



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSERCIÓN AL MERCADO DEPORTIVO
DE UNA APLICACIÓN MÓVIL ENFOCADA EN EL FUTBOL NO AMATEUR
DE SEGUNDA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROFESOR
JESENIA EDELMIRA VERDEZOTO CAMACHO**

**AUTORA
EDITH ALEXANDRA PAZMIÑO RAMIREZ**

2022

RESUMEN

En el Ecuador, el crecimiento del deporte en las últimas décadas ha convertido al sector en una fuente de empleo y un factor estratégico para el desarrollo personal. Las ligas barriales son un movimiento social que se ha consolidado dentro de la economía familiar, formado parte de sus gastos básicos tomando en cuenta la formación de equipos los cuales deben cumplir con los parámetros de cada liga.

El mercado objetivo del proyecto se centra en el 73% de la población encuestada quienes manifiesta interés en una aplicación de fútbol barrial en vivo.

Sportplay se enfocará en un sector económico con fuerte crecimiento en la ciudad, las ligas barriales son organizaciones con alto poder adquisitivo, pero lamentablemente no ha existido el interés en desarrollar más allá de lo existentes, estas generan importantes recursos los cuales no han sido canalizados y aprovechados. La aplicación permitirá enterarse en tiempo real de los resultados y los detalles más importantes de las competencias.

La inversión y su financiamiento en el caso de la empresa es mixto pues tiene un 87% financiado con las instituciones financieras y un 13% financiado por medio de accionistas lo cual permitirá la compra de activos y un flujo de caja óptimo para cubrir los gastos durante el primer año.

La viabilidad del proyecto se sustenta en los análisis financieros, fundamentados en las proyecciones de ventas, además de que la empresa se apalancara en sus proveedores para mantener flujos constantes. con una TIR de 45%, se tienen buenas perspectivas sobre el éxito del proyecto

ABSTRACT

In Ecuador, the growth of sport in recent decades has turned the sector into a source of employment and a strategic factor for personal development. The neighborhood leagues are a social movement that has been consolidated within the family economy, forming part of its basic expenses, considering the formation of teams which must comply with the parameters of each league.

The project's target market is focused on 73% of the surveyed population that expresses interest in a live neighborhood soccer application.

Sportplay will focus on an economic sector with strong growth in the city, the neighborhood leagues are organizations with high purchasing power, but unfortunately there has been no interest in developing beyond what already exists, they generate important resources which have not been channeled and taken advantage of. The application will allow you to find out in real time about the results and the most important details of the competitions.

The investment and its financing in the case of the company is mixed since it has 87% financed with financial institutions and 13% financed through shareholders, which will allow the purchase of assets and an excellent cash flow to cover expenses during the first year.

The viability of the project is based on financial analysis, based on sales projections, in addition to the fact that the company leverages its suppliers to maintain constant flows. with an IRR of 45%, there are good prospects for the success of the project

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Resumen.....	
Abstract.....	
1. Introducción.....	1
2. Revisión de literatura.....	2
2.1 Literatura académica.....	2
2.2 Proyectos similares.....	4
3. Identificación del objeto de estudio.....	5
4. Planteamiento del problema.....	6
5. Objetivo general.....	6
6. Objetivos específicos.....	7
7. Justificación y aplicación de la metodología.....	7
7.1 Entorno macroeconómico y político Pestel.....	7
7.2 Análisis del sector.....	9
7.2.1 Tamaño de la industria.....	11
7.2.2 Ciclos económicos.....	14
7.3 Análisis de la competencia Porter.....	15
7.4 Análisis del mercado.....	17
7.4.1 Método de investigación.....	17
7.4.2 Mercado objetivo.....	19
7.5 Análisis FODA.....	21
7.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	21
7.6.1 Estrategia de diferenciación.....	21
8. Resultado.....	
222	
8.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	22
8.2 Misión y visión.....	23
8.3 Objetivos de crecimiento financieros considerando el análisis de la industria.....	24
8.4 Información legal.....	24

8.4.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; gastos de constitución; normas o política de distribución de utilidades. capital social. socios, participantes.....	24
8.4.2 Legislación vigente.....	25
8.5 Estructura organizacional.....	27
8.5.1 Integrantes y responsabilidad.....	27
8.5.2 Gobierno corporativo.....	33
8.5.3 Organigrama.....	34
8.6 Ubicación.....	35
8.7 Estrategia de mercadeo.....	37
8.7.1 Producto o servicio.....	37
8.7.2 Estrategias de distribución.....	38
8.7.3 Estrategias de precios.....	39
8.7.4 Estrategias de promoción y comunicación.....	42
8.8 Presupuesto.....	44
8.9 Proyecciones de ventas.....	44
9. Discusión de los resultados y propuesta de solución.....	46
9.1 Gestión táctica de operaciones.....	46
9.2 Descripción del proceso.....	46
9.2.1 Diseño.....	46
9.2.2 Puesta en marcha y producción.....	46
9.2.3 Cadena de valor.....	49
9.2.4 Análisis de la capacidad del proceso.....	49
9.2.5 Diagrama de flujo.....	51
9.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	51
9.3.1 Tecnología.....	51
9.3.2 Mantenimiento.....	52
9.3.3. Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas.....	52
9.3.4 Cuantificación de los costos.....	53
9.4 Plan de producción.....	55
9.4.1 Calidad como excelencia.....	55

9.4.2 Calidad como ajuste a las especificaciones.....	56
9.4.3 Calidad como valor.....	56
9.4.4 Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.....	56
9.5 Plan de compras	57
9.5.1 Procesos de control de calidad.....	57
9.6 KPI's.....	59
9.7 Plan financiero.....	61
9.7.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	61
9.7.2 Estados financieros proyectados.....	64
9.7.3 Estado de situación o balance general.....	65
9.7.4 Estado de flujos de caja.....	66
9.7.5 Análisis de relaciones financieras.....	67
9.8 Impacto económico, regional, social y ambiental.....	72
9.8.1 Impacto económico.....	72
9.8.2 Impacto regional.....	72
9.8.3 Impacto social.....	73
9.8.4 Impacto ambiental.....	73
10. Conclusiones y recomendaciones.....	74
11. Referencias.....	766
12. Anexos.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto de gastos mensuales.....	44
Tabla 2. Proyección de ventas mensual.....	45
Tabla 3. Punto de equilibrio y elasticidad del mercado.....	46
Tabla 4. Equipos de computación y oficina a ser utilizados.....	53
Tabla 5. Muebles y enseres a ser utilizados.....	54
Tabla 6. Servicio de internet.....	54
Tabla 7. Cámaras Pixellot.....	55
Tabla 8. Cuantificación del presupuesto requerido.....	55
Tabla 9. Supuestos.....	62
Tabla 10. Objetivos de ventas.....	62
Tabla 11. Ratio.....	64
Tabla 12. Estado de Resultado.....	64
Tabla 13. Balance General.....	65
Tabla 14. Flujo de Caja.....	66
Tabla 15. Flujo de Efectivo.....	66
Tabla 16. Análisis Financiero.....	67
Tabla 17. Análisis Financiero.....	69
Tabla 18. Análisis Financiero.....	70
Tabla. 19. Flujo de Caja Libre.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Edad promedio de los encuestados.....	18
Figura 2. Sector de vivienda.....	19
Figura 3. Pertenencia al mercado objetivo.....	19
Figura 4. Interés en el producto ofertado.....	20
Figura 5. Organigrama empresarial SportPlay.....	35
Figura 6. Estrategia de distribución.....	39
Figura 7. Interés de pago por la aplicación.....	40
Figura 8. Valor a pagar.....	40
Figura 9. Valor a pagar por evento.....	41
Figura 10. Diseño de la aplicación. Autor: Alexandra Pazmiño.....	47
Figura 11. Proceso de puesta en marcha y producción Autor. Alexandra Pazmiño.....	47
Figura 12. Cadena de valor.....	49
Figura 13. Diagrama de flujo de SportPlay.....	51
Figura 14. Fuente: https://iveconsultores.com/control-de-calidad/	59

1. INTRODUCCIÓN

Los fanáticos del deporte están ansiosos por el inicio de las competencias deportivas, con la prohibición de público en las canchas debido al coronavirus, surgen distintas maneras de seguir los partidos en vivo, aunque sea a la distancia.

Solo en futbol barrial existen 350 ligas en Quito y 7600 clubes inscritos en la ciudad, 220.000 deportistas entre hombres, mujeres y niños que juegan cada fin de semana, 3000 partidos se realizan entre sábado y domingo.

Según la Dirección Metropolitana de Deportes, entre sábado y domingo se realizan unos 3.000 partidos en diversas categorías. Las barriales, como son llamadas, también son inclusivas porque acogen a niños, jóvenes y adultos de ambos sexos. Todos tienen su espacio para entrar a la cancha.

Las ligas barriales no solo significan un espacio para el deporte. También representan un fenómeno social, al ser un lugar de encuentro de familias, amigos y vecinos que se concentran en los graderíos.

Para quienes no pueden estar atentos al devenir de su equipo a través de las formas más tradicionales, como la televisión o los partidos por streaming, las aplicaciones de livescore se han convertido en una cómoda forma de seguir en línea distintas competiciones. Estas apps permiten enterarse en tiempo real de los resultados y los detalles más importantes de distintas competiciones deportivas alrededor del mundo.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Literatura Académica

De acuerdo con Diario El Telégrafo, (TELEGRAFO, 2017) solo en fútbol barrial existen 350 ligas en Quito, 7600 clubes inscritos en la ciudad, 220.000 deportistas entre hombres, mujeres y niños que juegan cada fin de semana y 3000 partidos se realizan entre sábado y domingo.

El deporte barrial hoy en día está constituido como una base en el Ecuador, es en estas actividades donde niños y jóvenes inician su formación y surgen los talentos que en futuro llegan a niveles profesionales, es por tal motivo que ha ido creciendo tanto en deportistas como espectadores, generando un fenómeno que moviliza a cientos de personas cada semana.

Al existir una restricción para acceder a estas actividades, los espectadores están atentos a diversas alternativas por donde puedan realizar el seguimiento tanto de sus deportistas favoritos como de las competencias y evolución de las ligas.

De acuerdo con (DOMENE, 2021) las aplicaciones nativas o aplicaciones tienen su principal ventaja en que ofrecen, si están bien diseñadas y desarrolladas, la mejor experiencia posible para el usuario desde terminales móviles. Al adaptarse específicamente a cada plataforma, pueden aprovechar e interactuar con todas las funcionalidades, sensores e interfaces de un teléfono móvil: pantalla, micrófono, acelerómetros (sensores de movimiento), geolocalización GPS, cámara, chip NFC para pago desde el móvil, etc.

Las aplicaciones hoy en día permiten llegar al consumidor de una manera sencilla y atractiva. Actualmente los métodos del entretenimiento se adaptaron a la virtualidad, lo cual da un valor agregado al producto al transformarse digitalmente y pensar en las necesidades y experiencias del cliente.

Conquistar nuevo público y monetizar el consumo de contenidos es uno de los principales obstáculos que se presentan al momento de implementar una nueva

alternativa, por lo que desarrollar un plan de negocios conjuntamente a una estrategia de marketing que posicione el producto son las bases de esta investigación.

Godin (GODIN, 2002) indica que, el marketing extraordinario es el arte de construir cosas –como un producto o un servicio– en las que vale la pena fijarse. No se trata de aplicar el marketing de cualquier manera, como un añadido de última hora, sino de entender que su oferta en sí misma no es extraordinaria, es invisible.

MD Marketing Digital (MD Marketing Digital, 2019) El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo offline son imitadas y traducidas a un nuevo mundo: el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas características como la inmediatez, la irrupción de las redes sociales y las herramientas que nos permiten hacer mediciones reales.

El marketing digital funciona como un medio para acercar el producto a los fanáticos y posibles clientes en los medios digitales, por lo que el contenido que se ofrece en la aplicación se centra en un mercado no antes observado como son las ligas barriales y sobre el cual se ofrece una alternativa a la necesidad planteada.

Según (Philip Kotler, 2013) el concepto de producto: sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.

Se concentran en elaborar productos superiores y mejorarlos con el paso de tiempo. Suponen que los compradores admiran los productos bien hechos y pueden evaluar la calidad y desempeño. Problema: que los gerentes se enamoren del producto y no vean la necesidad del mercado. El concepto de producto puede dar pie a una miopía de marketing.

Kotler (2013) Concepto de Venta: sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización.

De acuerdo con lo mencionado, la aplicación emprenderá una labor agresiva de ventas y promoción mediante la transmisión de las competencias de fútbol barrial. El plan de negocio ayuda a definir los pasos y sus respectivos resultados al aplicar esta nueva forma de mirar el deporte.

2.2 Proyectos Similares

De acuerdo con (Vallejo, 2018) en su plan de negocios para la creación de una agencia de noticias deportivas especializada en el deporte barrial en la ciudad de Quito

- El ámbito político es propicio para la generación de proyectos basados en el área del deporte y recreación
- Las tasas activas decrecieron para favorecer proyectos productivos
- El sector tecnológico ha promovió el aumento del número de proveedores de servicios enfocados en la generación de portales web y aplicaciones móviles
- Existe falencias en el sistema deportivo barrial al no existir un medio de acceso público donde los deportistas puedan encontrar información día a día
- El 77.1% de encuestados manifestó que la información debería estar en una página web asociando a todas las ligas barriales
- El 79.2% apoya la idea de crear una aplicación móvil basados en resultados, imágenes e información de los clubes

Suárez (Suárez, 2007) indica, el deporte barrial es un nicho muy poco explotado y que se encuentra en crecimiento, a través de la prensa se puede llegar a un mayor número de personas y además es una forma efectiva para posicionarse en el mercado.

Mientras tanto, Acosta (2016) sugiere que, el campo tecnológico continua en constante crecimiento, y se encuentra más oportunidades que amenazas. En Ecuador existe un apoyo por parte del estado sobre el desarrollo de nuevos softwares que facilitan el acceso a la industria para la implementación de un nuevo modelo de negocio en aplicaciones móviles deportivas.

Dentro del estudio y oportunidad de mercado, se pudo determinar que la implementación de una empresa de aplicaciones móviles de este tipo es una solución que puede brindar una gran experiencia para el usuario que desea encontrar espacios deportivos exclusivos y también encontrar personas que estén dispuestas a prácticas cierto deporte en conjunto

(Baquero, 2020) Crecimiento de los potenciales clientes es de 10% anual, lo cual garantiza una oportunidad de negocio. La investigación de mercados permitió identificar la aceptación del servicio en el mercado y las preferencias de los consumidores.

Por otro lado, (Rivera, 2017) menciona que, la población tiene una mayor tendencia hacia las comunicaciones inalámbricas, el 98% de las personas entre 22 y 30 años tienen acceso a teléfonos inteligentes y son usuarios frecuentes de aplicaciones móviles y el 84% está a favor del uso de una aplicación móvil que se relacione con la práctica deportiva y opinan que un factor de diferenciación.

En base a lo revisado, a lo largo del proyecto se utilizarán diversas estrategias que permitirán introducir el servicio al mercado, con el fin de lograr un posicionamiento a largo plazo

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Hoy en día existen diversas aplicaciones livescore que ofrecen múltiples alternativas y se han vuelto opciones accesibles y cómodas para quienes no pueden estar atentos al acontecer de sus equipos de manera presencial, televisiva o vía streaming. Por tal motivo se busca implementar un producto que no está disponible en el mercado, atendiendo las necesidades del público interesando en el fútbol barrial tales como, enterarse en tiempo real los resultados, desempeño, posición y los detalles más importantes de las distintas ligas.

En la actualidad el uso de aplicaciones móviles es un mercado que no deja de crecer. Los usuarios tenemos disponibles para su descarga más de 4 millones de

aplicaciones, de ellas 2.1 millones se encuentran en la App Store y 1.8 millones en Google Play Store. (Nothingad, s.f.)

Muchas de las aplicaciones móviles (Apps) son gratuitas, pero otras tienen su versión Premium o directamente requieren de un pago previo para su descarga. En diversos casos, la competencia es enorme y por eso, a la hora de implementar una nueva aplicación al mercado, es muy importante definir una buena estrategia de negocio enfocada exclusivamente hacia el sector.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la pandemia de COVID-19 los fanáticos del fútbol se han visto prohibidos de formar parte de los eventos y competiciones realizados, muchos de ellos consideran este deporte como un estilo de vida, bien sea practicándolo o alentando a sus equipos desde los graderíos; es por tal razón que existe expectativa sobre el inicio de las competencias puesto que, con el impedimento de público en las canchas se buscan distintas maneras de seguir a los equipos a la distancia y en vivo.

Se apostó al negocio de las aplicaciones móviles con el objetivo de que la contratación de las actividades deportivas sea sencilla y se encuentren al alcance de los fanáticos, familiares de deportistas, amigos y público en general quienes al descargar la aplicación puedan conocer y relacionarse con la oferta de eventos deportivos barriales mediante una suscripción mensual, además de captar el patrocinio de diversas empresas a través de pauta publicitaria.

5. OBJETIVO GENERAL

Acceder al mercado del fútbol barrial mediante una aplicación móvil dirigida al público que disfrute de este deporte llevando a los suscriptores la transmisión de eventos en vivo en el distrito metropolitano de Quito en un periodo de un año.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 6.1** Posicionar la marca en un 30% en la ciudad de Quito en un plazo de 9 meses.
- 6.2** Alcanzar un 3% de suscripciones de público que disfruta del deporte no amateur en la ciudad de Quito, en el espacio de 1 año.
- 6.3** Generar un canal de venta de publicidad directa transmitida dentro de la aplicación para las empresas de consumo masivo en un 30% dentro de los próximos 3 meses de lanzada la aplicación.
- 6.4** Adquirir el 30% de los derechos de las principales canchas de las ligas deportivas donde se llevan a cabo los eventos dentro de la ciudad de Quito, en el lapso de un año.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Entorno macroeconómico y político Pestel

FACTOR	ASPECTO	DETALLE	Corto (1-2)	Med (3-5)	Largo (5 - +)	Positivo	Negativo	Indiferente
POLÍTICO	Política Fiscal	Se promovió una ley de regulación a las aplicaciones sobre la cual se impuso el cobro de impuestos	x				x	
	Cambio de Gobierno y Programas Electorales	Hay un impulso por parte del gobierno hacia los deportistas, para lo cual se plantea crear una unidad de servicio a los deportistas		x		x		
	Estructura de Estado	Al asumir Guillermo Lasso como presidente de la República, el Ministerio del Deporte recuperó su antiguo rango y dejó de ser secretaria.	x			x		
ECONÓMICO	Nivel de ingresos disponible	La Canasta Básica Familiar se ubicó en USD 712,67 en agosto 2021, mientras que la Canasta Vital en USD 502,35. La salud, comunicaciones y servicios básicos tuvieron los mayores incrementos de demanda. (INEC, 2021)	x				x	

	Incremento del consumo móvil	El servicio de Internet móvil es activado en smartphones y tablets, permitiendo acceder a páginas web, videos, redes sociales, entre otras aplicaciones. La ARCOTEL reportó que las cuentas de Internet móvil aumentaron de un 52,51%, en marzo, a 53,41% en septiembre, lo que significa 9'059.204 cuentas existentes en Ecuador, en el presente año. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información , s.f.)	x			x		
	El desarrollo y descargas de aplicaciones se incremento	Las descargas de aplicaciones desde el inicio de la pandemia aumentaron aceleradamente en Ecuador. Las que tienen más preferencia son las relacionadas con comunicaciones, películas, juegos y consumo. el 33% de los usuarios digitales está concentrado en Quito (Reviste Lideres, 2020)	x			x		
	Disponibilidad de créditos y tasas de interés	Durante el tercer trimestre de 2021, los bancos se han mostrado más accesibles en las condiciones para otorgar créditos. Los requerimientos de garantías disminuyeron para los créditos de Vivienda y Microcréditos, las tasas de interés también disminuyeron para los Microcréditos, mientras que el plazo se amplió para los créditos Productivos y Microcréditos.	x			x		
SOCIAL	Cambio de hábitos	Los jóvenes de la generación Y hoy en día buscan optimizar el tiempo y recursos en varias actividades que a pesar de ser importantes pueden optimizar las actividades, uno de los campos en los que están participando es en el de las aplicaciones móviles, como soluciones para acudir al cine, para realizar compras, etc.".	x			x		
	Cambio de conducta	En 2014 el 37,3% de la población nacional realizó deporte con frecuencia, se contabiliza 5.043.516 de deportistas amateur que realizan 34 minutos de actividad física recreativa al día. El deporte se realiza más en zonas urbanas que rurales, el 39,5% de la población que reside en ciudades practica frecuentemente algún tipo de deporte, mientras que en el sector rural el 32,5%. El deporte se consolida como una de las principales actividades recreativas, el porcentaje de la población deportista aumento en 8,5 puntos en los últimos 15 años.	x			x		
TECNOLÓGICO	Plataformas digitales / Comercio Electrónico	En Ecuador, la industria de las aplicaciones está en desarrollo y ya se encuentra software local en sectores como comercio electrónico, transporte, banca y finanzas, mensajería, entre otros.	x			x		

	Producción de contenido	Cuando hablamos de deporte amateur, hablamos también de entretenimiento. En la actualidad, el deporte amateur no se concibe sin espectadores. Los aficionados son parte indispensable de esta industria. La tecnología permite que el número de aficionados se multiplique, y que un evento deportivo pueda verse, oírse o leerse desde cualquier parte del mundo.	x			x		
	Plataformas digitales / Comercio Electrónico	Las aplicaciones móviles han tenido una gran acogida en el sector de las compras y ventas online. Su uso es sencillo se las puede usar en ambientes Web o APP. Estas herramientas han permitido que negocios oferten sus productos y servicios, en un entorno amigable con al consumidor, ahorrándoles tiempo, y generando nuevos modelos de negocio.	x			x		
AMBIENTAL	No producción de desechos	Al ser una aplicación móvil la misma no produce desechos, la instalación de cámaras se realiza bajo políticas de no desperdicio	x			x		
LEGAL	Ley Orgánica de Telecomunicaciones	El Artículo 24 estipula lo siguiente: “17. No limitar, bloquear, interferir, discriminar, entorpecer, priorizar ni restringir el derecho de sus usuarios o abonados a utilizar, enviar, recibir u ofrecer cualquier contenido, aplicación, desarrollo o servicio legal, a través de Internet o en general de sus redes u otras tecnologías de la información y las comunicaciones, ni podrán limitar el derecho de un usuario o abonado a incorporar o utilizar cualquier clase de instrumentos, dispositivos o aparatos en la red, siempre que sean legales, salvo las excepciones establecidas en la normativa vigente. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, s.f.)	x			x		

7.2 Análisis del sector

El fútbol es el deporte que cuenta con gran cantidad de seguidores a nivel mundial, a partir de este análisis se determina la creación del producto Sportplay, el cual esta categorizado como una empresa de servicios, inicialmente lanzada en la ciudad de Quito con objetivos de crecimiento a nivel nacional, con capacidad de cubrir diversos eventos deportivos, dicho crecimiento se planifica dado a la formación constante de los equipos de fútbol barriales, las cual se produce en primer lugar en el grupo familiar, parientes cercanos y amigos quienes van ampliando su intercambio de experiencia.

Este fenómeno del fútbol crece de manera paulatina en todo el país, por lo que se ha observado que en pocos años se multiplican los clubes, muchos de ellos se fueron incorporando paulatinamente al profesionalismo, a medida que las competencias fueron adquiriendo carácter nacional.

De acuerdo con (Tarapuez, 2004) La Liga Deportiva Barrial es un camino complementario, con una estrategia de comunión social que se fundamenta en la organización de campeonatos, ayuda social, la recreación de niños, jóvenes, adultos con diferentes calendarios de torneos, reglamentación para establecer la puntuación, sanciones de las diferentes actividades que realiza, sobre todo el “campeonato” de fútbol, esta forma organizada eleva la vida institucional en todos sus campos de la acción deportiva, se convierte en una entidad más vigorosa, con dirigentes que realizan tareas de autogestión, son mediadores con los entes deportivos, gubernamentales.

Los primeros barrios en iniciar esta práctica en forma esporádica fueron La Tola, San

Marcos, San Sebastián, San Blas, Chimbacalle, San Juan, América.

A medida que los equipos van creciendo surge la necesidad de crear una opción con mayor fuerza, agrupando a todos aquellos que han iniciado su actividad futbolera para mejorar la forma de ver el deporte desde diversos ángulos.

La tecnología que se usará está equipada por cámaras Pixellot con calidad HD, las cuales cuentan con inteligencia artificial y producción automática y en vivo, lo que permite ofrecer un producto único a nivel de país. Esta solución permite filmar, producir, transmitir juegos en vivo o bajo demanda, así como también brinda muchos beneficios adicionales para clubes, entrenadores y fanáticos.

Para muchos equipos deportivos, especialmente en las ligas inferiores, la cobertura y la transmisión de calidad es un deseo con pocas expectativas. Con la propuesta de negocio que planteamos de distribución y producción de videos deportivos automatizadas el gasto se reduce radicalmente. Ahora, los equipos de todos los niveles pueden implementar una cámara no tripulada en las principales canchas para producir

una transmisión de video de alta definición y cobertura de transmisión para fanáticos, familiares y amigos, tanto en vivo como bajo demanda.

La tecnología patentada de Pixellot automatiza la producción con una cámara de seguimiento automático de múltiples ángulos que captura imágenes en interiores y exteriores. El software de seguimiento automático sigue el flujo del juego y amplía la acción clave. Mientras que los algoritmos generan momentos destacados de clips y muestran repeticiones.

Por otro lado, (Coba, 2021) La reforma arancelaria, que entra en vigencia este 1 de agosto de 2021 y fue anunciada la tarde del viernes 9 de julio de 2021, contempla una reducción para 667 partidas, anunció el ministro de Producción, Comercio Exterior y Pesca, Julio José Prado. En la lista de productos que tendrán menos aranceles se encuentran cámaras digitales, partes y piezas automotrices (CKD) y maquinaria agrícola.

En el caso de las cámaras que se utilizaran para la producción, se plantea hacer un convenio con la empresa Pixellot para la distribución paulatinamente de las mismas, con la nueva reforma arancelaria, lo costos de importación en los que se clasifica los equipos pasan a tener una reducción del 20% de aranceles, lo cual beneficia la adquisición de estas reduciendo los costos y rentabilizando el servicio que se busca ofrecer.

7.2.1 Tamaño de la industria

En el Ecuador, el crecimiento del deporte en las últimas décadas ha convertido al sector en una fuente de empleo y un factor estratégico para el desarrollo personal.

"Somos un movimiento social, una actividad que integra a la sociedad, el deporte barrial aporta un promedio de \$20 millones anuales al Producto Interno Bruto del país. Ninguna otra actividad mueve tanta gente como el deporte barrial", son las

palabras de René Caza, presidente de la Federación Nacional de Ligas Barriales del Ecuador (Fedenaligas). (La Hora, 2003)

De acuerdo con (Quito Informa, 2020) El primer domingo de septiembre de cada año, se conmemora el Día del Deporte Barrial y tradicionalmente las organizaciones deportivas se preparaban para rendir un homenaje con actividades recreativas para la comunidad.

Actualmente el deporte barrial está concentrado en cuatro matrices: Federación de Ligas, Asociación de Ligas, Unión de Ligas y Asociación de Ligas de microfútbol. Entre las cuatro filiales concentran más de 300 ligas, es decir un aproximado de 450 mil deportistas activos.

El deporte barrial se ha consolidado como una parte importante dentro de la sociedad, el crecimiento que ha logrado tener en el transcurso de los años lo ha posicionado fuertemente dentro de la economía familiar, formado parte de sus gastos básicos tomando en cuenta la formación de equipos los cuales deben cumplir con los parámetros de cada liga, así como la realización de distintos campeonatos, tal ha sido la acogida del deporte barrial que ahora forma parte de la agenda del Ministerio del Deporte el cual año a año reúne a los exponentes de cada liga y conjuntamente organizan agendas y proyectos para el crecimiento de la actividad.

Se ha podido observar con el tiempo el crecimiento económico y social que estas ligas han aportado, los auspicios de las mismas ahora provienen de grandes empresas como la transnacional Ac Delco quienes en el año 2003 patrocinó la fase final del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol Barrial, categoría senior, este campeonato se llevó a cabo en la cancha de la Liga México y tuvo la participación de equipos posicionados como las Ligas de Barrionuevo, La Ecuatoriana, Cotocollao, Chaupicruz, Comité del Pueblo de Puengasí y Panamericana, llegando así a tener una gran concentración de fanáticos y llamando la atención de grandes empresas debido a la acogida que estos certámenes conlleva.

Otro de los espectáculos claves dentro de las Ligas es el Campeonato Nacional de Campeones, división senior, en donde participan campeones y subcampeones de cada provincia, lo que nos da muestras del espacio que abarcan las ligas barriales a nivel nacional dándonos de esta manera un camino de crecimiento a futuro a todo el país, esto tomando en cuenta los números de participación que representa dicho campeonato, la Fedenaligas concentra 390 ligas barriales, 20 de ellas provinciales, estas 390 ligas reúnen aproximadamente once mil novecientos equipos, cada uno de ellos cuenta con categorías que se subdividen. Así mismo, se conoce que el campeón de dicho certamen compite con el campeón comunitario de Colombia, en un intercambio internacional de índole barrial, logrando así una inversión de \$15 millones de dólares obtenidos a través de auspicios y autogestión.

Con dichos números considerado que los campeonatos se disputan en la ciudad de Quito la proyección de crecimiento a nivel nacional es sobre los espectadores de las diferentes provincias quien al momento no cuentan con un acceso para disfrutar de sus equipos; adicional, se observa al deporte barrial con una proyección importante tomando en cuenta el interés que tanto la empresa pública como privada ha puesto sobre este sector principalmente en auspicios por lo cual SportPlay se enfocaría en este interés de las empresas en publicitar sus marcas. Además, se toma en cuenta el aporte económico que este movimiento da tanto a las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de implementos deportivos, elaboración de trofeos y medallas, asociación de árbitros creando así una enorme expectativa económica.

La digitalización de servicios y comunicación a través de las redes sociales reivindica la relevancia de las industrias obligándolas a evolucionar y buscar nuevas oportunidades. La economía naranja como se la llama hoy por hoy a la tecnología, ciencia, entretenimiento representan el 3% del PIB mundial y hasta el 10% del PIB en los países desarrollados.

Una economía naranja plantea un modelo sostenible, con industrias de valor agregado y bajo impacto ambiental, altamente adaptables la cual la convierte en un

factor que afectan gran parte de los sectores económicos predominantes del Ecuador hoy en día.

7.2.2 Ciclos económicos

Los servicios de aplicaciones móviles en el Ecuador se encuentran en su mejor momento de crecimiento, hoy en día pedir comida, reservas un hotel, ver programación bajo demanda es un hábito más frecuente entre las personas.

Con el crecimiento paulatino de este tipo de soluciones en un inicio se planteó la posibilidad de colocar ciertas restricciones a ciertas funcionalidades que mantiene las aplicaciones, así como también a las operadoras móviles que ofrecen el servicio de internet en el Ecuador con el fin de garantizar una neutralidad en las redes y servicios que se ofertan, esto con el fin de proteger a los usuarios. Sin embargo, de acuerdo con el Art. 24 de la LOT se estipuló que dichas actividades no deben tener limitaciones con el fin de priorizar el derecho de los usuarios a acceder a los servicios que buscan.

Por otro lado, SportPlay presenta un producto como es el deporte barrial el cual debido a su evolución y crecimiento se lo considera un nicho de mercado constante debido a las múltiples actividades que este ofrece a través de diversas competiciones como ya se han mencionado anteriormente.

De acuerdo con (LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION, 2010) Art. 96 Estructura del deporte barrial y parroquial. La práctica de deporte barrial y parroquial será planificado, dirigido y desarrollado por la Federación Nacional de Ligas Deportivas Barriales, Parroquiales del Ecuador (FEDENALIGAS) en coordinación con el Ministerio Sectorial, se registrará por sus Estatutos legalmente aprobados. Su funcionamiento y la conformación interna de sus organismos de gobierno, será establecido de acuerdo con las disposiciones contenidas en sus Estatutos.

Se plantea mantener un acuerdo directo con la FEDENALIGAS para la adquisición de los derechos deportivos de las principales canchas de la ciudad bajo los estatutos legales de la misma, con el objetivo de cumplir con las reglamentaciones tanto internas de cada una de las ligas como de la de ley de deportes.

7.3 Análisis de la competencia Porter

VARIABLES	INTERPRETACIONES	(1, 2 o 3) Ponderación	Evaluación								
			Me perjudica, me afecta negativamente	Ni me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente						
			-1	0	1						
Amenaza de entrada de nuevos competidores	BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Medios de transporte, cercanía de zonas	2		0		0	-11		
		Diferenciación de producto	Precios sin recargo en los productos de los diferentes emprendedores o negocios	3				1		3	
		Identificación/lealtad de marca	Reconocimiento por la entrega de productos en un tiempo de reacción corto	2				1		2	
		Acceso canal de distribución	Diferentes tipos de transporte (bicicletas, scooters, entre otros)	2				1		2	
		Necesidades de capital	Inversión en plataformas digital y aplicación móvil, además de transporte	2	-1					-2	
		Acceso a nueva tecnología	Desarrollo de la plataforma digital y aplicación móvil.	3	-1					-3	
		Acceso a productos de primera necesidad	Cercanía a los emprendimientos o negocios de distribución de productos de primera necesidad	2				1		2	
		Protección gubernamental/regulación de la industria	Regulación CONATEL	1	-1					-1	
		Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	Reconocimiento de mercado	2				1		2	
		Costes de cambio de cliente	Nivel Medio debido a los recargos brindados por los diferentes negocios	2	-1					-2	
		SALIDAS BARRERAS DE	Especialización de activos	Infraestructura tecnológica	3	-1					-3
			Coste de salida	Nivel alto, en la recuperación de capital	3	-1					-3
			Valorización del activo	Nivel alto, en la recuperación de capital	3	-1					-3
			Barreras emocionales	Empoderamiento de la marca e identidad de imagen	2	-1					-2

	Restricciones de gobierno	Regulación CONATEL	1	-1			-1	
	Restricciones sociales	Aspectos de estado de emergencia frente al Covid-19, y decreto del Estado Ecuatoriano en focalizar el delivery	2	-1			-2	
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	Específicamente en Ibarra el número de aplicaciones dedicadas al servicio de entregas a domicilio no es muy extenso, pero puede ir cambiando en base a la demanda de clientes	2			1	2	3
	Crecimiento del sector	El bajo costo de software y facilidad de programación incrementa la posibilidad a que se creen nuevas aplicaciones para delivery	2	-1			-2	
	Variedad de competidores	Pueden existir diferentes tipos de transporte para realizar las entregas, ahí se generaría una variabilidad en tiempo y costo de entrega	3			1	3	
Posición de fuerza de clientes	N.º compradores importantes sobre el total	Población que usa dispositivos y plataformas virtuales.	3			1	3	11
	Disponibilidad de sustitutos	Escasa incursión en aplicaciones de entregas a domicilio.	2			1	2	
	Costes de cambio para el comprador	Promociones, descuentos frente al precio en establecimientos.	1	-1			-1	
	Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Clusters de servicio de delivery en negocios existentes	1	-1			-1	
	Posibilidad de integración hacia adelante en el sector	Creación de Franquicias	3			1	3	
	Contribución del sector a la calidad del producto	Protocolos de seguridad para la entrega	3			1	3	
	Poder de negociación	Poca oferta de servicio de delivery influye para determinar precios.	2			1	2	
Posición de fuerza de proveedores	N.º Suministradores importantes	Interés por el uso de la aplicación para distribuir los productos	3			1	3	23
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Hay variedad de proveedores con productos a elegir	2		0		0	
	Diferencia o costes de cambio de los productos de los proveedores	Establecer precios base para mitigar la competencia desleal	2			1	2	
	Amenaza de integración adelante del suministrador	Creación de Franquicias	3			1	3	
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Búsqueda de alternativas	3	-1			-3	
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Productos de alta calidad	3			1	3	
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	No hay recargo en los precios	3			1	3	
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Interés en usar el aplicativo y precautelar la salud	3			1	3	
	Calidad del producto	Servicio de calidad, mejora continua en la aplicación	3			1	3	
	Relación	Alianzas estratégicas	3			1	3	
Grado de confianza	Alta confianza	3			1	3		

Amenaza de llegada de nuevos prod. sustitutos	Disponibilidad de sustitutos próximamente	Llegada de nuevas plataformas de servicios delivery como Uber Eats o Glovo	3	-1			-3	-15
	Costes de cambio para el usuario	Posible competencia desleal, precios demasiado bajos	2	-1			-2	
	Rentabilidad y agresividad del producto del sustituto	Alto nivel en competitividad de precios y promociones	3	-1			-3	
	Ratio precio/valor del sustituto en el sector	Oferta de servicios similares como taxis ejecutivos y encomiendas	2	-1			-2	
	Contraste relación valor-precio	Diferentes precios con mayores beneficios	2	-1			-2	
	Agresividad del marketing del producto	Publicidad y promociones en medios masivos y digitales como redes sociales o páginas web	3	-1			-3	
Contexto institucional	Nivel legislativo en el sector	Normativas legislativas que hay que cumplir para poder apertura el servicio delivery.	1	-1			-1	4
	Tasas e impuestos soportados en el sector	Impuestos y obligaciones que se tiene que cancelar al estado	2			1	2	
	Nivel de corrupción	No afecta	1		0		0	
	Presión social hacia la regulación del sector	Nuevas leyes que traten de eliminar el transporte informal de taxis y motos	3		0		0	
	Apoyos institucionales al sector	Convenios con instituciones privadas y sociales	3			1	3	

Dentro del Sector de aplicaciones móviles, desde un punto de vista de estar operando en la industria, dados los resultados se puede evidenciar que existe un nivel bajo en cuanto las fuerzas de PORTER, lo que se entiende que existen fuertes barreras contra los nuevos competidores, fuerza de clientes, fuerza de proveedores, y en el contexto institucional, mientras que la llegada de productos sustitutos enfatiza un nivel medio en el sector, debido a la disponibilidad de otros servicios relacionados como son las grandes aplicaciones de futbol profesional. Además, existe una incipiente incidencia por parte de las principales plataformas que operan a nivel nacional.

7.4 Análisis del mercado

7.4.1 Método de Investigación

Aplicando la fórmula de muestreo probabilístico simple ya que toda la población tiene la posibilidad de ser tomada en cuenta, se obtuvo la siguiente información detallada.

La muestra fue de 198 encuestados, el instrumento de recolección de datos consta de 18 preguntas de opción múltiple.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Ecuación 1.

La investigación planteada se encuentra dentro de un enfoque cuantitativo, que se basó en los datos estadísticos para realizar proyecciones de este nuevo producto que se quiere incorporar al mercado, la forma de recolectar los datos se realizó por medio de una encuesta en línea.

Las encuestas realizadas a una población representativa tuvieron como objetivo recolectar información para realizar un estudio sobre el desarrollo de una aplicación móvil para los eventos de ligas barriales en vivo.

Después de analizar cada una de las preguntas formuladas, se obtuvo como resultado que los clientes con frecuencia utilizan este tipo de aplicaciones para disfrutar del entretenimiento deportivo.

Mediante la muestra pudimos elegir a una parte de nuestra población que incluyen a deportistas, dirigentes deportivos, familiares y espectadores.

Pregunta 2

● 18 a 24	32
● 25 a 30	76
● 31 a 40	60
● mas de 40	30

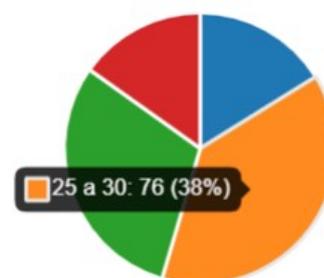


Figura 1. Edad promedio de los encuestados

El grupo objetivo fue entre 18 a mayores de 40 años, los datos demuestran que sin ser relevante la edad las personas entre 25 a 40 años practican deportes barriales, estando el 68% de la muestra entre quienes utilizan frecuentemente las aplicaciones móviles para entretenimiento deportivo y poseen poder adquisitivo para realizar la compra de planes y paquetes de entretenimiento.

Pregunta 3

● Norte	46
● Sur	72
● Centro	57
● Valles	23

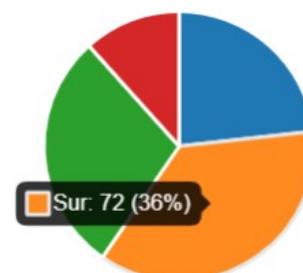


Figura 2. Sector de vivienda

El 36% de los encuestado están ubicados en el Sur de Quito y el 29% en el Centro de la ciudad, que de acuerdo con información de (Comercio, 2020) actualmente se calcula que en Quito hay 308 ligas barriales afiliadas a las cuatro matrices. En sus registros se contabilizan 9.240 clubes que al tener algunos en varias categorías suman en total 27.720 equipos. Solo ahí se agrupan 451.200 deportistas a nivel barrial.

7.4.2 Mercado Objetivo

Pregunta 6

Tiene algún familiar o amigo que practique deporte barrial?

[Más detalles](#)

Insights

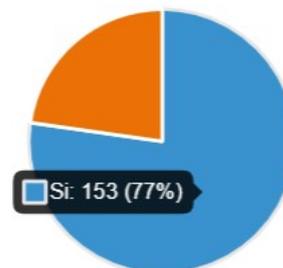


Figura 3. Pertenencia al mercado objetivo

Pregunta 14

. Le interesaría descargar una aplicación que le permita disfrutar en vivo el deporte barrial?

[Más detalles](#)

Insights

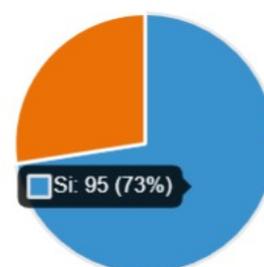


Figura 4. Interés en el producto ofertado

De acuerdo con los resultados se tiene una probabilidad de descarga de la aplicación muy alta, la cual concuerda con los pronósticos esperados. El mercado objetivo se centra en el 77% de encuestados quienes manifestaron tener familiares o amigos que participan en ligas barriales, de los cuales el 73% manifiesta interés en una aplicación de fútbol barrial en vivo, lo que nos refleja el mercado al cual queremos llegar dado que la mayoría del grupo encuestado gusta de ver a sus conocidos participando de estas actividades y apoyarlos en las mismas. Así también los deportistas y entrenadores buscan poder hacer un seguimiento más profundo y detallado de las jugadas y estrategias propias como de los demás equipos como una forma de reforzar el equipo.

7.5 Análisis FODA

Auditoria Externa

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

		Fortalezas		Debilidades					
		1. Infraestructura tecnológica adecuada para su fácil utilización.	2. Personal capacitado en calidad de producción	3. Precios ajustados al consumidor final.	4. Exclusividad en los productos	5. Compra de derechos de transmisión de ligas	1. Presupuesto limitado	2. Sin experiencia en el mercado	3. Fallas en el sistema de funcionamiento de la aplicación
Oportunidades		1-Estrategias FO			2-Estrategias DO				
1.	Nuevos clientes y crecimiento de la demanda.	F2O2	Contratar personal con amplios conocimientos tanto en el desarrollo y funcionamiento de las ligas barriales como especializado en fútbol	D2O3	Contratar asesoría y realizar capacitaciones para aprovechar los diferentes medios y competiciones				
2.	Aplicación enfocada en el deporte barrial	F3O1	Implementar diversas opciones de paquetes ajustados a las necesidades y preferencias de los clientes, así como ofrecer el pago por evento	D5O3	Desarrollar planes de acción frente a una demanda creciente con los cuales posicionemos la marca y el producto para levantar el interés aprovechando el mercado				
3.	Mercado no explorado	F4O4	Adquirir los derechos de las principales ligas barriales para la exclusividad de transmisión y negociación de pauta publicitaria con el fin de generar un beneficio mutuo para las ligas y SportPlay	D4O3	Capacitar a la fuerza de venta conjuntamente con los líderes barriales para la creación de catálogos de productos para la potencialización de las transmisiones				
4.	El fútbol barrial esta constituido como un deporte base para la formación profesional	F5O3	Explotar los medios digitales y redes sociales, como canal para la divulgación del producto						
5.	Limitación de aforos en centros deportivos								
Amenazas		3-Estrategias FA			4-Estrategias DA				
1.	Una cantidad de espectadores todavía optan por acudir a los centros deportivos	F3A3	Evaluar el comportamiento del mercado y establecer promociones y alternativas para la contratación del producto	D1A3	Fidelizar a los clientes enfocándonos en sus gustos y preferencias				
2.	Es un producto nuevo sobre el cual no existen estudios de factibilidad	F2A4	Mantener la innovación de la aplicación a través de la diversificación y crecimiento de del producto con la adquisición de deportes y eventos adicionales que sean de interés para el espectador lo cual se conocerá a través de constantes evaluaciones del mercado y acercamiento con el cliente	D4A1	Realizar un plan de marketing promocional estableciendo diferentes canales de comunicación directa con los clientes para que puedan conocer la plataforma e interactuar con ella mostrando los beneficios que esta ofrece				
3.	Situación económica hace que el cliente priorice en gastos	F5A2	Realizar campañas constantes para aprovechar las oportunidades que se presente en el mercado de distribución y brindar un buen servicio, además de crear fidelización en los clientes.	DSA2	Implementar alianzas estratégicas directas con el fin de impulsar el mercado				
4.	Creación de nuevas plataformas deportivas								
5.	Desconfianza en el uso de la aplicación ya que no todas las personas están acostumbradas a usar medios tecnológicos								

7.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

7.6.1 Estrategia de Diferenciación

Se procedió a analizar con detenimiento el público objetivo al cual está dirigido el producto, inicialmente, siempre será necesario conocer al cliente, entender las razones profundas de como el producto solventará su necesidad. Conectar con el cliente potencial es sumamente importante para lograr las ventas deseadas con propuestas seductoras que lleguen a cada aficionado.

Se presentará contenidos persuasivos con los cuales los clientes se sientan totalmente identificados, si se ofrece una solución efectiva, se logrará emocionarlo para así llegar al siguiente nivel que es ofrecerle el producto, logrando solucionar de raíz su preocupación o problema.

SportPlay es una aplicación móvil amigable con un producto diferenciado como es la transmisión del futbol barrial, la misma entregara información, estadísticas en línea, repeticiones de momentos importantes del desarrollo del juego, jugador destacado, la mejor jugada, notificaciones de los equipos favoritos de cada usuario, tabla de posiciones, calendario de próximos encuentros y competencias, alineaciones, etc. Adicional, como una propuesta de valor la aplicación contara con un chat de atención personalizada a disposición de los clientes donde se receptarán las sugerencias que nos puedan proporcionar con visión de crecimiento y expansión del mercado con la implementación de nuevos deportes y competencias.

Las actividades que la aplicación ofrece se llevan a cabo mediante la tecnología adquirida la cual puede realizar la transmisión en vivo en HD, así como también el alquiler de cámaras a nivel nacional.

Las interrelaciones entre las unidades de la cadena de valor, por ejemplo, el área de marketing conectada con el área de ventas es un factor importante dentro del negocio debido a que el segmento al que estamos enfocados son personas profesionales y aficionadas al deporte amateur de la ciudad de Quito, quienes son consumidores que buscan una alternativa cómoda, fácil, práctica y segura de ver a su hijo, padre, amigo en general mediante una aplicación desde un dispositivo móvil o fijo.

8 RESULTADOS

8.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

SportPlay nace a partir de la pasión por el deporte que se quiere compartir con todos quienes disfrutan del mismo, por lo cual el enfoque, en un segmento tan importante para muchas familias y amigos como lo es el deporte barrial. Esta opción permite llevar a todo el público un contenido nunca ofrecido con tecnología de calidad y una producción que permitirá transmitir el entusiasmo que despiertan cada una de las ligas barriales en la ciudad.

Como filosofía de empresa se busca reconocer, valorar y desarrollar el potencial de los deportistas tomando como referencia el que muchos de ellos continúan su carrera profesional a partir de estas competencias. Es así como se da la importancia y acompañamiento que su dedicación requiere, así como también se ofrece al público una forma entretenida de disfrutar el deporte y seguir a sus familiares y amigos, ya que las ligas barriales no solo significan un espacio para el deporte, sino también representan un fenómeno social, al ser un lugar de encuentro.

En SportPlay tiene claro que lo que se hace es en beneficio de los clientes y el deporte, al ser una alternativa donde se reflejan los principales valores de la empresa como lo son:

Pasión por lo que se hace

Calidad de lo que ofrece

Orientación y sobre todo la cercanía con los clientes

8.2 Misión y visión.

Misión

Cambiar la forma de disfrutar el deporte amateur como alternativa para poder llevar a todo el público los encuentros más emocionantes de las ligas barriales

Visión

Ser la empresa líder en transmisión de eventos deportivos no amateurs, a través de un servicio de calidad.

8.3 Objetivos de crecimiento financieros considerando el análisis de la industria.

- Alcanzar un 3% de suscripciones de público que disfruta del deporte no amateur en la ciudad de Quito, en el espacio de 1 año.
- Generar un canal de venta de publicidad directa transmitida dentro de la aplicación para las empresas de consumo masivo en un 30% dentro del primer año
- Obtener un 1% de ventas en el canal de pague por ver en el periodo de 1 año
- Adquirir el 30% de los derechos de las principales canchas de las ligas deportivas donde se llevan a cabo los eventos dentro de la ciudad de Quito, en el lapso de un año.

8.4 Información legal

8.4.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.

SportPlay se está constituyendo como una plataforma tecnológica, representada por una sociedad anónima, con la inversión de 2 socios con un capital social de usd. 15000.

Los principales gastos que se estiman tener para su constitución son:

Gastos notariales: necesarios para formalizar en escritura pública la compañía. Esto conlleva gastos como: honorarios notariales, gastos de formalización de escritura pública, etc.

Gastos de registro: Una vez constituida la empresa la escritura se registra en el Registro Mercantil. Este registro conlleva gastos como: honorarios del registrador, gastos del registro de la escritura pública, etc.

Impuestos: Para formalizar la sociedad es necesario abonar los tributos correspondientes. El pago de impuestos se realizará de forma simultánea a los gastos notariales y de registro.

De acuerdo con el Art. 6, (Resolución del CONATEL, 2009) Los centros de acceso a la información y aplicaciones disponibles en la red de internet, previo a iniciar actividades, deberán registrarse en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, ya sea físicamente por escrito o electrónicamente a través del sitio web de la institución

6.1 El procedimiento de registro será el siguiente:

El registro se realizará físicamente o a través de una aplicación disponible en el sitio web institucional en la sección definida para este fin, para lo cual el peticionario deberá completar el formulario correspondiente publicado en dicha página.

Cumplidos los requisitos, previa revisión y aceptación de la SENATEL, se emitirá un certificado en formato digital a través del interfaz del sitio web institucional, el cual contendrá una secuencia numérica que identifique a cada certificado. El mismo será descargado desde el sitio web institucional y posteriormente impreso por el solicitante, y tendrá una duración indefinida.

8.4.2 Legislación vigente

Ley Orgánica de Telecomunicaciones

El Artículo 24 estipula lo siguiente: “17. No limitar, bloquear, interferir, discriminar, entorpecer, priorizar ni restringir el derecho de sus usuarios o abonados a utilizar, enviar, recibir u ofrecer cualquier contenido, aplicación, desarrollo o servicio legal, a través de Internet o en general de sus redes u otras tecnologías de la información y las comunicaciones, ni podrán limitar el derecho de un usuario o abonado a incorporar o utilizar cualquier clase de instrumentos, dispositivos o aparatos en la red, siempre que sean legales, salvo las excepciones establecidas en la normativa vigente.

Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones

Art. 25.- Derecho al servicio. - Todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras, tienen el derecho a utilizar los servicios públicos de telecomunicaciones condicionado a las normas establecidas en los reglamentos y al pago de las tasas y tarifas respectivas.

Las empresas legalmente autorizadas establecerán los mecanismos necesarios para garantizar el ejercicio de los derechos de los usuarios.

RÉGIMEN DE LIBRE COMPETENCIA

(Sustituido por el Art. 58 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000)

Art. 38.- Régimen de libre competencia. - Todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia, evitando los monopolios, prácticas restrictivas o de abuso de posición dominante, y la competencia desleal, garantizando la seguridad nacional, y promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y la calidad del servicio. El Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, en uso de sus facultades, expedirá en un plazo no mayor de 180 días, contados a partir de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial, el reglamento que se aplicará para otorgar las concesiones de los servicios de telecomunicaciones que se brindarán en régimen de libre competencia, como consecuencia de la aplicación de la presente Ley. Dicho reglamento deberá contener las

disposiciones necesarias para la creación de un Fondo para el desarrollo de las telecomunicaciones en las áreas rurales y urbano-marginales, el cual será financiado por las empresas operadoras de telecomunicaciones, con aportes que se determinen en función de sus ingresos.

Art. 39.- (Sustituido por el Art. 58 de la Ley 2000-4, R.O. 34-S, 13-III-2000). -

Protección de los derechos de los usuarios. - Todo usuario tiene derecho a recibir el servicio en las condiciones contractuales estipuladas con el proveedor del servicio, y a que dichas condiciones no sean modificadas unilateralmente sin su consentimiento, salvo por fuerza mayor a ser indemnizados por el incumplimiento a dichos términos contractuales por parte del proveedor del servicio.

8.5 Estructura Organizacional

8.5.1 Integrantes y Responsabilidad

Gerente General

Tiene como responsabilidad principal es garantizar el funcionamiento operativo de la empresa. Para lo cual su rol básico es la supervisión general de las operaciones para el cumplimiento y/o adopción de políticas, normas y procedimientos relacionados con la gestión integral de sistemas financieros, administrativos, tecnológicos y de talentos humanos.

Desde su rol garantizará la adopción de buenas prácticas que logren altos niveles de cumplimiento en políticas administrativas, financieras y laborales.

Sera encargado directo de la organización de la compañía, al formar parte del directo de socios este tendrá la tarea de:

- Planear las actividades que se desarrollen dentro de la empresa tanto comerciales, operativas y financieras

- Organizar los recursos con el fin de cubrir las necesidades que la compañía lo requiera
- Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo
- Fijar objetivos que marcan la dirección y trabajo de la organización
- Crear una estructura organizacional en función de la competencia, mercado, agentes externos para lograr penetración en el mercado y ganar más cuota de participación
- Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing, etcétera.
- Control interno para el cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, financieros y laborales
- Liderar los procedimientos de trabajo que posibiliten la implementación de normas y políticas
- Asegurar que la oficina de cuenta con los recursos necesario para la toma de decisiones administrativas, financieras y laborales que permitan alcanzar los objetivos del plan de negocios
- Fortalecer continuamente las capacidades de los equipos garantizando su motivación y desarrollo de competencias para el desempeño de sus funciones.
- Desarrollo de presupuestos y finanzas, incluidos gastos, créditos para investigación y desarrollo, retornos de inversión y proyecciones de pérdidas y ganancias en conjunto con el departamento de ventas y marketing.

Sus acciones estarán dirigidas a apoyar el cumplimiento de las metas financieras, administrativas y de recursos en el Plan de Negocios.

Gestión financiera eficiente y eficaz

Deberá coordinar la gestión financiera con el apoyo de los equipos de las áreas administrativas y financieras, con énfasis en la gestión contable la cual será llevada por una empresa externa.

Gestión administrativa

Asegurara el cumplimiento de políticas en los procesos administrativos de la oficina manteniendo un adecuado control interno, segregación de funciones y apoyo eficiente para la implementación de programas e iniciativas revisadas por los equipos comercial, operativo y tecnológico.

Gestión de recursos y talentos humanos

Fortalecerá el desarrollo personal, profesional y el bienestar de los equipos de trabajo, supervisando el cumplimiento de roles y funciones y la aplicación de la política laboral.

Asistente administrativo

Tendrá como responsabilidad principal mantener el flujo y funcionamiento de la oficina mediante la realización de actividades laborales específicas relacionadas con la gestión, planificación, organización y coordinación.

Adicional, tendrá un cargo de asistente contable donde apoyará a la empresa encargada de la contabilidad, asimismo se requerirá de conocimientos en cuanto a las tareas de Recursos Humanos, tal como búsqueda de talento humano.

Entre sus principales funciones estarán:

- Apoyar en la administración y documentación.
- Brindar apoyo en los procesos administrativos, con el fin de hacer seguimiento de proveedores de bienes y servicios.
- Hacerse cargo del pago de nómina.
- Gestionar actividades con el personal.
- Planificar eventos públicos y reuniones internas.
- Elaborar informes de reuniones, eventos, juntas directas, etc.
- Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes, tanto entrantes como salientes, además de encargarse de la agenda general.

- Interactuar con clientes y atender consultas.
- Solicitar suministros y acordar el mantenimiento o reparación de los equipos de oficina.
- Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.

Vendedor

El vendedor posee las tareas orientadas a mejorar el desempeño comercial del que vamos a ofrecer, esto con el fin de crear vínculos entre las empresas que se verán interesadas en publicitar dentro de la aplicación de acuerdo con número de suscriptores y alcance que la aplicación adquiera.

Para lograr este objetivo las principales responsabilidades que el vendedor tiene son:

Conocer el producto

El vendedor deberá de conocer bien el producto que tenemos, tendrá que saber sus características, funciones, usos, horarios de partidos, información de las ligas barriales, cronograma de actividades, etc.

Deberá de estar familiarizado con el deporte barrial, ya que los clientes querrán saber cuál es el alcance que la aplicación está teniendo y que beneficie a su empresa con el mismo.

Asesorar a los compradores

Saber asesorar potencialmente al cliente, es otra de las funciones básicas del vendedor. Satisfacer no solo las necesidades a la hora de la compra, si no también resolver sus dudas como, por ejemplo, donde está el servicio técnico como se transmiten los encuentros, que capacidad de ingreso de pautas publicitaria tendrá la aplicación, los planes que se tienen para las mismas.

Es la función principal, lo ideal sería que vendiera los espacios disponibles en el menor tiempo posible, pero sin perder la calidad del servicio.

Fidelizar clientes

Crear un vínculo entre la marca y el cliente.

Captar nuevos clientes

Debe dar a conocer las ventajas o beneficios del producto, para que los nuevos clientes se decidan a comprarlo, además buscar nuevas oportunidades de venta utilizando herramientas o tácticas que mejor le funcionen.

Jefe de Operaciones

El gerente de operaciones principalmente se encargará de implementar los procesos y prácticas correctos en la organización, formulará estrategias, mejorará los rendimientos del equipo y el rendimiento operativo. Ayudará a mantener el cumplimiento de las normativas para ser eficientes y rentables mientras se desarrollan las actividades.

Entre sus principales funciones están:

Gestión de recursos y logística

Asegurara que el equipo de trabajo cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. Con ello contribuye a identificar que la adquisición de los equipos y suministros garanticen la entrega y calidad de las transmisiones.

Optimización de procesos

Analizara la eficacia de las operaciones y las estrategias comerciales a través de la automatización del servicio al cliente en la cadena de suministro y la optimización de los procesos tanto tecnológicos como organizacionales.

Supervisión del equipo de trabajo

Dirigir y supervisar al personal es una de las funciones principales puesto que esto le permite alinear las actividades tanto de las ligas como de la empresa con el fin de que se cumplan los objetivos organizacionales de ambos lados y así fomentar el máximo rendimiento de los eventos para cumplir con los objetivos de producción.

Logística

Sera el encargado de llevar control y registro de las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despachos de los equipos. Reportar instalaciones y transporte. Reportara al jefe de Logística los indicadores de desempeño de horas-hombre, el cumplimiento de despachos, tiempo de entrega instalaciones y cumplimiento del presupuesto.

Realizara el proceso de compras, recepción, verificación y acomodación de los insumos necesarios para la instalación de las cámaras, para lo cual debe conocer el manejo eficiente del sistema de informático y el funcionamiento de los equipos.

Entre sus principales funciones están:

- Optimizara el aprovisionamiento, en función del volumen de solicitudes realizadas para los diferentes partidos
- Planificara y supervisara el envío y la entrega de los materiales hasta su destino final.
- Instalará equipos y asegurará su funcionamiento mediante chequeos y actualizaciones periódicas.
- Realiza inventarios físicos.

- Controlará el uso de los vehículos a través de libros de registro.

Jefe de Sistemas

Manejará la plataforma tecnológica para mejorar o innovar procesos y servicios de la aplicación con miras de un crecimiento a nivel nacional para lo cual se debe optimizar la utilización de los recursos informáticos. Será el encargado de velar por el buen funcionamiento de los diferentes sistemas y programas de IT, como de los servidores y equipos de transmisión. Debe organizar el soporte a usuarios para que las solicitudes sean atendidas a la mayor brevedad posible. Será el encargado de dar apoyo en la solución de problemas de soporte técnico, enlaces, hardware y software utilizados en la empresa.

Entre sus principales funciones están:

- Gestionar un equipo de personal que incluye programadores, analistas y especialistas en soporte.
- Administrar bases de datos y dar soporte de aplicaciones.
- Instalar, documentar y probar actualizaciones de software y hardware.
- Evaluar la funcionalidad de los sistemas.
- Probar y modificar sistemas para garantizar que funcionan de manera confiable.
- Administrar presupuestos de TI.
- Implementar y administrar procedimientos de seguridad y respaldo.
- Consultar a los usuarios para determinar las necesidades y asegurarse de que las instalaciones cumplan con los requisitos del usuario o del proyecto.
- Proporcionar formación, apoyo y asesoramiento a los usuarios.
- Mantenerse al día con las nuevas tecnologías.

8.5.2 Gobierno Corporativo

En Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 del 1 de septiembre de 2020, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (en adelante, “SCVS”) emitió las Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo.

La resolución define el Gobierno Corporativo como “el sistema de control y dirección de las sociedades mercantiles”. Para esto, se establecen una serie de “principios” y “lineamientos” que las empresas pueden incorporar en sus procesos.

La toma de decisiones tomara en cuenta los mecanismos de control sobre el correcto desempeño de la dirección y la implementación del plan estratégico de la empresa y sus políticas corporativas en diferentes aspectos como inversiones, fusiones, adquisiciones, nombramientos y contratación. Así como también, el establecimiento de las políticas y procedimientos adecuados para garantizar que tanto la empresa, como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco normativo. Los principios del gobierno corporativo son los siguientes:

Igualdad: refiere a un trato justo y equitativo de los accionistas para una conducción honesta y responsable de la compañía

Transparencia: obligación de informar y rendir cuentas respecto a las operaciones

Responsabilidad: debe velar por la sustentabilidad de la compañía

8.5.3 Organigrama

La empresa está conformada de la siguiente manera:

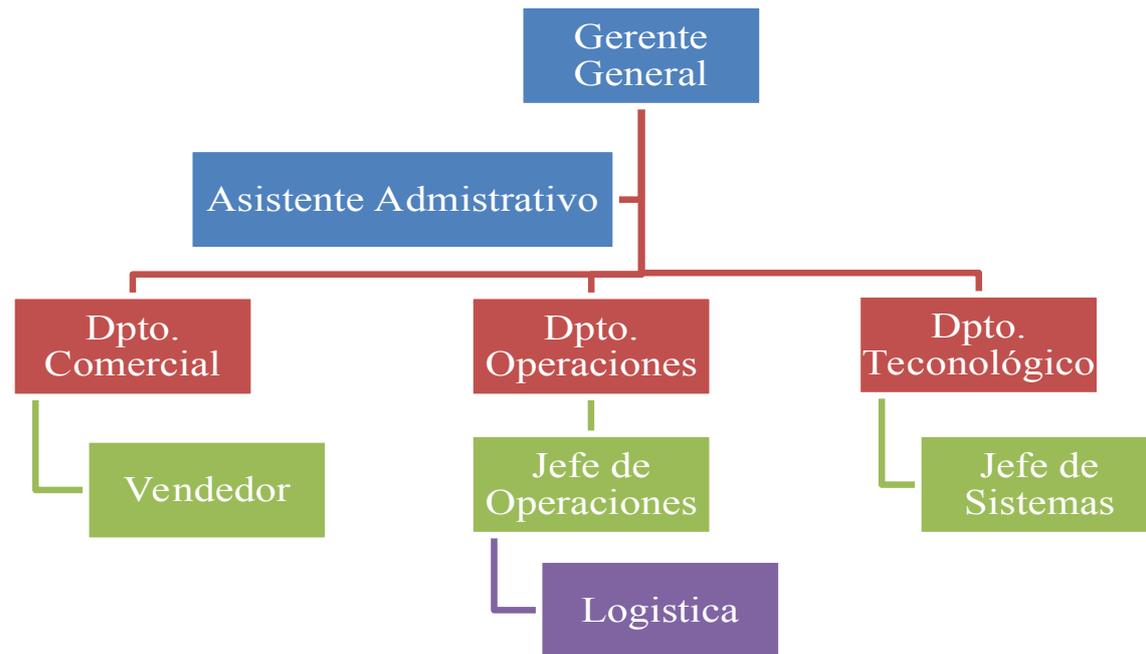


Figura 5. Organigrama empresarial SportPlay

8.6 Ubicación

La empresa estará ubicada en el centro del Distrito Metropolitano de Quito, esto debido a la cantidad de las ligas barriales existente en la ciudad.

De acuerdo con (Primicias.ec, 2021) actualmente está concentrado en cuatro matrices: Federación de Ligas, Asociación de Ligas, Unión de Ligas y Asociación de Ligas de microfútbol. Entre las cuatro filiales concentran a 308 ligas, 27.720 equipos y un total de 451.000 jugadores registrados, por lo tanto, considerando la importancia y capacidad que el deporte posee en la ciudad se planteó iniciar dentro del Cantón Quito con proyecciones a un crecimiento progresivo a medida que el producto sea impulsado y tome fuerza en el mercado.

Entre las principales ligas de la ciudad tenemos:

- Liga de la Tola
- Liga de Chaupicruz
- Liga la Central Obrera

- Liga Barrial La Oriental
- Liga Deportiva Barrial de San Juan
- Liga Barrial "Quito Sur"
- Liga Barrial Gonzales Suarez
- Liga Barrial La Forestal
- Liga Deportiva Barrial 23 de Mayo
- Liga Barrial "El Carmen"
- Liga Barrial Comité Del Pueblo De Puengasi
- Liga Barrial San Bartolo

(Ver Anexo 1)

Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

SportPlay permitirá enterarse en tiempo real de los resultados y los detalles más importantes de las distintas competiciones a nivel de ligas barriles, la aplicación será la única plataforma con la tecnología de cámaras de inteligencia artificial y producción automática en el país lo cual permitirá ofrecer lo que no encontrarán en ningún lugar, siempre con calidad HD en vivo. Además, se plantea un modelo de negocio accesible a la economía de los clientes y sus necesidades.

El alcance competitivo que se plantea moldea la configuración y la necesidad de los consumidores que buscan una alternativa cómoda, fácil, práctica y segura de ver a su hijo, padre, amigo y en general un familiar y personas amantes del deporte.

Como propuesta de posicionamiento se busca desarrollar un producto que no está en el mercado, atendiendo necesidades deportivas Inter barriales, con el desarrollo de la nueva aplicación. Se apuesta por la plataforma o tecnología digital para que la contratación de las actividades deportivas sea más fácil y que todos los que se descarguen la aplicación puedan conocer o familiarizarse con la oferta más amplia de centros deportivos a un costo accesible.

8.7 Estrategia de Mercadeo

La clave de una adecuada comunicación no está en las redes sociales, se sustenta en esencia en la estrategia del negocio, para determinar la estrategia de mercadeo primero se procedió a analizar con detenimiento el público objetivo al cual estará dirigido el producto, abriendo nuevos puntos de experiencia digitales tales como branding, conversión y base de datos todas implementadas en conjunto por etapas.

Inicialmente, siempre será necesario conocer al cliente, entender las razones profundas de como el producto solventará su necesidad, conectar con el cliente potencial es sumamente importante para lograr las ventas deseadas con textos y mensajes seductores que lleguen a su ser, presentando contenidos persuasivos con los cuales los clientes se sientan totalmente identificados.

Los objetivos se han fijado en base a la investigación realizada, las estrategias a seguir se reflejan en este plan de acciones concretas, el presupuesto para realizarlas y los mecanismos de control para comprobar su eficacia se describirán más adelante.

Dentro de las estrategias de mercadeo, se plantean los siguientes objetivos de marketing:

- Lograr el reconocimiento de marca, mientras más personas reconozcan la marca, más exitosa será en el mercado
- Incrementar los ingresos con la venta de publicidad directa transmitida dentro del App a través de bumpers y zócalos

8.7.1 Producto o servicio

SPORT PLAY es una aplicación de transmisión en vivo de la Ligas Barriales de fútbol, disponible en todas las plataformas digitales, la producción de los partidos se garantiza debido a las cámaras de alta resolución con las que se cuenta, las cuales trabajan con inteligencia artificial una tecnología única en el país lo cual representa una

de las mayores fortalezas de la empresa a la hora de ofrecer el producto y llegar a nuestros clientes.

La aplicación entregara partidos en vivo con calidad HD, información y estadísticas en línea, repeticiones de momentos importantes del desarrollo del juego, jugador destacado, la mejor jugada del juego, notificaciones de juegos de los equipos, tabla de posiciones, calendario de próximos encuentros, alineaciones.

SportPlay cuenta con una puesta en marcha con logística en el escenario el día del evento.

- Producción de equipos.
- Narración de los eventos.
- Monitoreo de frecuencia en línea de suscripción.
- Instalación de redes.
- Mantenimiento.
- Control de calidad en la transmisión.
- Adicional, se contará con un chat de atención personalizada
- Espacio para encuestas y sugerencias.
- Seguimiento a satisfacción al cliente.
- Gestión de reclamos, requerimientos y sugerencias.
- Fidelización del cliente a través de programas de recompensa

Se ofrecerá también con la venta de pague por ver, dirigido a los clientes interesados en eventos específicos.

8.7.2 Estrategias de distribución

Se basará en el uso de la aplicación, vinculado a momentos, lugares y ambientes y se incorporaran atributos que apelen a la mente y a la pasión de los suscriptores concentrándose en las emociones de las personas, un estilo de comunicación distintivo,

con un gancho emocional que llegue a las personas que disfrutan de los deportes amateur.



Figura 6. Estrategia de distribución

8.7.3 Estrategias de precios

Análisis del precio del servicio

Se consultó al potencial cliente respecto al precio del producto ofrecido, el 54% de los encuestados indicaron estar interesados en pagar por la aplicación. Ver fig. 4

Pagaría por una aplicación de deporte barrial en vivo?

● Si	71
● No	59
● Otras	1

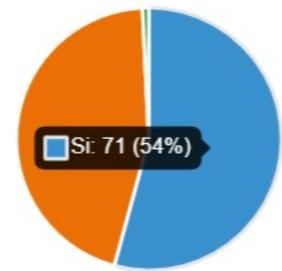


Figura 7. Interés de pago por la aplicación

Adicional, se realizó la consulta de cuanto se estaría dispuesto a pagar tanto por la aplicación, así como por los eventos de pague por ver, el 57% indico que el gasto máximo que realizaría por una suscripción mensual es de usd. 10 y por evento un costo entre usd. 1.50 a 1.75. Ver fig. 5 y 6

Cuanto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la aplicación?

● usd. 10	75
● usd. 10 a 12	5
● usd. 13 a 15	1
● Nada	50

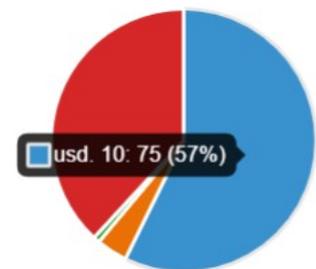


Figura 8. Valor a pagar

Cuanto estaría dispuesto a pagar por evento?

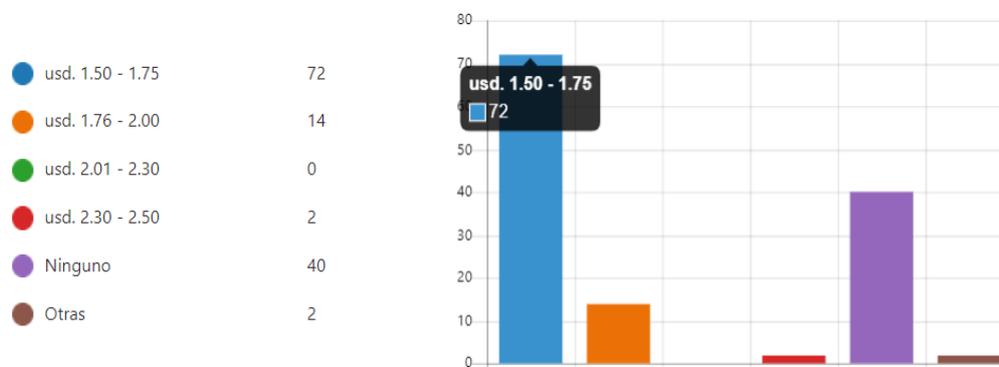


Figura 9. Valor a pagar por evento

Al analizar los precios ofrecidos se evidencio que los mismos son competitivos en el mercado, esto haciendo una comparación con diferentes servicios de streaming y aplicaciones móviles, tomando en cuenta que SportPlay está enfocado en un mercado tan específico con el fútbol barrial el cual no ha sido explotado determinamos que al momento no tenemos una competencia directa por lo cual no manejamos una estrategia de guerra de precios, la misma si se podrá vislumbrar a medida que la aplicación gane terreno en el mercado.

Condiciones de pago

El método utilizado será a través de un botón de pago integrado en la aplicación mediante una empresa de ecommerce, lo cual permitirá al cliente elegir el plan o evento de su interés de manera fácil y rápida, se ofrece un flujo de pago ideal para sitios web y teléfonos móviles de manera que los clientes puedan acceder desde cualquier dispositivo.

Se podrá elegir entre todos los medios de pago: tarjetas de crédito, tarjetas débito, transferencias y efectivo.

Tácticas relacionadas con precios

De acuerdo con (Holden, 1995) La fijación estratégica de precios apunta a encontrar un equilibrio entre el deseo de los clientes de obtener un buen valor, y la necesidad de la firma de cubrir los costes y obtener beneficios. Precisamente el plan de negocios que se presenta incluye una táctica relacionada con precios buscando incrementar en servicio y satisfacción el valor que recibe el cliente, buscando así mismo rentabilidad para lo cual se han creado estrategias de comercialización tales como:

- Promociones en paquetes de suscripción semanal, mensual y anual
- Se ofrecerá el Servicio de pague por ver par que los suscriptores tengan la opción de elegir los eventos más importantes para ellos
- Se tendrá regalos por parte de las ligas y promotores para llamar la atención del publico
- Se transmitirán eventos de manera gratuita con el objetivo de que el cliente conozco e interactúe con la plataforma para engancharlo

8.7.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

La estrategia de promoción tiene el propósito de influir en la actitud y comportamiento del cliente o prospecto utilizando herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y ventas personal. (Vega, s.f.)

Contaremos con dos fases de lanzamiento:

Fase de Pre-Lanzamiento

En esta fase se creará expectativa y se buscará desarrollar una base de usuarios interesados en la aplicación móvil.

- Una vez identificado el público objetivo se determinará que canales son los más adecuados para llegar a los clientes potenciales.
- Generar expectativa en redes sociales, mediante el anuncio de la fecha de lanzamiento de la aplicación lo cual creara expectativa con lo cual comunicaremos algunas de sus características que levanten el interés, así como el empleo palabras clave y hashtags.
- Creación de una página web, comunicaciones relacionadas con el App, desde su desarrollo hasta sus actualizaciones, novedades, etc.
- Publicar trailers, despertar el interés en la aplicación con vídeos que permitan echar un vistazo de cómo funciona, el concepto, interfaz, etc.

Fase de Post Lanzamiento

Mantener y hacer crecer la base de usuarios a lo largo del tiempo.

- Cuidar la primera impresión, los primeros segundos después de abrirla por primera vez decidirán si se convierte en un fan o si la borra y busca otra opción
- Comunicarse con los usuarios, mantener contacto para conocer sus preferencias, la falta de interés, cambios en los hábitos de usos o, simplemente, que ya no les resulta útil
- Lanzar novedades constantemente, enviar notificaciones, actualizaciones, promociones mediante Email, mensajes push, etc.
- El posicionamiento ASO - App Store, optimización del mercado de las aplicaciones subir puestos en Google, como SEO, pero en Google Play Store y en la App Store.
- Usar las analíticas in-app, ¿Quién se está descargando la aplicación? ¿Durante cuánto tiempo y con qué frecuencia la utilizan?, herramientas como Flurry Analytics, Google Mobile App Analytics, Appsee y Mixpanel.
- Aprovechar las redes sociales pautas, buen manejo en redes sociales, mantener el interés en la aplicación e informar a los usuarios de las novedades y las fuentes de descargas.

8.8 Presupuesto

Con las estrategias de ventas definidas se prevé ingresar al mercado de manera progresiva ampliando la inversión e incrementando la captación de mercado a medida que la empresa obtenga la acogida esperada. Se plantea que los gastos de marketing varíen de acuerdo con los eventos transmitidos por lo cual se ha realizado una proyección prevista para el primer año de lanzamiento.

	Tasa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
TOTAL DE VENTAS		10,850	11,102	11,360	11,625	11,896	12,174	12,459	12,751	13,050	13,357	13,674	13,993	148,287
PERSONAL (% DEL TOTAL DE VENTAS)		100%	100%	75%	100%	75%	25%	75%	25%	25%	25%	75%	25%	
Recursos humanos plantilla	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Recursos humanos costo	500	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Comisión	2.00%	217.00	222.04	227.20	232.50	237.92	243.48	249.18	255.02	261.00	267.13	273.42	279.86	2,965.74
Total de personal		1,217.00	1,222.04	1,227.20	1,232.50	1,237.92	1,243.48	1,249.18	1,255.02	1,261.00	1,267.13	1,273.42	1,279.86	14,965.74
MARKETING DIRECTO														
Activaciones por Agencia		3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	9,000.00
Total de Marketing Directo		3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00	0.00	9,000.00
MARKETING EN INTERNET														
Proveedor		1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	
Desarrollo de sitio web y licencias (costo único)		10,000.00					1,000.00					1,000.00		12,000.00
Soporte técnico y mantenimiento		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Total de marketing en internet		11,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	2,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	2,900.00	1,900.00	16,800.00
Total de marketing directo		14,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	5,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	5,900.00	1,900.00	25,800.00
MANEJO DE REDES														
Recursos humanos plantilla	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recursos humanos costo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Total de adquisición y retención de clientes		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
ADQUISICIÓN EQUIPOS														
Equipos		30,000.00						30,000.00						60,000.00
Licencias		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Costos de importación		1,500.00						1,500.00						3,000.00
Total de adquisición y retención de clientes		31,700.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	31,700.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	63,000.00
OTROS GASTOS														
Movilización		50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Infraestructura (equipo, teléfono, etc.)		250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
Periodistas		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Derechos deportivos		10,000.00					10,000.00						10,000.00	30,000.00
Total de otros gastos		10,500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	36,000.00
TOTAL DE PRESUPUESTO DE MARKETING:		58,817.00	4,322.04	4,327.20	4,332.50	4,337.92	8,343.48	35,849.18	4,355.02	4,361.00	4,367.13	8,373.42	4,379.86	146,165.74
ROI	1%													
PUNTO DE EQUILIBRIO	14617	9744	18271	13288										
ELASTICIDAD DE PRECIO	10	15	8	11	Precio promedio por elasticidad del mercado									

Tabla 1. Presupuesto de gastos mensuales

8.9 Proyecciones de ventas

De acuerdo con el objetivo planteado al inicio de este proyecto, se prevé alcanzar un 3% de ventas en suscriptores y 30% en publicidad, una vez realizado el estudio de mercado se agregó una línea de negocio denominada “pague por evento o pague por ver” en la cual se proyectó una venta del 1%.

Para la proyección se dividió el porcentaje por cada línea negocio para 12 meses obteniendo un promedio mensual de ventas, lo cual nos indica un crecimiento hasta llegar al objetivo. Así mismo, se tomó en cuenta el porcentaje de comisión de los vendedores los cuales se tomaron en cuenta en el presupuesto (ver tabla 1) y con esos montos se determinaron las ventas promedio por mes, semana y día.

CTOR/USD	A	hare 2022	ne-22	eb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
SUSCRIPCIONES	.25%	0	\$ 750.00	\$ 751.88	\$ 753.75	\$ 755.64	\$ 757.53	\$ 759.42	\$ 761.32	\$ 763.22	\$ 765.13	\$ 767.04	\$ 768.96	\$ 770.88
PUBLICIDAD	.50%	2	\$ 10,000.00	\$ 10,250.00	\$ 10,506.25	\$ 10,768.91	\$ 11,038.13	\$ 11,314.08	\$ 11,596.93	\$ 11,886.86	\$ 12,184.03	\$ 12,488.63	\$ 12,800.85	\$ 13,120.87
PPV	.10%	0	\$ 100.00	\$ 100.10	\$ 100.20	\$ 100.30	\$ 100.40	\$ 100.50	\$ 100.60	\$ 100.70	\$ 100.80	\$ 100.90	\$ 101.00	\$ 101.11
TOTAL	.75%	2	\$ 10,850.00	\$ 11,101.98	\$ 11,360.20	\$ 11,624.85	\$ 11,896.06	\$ 12,174.01	\$ 12,458.86	\$ 12,750.78	\$ 13,049.96	\$ 13,356.58	\$ 13,670.81	\$ 13,992.86

Proyección	SUSCRIPCIONES	PUBLICIDAD	PPV	TOTAL
Sin impuestos	\$ 9,124.79	\$ 137,955.53	\$ 1,206.62	\$ 148,286.94
Comisión 2%	\$ (182.50)	\$ (2,759.11)	\$ (24.13)	\$ (2,965.74)
Con impuestos	\$ 11,752.73	\$ 174,132.99	\$ 1,523.05	\$ 187,408.76
Mensual	\$ 652.93	\$ 9,674.05	\$ 84.61	\$ 10,411.60
Diario	\$ 21.76	\$ 322.47	\$ 2.82	\$ 347.05
Semanal	\$ 152.35	\$ 2,257.28	\$ 19.74	\$ 2,429.37

Tabla 2. Proyección de ventas mensual

Para el análisis del punto de equilibrio se tomó el costo del producto usd. 10 y se dividió para el total presupuestado con lo cual se determinó que para llegar a un equilibrio se requieren 14.617 ventas al año, una venta adicional determina ganancia, así mismo una venta menor indica perdida.

Así también, se determinó la elasticidad del mercado respecto al precio del producto colocando un monto mayor a la inicial con lo cual se requieren menos ventas y un costo menor con lo cual se necesitarían mayores ventas, con esto tenemos se calculó un precio promedio en base a la elasticidad del mercado con el cual se puede observar que las variaciones tanto en precio como en cantidad de ventas no difiere entre el ya determinado.

PUNTO DE EQUILIBRIO	14617	9744	18271	13288

ELASTICIDAD DE PRECIO	10	15	8	11	Precio promedio por elasticidad del mercado
------------------------------	----	----	---	----	---

Tabla 3. Punto de equilibrio y elasticidad del mercado

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1 Gestión Táctica de Operaciones

De acuerdo con (ESAN, 2020) La gestión de operaciones permite planificar, organizar y supervisar los procesos de fabricación, producción y entrega de productos y/o servicios. Este sistema es clave porque ayuda a gestionar y controlar de manera eficaz los cambios que pueden ocurrir en la empresa.

Se inicio el desarrollo de los productos con un aprovisionamiento de lo que se va a ofrecer, tomando en cuenta el calendario de eventos a transmitir y la importancia y acogida de cada uno de ellos, en base a este calendario se negocian convenios con las ligas para obtener el producto y poder hacer un demo de la producción a ofrecer. Como podemos observas en la Fig. 10 establecemos un flujo de proceso en base a nuestra cadena de valor en el cual desarrollamos toda la logística a seguir.

9.2 Descripción del proceso

9.2.1 Diseño

La bibliografía (Heflo, s.f.) nos dice que el diseño de procesos es el acto de transformar la visión, los objetivos y los recursos disponibles en un medio discernible y medible para lograr la visión de la organización.

El diseño del proceso puede comenzar con el análisis del proceso; mejores prácticas organizaciones similares; modelos de referencia de procesos de los estándares de la industria organizaciones.

Compilación	Selecciona perfiles	Lanzamiento y supervisión	Interactúa
<p>Buscar información de las ligas fechas, lugares, aforo, etc. En pocos pasos describe lo que necesitas, publica y comienza recibir feedback</p>	<p>Se recibe propuestas, filtra por equipos, calificaciones, preferencias, acogida del público y se implementa a quien mejor se adapte a la aplicación.</p>	<p>Se simplifica los procesos de prueba y solución de problemas Se lanza cuidadosamente las funciones y supervisa su adopción Se identifica, prioriza y corrige los problemas de estabilidad y rendimiento desde el principio</p>	<p>Optimizar la experiencia que ofrece la aplicación y mantener a los usuarios contentos Comprender a los usuarios para mejorar la asistencia y retenerlos Ejecutar experimentos para probar ideas y descubrir estadísticas nuevas</p>

Figura 10. Diseño de la aplicación. Autor: Alexandra Pazmiño

9.2.2 Puesta en marcha y producción

La puesta en marcha de la aplicación abarca diferentes etapas donde diseñador y desarrollador trabajan simultáneamente para llegar al producto final.

A continuación, se presenta los procesos que se llevarán a cabo para la producción y ejecución de la aplicación.



Figura 11. Proceso de puesta en marcha y producción Autor. Alexandra Pazmiño

Conceptualización

El resultado es una idea de aplicación, se tiene en cuenta las necesidades, preferencias y problemas de los usuarios. La idea responde a la investigación previamente realizada y a la posterior comprobación de la viabilidad del proyecto.

Definición

En esta etapa se describe con detalle a los usuarios para quienes se diseñará la aplicación, se usan palabras claves como “fútbol barrial” y “deporte”. Aquí se sientan las bases de la funcionalidad, lo cual determinará el alcance del proyecto y la complejidad de diseño y programación de la app.

Diseño

Una vez definido el diseño se lleva a un plano tangible los conceptos y definiciones anteriores, se crearán los primeros prototipos para ser probados con usuarios, y posteriormente, en un diseño visual acabado que será provisto al desarrollador, en forma de archivos separados y pantallas modelo.

Desarrollo

El programador se encarga de dar vida a los diseños y crear la estructura sobre la cual se apoyará el funcionamiento de la aplicación. Una vez que existe la versión inicial, se corrigen errores funcionales para asegurar el correcto desempeño de la aplicación y la prepara para su aprobación en las tiendas.

Publicación

La aplicación es finalmente puesta a disposición de los usuarios en las tiendas. Luego de este paso se realiza un seguimiento a través de analíticas, estadísticas y comentarios de usuarios, para evaluar el comportamiento y desempeño, corregir errores, realizar mejoras y actualizaciones.

9.2.3 Cadena de valor

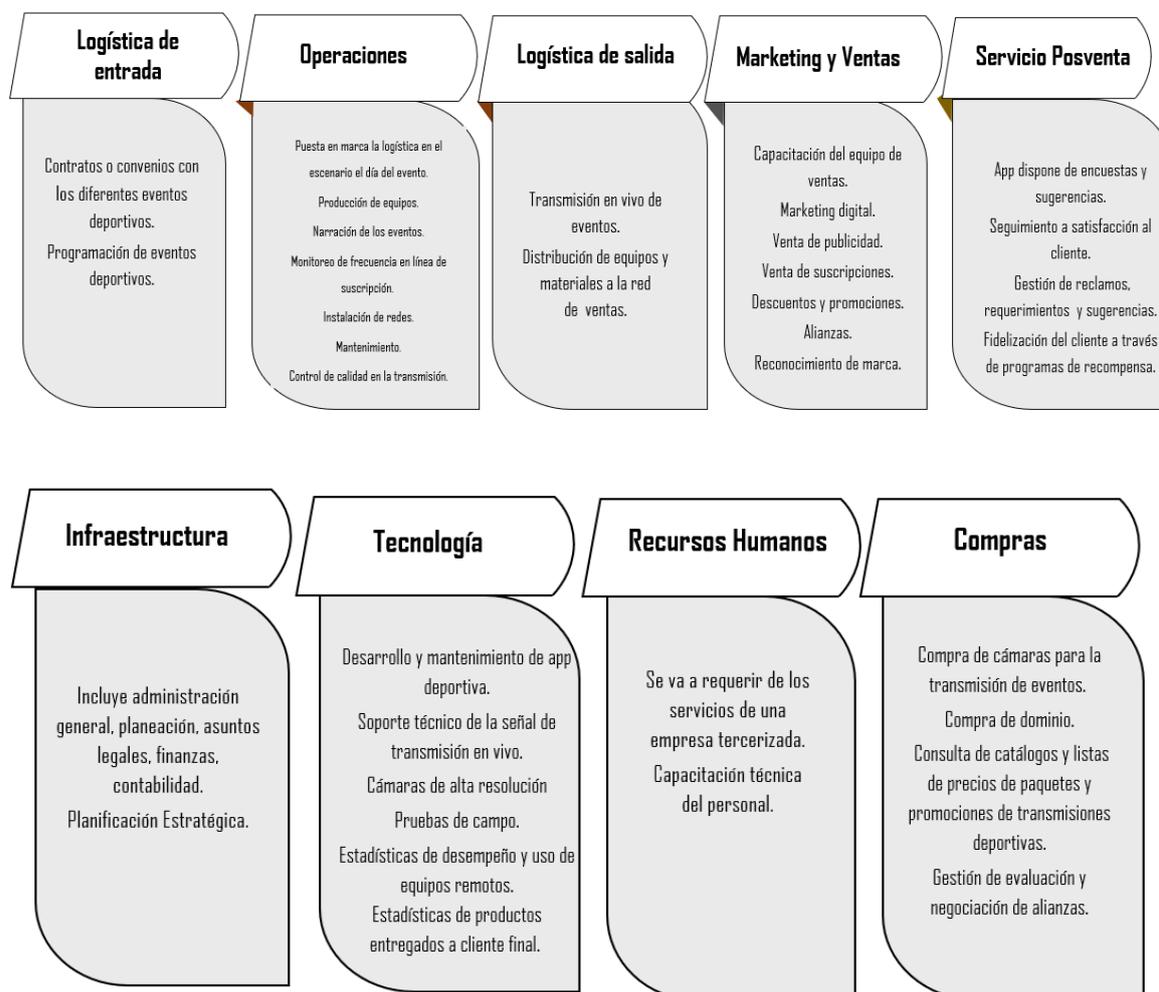


Figura 12. Cadena de valor

9.2.4 Análisis de la capacidad del proceso

Para el análisis de la carga de trabajo, se ha considerado varios factores entre el principal el organigrama presentado en la Fig. 1 de este del capítulo 3, de acuerdo con la estructura que se quiere manejar los servicios de marketing, contabilidad y desarrollo tecnológico serán contratados con empresas externas las cuales presentarán informes semanales acerca de los avances de cada una de las actividades contratadas.

El personal de planta que se manejara consta de 6 personas, de las cuales 2 son específicamente administrativas (Gerente General y Asistente Administrativo), las otras 2 personas se encargan de toda el área logística, estas personas están encargadas directamente con la instalación, movilización y recaudo de cámaras y material necesario; al hablar de instalación de igual manera cabe aclarar que la infraestructura que se requiera para la colocación de cámaras la cual será mínima por la tecnología de las cámaras, será implementada a través de un tercero, por lo cual el personal de logística solo se mantendrá pendiente en colocar y resguardar los equipos durante las transmisiones.

Así mismo, para el área de ventas se contará con 2 de planta a cargo, la primera se encargará de toda el área corporativa (publicidad) y la otra persona de las ventas por suscripciones y pague por ver.

Finalmente, se tendrá una persona a cargo del área de tecnología que de igual manera que las personas de logística, será el encargado de control de calidad de los prestadores de servicio tanto en el desarrollo de la aplicación como actualizaciones, servidores, señal, etc.

Dada la estructura presentada y al ser una empresa de servicio manejaremos un fee mensual a los colaboradores.

9.2.5 Diagrama de flujo.

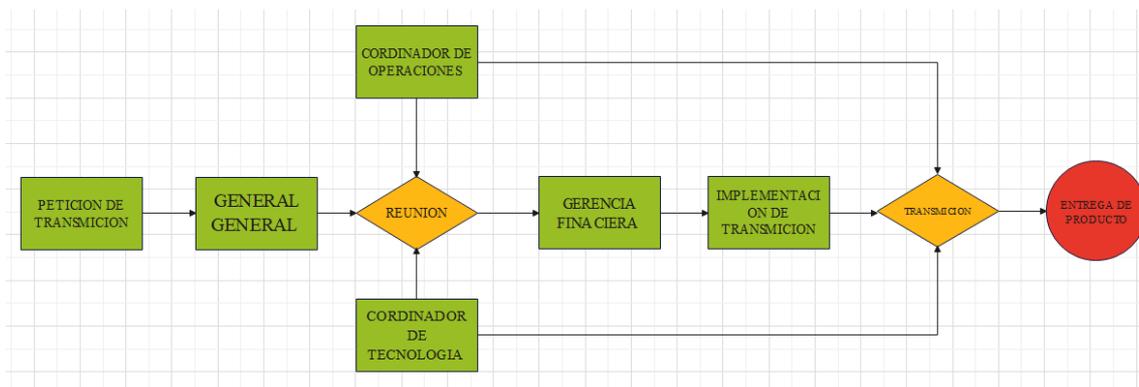


Figura 13. Diagrama de flujo de SportPlay

9.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

9.3.1 Tecnología

Tal como se mostró en el capítulo 2 sección 2.2 se contará con la tecnología de cámara Pixelot Prime es una cámara de transmisión remota de deportes rentable y con calidad de transmisión que ofrece captura de video de alta resolución, la opción de agregar más unidades de cámara y una selección de modos de producción totalmente automáticos o aumentados.

Pixellot Prime permite a las productoras, ligas profesionales y semiprofesionales, universidades y academias juveniles producir y distribuir transmisiones ricas en calidad HD con un equipo de video limitado y sin una unidad móvil.

Al optimizar el flujo de trabajo de producción, Pixellot Prime captura todo el campo a 50-60 FPS nativos. El software de transmisión de deportes de Pixellot incluye una variedad de opciones de transición y elementos gráficos que permiten a los directores crear transmisión de calidad para transmisión para TV, portales web y aplicaciones móviles.

- Transmisiones Full HD 1080P a 50/60 fps nativos
- Opción “Alimentación limpia” o “Alimentación sucia”

- Conecte unidades de cámara adicionales para una transmisión más rica
- Use su suite de director para repeticiones y cámara lenta
- El modo automático maneja la experiencia de video de extremo a extremo
- Incluye gráficos incrustados e inserciones de anuncios.

Las cámaras patentadas capturan la acción. El software de inteligencia artificial y el aprendizaje automático ajustado específicamente a más de 17 tipos diferentes de deportes brindan una sensación de producción de la vida real. Las optimizaciones técnicas facilitan la captura de video HD de alta calidad en todas las condiciones de iluminación. La compresión de video patentada proporciona una transmisión estable y de baja latencia, incluso con un ancho de banda bajo. (Pixellot, s.f.)

9.3.2 Mantenimiento

El servicio de mantenimiento de las cámaras se realiza cada año, la empresa contrata para la adquisición será la encargada del transporte de estas para realizar el servicio, para lo cual se contará con un back up y se elegirán fechas en las cuales los distintos campeonatos mantengan una baja actividad y se pueda cubrir con los equipos adicionales las transmisiones.

9.3.3 Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas

Tal como se evidencia en el presupuesto presentado, se obtienen licencias de las cámaras las cuales se renuevan cada año, así mismo licencias de software informático.

La infraestructura se subcontratará con un proveedor, dentro del costo se cubrirá el espacio en servidores, bases de datos, nubes; se tendrá un acceso a esta infraestructura para cubrir el monitoreo y solicitar diversos cambios que se deseen implementar con la constante comunicación con nuestra persona de tecnología quien hace el monitoreo directo del trabajo contratado.

Adicional, se requieren equipos informáticos para la administración, departamento de tecnología. Por otro lado, para la instalación y transmisión de las cámaras se requiere internet en los puntos de transmisión, quiere decir en las principales canchas para lo cual se contratará el servicio en los espacios sobre los cuales se adquirió los derechos deportivos, en el caso de la cámara móvil se realizará una adquisición de un dispositivo de internet móvil para poder cubrir la necesidad.

9.3.4 Cuantificación de los costos

Equipos de computación y oficina

Equipo	Características	Cant.	Precio Unitario (USD)	Precio Total (USD)
Computador portátil	i7, 8GB RAM, 500GB HDD	3	\$ 782	\$ 2346
Computador Fijo	i5, 8GB RAM, 500GB HDD	1	\$ 580	\$ 580
Impresora	Copiadora/ Scanner	1	\$ 532	\$ 532
Teléfonos celulares	Android	4	\$ 150	\$ 600
		Total	\$ 2044	\$ 4058

Tabla 4. Equipos de computación y oficina a ser utilizados

Muebles y enseres

Equipo	Características	Cant.	Precio Unitario (USD)	Precio total (USD)
Escritorio ejecutivo	Madera y acabados de metal	5	\$ 200	\$ 1000
Superficie de	Madera y acabados de metal	5	\$ 150	\$ 750

trabajo				
Sillas ergonómicas	Ergonómicas	5	\$ 40	\$ 200
Sillas de espera	Estructura metálica	4	\$ 30	\$ 120
Televisor	HD de 42"	2	\$ 350	\$ 700
Base de Televisor	Metálico de pared	2	\$ 25	\$ 50
Cafetería	Línea blanca	1	\$ 500	\$ 500
		Total	\$ 1295	\$ 3320

Tabla 5. Muebles y enseres a ser utilizados

Servicio de internet

Servicio	Características	Precio Unitario (USD)
Internet fijo	200 Mbps de velocidad para descargar y 10 Mbps cargar contenido	\$ 84
Internet Móvil	200 Mbps de velocidad para descargar y 10 Mbps cargar contenido	\$ 84
	Total	\$ 168

Tabla 6. Servicio de internet

Cámaras Pixellot

Equipo	Característica	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Precio Total (USD)
Pixellot Prime	Calidad HD	6	\$ 10000	\$ 60000
Licencias		6	\$ 200	\$ 1200
		Total	\$ 1200	\$ 61200

Tabla 7. Cámaras Pixellot

Cuantificación del presupuesto requerido

Rubro	Inversión (USD)	Monto
Equipos de computación y oficina	\$	4058
Muebles y enseres	\$	3320
Servicio de internet	\$	168
Cámaras Pixellot	\$	61200
Total	\$	68746

Tabla 8. Cuantificación del presupuesto requerido

9.4 Plan de producción

Para la realización del plan de producción se detalla las bases teóricas que se tomaron como indicadores para el mismo.

9.4.1 Calidad como excelencia

De acuerdo con el término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.

9.4.2 Calidad como ajuste a las especificaciones

Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

9.4.3 Calidad como valor

En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

9.4.4 Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores

Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores.

Una vez realizado el análisis se llegó a las siguientes conclusiones para establecer la calidad de servicio de la aplicación.

- Se procederá a contratar un SLA. de servicio de datos del 90% de operatividad, tanto del servidor como de los enlaces de datos hacia y desde la empresa con el proveedor.
- Se contratará una capacidad instalada capaz de brindar un servicio a 78 equipos a la vez en transmisión en vivo de los eventos deportivos.
- Implementar actualizaciones quincenales de la aplicación, para implementar las correcciones necesarias obtenidas de la retroalimentación de los usuarios de esta.

9.5 Plan de compras

SportPlay como se ha indicado en puntos anteriores, subcontrata gran parte de sus servicios, por lo tanto, la compra de materias primas estará a cargo de los

proveedores, el objetivo es seleccionar la mejor oferta y que esta se lleve a cabo bajo los estándares de calidad descritos en el plan de producción.

En el caso de las cámaras al ser una tecnología especial solo se contará con un proveedor determinado como lo es la empresa Pixellot, quienes proveerán de los equipos y adicional con el desarrollo de la aplicación.

Pixellot es uno de los pocos proveedores que ofrece una solución completa de la A hasta la Z que incluye filmación, producción, transmisión y análisis de datos. Nuestra solución también incluye una plataforma OTT integrada con todas las funciones, capacidades de monetización enriquecidas y un conjunto completo de aplicaciones para ver y compartir contenido. (Pixellot, s.f.)

9.5.1 Procesos de control de calidad

Establecer un proceso de control de calidad es vital para toda compañía, esto tomando en cuenta que al ser SportPlay una compañía nueva en el mercado con un producto que no se ha explotado es de vital importancia tomar decisiones acordes a los objetivos que se quiere alcanzar.

La importancia que le damos al control de calidad se basa en:

- Buena imagen de la organización al mantener un estándar de las transmisiones.
- Ahorro de costes para la organización en devoluciones, quejas y reclamaciones.
- Conducir a la especialización, expansión y mejora continua.

Control de calidad del servicio

Gran parte de las necesidades están solventadas bajo un servicio por lo que al ser algo intangible es más complejo medir su calidad, por lo cual se determinaron pasos a seguir para realizar un control de calidad de los servicios contratados:

- Definir el proceso

Se someterá a inspección continua por parte del personal de acuerdo con las funciones descritas a los proveedores que proporcionaran los servicios contratados, para los cual los monitoreos serán constantes y se enviara un informa semanal a la gerencia para su revisión y aprobación, de esta manera se garantizara el pago al proveedor.

- Define el estándar

Se definirán para cada servicio qué atributos y variables se medirán para determinar que la entrega de este está dentro del estándar de calidad contratado.

- Seleccionar los casos de caídas, reclamos, etc.
- Recaba la información necesaria para la inspección de los casos o
- Realizar el control de calidad
- Al momento de la inspección se mide cada atributo o variable que se ha definido previamente.
- Comprobar la correcta ejecución de procedimientos, cumplimiento de registros, plazos de entrega, etc.
- Analiza los resultados y toma una decisión

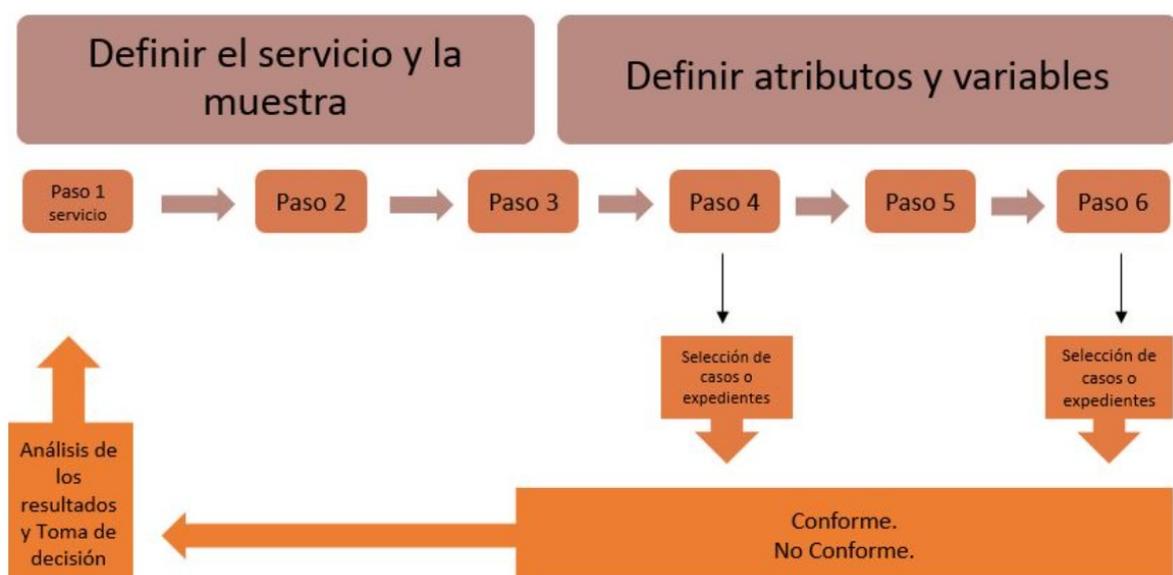


Figura 14. Fuente: <https://iveconsultores.com/control-de-calidad/>

9.6 KPI's

- Tráfico

Se procederá a controles durante los eventos del tráfico de datos salientes del servidor hacia los dispositivos para constatar que la capacidad instalada sea suficiente para no reportar problemas. Además de tener un control sobre la cantidad de dispositivos conectados en relación con los suscritos

- Disponibilidad

Pedir reportes al contratista a cargo de la infraestructura sobre el tiempo de inactividad o de caídas de las transmisiones para poder establecer el tiempo de operatividad del servicio

- Índice de satisfacción del cliente

Medir la satisfacción del cliente no es fácil, debido a que se les pide a los clientes que expresen sus emociones, y las emociones son más complicadas de entender que los hechos y objetivos, como serían los indicadores de rendimiento del departamento de ventas.

La satisfacción del cliente es el KPI más importante por medir para nosotros, puesto que se pide directamente al cliente que califiquen su satisfacción del servicio brindado.

- Tasa de retención de clientes

La retención de clientes se refiere a la capacidad de la aplicación para mantener al cliente que paga durante un período de tiempo determinado. Adquirir nuevos clientes

es caro, analizando el entorno y la posible competencia se determinó que el valor de este es de 5 a 25 veces más de lo que se necesita para retener a uno.

Los negocios de comercio electrónico más exitosos obtienen más de la mitad de sus ingresos de los clientes existentes que regresan. Un KPI para tener en cuenta entonces es la tasa de retención de clientes.

Es el porcentaje de clientes que han permanecido contigo durante un período de tiempo determinado, y se puede calcular sobre una base anual, mensual o semanal (Userlike, s.f.)

La forma que utilizaremos para medir la retención ser la siguiente:

$$\text{Tasa de retención de clientes} = ((\text{CE} - \text{CN} / \text{CS})) \times 100$$

CE = Número de clientes al final del período

CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período

CS = Número de clientes al inicio del período

Ecuación 1.

- Tiempo medio de primera respuesta

Es el tiempo desde que un cliente realiza una consulta hasta que recibe la respuesta. Lo ideal es que este KPI sea lo más bajo posible, pues indica que se está ofreciendo respuestas inmediatas puesto que, la mayoría de los usuarios no están dispuestos a esperar mucho tiempo y quieren respuestas inmediatas a sus consultas.

Gracias a este KPI se puede identificar qué tan ágil es la respuesta de los proveedores, el tiempo que dedicado a responder las consultas frecuentes y cómo esto afecta en la satisfacción del cliente.

9.7 Plan financiero

El plan financiero que se detalla a continuación hace un análisis del giro del negocio en todos los ámbitos financieros tomando en cuenta la inversión de accionistas

y un préstamo generado por medio de una entidad bancaria, generando un mix de costos de inversión y un efecto en el WACC para el proyecto.

9.7.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Los insumos y necesidades de operación que la empresa necesita fueron detallados en el capítulo III, a continuación, se detallan los supuestos para la elaboración del plan financiero:

Días considerados para la proyección	360	360	360	360	360
Income Statement	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento de Ventas	34,20%	34,20%	34,20%	34,20%	34,20%
Margen Bruto	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%
Gasto de Distribución (% de las Ventas)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Marketing y Administración (Costo Fijo)	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000
Gastos de Investigación y Desarrollo (% de las Ventas)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Depreciación (% de las Ventas)	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
Intereses Deuda a Largo Plazo (Promedio Deuda)	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Tasa de Impuestos (Percent of EBT)	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
Balance Sheet					
Ratio Conversión de CAPEX	1,44	1,48	1,52	1,56	1,61
Días de CxC (Ventas)	30	30	30	30	30
Días de CxP (Costo de Ventas)	90	90	90	90	90
Impuesto a la Renta por Pagar	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%	36,25%
Deuda a Largo plazo estimada	83.417	65.278	45.438	23.737	0
Capital Social	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Ratio Pago de Dividendos	0,0%	0,0%	10,0%	15,0%	20,0%

Tabla 9. Supuestos

- El porcentaje de crecimiento en ventas que se plantea alcanzar al finalizar el año es de un 3% en las suscripciones, un 30% en auspicios y publicidad y finalmente en el producto complementario que es el PPV un crecimiento de 1,2%, lo que significa un porcentaje total de ventas del 34,2%.

ACTOR	Sh
/USD	are 2022
SUSCR	3,0
IPCIONES	0%
PUBLI	30,
CIDAD	00%
PPV	1,2
	0%
TOTAL	34,
	20%

Tabla 10. Objetivos de ventas

- Los días considerados para la proyección corresponden a un año comercial de 360 días.
- El costo fijo de marketing contempla las activaciones por agencia, el manejo del marketing digital, el recurso humano tanto para las transmisiones in situ como para la parte administrativa y el manejo de redes.
- Los gastos de investigación y desarrollo corresponden a la tecnología que utilizan las cámaras ya que, al tratarse de un software, su actualización es continua y en el mercado se puede encontrar funcionalidades que den un plus al servicio.
- El ratio de conversión de CAPEX, corresponde a las ventas que la inversión de los activos fijos genera para la empresa medido en las ventas, por esta razón, este ratio va incrementando en el mismo porcentaje en el que crecen las ventas.
- La empresa generó un préstamo con plazo de 5 años con una tasa nominal del 9%, para la adquisición de los Activos Fijos.
- Las cuentas por cobrar se han determinado con un plazo de cobro de 30 días específicamente para ventas de auspicio y publicidad, puesto que las que se generan por suscripción y PPV son ventas al contado.
- Los días de cuentas por pagar se negociaron con los proveedores del servicio principal, es decir las licencias de las cámaras y la nube que aloja la información. El plazo de pago es de 90 días.
- El capital social con el que se iniciará es de 15.000 usd, aportados por 2 accionistas. Estos recursos cubrirán los costos de arranque y la tesorería mínima propuesta.

- Se propone entre los supuestos un ratio de pago de dividendo incremental manteniendo un escenario moderado y austero, de tal forma que el primer año de utilidad no se realice reparto para no afectar el flujo de la operación.

Datos Complementarios	
Rentabilidad Media Nominal del Mercado	18%
Beta de Riesgo del Mercado	1,15
Tasa Impositiva % (considerar la vigente)	36,25%
Tasa Corporativa para Préstamo	9%
Tesorería Mínima	5.000
Inversión Inicial en CAPEX	103.400
Otros pagos para arranque de línea	10.000

Cuota Fija	60	meses
------------	----	-------

CAMARAS	63.400
SOFTWARE	10.000
DERECHOS	30.000

Tabla 11. Ratio

9.7.2 Estados Financieros Proyectados

Estado de resultados

EERR	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	148.287	199.001	267.059	358.394	480.964
Costo de Ventas	72.661	97.511	130.859	175.613	235.673
Margen Bruto	75.626	101.491	136.200	182.781	245.292
Gastos de Marketing y Administración	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000
Gastos de Investigación y Desarrollo	14.829	19.900	26.706	35.839	48.096
Gastos de Depreciación	34.106	34.106	34.106	13.333	-
EBIT (Rentabilidad Operativa)	(12.308)	8.484	36.388	94.608	158.195
Intereses	8.327	6.771	5.070	3.209	1.173
Ganancia antes de Impuestos	(20.635)	1.713	31.318	91.400	157.022
Impuestos	-	621	11.353	33.132	56.921
Ganancia Neta	(20.635)	1.092	19.966	58.267	100.102

Reparto de Dividendos	-	-	1.997	8.740	20.020
-----------------------	---	---	-------	-------	--------

Tabla 12. Estado de Resultado

La proyección de los Estados Financieros permite medir la rentabilidad de la empresa, se puede ver que el primer año de operación se genera una pérdida, que es un resultado lógico ya que es un año de inversión y de darse a conocer en el mercado, buscar clientes y auspiciantes.

Se observa también que, bajo las premisas planteadas en el punto anterior, el incremento de las ventas en el porcentaje presupuestado genera al final de la proyección anual ya una utilidad y de ahí en adelante la empresa obtiene flujos positivos que dan una buena perspectiva para continuar con el proyecto.

9.7.3 Estado de situación o balance general

Estado de Situación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS						
Activo Corriente						
Efectivo y equivalentes del Efectivo	115.000	35.292	54.923	80.179	133.361	218.295
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	12.357	16.583	22.255	29.866	40.080
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	115.000	47.649	71.507	102.434	163.228	258.375
Activo No Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	-	68.933	34.467	21.133	21.133	21.133
Total Activos no Corrientes	-	68.933	34.467	21.133	21.133	21.133
Total Activos	115.000	116.582	105.973	123.567	184.361	279.508
PASIVO Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Cuentas y Documentos por Pagar Comerciales	-	18.165	24.378	32.715	43.903	58.918
Impuestos por Pagar	-	-	225	11.353	33.132	56.921
Total Pasivos Corrientes	-	18.165	24.603	44.068	77.036	115.839
Pasivos no Corrientes						
Deuda a Largo Plazo	100.000	83.417	65.278	45.438	23.737	0
Total Pasivos no Corrientes	100.000	83.417	65.278	45.438	23.737	0
Total Pasivos	100.000	101.582	89.881	89.506	100.773	115.839
Patrimonio						
Capital Social	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Ganancias Retenidas	-	-	1.092	19.061	68.588	148.670
Total Patrimonio	15.000	15.000	16.092	34.061	83.588	163.670
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	115.000	116.582	105.973	123.567	184.361	279.508

Tabla 13. Balance General

El Estado de Situación se presenta con valores en el año 2021, ya que tanto el préstamo como el aporte de los socios se realizan en el año cero, es decir, desde la pre - operación de tal forma que las operaciones empiecen con los fondos necesarios en enero 2022.

9.7.4 Estado de flujos de caja

Flujo de Efectivo	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Efectivo de las Actividades de Operación						
Ganancia Neta	-	-	1.092	19.966	58.267	100.102
Depreciación	-	34.106	34.106	34.106	13.333	-
Cambios en el Capital Corriente						
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	(12.357)	(4.226)	(5.672)	(7.611)	(10.214)
Inventarios	-	-	-	-	-	-
Cuentas y Documentos por Pagar Comerciales	-	18.165	6.212	8.337	11.188	15.015
Impuestos por Pagar	-	-	225	11.128	21.779	23.788
Flujos Netos de Actividades de Operación	-	39.914	37.409	67.865	96.957	128.691
Efectivo de las Actividades de Inversión						
Adquisición de PPyE	-	(103.039)	361	(20.773)	(13.333)	-
Flujos Netos de Actividades de Inversión	-	(103.039)	361	(20.773)	(13.333)	-
Efectivo de las Actividades de Financiamiento						
Reparto de Dividendos (Año Corriente)	-	-	-	(1.997)	(8.740)	(20.020)
Aumento/Disminución +/- Deuda a largo Plazo	100.000	(16.583)	(18.139)	(19.840)	(21.701)	(23.737)
Aumento/Disminución +/- Aportes de Capital	15.000	-	-	-	-	-
Flujos Netos de Actividades de Financiamiento	115.000	(16.583)	(18.139)	(21.837)	(30.441)	(43.757)
Aumento/Disminución en Efectivo y Equivalentes del Efectivo	115.000	(79.708)	19.632	25.256	53.183	84.933
Efectivo y equivalentes del Efectivo, inicio del periodo	-	115.000	35.292	54.923	80.179	133.361
Efectivo y equivalentes del Efectivo, final del periodo	115.000	35.292	54.923	80.179	133.361	218.295

Tabla 14. Flujo de Caja

El Flujo de Efectivo da la visión del movimiento de recursos que generaría la empresa durante los próximos 5 años de inversión. Por medio de este estado financiero se puede tener claro en que se utilizan los fondos con los que cuenta la empresa.

Notas a los Balances	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Neto PPyE						
Inicio del Periodo	-	-	68.933	34.467	21.133	21.133
CAPEX/ Adiciones (Bajas)	-	103.039	(361)	20.773	13.333	-
Depreciación (-)	-	34.106	34.106	34.106	13.333	-
PPyE Final del Periodo	-	68.933	34.467	21.133	21.133	21.133
Ganancias Retenidas						
Inicio del Periodo	-	-	-	1.092	19.061	68.588
Ganancia Neta	-	-	1.092	19.966	58.267	100.102
Dividendos	-	-	-	1.997	8.740	20.020
Ganancias Retenidas Final Periodo	-	-	1.092	19.061	68.588	148.670
Deuda a Largo Plazo						
Inicio del Periodo	-	100.000	83.417	65.278	45.438	23.737
Nueva Deuda (Pre Pagos)	100.000	(16.583)	(18.139)	(19.840)	(21.701)	(23.737)
Deuda a Largo Plazo Final Periodo	100.000	83.417	65.278	45.438	23.737	0
Long Term Debt Interest	-	8.327	6.771	5.070	3.209	1.173
Total Interest	-	8.327	6.771	5.070	3.209	1.173

Tabla 15. Flujo de Efectivo

Se generan Notas a los Balances para detallar el movimiento de las principales cuentas que afectan a los recursos de la empresa, en este caso se analiza la cuenta de Activos Fijos, Deudas a Largo Plazo y los Dividendos.

9.7.5 Análisis de relaciones financieras

Este punto se refiere principalmente al análisis de los Índices Financieros más importantes, los que dan una visión de la situación de la empresa, en relación con los Estados Financieros proyectados.

Se dará una explicación de ciertos indicadores que requieren detallar su interpretación, en otros casos los resultados se explican por si solos.

Análisis financiero	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital de Trabajo (AC-PC)	115.000	29.484	46.904	58.366	86.192	142.536
Razón Solvencia CP (AC/PC)	-	3	3	2	2	2
Necesidades Operativas de Fondos (ACO+TM+PR+PCO)	-	(5.808)	(8.019)	(21.813)	(47.169)	(75.758)
Capital de Trabajo vs NOF	115.000	35.292	54.923	80.179	133.361	218.295
Endeudamiento del Activo (PT/AT)	0,87	0,87	0,85	0,72	0,55	0,41
Financiamiento con Accionistas	0,13	0,13	0,15	0,28	0,45	0,59
Margen Bruto		51%	51%	51%	51%	51%
EBIT/Ventas		-8%	4%	14%	26%	33%
EBITDA/Ventas		15%	21%	26%	30%	33%
ROA (EBIT/AT)		-11%	8%	29%	51%	57%
ROE		-138%	7%	59%	70%	61%

Tabla 16. Análisis Financiero

- La comparación entre el Capital de Trabajo y las Necesidades Operativas de Fondos indica que con la inversión inicial tanto por el crédito y el aporte de los Accionistas se logran cubrir las necesidades de operación del primer año de operación.

A partir del año 2, la empresa genera financiamiento basado principalmente en las cuentas por pagar a proveedores, las mismas que al ser a mayor plazo que las cuentas por cobrar, permiten a la empresa trabajar con el recurso generado.

En conclusión, la empresa no tiene necesidad de Inyección de fondos para poder operar.

- En cuanto al Endeudamiento del Activo, los indicadores sugieren que la empresa puede afrontar sus cuentas por pagar con sus activos corrientes en un amplio margen que en su punto más bajo llega al 41% mientras que el saldo de las necesidades de la empresa se financia por medio de los Accionistas.
- En el ROA se analizó por que la información de productividad y de hacer un buen manejo financiero, no debe tener incluido el impacto que genera en los resultados los intereses y los impuestos de cada región o país.
- El ROA en este caso tiene un valor negativo en el año 1, lo que se explica puesto que existe una fuerte inversión en activos y un endeudamiento grande para poder operar. Al transcurrir los siguientes períodos este indicador va mejorando puesto que los activos hacen su trabajo y se ve que son productivos y generan los resultados esperados.
- El ROE es definitivamente el indicador que más se toma en cuenta ya que indica exactamente cuánto le queda al accionista y lo que entraría en el pago de dividendos.
- Los indicadores tanto del ROA como del ROE tienen varios aspectos que se deben analizar y que, de hecho, al generar un flujo, tienen un VAN y un TIR que

se entrega como información extra para cada accionista. (este análisis se lo analiza en un punto más adelante)

Análisis financiero	2021	2022	2023	2024	2025	2026
% Financiamiento con Deuda (pasivo con costo/AT)	87%	72%	62%	37%	13%	0%
Costo de Deuda%		9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
KD neto o Real% (Kd*1-Tasa Impositiva)		5,7%	5,7%	5,7%	5,7%	5,7%
Ponderado Deuda (%D*Kreal)		4,1%	3,5%	2,1%	0,7%	0,0%
% Financiamiento Equity (accionista)	13%	28%	38%	63%	87%	100%
Costo del Equity%	19,52%	19,52%	19,52%	19,52%	19,52%	19,52%
Ponderado Equity (%Eq*Kreal)	2,55%	6%	7%	12%	17%	20%
WACC (Costo promedio ponderado de Capital)		10%	11%	14%	18%	20%
Capital Invertido (AT-PC)	115.000	98.417	81.370	79.499	107.325	163.670
Costo del Capital Invertido		9.505	8.975	11.489	19.045	31.948
Rentabilidad Operativa despues Impuestos (NOPAT) (EBIT*1-Tasa Impositiva)	-	7.846,57	5.408,83	23.197,59	60.312,88	100.849,58
EVA (Valor Economico Añadido)		(17.352)	(3.566)	11.708	41.268	68.901

Tabla 17. Análisis Financiero

La segunda parte del Análisis Financiero se enfoca en el nivel y calidad de endeudamiento, así podemos ver:

- La empresa maneja un porcentaje alto de endeudamiento a largo plazo, pero que se cubre con la operación normal de la empresa. Al no presentar una proyección de necesidades futuras de una inversión fuerte, el porcentaje va disminuyendo año con año.
- El financiamiento de terceros tiene un costo más bajo que con los accionistas, siendo la primera el 9% mientras que con accionistas es del 19,52%
- La tasa WACC, que es una ponderación entre el costo del mercado con el costo del Equity, está en 10% para el primer año de operación. Va subiendo porque a medida que se va cubriendo la primera deuda con la institución financiera, solo queda fijo el costo del Equity para los gastos menores específicos de la operación.

- Finalmente, el EVA, es el indicador que determina si el manejo de las finanzas de la empresa durante el período ha sido óptima de tal manera que se ha generado un Valor adicional a la empresa. Se puede observar que, desde el tercer año de operación, la empresa genera valor de manera incremental, lo que hace suponer que la empresa se encuentra en su etapa de maduración.

Cálculo del costo de la Inversión y el WACC

INVERSION REQUERIDA (CAPEX) y NOF		115.400
Deuda con Terceros	87%	100398
Fondos Propios (Equity)	13%	15002
Financiamiento total	100%	115400
	Costo	Costo Real (Considerando Escudo Fiscal)
Costo Financiamiento deuda terceros	9%	5,74%
Costo Patrimonio (Equity)	19,52%	
Costo Patrimonio CAPM		
Tasa libre de riesgo (Bono deuda EC 5 años)	7,88%	
Beta de Riesgo	1,15	
Rentabilidad del mercado	18%	
Keq=TLT+Beta(RM-TLR)	19,52%	

WACC	Costo	%	Ponderado
Deuda con Terceros	5,74%	87%	4,99%
Patrimonio Equity	19,52%	13%	2,54%
		WACC	7,53%

Tabla 18. Análisis Financiero

En este cuadro se evidencia como se hace el cálculo de los costos de la inversión y su financiamiento que en el caso de la empresa es mixto pues tiene un 87% financiado con las instituciones financieras y un 13% financiado por medio de accionistas.

Para el cálculo del Costo de Equity se tienen que tomar los valores de la tasa libre de riesgo, la beta de riesgo del mercado en el que se está actuando y la rentabilidad que para dicho mercado se tiene establecida por las experiencias de la competencia y negocios similares.

Finalmente, al tener la información del costo, sin impuestos, del crédito otorgado por la Institución Financiera (5,74%) y el costo de nuestro Equity (19,52%) se obtiene la tasa WACC que será la que se utilizará para analizar el VAN y el TIR del proyecto.

Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja Libre Proyecto, Empresa, Línea	0	1	2	3	4	5	VALOR TERMINAL
EBIT (Ganancia antes de Impuestos e Intereses)	-	2.160	28.024	62.734	130.447	206.292	
(-) Impuestos	-	-	7.704	20.903	46.124	74.356	
(+) Depreciación	-	34.467	34.467	13.333	-	-	
(+/-) Inversión/Variación en NOF	-	692	1.986	2.666	3.577	4.801	
(+/-) Inversión/Variación en CAPEX	-	103.400	-	-	-	-	
(-) Gastos de Arranque	-	12.000	-	-	-	-	
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	-	115.400	35.934	56.773	57.829	87.901	136.737
factor de Actualización		1	0,93	0,86	0,80	0,75	0,70
FLUJOS LIBRES ACTUALIZADOS		-115400	33.418	49.101	46.513	65.749	95.117
							30.000
VAN	193.906						
TIR	45%						
PAYBACK	3						

Tabla. 19. Flujo de Caja Libre

El Flujo de Caja libre del Proyecto es importante analizarlo, ya que el mismo indica cómo fue la gestión durante el período sin tomar en cuenta factores externos como son los intereses y los impuestos; que son factores que cambian de región en región o de segmento en segmento.

El flujo de caja libre que se presenta tiene un factor de actualización que es la relación que el WACC tiene dependiendo del período en el que se va analizando, ya que no es lo mismo el primer año de operación con inversiones iniciales que el último período sin estos pagos o costos.

Al final de los flujos se coloca un valor de venta de los activos, ya que la empresa al actualizar su CAPEX o en el caso de actualizarlos, tendrá un valor de venta

final de los mismos, por lo tanto, se coloca un valor en el cual se puedan vender los activos depreciados u obsoletos.

Con toda la información anterior se obtiene un flujo de caja libre, el que indica que la empresa tendría un VAN positivo y un TIR superior al costo de mantener el dinero en una institución financiera e incluso indica un valor superior al costo del Equity, lo que es favorable para la empresa.

El Payback muestra el tiempo en que la empresa recuperaría su inversión, el mismo que en este caso es al 3er año de operación.

Este flujo de caja libre de deuda debe ser analizado con mucha precaución ya que es aquí en donde se verá el verdadero impacto de intereses e impuestos, y se debe tomar decisiones para minimizar al máximo este costo.

9.8 Impacto económico, regional, social y ambiental

9.8.1 Impacto económico

SportPlay es una empresa que se ha enfocado en un sector económico con fuerte crecimiento en la ciudad de Quito, las ligas barriales son organizaciones con alto poder adquisitivo, pero lamentablemente no ha existido el interés en desarrollar más allá de lo existente, es por eso por lo que se considera que al lanzar el proyecto los beneficios económicos acrecentaran tanto para las ligas, los jugadores y la ciudad a través de inversiones y mejoras en infraestructuras.

Así mismo, se puede ver que al buscar implementar estructura para instalaciones se está ofreciendo puestos de trabajo en todos los ámbitos, así como también el requerimiento de proveedores quienes se verán beneficiados y ayudaran a la creación de valor, por lo que se considera que el impacto que produce SportPlay es alto.

9.8.2 Impacto Regional

Al momento la aplicación esta provista solo para ligas barriales de la ciudad de Quito, la proyección a futuro es poder expandir las transmisiones a nivel nacional, así como también poder ofrecer otro tipo de deportes.

Al diversificar tanto en provincias como en deportes, se tendrá un impacto sumamente alto pues con la mejora contaste que la aplicación presentará y las inversiones que se realizaran por diversos medios la tecnificación de los deportes será a muy alto nivel pudiendo colocar al deporte barrial dentro de los pilares importantes junto con las ligas profesionales.

9.8.3 Impacto Social

SportPlay busca mejorar la calidad en todo ámbito tanto para los espacios deportivos, fuente de diversión sana para la juventud, como para los deportistas y las personas directamente involucradas, es de conocimiento público que muchas de las condiciones no son las más óptimas para los deportistas y también que mucho de los mejores exponentes a nivel mundial han empezado desde muy pequeños en condiciones precarias, es por eso que se considera que a través de la inversión y el desarrollo se puede ofrecer a los jóvenes espacios para desarrollo y entretenimiento sano, generando así un impacto en la sociedad muy alto y de muchas importancia.

9.8.4 Impacto Ambiental

El acondicionamiento de áreas que hoy en día se encuentran descuidadas es de suma importancia para la empresa, puesto que muchos de estos escenarios son testigos de competencias muy importantes, por lo que SportPlay colaborara junto con los dirigentes en la optimización de estos espacios convirtiéndolos en áreas adecuadas para la recreación contando además con proyectos de recolección y reciclaje.

Al ser una aplicación móvil la empresa no genera desperdicio por lo que el impacto que mantendría la empresa a nivel ambiental seria medio.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las soluciones que la aplicación ofrece están optimizadas para entregar un producto de calidad e interés para los aficionados al fútbol barrial, al ser un nicho de mercado que no ha sido explotado se concentra el esfuerzo por entregar una cobertura con calidad de transmisión con una visión de crecimiento a nivel nacional en diversas disciplinas.
- La creación de aplicaciones móviles es una tendencia que crece en el país y a escala global, los desarrolladores hoy en día se preguntan que soluciones y alternativas necesitan las personas de acuerdo con un determinado gusto, zona o preferencia; al no existir una mayor oferta sobre el producto planteado Sportplay cuenta con la oportunidad de posicionarse dando así cabida a que el negocio pueda crecer en el tiempo.
- La formulación de una estrategia de comercialización es la base sobre la cual la empresa debe solventar sus principales acciones, una segmentación de mercados y variables controladas ayudaran a la penetración de la aplicación dentro del mercado objetivo sobre el cual se realizó el estudio, el crecimiento del fútbol barrial es notorio y con el tiempo las cifras aumentan por lo cual se encontró una oportunidad de negocio con una buena orientación de crecimiento.
- SportPlay transformara el rendimiento de las ligas, más segura y eficaz en la práctica del deporte a través de una medición precisa y una multiplicidad de formas para vivir los eventos deportivos desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- La aplicación iniciara con una inversión mínima requerida para la implementación de los espacios y obtención de derechos deportivos, al ser el deporte barrial un icono importante de la ciudad se decidió lanzar esta iniciativa en Quito, nos hemos enfocado en un producto que no ha sido desarrollado en un mercado en crecimiento, es por tal motivo que las expectativas que se tiene de

crecimiento son muy altas, logrando así extender nuestra señal a todo el país a media que vamos creciendo.

- Se puede evidenciar que el proyecto posee una rentabilidad pequeña tomando en cuenta que los análisis realizados corresponden al primer año de lanzamiento, por lo cual la expectativa es elevada y de acuerdo con el estudio de mercado realizado vemos que la acogida es importante y existe interés por parte del público.
- Con el análisis realizado y tomando en cuenta el entorno en el cual nos estamos manejando, consideramos que el proyecto cuenta con un valor agregado bastante alto y positivo, lo cual nos muestra el logro de crecimiento en el mercado. Las estrategias y tácticas operativas por ejecutarse permitirán que los macroprocesos y la cadena de valor haga una diferencia significativa.
- Las contrataciones y actividades necesarias para la ejecución del proyecto han sido analizados y estudiados pensando en la eficiencia y fluidez de los diversos procesos a ejecutarse, al contar con equipos de alta tecnología sabemos que el valor agregado evidenciará la calidad y compromiso que estamos dando al proyecto tanto para nuestro beneficio como para el de los principales actores involucrados como son las ligas barriales.
- SportPlay es una empresa nueva en el mercado en todos los ámbitos, las ligas barriales generan importantes recursos los cuales no han sido canalizados y aprovechados, el inicio de la compañía será complicado puesto que el ingreso de una nueva modalidad de ofertar el deporte en este sector es algo que no se había visto, por lo que de acuerdo con el análisis financiero indicado nuestro primer año será el más importante para cubrir las metas propuestas.
- El impacto que tenemos es bastante importante y fuerte en todos los ámbitos es por eso por lo que se apuesta por este negocio.

11. REFERENCIAS

- Baquero, E. (2020). *Plan de negocios para el desarrollo de una aplicación móvil y comercialización de publicidad*. Quito.
- Coba, G. (10 de Julio de 2021). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/camaras-repuestos-vehiculos-reforma-aranceles/>
- Comercio, E. (21 de Abril de 2020). <https://www.elcomercio.com/deportes/futbol/coronavirus-futbol-barrial-quito-suspension.html>.
- DOMENE, F. M. (2021). *Estrategias de Marketing Digital (Social Media)*. Madrid: EDICIONES ANAYA MULTIMEDIA .
- ESAN, C. (20 de Octubre de 2020). *ESAN Business*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-gestion-de-operaciones-en-una-organizacion>
- GODIN, S. (2002). *La vaca púrpura*. Gestión 2000.
- Heflo. (s.f.). Obtenido de <https://www.heflo.com/es/definiciones/disenode-procesos/>
- Holden, T. T. (1995). Estrategia y táticas para la fijación de precios. En T. T. Holden, *Estrategia y táticas para la fijación de precios*. Barcelona: Granica.
- INEC. (Agosto de 2021). *Informe Ejecutivo de la Canastas Analíticas: Básica y Vital*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- La Hora*. (13 de Diciembre de 2003). Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1000212150/el-deporte-barrialse-proyecta-con-fuerza>

(2010). *LEY DEL DEPORTE, EDUCACION FISICA Y RECREACION*. Quito.

MD Marketing Digital. (2019). Obtenido de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/funcionalidad-de-aplicaciones-moviles-debe-respetarse-segun-ley-organica-de-telecomunicaciones/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (s.f.). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/incrementa-el-consumo-de-internet-movil-en-ecuador/>

Nothingad. (s.f.). <https://nothingad.com/>. Obtenido de <https://nothingad.com/blog/estrategias-de-marketing-digital-aplicaciones-moviles/>

Philip Kotler, G. A. (2013). *Principios de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Pixellot. (s.f.). Obtenido de <https://www.pixellot.tv/products/prime/>

Pixellot. (s.f.). Obtenido de <https://www.pixellot.tv/about-us/about/>

Primicias.ec. (2021). <https://www.primicias.ec/noticias/jugada/500-000-deportistas-barriales-estan-sin-actividad-quito-coronavirus/>.

Quito Informa. (05 de Septiembre de 2020). Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2020/09/05/el-deporte-barrial-se-celebra-el-primer-domingo-de-septiembre/>

Resolución del CONATEL, 1. (2009). REGULACION CENTROS DE INFORMACION Y APLICACIONES EN RED DE INTERNET.

Reviste Lideres. (08 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/desarrollo-descargas-apps-incrementaron-consumo.html>

Rivera, P. (2017). *Plan de negocio para la creación de una agencia especializada en el desarrollo de aplicaciones deportivas para entidades deportivas*. Quito.

Suárez, M. (2007). *Propuesta de un periódico deportivo quincenal auto sustentable para las ligas barriales de Quito urbano*. Quito.

Tarapuez, E. R. (2004). *Fútbol barrial: identidad, ritual y su relación cotidiana en los barrios de Quito*. Quito.

TELEGRAFO, D. E. (03 de 12 de 2017). El deporte barrial en Quito agrupa a 7.600 clubes y 350 ligas. pág. 1.

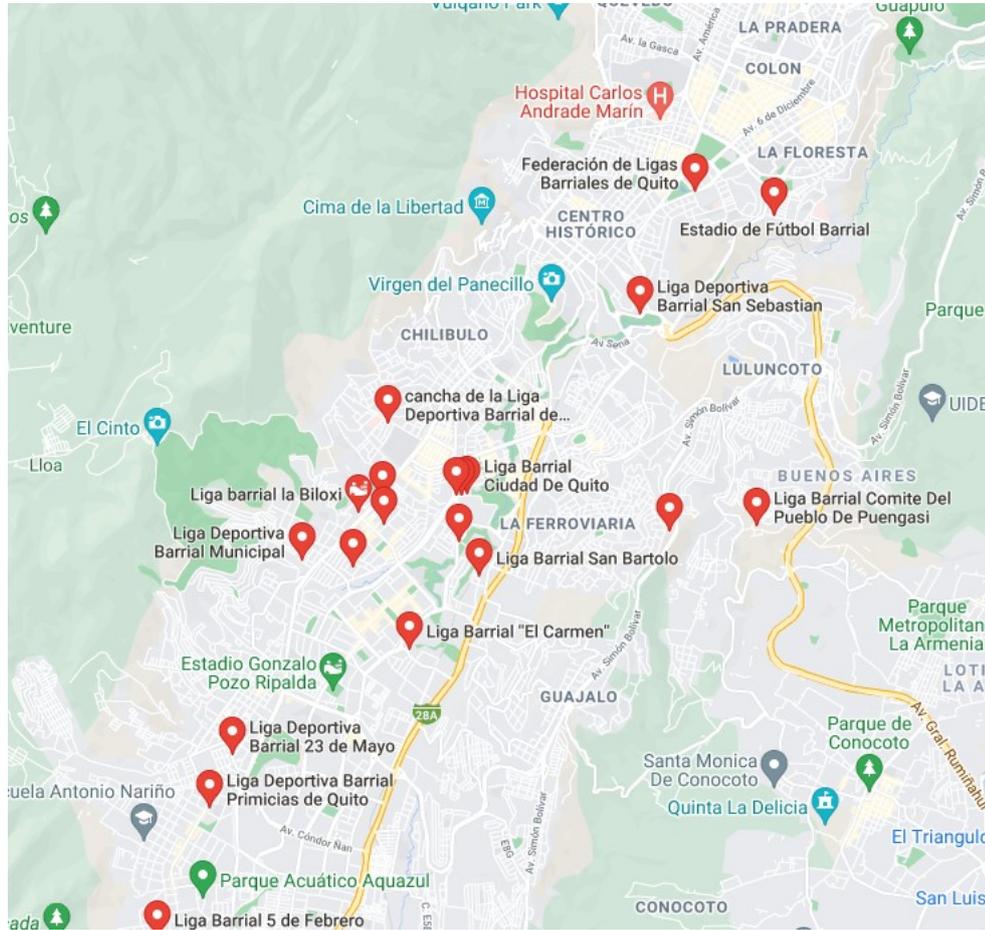
Userlike. (s.f.). Obtenido de <https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>

Vallejo, D. (2018). *Plan de negocios para la creación de una agencia de noticias deportivas especializada en el deporte barrial en la ciudad de Quito*. Quito.

Vega, D. L. (s.f.). <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/la-estrategia-de-promocion-como-herramienta-de-marketing/#:~:text=La%20estrategia%20de%20promoci%C3%B3n%20tiene,marketing%20directo%20y%20ventas%20personal.>

12. ANEXOS

Anexo 1

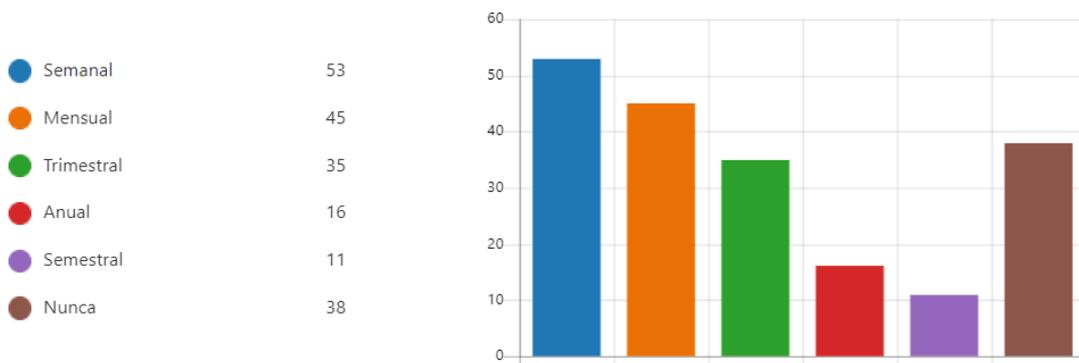


Mapa de ubicación de la Ligas Barriales de Quito

Anexo 2

8. Cada cuanto asiste a eventos deportivos?

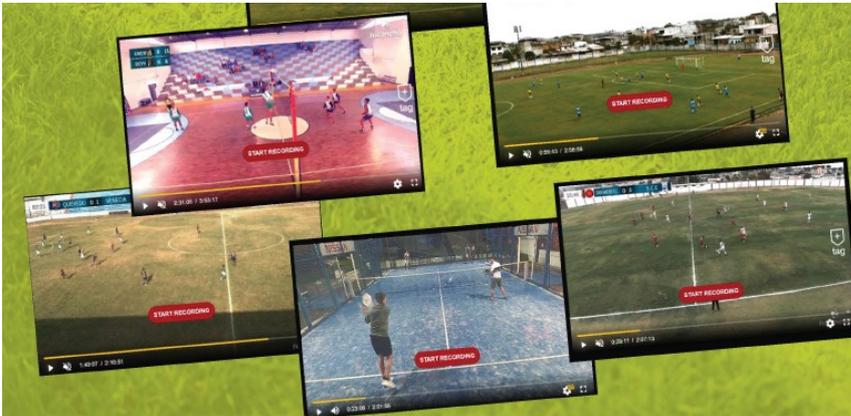
[Más detalles](#)



Anexo 3



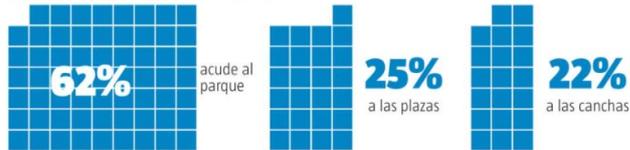
Anexo 4



Anexo 5

Uso del tiempo libre de los quiteños

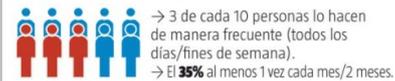
¿Los quiteños acuden y disfrutan el parque?



Frecuencia con que acuden al parque



¿Los quiteños practican deportes?



¿Los quiteños pertenecen a algún tipo de organización?

