



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE SERVICIOS DE DATOS ESTADÍSTICOS, PROBABILÍSTICOS, Y
PROYECTIVOS PARA LOS EQUIPOS DE FÚTBOL Y SUS JUGADORES.

Autor

Juan Carlos Medina Macias

Año
2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
BRINDE SERVICIOS DE DATOS ESTADÍSTICOS, PROBABILÍSTICOS, Y
PROYECTIVOS PARA LOS EQUIPOS DE FÚTBOL Y SUS JUGADORES.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios y Marketing
Deportivo

Profesor Guía:

Carlos D. Valladares, MBA

Autor

Juan C. Medina Macias

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Carlos Medina Macias, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del Plan de negocios para la creación de una empresa que brinde servicios de datos estadísticos, probabilísticos, y proyectivos para los equipos de fútbol y sus jugadores y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Docente Guía: Carlos D. Valladares, MBA

CI: 1002122768

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Dolores Muñoz

CC: 1714478631

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

JUAN CARLOS MEDINA MACIAS

C.I.: 1714216270

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su infinito amor, bendiciones y en este largo camino de la vida universitaria, agradezco a mis padres Juan y Deysi por haberme dado siempre su apoyo, amor, comprensión, ánimos y no dejarme caer a lo largo de este camino. Agradezco a mis hermanos “Pancho” y María José recordándome cada día el ser mejor y no rendirme nunca y siempre estar ahí para mí, agradezco a mis hermanos de otra madre, mis mejores amigos, Javier, Sebastián y Yadira, por ayudarme en lo que necesité para poder realizar correctamente mi proyecto de tesis. Gracias de corazón a todos y todas mis profesores y guías especialmente a Tamara, Jorge, Paúl, David, Juan Carlos y Giovanni por todos los conocimientos compartidos, y a mi docente guía por Carlos por guiarme en este paso tan importante.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, porque siempre ha estado a mi lado en este hermoso y entretenido camino, por sus bendiciones a mí y a mi familia que sin ellas no podría haber llegado donde estoy, a mis padres por darme todo el amor infinito, el apoyo y el tiempo de su vida. Quiero dedicar especialmente este trabajo a todos mis profesores que con su conocimiento, paciencia y guía han logrado sembrar conocimientos y sabiduría para poder lograr cumplir este objetivo en mi vida.

RESUMEN

La idea de este plan de negocios es implementar una empresa de asesoría para los equipos de fútbol en la medición del desempeño de sus jugadores, para que esta información sirva como una herramienta para la toma de decisiones especialmente al momento de armar sus equipos cada temporada. El uso de equipamiento tecnológico como la creación de un software son vitales ya que la información obtenida de la recolección de los datos recabados de los clubes depende de artefactos como los drones y cámaras térmicas.

Según la información obtenida de grupos focales, modelos Delphi, entrevistas a directores técnicos y expertos en temas relacionados con la data analytics, el sport analytics, y desarrollo de software. De esta manera, se conoce que más del 90% de directores técnicos usan distintas variables para medir el desempeño para jugadores, sin embargo, estas son muy básicas y no conocen que existen herramientas que podría darles información útil para la toma de decisiones. En las encuestas realizadas a 50 directores técnicos de Quito y Guayaquil, el 90% estaría dispuesto a adquirir un servicio como el ofrecido y se conoció que garantizar la confidencialidad de los datos y que la información se transmita en tiempo real son factores que son muy importantes para los clientes potenciales.

El VPN del proyecto es de \$10' 295.007,24 lo cual denota la viabilidad del plan de negocio y una TIR del 230% cifra muy por encima de las tasas de interés dadas en instituciones financieras. Se estima que la recuperación de la inversión sea al finalizar el primer año según las proyecciones financieras.

ABSTRACT

This business plan is focused in the implementation of a consulting company for football teams that measuring the performance of football players, and this information could serve as a tool for decisions, especially in assembling their teams for each season. The use of technological equipment such as the creation of a software are vital since the information obtained from the collection period of the data collected from clubs as drones and heat cameras, obtaining a complete and personalized inform.

According to the information obtained from focus groups, Delphi models, interviews with football teams' managers and experts on data analytics, sport analytics, and software development related. Moreover, it is known that more than 90% of football teams' managers use different variables to measure performance of their players, however these are too basics. In the surveys of 50 football teams' managers from Quito and Guayaquil, the 90% would be considering to purchase a service like this and it was known that the confidential guaranty of the data and that the information is transmitted in real time are factors that are very important for potential customers.

The NPV of the project is \$ 10 '295,007.24 which indicates the viability of the business plan and a 230% IRR that is above the interest rates given in financial institutions. It is estimated that the recovery of the investment will be at the end of the first year according to the financial projections.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Justificación | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General del Trabajo | 1 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo | 2 |
| 2. CAPITULO II ANALISIS DE ENTORNO | 2 |
| 2.1. Análisis de entorno externo..... | 2 |
| 2.1.1. (Político, Económico, Social y Tecnológico). | 2 |
| 2.1.1.1. Político. | 2 |
| 2.1.1.2. Entorno Económico. | 4 |
| 2.1.1.3. Entorno Tecnológico. | 5 |
| 2.1.1.4. Entorno Social. | 5 |
| 2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)..... | 6 |
| 2.1.2.1 Nuevos participantes (barreras de entrada): Fuerza Baja | 6 |
| 2.1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores: Fuerza Alta..... | 7 |
| 2.1.2.3 Poder de Negociación de los clientes: Fuerza Media | 7 |
| 2.1.2.4 Amenazas de competidores sustitutos: Fuerza Media | 8 |
| 2.1.2.5 Rivalidad entre empresas existentes: Fuerza Baja | 8 |
| 2.2 Matriz E.F.E. | 9 |
| 2.2.1 Conclusiones..... | 10 |
| 3. Capitulo III. Análisis del cliente | 12 |
| 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa..... | 12 |
| 3.1.1. Problema de Investigación | 12 |
| 3.1.2. Diseño de la investigación | 12 |
| 3.1.2.2.1.1. Resultados de la Encuesta | 16 |
| 4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 19 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. | 19 |
| 5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1. Estrategia general de marketing..... | 21 |
| 5.1.1. Mercado objetivo..... | 21 |
| 5.1.2. Propuesta de valor..... | 22 |
| 5.2. Mix de Marketing empresa de servicios. | 23 |
| 5.2.1. Producto o servicio..... | 23 |
| 5.2.1.1. Branding | 25 |
| 5.2.1.2. Soporte..... | 25 |
| 5.2.2. Plaza | 26 |
| 5.2.3. Instalaciones o evidencia física..... | 26 |
| 5.2.4. Precio..... | 27 |
| 5.2.5. Personas..... | 29 |
| 5.2.6. Procesos..... | 30 |
| 5.2.7. Promoción. | 31 |
| | |
| 6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y | |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 32 |
| 6.1. Misión, visión, objetivos de la organización..... | 32 |
| 6.1.1. Misión..... | 32 |
| 6.1.2. Visión. | 33 |
| 6.1.2. Objetivos de la organización..... | 33 |
| 6.2. Plan de Operaciones. | 34 |
| 6.2.1. Diagrama de operaciones..... | 37 |
| 6.3. Estructura organizacional..... | 37 |
| 6.3.1. Tipo de organización. | 37 |
| 6.3.2. Organigrama..... | 39 |
| | |
| 7. CAPÍTULO VII. Evaluación financiera..... | 40 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 40 |
| 7.1.1. Proyección de ingresos..... | 40 |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. | |
| | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 7.2.1. Inversión Inicial y capital de trabajo..... | 43 |
| 7.2.2. Estructura del capital..... | 43 |
| 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... | 43 |
| 7.3.1. Estado de resultados..... | 43 |
| 7.3.2. Estado de situación financiera..... | 44 |
| 7.3.3. Flujo de efectivo..... | 45 |
| 7.3.4. Flujo de efectivo del inversionista..... | 45 |
| 7.3.5. VAN y TIR..... | 45 |
| 7.2. Índices Financieros..... | 46 |
| 8. CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES | 47 |
| REFERENCIA..... | 49 |
| ANEXOS..... | 51 |

1. Justificación

En el fútbol ecuatoriano es común que jugadores tengan salarios muy por encima del salario básico unificado (48.98 veces más). Sin embargo, esta realidad ha creado una serie de problemas en el deporte, dado que muchos clubes no tienen ingresos suficientes para afrontar los salarios ofrecidos a jugadores. El presupuesto destinado para el equipo de fútbol profesional de Barcelona S.C. del año 2008 fue cercano a los \$10 millones de dólares americanos, el mayor presupuesto manejado por un club de fútbol profesional ecuatoriano hasta esa fecha sin cosechar éxitos deportivos en aquella temporada (El Universo, 2010). Lo contrario ocurrió en Estados Unidos de América, en la Mayor League Baseball (M.L.B.) con los Oakland Athletics que con el segundo menor presupuesto de la Liga Americana de Baseball, lograron batir el record tras ganar 20 juegos seguidos en el año 2002, marcando una revolución en el deporte gracias al manejo de información estadística sobre el rendimiento de cada miembro del equipo sentando un precedente en el deporte al uso de modelos estadísticos para la toma de decisiones (Lewis, 2003). Según The Telegraph (2014), Oliver Bierhoff, manager de la Selección Nacional de Fútbol de Alemania y su entrenador Joachim Löw, usaron información estadística de sus jugadores y rivales, la cual es la base de un software que hace simulaciones de cómo se puede desarrollar los partidos próximos. De hecho, estas herramientas fueron usadas en el Copa Mundial de la FIFA Brasil 2014, para medir la velocidad de los pases de los mediocampistas y reducir el tiempo de cada pase de 3.4 segundos a 1.1 segundos. (Curtis, 2014). Por lo tanto, se plantea la creación de una empresa que brinde esta información para la toma de decisiones con información real y el manejo de las contrataciones sea más prolijo.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar, desarrollar, y determinar la factibilidad de un plan de negocios para la creación de una empresa que brinda asesorías mediante la recopilación de datos estadísticos y su interpretación para la toma de decisiones administrativas, deportivas, planificación, organización, eficiencia y control.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Determinar la influencia de los factores tanto Políticos, Económicos, Sociales y tecnológicos mediante un análisis del entorno de la industria.
- Analizar los distintos aspectos competitivos de la industria y la influencia de sus distintos actores.
- Realización de una investigación de mercados, contemplando el reducido universo del nicho de mercado enfocado.
- Definir estrategias de marketing que permitan un posicionamiento adecuado a la empresa tanto en la mente de los clubes de fútbol, cuerpo técnico y directivos.
- Definir los distintos procesos operativos y logísticos para el funcionamiento óptimo del plan de negocios.
- Analizar los distintos factores financieros y determinar la política comercial más adecuada para la rentabilidad el negocio.

2. CAPITULO II ANALISIS DE ENTORNO

2.1. Análisis de entorno externo

2.1.1. (Político, Económico, Social y Tecnológico).

2.1.1.1. Político.

Según Iván Rivera, la estabilidad política en el Ecuador es el principal factor a destacar del gobierno saliente y que en gran parte influyó en las elecciones del actual gobierno. Esto se debe en gran parte al impacto de la bonanza producto del ingreso de los recursos económico provenientes del alto precio del petróleo, y a las masivas, pero efectivas campañas de comunicación que daban la sensación de cercanía con el pueblo (El Universo, 2017). Esto denota que la estabilidad política en el Ecuador es uno de los factores claves, lo cual conlleva a que exista una sensación de seguridad favorable para emprendimientos, a pesar de la recesión económica existente siendo esto un factor favorable para este plan de negocios.

Según el COMEX (Consejo de Comercio Exterior) el Gobierno Nacional aplicó salvaguardias arancelarias a la importación de distintos productos (entre ellos los tecnológicos como teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, cámaras de video, drones, etc.) los cuales fueron aplicados desde el 11 de marzo del 2015 hasta la actualidad, incrementando sus costos de un 5% al 15% (Salvaguardas por balanza de pagos, 2015). Esta medida provocó que el precio de venta o costo se encareciese. De igual forma, las ventas de este tipo de productos se han visto reducida en este año en casi un 30% (El Mercurio, 2015). Lo que hace que los equipamientos tecnológicos necesarios para el proyecto sean más costosos.

En cuanto a lo deportivo el Ecuador y el mundo a través de sus Federaciones de Fútbol (F.E.F. y FIFA) sufrieron de acusaciones de corrupción y de delitos a gran escala como lavado de fondos y soborno. De hecho, se ha destituido a muchos de los funcionarios de la FIFA (Revista Líderes, 2012). Lo que representa una oportunidad dado que los clubes deben mejorar esa imagen a través de mejorar no solo su rendimiento deportivo sino también su parte administrativa y financiera a través de procesos más profesionales.

2.1.1.2. Entorno Económico.

a. PIB y crecimiento porcentual del PIB

Tabla 1 Datos Económicos del Ecuador Tomado de (Grupo de Banco Mundial, 2016).

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------|--------|--------|-------|--------|---------|--------|
| <i>Crecimiento %</i> | 3,53% | 7,87% | 5,64% | 4,6% | 3,67% | 0,29% | -3,99% |
| <i>PIB (millones)</i> | 67,5 | 76,75 | 84,8 | 94,47 | 100,9 | 100,87 | 96,85 |
| <i>Inflación (IPC)</i> | 3,6% | 4,5% | 5,1% | 2,7% | 3,67% | 3,38% | 1,58% |
| <i>Desempleo</i> | 4,99% | 4,19% | 4,14% | 4,15% | 4,54% | 5,65% | 6,68% |
| <i>Balanza Comercial (millones USD FOB)</i> | -1979 | - | - | -1075 | - | - | 963,78 |
| | | 829,50 | 440,61 | | 723,16 | 2129,62 | |

Según la Tabla 1 y el anexo 1, el Ecuador ha mantenido una constante en el crecimiento económico desde el año 2000 al 2011, Sin embargo, a partir del 2012 se empieza a ver una desaceleración económica gradual a tal punto que en julio del 2016 se ve un decrecimiento 3,99% (Grupo Banco Mundial, 2016) lo que supondría un entorno desfavorable en el desarrollo del país, incluyendo al deporte, tecnología y empresas de servicios de asesorías.

Según el Anexo 2, podemos observar que existe una tasa muy baja de desempleo en el país lo cual es muy alentador ya que existe un desempleo a penas mayor al 5% anual, y casi un 42,69% en ocupación plena, es decir con un trabajo fijo. Sin embargo, la tasa de subempleo es mayor al 50% lo que

quiere decir que más del 50% de la población del Ecuador no goza de un trabajo estable. Es decir que más de la mitad de los ecuatorianos no tienen un empleo fijo. Por lo tanto, esto representa una oportunidad dado que la oferta laboral y especialmente la calificada crece y permite acceder a personal calificado y a menor costo dada las condiciones de oferta y demanda laboral (INEC, 2016).

b. Presupuesto del mercado fútbol.

Según el anexo 3, el crecimiento en el presupuesto de los equipos de la serie A del fútbol ecuatoriano supone un entorno alentador ya que el presupuesto creció en un 12,8% del 2016 al 2017, es decir de \$61,75 millones a \$67,25 millones (Diario El Télegrafo, 2017). Sin embargo, existe una crisis económica de clubes, lo cuales presentan deudas que superan su presupuesto como por ejemplo Barcelona S.C. y S.D. Quito. Según Diario El Comercio (2016). En la última auditoría hecha por el Barcelona S.C. la deuda alcanza los 37 millones de dólares americanos (El Comercio, 2016). Esto supone que muchos de los clubes ecuatorianos se encuentran en una crisis, dado que gastan más en lo que sus presupuestos están proyectados, lo que representa una oportunidad de ofrecer este servicio que les significa un mejor manejo de sus recursos financieros.

2.1.1.3. Entorno Tecnológico.

Según el anexo 4, se puede observar que la gran parte de la población del Ecuador aún no tiene acceso a Internet y muy poco a computadoras, sin embargo, el uso de la telefonía móvil es alta casi llegando al 50% de la población los mismo que ofrecen planes de internet a u sus usuarios. Lo cual supone que un servicio como este que basa su funcionamiento en el acceso a internet cuenta con los medios necesarios para su factibilidad haciendo el entorno favorable especialmente en la difusión de los datos por parte de la empresa a sus clientes. (Banco Mundial, 2013).

2.1.1.4. Entorno Social.

En el anexo 5 y 6, podemos observar como el crecimiento de dispositivos como las computadoras portátiles se hacen más populares. Esto se puede traducir a

que la sociedad prefiere tener acceso a todo tipo de información en tiempo real y en cualquier lugar. Se puede observar como en dos años las cifras crecieron en un 100%. Lo que significa que la sociedad ecuatoriana tiende a preferir dispositivos móviles y que prefieren tener acceso a la información de manera inmediata lo que hace importante que servicios como este ofrezcan actualizaciones de la información a tiempo real y con la adaptabilidad de ser compatibles en dispositivos móviles. (INEC, 2016).

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Según los datos de la industria aportados por el INEC en 2014, la industria de actividades de consultoría de gestión. El sector cuenta con 2221 empresas aportando aproximadamente 18143 plazas de trabajo con una remuneración promedio de \$858.97, generando aproximadamente \$692`035,951.00 en ventas anuales, con un margen de rentabilidad promedio del 45.62%. (INEC, 2016).

A continuación, se analizará la industria aplicando las 5 fuerzas competitivas que moldean las estrategias de Michael Porter.

2.1.2.1 Nuevos participantes (barreras de entrada): Fuerza Baja

Los requisitos de capital son medios, el número de personal promedio de la industria es de 6 empleados, pero los mismos deben tener un nivel académico muy alto suponiendo salarios altos. Las barreras de entradas en la industria son altas dado que existe un número amplio de empresas competidoras y donde casi el 38% de la participación la tienen empresas grandes y un 30% empresas pequeñas. Los requisitos legales no son muy extensos, sin embargo, la compra y elaboración de licencias, la adquisición de los insumos es costosa, dado las altas tasas arancelaria y sobre arancelarias a productos tecnológicos. Sin embargo, el alto índice de rentabilidad promedio de la industria supone la facilidad de obtener financiamiento externo. (INEC, 2015).

A lo que el segmento deportivo respecta encontramos que menos del 5% de las empresas de esta industria se dedican al deporte y menos 0.5% al fútbol en específico, lo que significa que hay un nicho de mercado poco explorado (Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros, 2016).

2.1.2.2 Poder de negociación de los Proveedores: Fuerza Alta

A nivel de proveedores en la industria se puede destacar una amplia gama de proveedores ya sea de recursos humanos, de equipos y softwares tecnológicos, etc. Sin embargo, según lista la lista de proveedores autorizados del CENACE en el 2017 en cuanto a proveedores tecnológicos autorizados se encuentran seis empresas, pero la adquisición de estos insumos no es complicada (CENACE, 2017).

En el segmento deportivo, el grueso de los insumos proviene de proveedores internacionales ya que son de alta tecnología y se obtienen de México y Estados Unidos. Son grandes que distribuyen sus productos alrededor del mundo. Y existe unos pocos distribuidores nacionales como Adidas, Nike, Puma, I store, Radioshack; lo cual hace que ellos tengan gran poder de negociación que incluso puede incurrir en que las empresas puedan incurrir en costos por cambios de proveedores, de igual forma la especialización de este tipo de insumos hace que el negocio dependa fuertemente de la calidad de los proveedores.

2.1.2.3 Poder de Negociación de los clientes: Fuerza Media

En cuanto a la industria de consultoría de gestión, esta se encuentra liderada por grandes firmas internacionales como Price Waterhouse, Ernest & Young, Deloitte & Touche, entre otras, que acaparan mayor parte de la participación del mercado, mientras que las empresas consultoras más pequeñas tienen que ofrecer servicios competitivos para poder acaparar cuotas de mercado, lo que representa que estas grandes empresas manejan un gran poder de negociación hacia sus clientes (Chamorro, 2010).

Sin embargo, en cuanto al segmento deportivo se refiere, al existir pocas empresas que brinden este tipo de servicios hace que los clientes tengan poca influencia, pero por otro lado la crisis actual de los clubes de fútbol hace que estos sean más selectivos con sus gastos, costos e inversiones. Lo cual representa una mayor complejidad en las negociaciones en cuanto a precios y plazos de pago, por lo tanto, los clientes son muy sensibles a los cambios de precios.

De igual forma, los compradores podrían amenazar con una integración regresiva, creando sus propios centros de estadística y obtener la información relevante para ellos. Sin embargo, las empresas suelen contratar a este tipo de empresas ya que el costo de obtener un propio departamento de estadística e inteligencia de mercados suele ser más costoso que contratar una empresa auditora.

2.1.2.4 Amenazas de competidores sustitutos: Fuerza Media

Según informe del INEC, en la industria se encuentran 2221 empresas, de las cuales existen 19 empresas catalogadas como grandes (más de 100 empleados) que las cuales manejan mayor parte de la participación de mercado y que según Chamorro, el mercado se ve liderado por las grandes firmas transnacionales. De hecho, SAP ha decidido incrementar su línea de producto hacia el segmento deportivo, y en especial hacia el fútbol ya que representaba a nivel mundial un nicho atractivo y desentendido, con lo cual buscan brindar soluciones a distintos clubes de fútbol (Duarte, 2015).

El número de competidores indirectos es de 28 empresas en las cuales podrían hacer extensiones de líneas y crear productos y servicios dirigidos a la industria deportiva en cuanto a la medición de desempeño (INEC, 2014). Existe un riesgo latente que estas empresas que cuentan con gran capital y reconocimiento en sus distintas áreas quieran invertir y hacer expansiones de líneas y trasladarse al área deportiva, sin embargo, el personal especializado en temas deportivos es muy escaso.

2.1.2.5 Rivalidad entre empresas existentes: Fuerza Baja

A nivel nacional según el INEC (INEC, 2016). En la industria existen 2221 empresas consultoras y 96 empresas extranjeras con sede nacional, de las cuales según Chamorro y La Cámara Ecuatoriana de Consultoría existen: 1077 Microempresas, 942 Pequeñas, 113 Medianas y 19 grandes. El nivel de especialización de la industria hace que el personal necesario sea más escaso y por ende más costoso, según datos del INEC en 2014, el salario promedio medio es \$858.97, superior al salario básico unificado. Por otro lado, dado que en toda la industria a nivel general existen muy pocas empresas, estas

empresas se dividen o reparten las participaciones de mercado, incluso creando oligopolios. No obstante, menos del 1% de las empresas están dedicadas al fútbol como tal haciendo que la rivalidad sea casi inexistente (INEC, 2016).

2.2 Matriz E.F.E.

Tabla 2. Matriz E.F.E.

| Matriz E.F.E. | | | |
|---|------|--------------|-------|
| Factores claves para el éxito | Peso | Calificación | TOTAL |
| <u>Oportunidades</u> | | | |
| El nivel de rivalidad de los competidores es MEDIA | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Crecimiento de los presupuestos de los clubes profesionales de fútbol | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Crecimiento del uso de dispositivos móviles con acceso a internet en Ecuador | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Creciente interés de clubes, directores técnicos y dirigentes en mejorar el manejo de los clubes profesionales. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| El crecimiento del acceso a internet en el Ecuador especialmente en las zonas urbanas. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Industria desatendida en el segmento deportivo. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Crecimiento de la oferta laboral de personal altamente calificado y con reducida | 0,09 | 4 | 0,36 |

| | | | |
|--|----------|---|-------------|
| aspiración salarial. | | | |
| Crecimiento constante en el presupuesto de los clubes profesionales de fútbol. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| <u>AMENAZAS</u> | | | |
| Poder de negociación Alto de clientes | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Alta sensibilidad a los cambios de precio por parte de los clientes. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Deudas crecientes de clubes profesionales de fútbol. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Salvaguardias a productos tecnológicos. | 0,14 | 2 | 0,28 |
| Alto riesgo de empresas competidoras indirectas en entrar al fútbol. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| | 1 | | 3,08 |
| Nota: El total ponderado de 3,08 está por arriba de la media de 2.50. Lo que demuestra que las condiciones son favorables para la empresa. | | | |

2.2.1 Conclusiones

- Un factor clave para tomar una oportunidad en esta industria, es la falta de atención de las empresas ya establecidas en el mercado deportivo, haciendo de este un nicho excelente para emprender usando estrategias de océano azul.
- Una tendencia de las empresas es la de adquirir todo tipo de información que sea útil, como información de la competencia y en un mercado desatendido es una oportunidad de adquirir la mayor cantidad de clientes.

- La adquisición de los insumos necesarios es complicada dada las distintas leyes arancelarias y la mayoría de proveedores de este tipo de insumos son extranjeros.
- Los requisitos para emprender en la industria son asequibles.
- Existe un crecimiento importante del presupuesto anual de los clubes profesionales de fútbol, permitiendo que estos puedan adquirir nuevos productos y/o servicios.
- En esta industria hay una carencia de información sobre el desempeño de los equipos, que con la aplicación de servicios como esté se podrá disminuir la tasa de rotación de directores técnicos; y por lo tanto mejor la gestión.
- La creciente tasa de desempleo en el país puede significar una amenaza. Sin embargo, es importante aprovechar esta realidad para obtener personal calificado y a un costo menor.

3. Capítulo III. Análisis del cliente.

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.

3.1.1. Problema de Investigación

Conocer la existencia de un mercado potencial y sus características para la creación de una empresa de asesoría a base del manejo y transformación de la data obtenida del desempeño de los distintos jugadores de fútbol relacionado con su valor de mercado.

3.1.1.1. Objetivos del Análisis.

- Conocer la opinión de profesionales en la materia sobre el uso de modelos estadísticos en fútbol.
- Entender al mercado del futbol con relación al uso de modelos estadísticos, por medio de entrevistas claves a conocedores en materia como el sport analítycs, cuerpos técnicos, directivos de clubes de fútbol y árbitros profesionales.
- Entender el comportamiento de los consumidores en el momento de compra, valorando que tipo de motivaciones los llevan a tomar la decisión de compra, y definir el comportamiento del mercado en los últimos 5 años para comprender y anticipar los distintos movimientos y tendencias.
- Identificar las necesidades insatisfechas del mercado objetivo y sus percepciones más determinantes de precio - beneficio.

3.1.2. Diseño de la investigación

3.1.2.1. Cualitativas

3.1.2.1.1. Entrevistas.

Para las entrevistas se planteó enfocarse en expertos en el tema del sport analítycs como así también a empresarios con tipos de negocios similares. De igual forma se planteó contar con la ayuda de entrenadores o ex entrenadores de los clubes de fútbol nacional, ya que estos son agentes claves en la decisión de compra del core de los clientes, se realizaron cuatro entrevistas de

las cuales se incluyen dos en la parte de anexos (Anexos 7,8,9,10,11,12) en forma de infografías destacando los puntos de mayor relevancia al igual que la investigación por método delphi.

a. Entrevista 1

Entrevista a un ex director técnico de Liga Deportiva Universitaria de Quito. Realizada el día miércoles 5 de octubre del 2016. El entrevistado comentó en la entrevista que la información sobre el desempeño deportivo y táctico es vital en el fútbol de la actualidad y que los entrenadores y directivos de los clubes pueden tener una idea más completa sobre qué es lo que se debe contratar. El experto hizo énfasis en que herramientas como esta marcan la diferencia entre el éxito en los clubes y que la misma ya es tendencia en el deporte especialmente en Europa. Actualmente clubes poseen un software estadístico que analiza los resultados de los jugadores en entrenamientos y partidos, que son utilizadas para hacer la programación de entrenamientos en cuanto a la carga física, sistemas tácticos, movilidad en campo reducido, velocidad de punta, adecuamiento físico, entre otras. Información que es vital para la toma de decisiones partido a partido y lo fundamental que es el uso de herramientas tecnológicas para la obtención de la data como: cámaras de video, drones, microchips y sensores al movimiento. Estas herramientas te permiten tener información real y desde una óptica distinta a la que se puede ver desde una posición estática, esto permite al entrenador ver cosas que se le puede escapar a simple vista, mismas que pueden hacer la diferencia para obtener la victoria. Según su opinión como experto y usuario de este tipo de servicio, este debe ser totalmente personalizado o adaptable a las necesidades de cada entrenador. También afirmo que en clubes de futbol del extranjero se llega a pagar más de \$60,000.00 mensuales, servicios que cuentan con actualizaciones automáticas en tiempo real durante los partidos y entrenamientos. Al preguntarle sobre hacer un nexo de estos resultados con el valor de mercado y medir la injerencia de cada jugador en los ingresos del club, se mostró muy interesado en este tipo de contenido en la información, la cual la catalogó como muy útil.

b. Entrevista 2

Entrevista a Paúl Román, Gerente Deportivo Club Terravalle, experto sport analytics y docente a tiempo completo de la Universidad de las Américas de la carrera de Ingeniería en negocios y marketing deportivo. Realizada el día jueves 6 de octubre del 2016; con el propósito de conocer su conocimiento sobre el manejo de este tipo de herramientas en el país y sus opiniones respecto al servicio a crearse. El entrevistado coincidió en afirmar actualmente la información bien enfocada y utilizada es poder, y que esta puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de los individuos. Al referirse sobre si en Ecuador hay un manejo de programas o servicios parecidos, indicó que existen algunos que brindan información, pero de manera básica, ya que miden solo desempeños básicos como: velocidad de punta, tiros al arco, números de córner, número de tarjetas, tiros desviados o que no vieron portería, entre otras sin relevancia para la toma de decisiones y que no valdría la pena destinar dinero de un club para este tipo de servicios. El éxito de servicios como este en el extranjero, es la publicación de información vital para el club y que esta pueda ser usada por él entrenador para adaptar sus planteamientos de acuerdo a la data obtenida. Al preguntársele su opinión sobre el uso de aplicaciones móviles con el propósito de brindar información en tiempo real, manifestó que esta sería una importante ventaja competitiva, pero se debe tener una excelente cobertura de internet y que por el momento según su opinión es muy difícil para el medio ecuatoriano. El entrevistado considera que un software con especificaciones como las que Sport Data Quest requiere podría costar entre unos \$7,500.00 a \$14,000.00. Sin embargo, manifestó que hay equipos y selecciones nacionales que manejan su propio sistema estadístico y que un equipo completo con las más altas especificaciones puede llegar a costar unos \$100, 000.00 pero que este podría significar una excelente inversión dado que los clubes podrían llegar a pagar unos \$10,000.00 mensuales (en el medio local) por este tipo de servicios. El experto manifestó que la decisión de compra es del directivo, pero que la opinión del cuerpo técnico es fundamental, por ello es indispensable convencer al técnico de la importancia de tener acceso a este tipo de servicios. El entrevistado supo

manifestar, que el éxito de este tipo de servicios en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, es la variedad de información brindada. Comentó que los equipos de la NFL usan este tipo de datos y que invierten millones de dólares en departamentos que elaboren información de sus equipos, dando importancia a aspectos comerciales, de marketing como el CRM, y lo deportivo. El secreto es hacer una herramienta completa para la toma de decisiones.

3.1.2.1.2. Grupo Focal.

En la ciudad de Quito el día 15 de octubre del 2016, se realizó en las instalaciones de la casa de la selección el grupo focal a las 11h00 con la participación de las siguientes personas. Se contó también con la participación de ex jugadores como Juan Francisco Aguinaga y técnicos profesionales como Sammy Ariza, entre los invitados se contó con los entrenadores de la selección de fútbol de la Universidad de las Américas Jaime Viracocha y Henry Gómez. Se contó igual con la presencia de Giovanni Cárdenas docente de la Universidad de las Américas en la carrera de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo y especialista en derecho deportivo y una amplia trayectoria trabajando junto a los dirigentes del fútbol ecuatoriano. De igual forma, se contó con la participación de Martín Cartagena e Israel Montaña, ambos estudiantes en la casa de la selección para ser entrenadores profesionales. Ver los temas a tratar en anexo 13.

El grupo focal se desarrolló sin ningún problema, los resultados se centraron en la importancia del uso de herramientas que ayuden a tomar decisiones, que el fútbol ecuatoriano pasa por una crisis pero que esta se debe en gran medida a la falta de profesionalismo en algunos dirigentes que toman decisiones sin estudios previos, muchas veces dejándose llevar por corazonadas. Por ello el uso adecuado de este tipo de servicios y herramientas pueden convertirse en un aliado eficaz para los dirigentes del fútbol, Giovanni Cárdenas, comunicó que este tipo de servicios son populares en casas de apuestas en el exterior y que muchos medios de comunicación usan estas herramientas dado que el consumidor del fútbol desea información cada vez más completa y relevante.

Analizó que si consumidor de casas de apuestas ve valiosa este tipo de información debe ser igual para los dirigentes deportivos. Para Juan Carlos Burbano, este tipo de herramientas marca una ventaja notable para la formación de jugadores, en Alemania, donde realizó su preparación como entrenador profesional de fútbol, manifestó que esta herramienta es muy usada y que la Selección Nacional de Alemania de es un vivo ejemplo de los resultados que puede generar para el fútbol, en sus palabras: “no es sorpresa ahora encontrar entre los mejores jugadores del mundo a algún alemán”. Para Martín e Israel, este era el futuro, y comentaron que es posible encontrar algo similar al jugar los simuladores de futbol como lo son: “el FIFA o el PES”. Finalmente, todos los invitados a este grupo focal concluyeron que este servicio puede ofrecer una ventaja a los clubes de futbol ecuatoriano y marcar una nueva era en futbol nacional.

3.1.2.2. Cuantitativas

3.1.2.2.1. Encuestas

En cuanto al método cuantitativo se usó la técnica de encuestas a 50 directores técnicos de la ciudad de Quito y Guayaquil con el fin de conocer que perspectiva tienen acerca del uso de métodos estadísticos en el fútbol y que opinión tenían de un servicio con las características ofrecidas. Ver anexos (14, 15,16).

3.1.2.2.1.1. Resultados de la Encuesta

Los entrenadores se basan al momento de armar un equipo para cada temporada en el valor de mercado 86%, Rendimiento de la temporada pasada 92%, y en recomendaciones de terceros como caza talentos o intermediarios 76%.

El 88% de los entrenadores afirmaron no haber usado métodos estadísticos para medir el desempeño de sus plantillas, y solo seis entrenadores afirmaron haber usado al menos una vez ayuda de elementos estadísticos en sus equipos. Y de ese 12% de entrenadores el 50% afirmo que usa estas herramientas con una frecuencia media, y el 33,3% afirmó que las usa de

manera frecuente.

El 100% de los entrenadores manifestó que uno de sus problemas al alinear sus equipos, partido a partido es contar con jugadores alternantes de nivel. Por otro lado, el 10% de los entrenadores manifestaron que el adaptar los jugadores a distintos sistemas tácticos es otro de los problemas para armar sus plantillas. Entre las opciones de otros, al analizar las respuestas de las encuestas de manera individual una de las opciones fue el control disciplinario. Entre los problemas para armar la plantilla para la temporada, los entrenadores en un 92% manifestó que la sobrevaloración de los jugadores representa el mayor problema, con un 20% los altos salarios de los jugadores de futbol y entre las respuestas de otros: encontramos con una mayor relevancia que la interferencia de intermediarios es un problema.

Entre la información más utilizada al momento de armar un equipo esta informes técnicos – tácticos con un 97%, los perfiles bio-métricos necesarios por posición ocuparon un 10%. Y en cuanto a alinear jugadores partido a partido los entrenadores se basan mayormente en el desempeño de los jugadores en entrenamientos con un 98%. Entre las 5 variables más populares encontramos los mapas y radares térmicos con un 98% y 90% respectivamente, al igual que la velocidad máxima con el balón en juego y velocidad de punta ambas con un 72% y 76% respectivamente; y el porcentaje de regates exitosos con un 72%. De igual forma encontramos el porcentaje de entradas exitosas con un 18% y el tiempo entre pase y pase con un 16%.

En cuanto la intención de compra el 90% de los encuestados se mostraron totalmente a favor de contratar este tipo de servicio después de detallar las distintas utilidades y posibles aplicaciones del mismo. Entre las razones principales para adquirirlos el 100% considero que el mismo es completo y que puede convertirse en el mejor aliado para un club de futbol, y el 25% destacó que una razón importante para no adquirirlo es no contar con la seguridad de un contrato de confidencialidad. El 100% de los encuestados se mostró a gusto con la idea de poder acceder a esta información a tiempo real.

3.2. Conclusiones Generales.

La creación de una empresa que brinda la información estadística para equipos de fútbol ecuatoriano es viable dado que, según los expertos, los directores técnicos que son los que motivan la compra están de acuerdo en adquirir este tipo de herramientas con esta información que puede ser vital para la victoria y para la toma de decisiones de técnicos y directivos, lo cual hace al servicio muy atractivo para el mercado objetivo.

El 100% de los encuestados está dispuesto a sugerir la adquisición de este servicio. Según los expertos es importante potenciar y destacar los factores de valor agregado como las actualizaciones a tiempo real en el match day, la confidencialidad de la información, y la opción de tener acceso en dispositivos móviles.

La mayoría de los clubes optan por fijarse en el rendimiento de temporadas pasadas para hacer los fichajes y en un mayor porcentaje las recomendaciones de los directores técnicos por lo cual se sugiere comunicar los beneficios que este le puede representar, como también aplicar un análisis de riesgo en el posible desempeño de jugadores con la factibilidad de éxito sugerido de los futuros fichajes.

De igual forma, es importante destacar la importancia que esta herramienta podría tener para la toma de decisiones.

Se valoró este servicio como una potencial herramienta, ya que los clubes del extranjero usan este tipo de herramientas y están adquiriendo los equipo e implementando departamentos estadísticos completos y adaptados a sus necesidades.

Es necesario que el servicio sea personalizado dado que cada entrenador es muy diferente a otro. Los dirigentes son los que tiene la decisión de compra, pero siempre dan importancia a la opinión de su cuerpo técnico. Según los resultados arrojados en las encuestas, la toma de decisiones en incorporaciones se realiza con información incompleta.

El costo y la complejidad de la información demandada hacen que muchos

clubes no puedan crear departamentos que hagan este tipo de análisis, por lo cual una empresa consultora que pueda brindar este servicio podría ser de gran importancia para los clubes de fútbol.

La complejidad del software depende de los detalles que este necesite, y según la investigación este puede tener un costo de \$100,000. Es importante que este mida distintos aspectos ajenos a lo estrictamente deportivo, como lo es con el valor o influencia comercial que puedan tener los jugadores para el club.

Es importante, hacer mucho énfasis en la ética sobre la confidencialidad de la información.

4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Es importante partir del punto, que empresas enfocadas a dar este servicio no existen en la actualidad a nivel nacional. Las altas tasas de desempleo pueden presentar un problema, dado que la economía se está reduciendo y el sub empleo crece; sin embargo, esta realidad presenta una oportunidad de poder contar con personal capacitado y con expectativas salariales más reducidas.

La crisis actual del fútbol ecuatoriano ha hecho que los clubes estén en los ojos y títulos de prensa del todo el mundo. Sin embargo, para los expertos entrevistados, esta herramienta puede hacer reducir la brecha de desigualdad de presupuesto en los clubes y que con un presupuesto usado de manera eficiente, puedan obtener resultados óptimos, tanto en lo deportivo como en lo administrativo.

En cuanto a la optimización de recursos en los clubes, y la diferencia en los presupuestos entre clubes medianos y grandes según el anexo 3, puede reducirse a través de una optimización de recursos, e información como la obtenida a través de esta herramienta puede brindar la oportunidad a clubes

medianos de competir de mejor manera con aquellos que manejan un mayor presupuesto.

El 90% de los encuestados no mostró reparo en adquirir el producto al ver sus características. Según los expertos invitados a los grupos focales y método Delphi, esta herramienta también puede ser utilizada para encontrar jugadores en las formativas incluso permitiendo manejar de manera más controlada el crecimiento de los juveniles. Es decir, que esta herramienta tiene usos adicionales, especialmente para la medición de jóvenes talentos proyectada al futuro. De igual forma, los expertos en las entrevistas destacan que mientras más completa y relevante sea la información, esta será acogida por los clubes ya que muchas de las decisiones tomadas en los clubes de fútbol se las hace sin información, con lo cual, herramientas que puedan brindar no solo soluciones deportivas, sino también estas estén conectadas con las administrativas, puede definir soluciones que solo expertos en negocios y marketing deportivo pueden ofrecer.

En el país existe la dificultad de poder contar con los insumos tecnológicos debido a las medidas arancelarias en esos productos con el 45%, esto encarece el precio de los mismo, y hace que sea muy complicada y costosa la importación de equipos tecnológicos, sin embargo, la información obtenida de las entrevistas es que para los clubes lo más importante es como se presenta la información y la relevancia de la información, y que según la investigación realizada muestra que el público está dispuesto a pagar por un servicios como el ofrecido por encima de los \$10,000.

El fútbol y el deporte, como todo en la actualidad no está exento de la alta competitividad del mundo actual, por ello las tomas de decisiones del día a día marcan la diferencia entre el éxito y fracaso de los clubes y sus administraciones, Es por eso que la empresa, no se basa en medir rendimientos en lo deportivo y la eficiencia administrativa, sino en ofrecer soluciones para cada club, y es este punto lo que marca la diferencia, porque son estas las que ayudan a tomar decisiones.

Para concluir, La industria del futbol se encuentra en crisis, ya sea por la corrupción, la falta de profesionalización, la falta de recursos financieros, o la desigualdad de condiciones para competir. Y según la investigación de mercados hecha, son estas condiciones la que hacen viable este proyecto, ya que muchos catalogaron este tipo de servicio como el futuro del futbol.

5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing.

Sport Data Quest, al ser la primera empresa en el país en ofrecer este nivel de información para la implementación de soluciones en la toma de decisiones, va a utilizar estrategias de enfoque o concentración especializado, basándose en un posicionamiento de nicho de mercado donde se busca establecer problemas similares en la optimización de recursos entre los clubes que son necesidades aun no atendidas, pero principalmente haciendo énfasis en el marketing individual. El objetivo es buscar un posicionamiento en la mente de los clubes como un servicio de calidad, personalizado y ajustado a sus necesidades, generando un posicionamiento de prestigio con el fin de generar fidelidad hacia la empresa.

5.1.1. Mercado objetivo.

Dado que el servicio es enfocado especialmente para los equipos de futbol profesional, es necesario empezar con el universo de equipos de futbol ecuatoriano profesional, iniciando con una segmentación de factores situacionales y enfocándose en los equipos de futbol profesional del Campeonato nacional de futbol serie "a" y "b". De igual forma, se tomó en cuenta a los equipos de futbol del Campeonato nacional de futbol femenino. Adicionalmente, se debe segmentar geográficamente a los equipos de Quito, Guayaquil y Sangolqui dada las distintas facilidades logísticas, que dan un total de 21 equipos que son el 48% del mercado disponible. Ver anexo 17. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2015).

Tabla 3. Mercado Objetivo

| Mercado | Número de equipos |
|---------------------|--------------------------|
| Mercado disponible: | 43 equipos |
| Mercado Objetivo: | 21 equipos |

Se plantea la hipótesis que los distintos entrenadores de los equipos de fútbol de Quito, Guayaquil y Sangolquí, son personas que están entre los 45 años a los 67 años de edad, que en su gran mayoría son de nacionalidad uruguaya, colombiana, argentina y ecuatoriana de género masculino. De igual forma, los directores técnicos fueron ex jugadores profesionales de fútbol, por lo cual sienten una gran pasión y viven de este deporte como su vida misma. Están son personas que gustan de emociones fuertes y pasionales en cuanto a la competencia y rendimiento de los jugadores de fútbol dentro y fuera de la cancha. Valorar mucho su criterio personal y profesional para la selección de jugadores y poseen información o confianza del uso de nuevas tecnologías y de toda información que pueda ayudarles en la toma de decisiones ya que buscan disminuir los márgenes de error. Estas personas son muy competitivas y obtuvieron al menos un campeonato ya sea en su carrera como jugadores de fútbol o entrenadores (F.E.F., 2016).

5.1.2. Propuesta de valor.

Sport Data Quest, brinda a los directores técnicos y dirigentes de los equipos de fútbol nacional estadísticas para analizar el desempeño de sus plantillas, jugadores prospectos y jugadores de equipos rivales. De esta forma, los equipos pueden pronosticar el desempeño, medir el impacto de los entrenamientos, evaluar los resultados de cambios de sistemas tácticos e incluso medir cómo puede afectar la contratación o venta de un jugador en el ticketing. Lo que le sirve para posicionarse como una herramienta que brinda toda la información necesaria brindando soluciones para facilitar la toma de decisiones, con estándares internacionales de ética en el manejo y

confidencialidad de la información, y la garantía de contar con análisis de riesgo de posibles alternativas y personalizado a cada realidad de los clubes.

5.2. Mix de Marketing empresa de servicios.

5.2.1. Producto o servicio.

Para hacer el análisis pertinente hay que basarnos en los tres niveles de producto. El nivel básico o core del servicio se refiere a la información arrojada de los datos de los clubes, la misma debe satisfacer la demanda de los deseos tanto de los directores técnicos como de los directivos.

Por lo tanto, esta información debe permitir a los usuarios tener acceso no solo al desempeño físico, técnico y tácticos de los jugadores durante los juegos oficiales, amistosos o entrenamientos, sino también el analizar distintos aspectos para la toma de decisiones administrativas, marketing y comercialización de un equipo de futbol, aspectos claves para los expertos entrevistados y directores técnicos encuestados en la investigación de mercados realizada.

El producto real ofrece a los clubes dos tipos de información una pre y post acción, donde los usuarios pueden acceder a la plataforma para constatar la carga física de los entrenamientos y partidos, mapas y radares térmicos sobre la posición en cancha y balón, movimientos y respuestas técnico – tácticas, tiempo mínimo y máximo entre pase y pase, movimientos con y sin balón, entre otras. Información obtenida de los directores técnicos encastados.

Por otro lado, los usuarios pueden tener acceso a la información durante la acción que les permite contar con información básica a tiempo real como los son: porcentaje de posición de balón, porcentaje de efectividad de tiros al arco, porcentaje de recuperaciones de balón exitosas, porcentaje de pases exitosos, número de asistencias, número de oportunidades de gol, bandas por donde más se está atacando y lugares más vulnerables en defensa.

Los servicios facilitadores como las capacitaciones a usuarios sobre el correcto y optimo uso de las plataformas, las cuales están diseñadas bajo las condiciones más comunes que satisfacen los deseos y necesidades de los

clubes, que bajo un sistema de toma de pedidos, donde un ejecutivo de cuentas guía a los clientes en el proceso con el fin que el mismo sea personalizado, ágil, ético, y seguro que complementado con una facturación ágil, electrónica y facilidades de pago brinde una experiencia global a sus clientes.

Sport Data Quest brinda a sus clientes aplicaciones móviles para que desde cualquier dispositivo electrónico conectado al internet tengan acceso a la información, con las cuales tendrán acceso a los informes de rendimiento de los jugadores, análisis de riesgos y el acceso a una red social laboral enfocada al mercado del fútbol llamada Sportit.com, red social que es un plus que los clientes podrán tener acceso por \$5,00 mensuales adicionales.

La atención al cliente y brindar información es importante, por ello la consulta en línea de servicio y atención al cliente 1-800 es implementada para satisfacer cualquier inquietud por parte de los usuarios.

En las instalaciones se encuentra un experience room, en el cual los clientes conocen como funciona el servicio y de acuerdo a sus necesidades se adapta la aplicación base, para que la misma arroje la información necesaria para el club.

Por esto, es necesario que cada colaborador interno de la empresa tenga especial atención y cuidado en los aspectos técnicos y éticos del manejo de la información, respetando el manual de comportamiento ético de la empresa. En caso de existir algún problema técnico que impida que la empresa brinde el servicio, la empresa otorgará como excepciones un descuento del 5%, a los clubes que se vean afectados de acuerdo a las cláusulas de indemnización por fallas técnicas.

5.2.1.1. Branding



Figura 1. Logotipo Sport Data Quest

El logo maneja una base en color blanco que representa simplicidad, pureza, y verdad. Valor base para un servicio que ofrece información para la toma de decisiones. En la tipografía se maneja una mezcla de azul y verde, con el objetivo de transmitir seguridad, responsabilidad, confianza, madurez, y crecimiento. A su vez, la tipografía tiene una fuente que recuerda a las primeras computadoras y softwares, lo que comunica que es una empresa que usa tecnología, y el logo contiene un par de 9 líneas verticales de colores azul y verde que representan a la transmisión de datos e información. (Entrepreneur, 2011).

El slogan es corto, en inglés y fácil de recordar, alineado con el objetivo de brindar una imagen de calidad, exclusividad, seguridad y confianza. “Improving the game” que traducido al castellano significa “Mejorando el juego” transmite la idea del servicio, que es la de ser la herramienta más confiable en soluciones para el manejo y toma de decisiones en los clubes de fútbol.

5.2.1.2. Soporte

Sport Data Quest a través de sus procesos, procura que la información brindada sea lo más confiable posible y esta al relacionarse con los valores de mercado pueda garantizar una mejor toma de decisiones financieras y administrativas para clubes, y deportivas para los directores técnicos. De esta manera el mayor soporte y valor agregado es el cálculo de tasas de riesgo en futuras contrataciones que para los clientes se convierte en la oportunidad de tomar decisiones con toda la información relevante y oportuna y que esta esté analizada previamente por profesionales.

5.2.2. Plaza

Para la planificación de la plaza del plan de marketing es importante enmarcar tres aspectos claves de acuerdo a la opinión de los expertos entrevistados y los directores técnicos encuestados: la rapidez, la comodidad, y la conveniencia de la información. Es importante para este servicio tener una relación directa con el cliente final y específica, es decir que el canal de distribución es directo y la estrategia exclusiva. Por consiguiente, entre los canales de distribución a usar constan: una línea de información y respuesta a requerimientos 1-800, la cual nos permite llegar a los usuarios con rapidez y por otro lado una aplicación móvil instalada en cualquier dispositivo conectado al internet que permitirá a directores técnicos y dirigentes el acceso a la información con comodidad y con la conveniencia de tener el acceso a los datos a tiempo real, y canales de venta directa donde el personal contratado como los ejecutivos de cuenta deben tener pleno conocimiento de los distintos temas en cuanto al fútbol y su performance refiere, y a su vez vocación al servicio al cliente y capacidad de guiar a los consumidores hacia un servicio que cumpla y satisfaga todas sus necesidades.

5.2.3. Instalaciones o evidencia física.

En cuanto a la evidencia física se refiere, las estrategias tienen que aportar a brindar todas las facilidades y comodidades a los usuarios en cuanto a un espacio físico, al ser Sport Data Quest una empresa que su plaza está en el área virtual y canales de venta directa, acorde con la estrategia de distribución exclusiva, es indispensable tener un show experience room, donde los clientes puedan experimentar y adecuar el servicio de acuerdo a sus necesidades y deseos. El espacio debe contar con parqueaderos de uso exclusivo para cliente, seguridad privada, personal de recepción de los dirigentes o cuerpos técnicos de los clubes, y que obedeciendo los manuales de protocolo y atención del cliente los invite a pasar al experience room para experimentar la experiencia de usar el servicio de Sport Data Quest.

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las

infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

Dado a la importancia de la ubicación de las oficinas en una zona comercial se ha decidido alquilar una oficina en el sector de la Coruña con el fin de estar cerca de todo el movimiento comercial de la urbe y de esta forma tener acceso a todos los servicios básicos y de internet que son vitales para los procesos de producción, operaciones y mantenimiento de los servicios y productos que la empresa comercializara. De igual forma dado los montos elevados de inversión por un local propio, se deciden iniciar un contrato de alquiler de un año con tasa congelada y con opción a renovación del mismo por un año más.

La oficina se ubicará en Av. Coruña N27-88 en el edificio Coruña Plaza en el 6to piso.

- Oficina 91mts cuadrados
- 4 ambientes
- 2 baños
- 2 parqueaderos independientes
- Valor: \$1000,00 mensuales.

5.2.4. Precio.

El fundamento para la estrategia de precios de cualquier plan de marketing de un servicio tiene 3 bases principales que son: los costos de los proveedores, la competencia y el valor para los clientes. Al ser Sport Data Quest una empresa pionera en este segmento no puede basar su estrategia de precio por el lado de la competencia. En cuanto a los costos de los proveedores la estrategia corresponde a poner un precio mínimo, mismo que permita obtener una utilidad por cada servicio prestado (Lovelock, 2009).

Tabla 4. Tabla de costos

| DETALLE | COSTO |
|---|-------------------|
| <i>Papelería y útiles de oficina</i> | \$150 |
| <i>Servicios básicos (agua, luz, teléfono fijo)</i> | \$180 |
| <i>Servicio de internet fijo</i> | \$136 |
| <i>Internet y telefonía móvil</i> | \$132,05 |
| <i>Servicio de televisión por cable</i> | \$32,58 |
| <i>Software y mantenimiento</i> | \$2250 |
| <i>Arriendo</i> | \$1000 |
| <i>Publicidad</i> | \$1000 |
| <i>Sueldos administrativos</i> | \$8020 |
| <i>Servicios profesionales y accesorias</i> | \$950 |
| Total | \$13850,63 |

De acuerdo a la tabla 3, el precio no debe ser menor a \$13850,63. Dado que no habría una utilidad operacional con un precio fijado menor al mencionado. Sin embargo, dada las estrategias fijadas para Sport Data Quest, es necesario también utilizar una estrategia de fijación de precios de servicios basado en el valor percibido por el cliente, esto dado a que los consumidores están dispuestos a pagar de acuerdo a la percepción de valor que le dan al servicio. Para lo cual la empresa usará el termino de valor neto, refiriéndose a la diferencia entre el valor percibido por los clientes y el costo. De acuerdo a la investigación de mercado, el 80% de los técnicos encuestados tenía una percepción del precio adecuado a pagar por este servicio se encontraba entre

la escala de \$15000 a \$20000. Por lo que la estrategia de fijación de precios debería apuntar a un precio que se encuentre dentro de esa escala. Por otro lado, es importante no olvidar la realidad que cada club tiene, y que el servicio es personalizado, por ello el precio debe tener una tabla de variaciones por personalización de servicios (Lovelock, 2009).

5.2.5. Personas.

El marketing en los servicios es manejado por personas, de esta manera es importante tener un manejo adecuado del personal tanto interno como externo, y que este se acople a la cultura organizacional con el fin de que cada parte en proceso del servicio ofrecido sea como un engrane de una gran maquinaria que es el core del servicio. Todos los esfuerzos en cuanto a personas deben promover la eficiencia, disponibilidad, capacidad, efectividad, interacción con todos los agentes de interés, y confianza. En cuanto al personal es necesario que este sea capacitado en el manejo de software, calidad en la atención al cliente, conocer a detalle los distintos procesos operativos de la empresa, las distintas políticas internas y la cultura organizacional. Además de incluir en los contratos laborales cláusulas de corresponsabilidad por conceptos de incumplir parámetro estipulados en los manuales de la cultura organizacional y el contrato de confidencialidad de la información. De esta forma el personal interno al ingresar a la empresa conoce cada detalle, y tendrá una mayor familiaridad con todo el entorno de Sport Data Quest. Previo a la capacitación, los empleados deben pasar por un proceso de reclutamiento donde se evaluarán su conocimiento tanto en fútbol, como en manejo de herramientas tecnológicas y demás capacidades evaluadas por: exámenes psicológicos y psicográficos, pruebas conductuales, entrevistas, y el nivel de experiencia en cargos similares.

De igual forma, es importante que el público externo de la empresa como son los proveedores, conozca a detalle los valores organizacionales de la empresa, y que la empresa siempre tenga en mente mantener relaciones duraderas con estas empresas con el fin de crear relaciones socios estratégicos.

5.2.6. Procesos.

Los procesos, comprenden las actividades primarias y de soporte que llevan asociados unos inputs o entradas de materiales, de información o de servicio, una manipulación que aporta valor añadido y salidas de servicios y de información. Identificar los procesos es indispensable para una empresa que ofrece servicios ya que aquí es donde se plantea a quien está dirigido los distintos esfuerzos de marketing. Los agentes implicados, de cada proceso deben estar identificados y con sus funciones claras y detalladas, con el fin de reducir o prevenir los cuellos de botella.

Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs entrantes (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs salientes (productos terminados fabricados). Además, debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso del personal necesario y sus capacidades y aptitudes, calculado el costo hora o día dependiendo del cargo a analizar. La tecnología a emplear y los procesos a subcontratar, mismos que por regulaciones y control por parte de los propietarios deben ser contratados. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo (Block, 1994).

El proceso comienza íntegramente con el desarrollo de software por parte de los desarrolladores, una vez realizado esta parte la empresa empieza a comercializar el servicio, que a través de sus ejecutivos de cuentas visitan a los clientes potenciales que forman parte de una base de datos comercial de la empresa, luego de esto el gerente general o propietario aprueba junto con los representantes legales de los clubes las condiciones de contratos para su posterior firma. Luego se procede a instalar las máquinas para recolección de datos.

El final del proceso viene con emisión de facturas electrónicas y el personal de ventas (ejecutivos de cuenta) proceden hacer el cobro de los servicios prestados según lo antes negociado en los contratos. Con esto el personal

técnico revisa los inventarios de insumo para su pertinente reposición. Proceso que se repitiera mes a mes.

5.2.7. Promoción.

La promoción de productos es una de las necesidades para hacer que la marca llegue al público y atraiga nuevos clientes. Hay numerosas formas de promocionar un producto o servicio. Algunas compañías usan más de un método, mientras que otras pueden usar diferentes métodos para diferentes propósitos de marketing directo (Santo & Álvarez, 2012).

Por este motivo es importante definir la estrategia promocional como una mezcla cuidadosa y sinérgicas que apoyen los objetivos y retos de la empresa, por ende, los esfuerzos promocionales son enfocados en estrategias de push, reforzamiento o creación de marca y para generar demanda. Esto dado que, es importante generar y contar con un personal de fuerza de ventas calificado, además de generar una marca sólida en la mente de los consumidores de la industria por lo que la empresa y el concepto del servicio es nuevo, y sobretodo generar la demanda. Por este motivo la mezcla de herramientas de comunicación se ha seleccionado por publicidad, marketing directo, y relaciones públicas a través de herramientas como las redes sociales, mailing, la fuerza de venta y eventos sociales con el fin de generar relaciones duraderas con los clientes. Los costos presupuestados que pueden ser visualizados en la parte financiera y a mayor detalle son los siguientes: en redes sociales con un costo mensual de \$400, En publicaciones en revistas especializadas deportivas con un costo trimestral de \$250, y en relaciones públicas con un costo anual de \$15.000.

5.2.7.1. Redes Sociales

Las redes sociales te pueden conectar con un mundo de potenciales clientes que pueden ver tu compañía desde una perspectiva diferente. Es decir, el uso de estas plataformas puede cambiar la percepción del público con respecto a un negocio simple y común, a ser visto como parte misma de la comunidad, la red social puede ver a una compañía en contacto con individuos en un nivel más personal. Esto puede ayudar a minimizar la división entre la compañía y el

consumidor, lo cual presenta una imagen más agradable y familiar de la empresa. Por ello Sport Data Quest, como parte de su estrategia de promoción y comunicación usara distintas redes sociales con el fin de brindar información básica de los distintos partidos y menciones de agradecimientos a sus clientes y proveedores a través de estas plataformas, con el fin de que la sociedad anexe a la empresa con el fútbol nacional y a la efectividad (Santo & Álvarez, 2012).

5.2.7.2. Brand Placement

Hacer un brand placement sutil en los clientes más atractivos para realizar Branding (con expansión a nivel internacional). Es importante para la empresa, utilizar cada medio y recurso para darse a conocer. Por esto el brand placement es fundamental, dado que cada insumo tecnológico utilizado en los estadios de fútbol del Campeonato Nacional, debe estar con los logos de la empresa para aprovechar las distintas alternativas como la transmisión de los encuentros, y con miras a una posible expansión a nivel internacional, aprovechar los encuentros de Copa Libertadores y Sud Americana.

5.2.7.3. Fiestas de premiación y de inauguración de años con los clientes

Se trata de crear relaciones perdurables con los actuales clientes y con algunos potenciales mediante eventos como fiestas las cuales se llevarán a cabo los inicios y finales de cada año comercial, es decir, a inicio y fin de campeonato nacional de fútbol.

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1. Misión, visión, objetivos de la organización.

6.1.1. Misión.

Somos una empresa de asesoría especializada en el fútbol que, mediante el desarrollo de aplicaciones web y móviles, apoyándonos en tecnología de última generación brindamos soluciones a la medida de las necesidades

empresariales, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad.

6.1.2. Visión.

Ser reconocidos por nuestros clientes como su aliado más eficaz y confiable, respaldando la toma de decisiones de los equipos de fútbol del Ecuador y sus deportistas, donde nuestro personal marca la diferencia cada día en pro de sus resultados.

6.1.2. Objetivos de la organización.

6.1.2.1. Objetivo general.

Ser un aliado de los clubes deportivos en la medición del rendimiento en los deportistas en las distintas áreas deportivas, brindando la información necesaria para facilitar la toma de decisiones, contribuyendo de esta forma a generar decisiones acertadas, buscando permanentemente agregar valor a la gestión poniendo a disposición de los clubes, tanto para su cuerpo técnico, personal administrativo y directivos, soluciones adaptadas a sus necesidades y que faciliten la toma de decisiones.

6.1.2.1. Objetivos específicos.

Para el 2022:

- Ser reconocidos como la empresa más eficaz en el manejo de datos estadísticos para la toma de decisiones a través de brindar soluciones hechas a la medida, con al menos un 90% de nivel satisfacción de nuestros clientes, y un índice de fidelización de clientes de al menos el 75%.
- Contar con el personal mejor calificado en temas de medición e interpretación de datos en la industria deportiva, donde el 70% de nuestro personal tenga certificaciones internacionales y títulos de tercer nivel.
- Mantener un ambiente laboral con estándares internacionales, con un índice de deserción laboral menor al 10%

- Brindar el servicio al menos al 70% de los clubes de fútbol de la serie A y B del Campeonato Nacional de Fútbol cubriendo a los clubes más importantes a nivel nacional.
- Garantizar que toda actividad de la empresa se enmarque dentro de los más altos lineamientos éticos y precautelando las buenas prácticas comerciales y empresariales, obteniendo certificaciones de calidad ISO 9001: 2000, ISO 10006:2003, SA 8000 precautelando índices de eficiencia en cada proceso.

6.2. Plan de Operaciones.

Los procesos, como hemos señalado anteriormente son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio).

Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs entrantes (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs salientes (productos terminados fabricados). Además, debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo (Santo & Álvarez, 2012).

El proceso comienza íntegramente con el desarrollo de software por parte de los desarrolladores, esto en la etapa pre operacional donde se deben realizar pruebas de calidad y un plan piloto, una vez realizado esta parte la empresa empieza a comercializar el servicio, que a través de sus ejecutivos de cuentas visitan a los clientes potenciales que forman parte de una base de datos comercial de la empresa, luego de esto el gerente general y comercial negocia las condiciones de contratos para que luego se firme los contratos. Posterior a esto se procede a instalar las máquinas (1 dron con cámara HD, 1 cámara con rieles a lo largo del campo de juego, 11 chalecos en los futbolistas con

sensores que miden posición en cancha, ritmo cardiaco y velocidad máxima, 2 cámaras GoPro en los arcos, Chips Adidas Mi Coach en los zapatos de los deportistas), además del personal necesario para la recolección de datos que son para recolección de datos que consta de 2 técnicos para cámaras y demás sensores, 1 técnico para el manejo del dron, y un analista que operara la computadora central donde se recopilan los datos, y son enviados a través de la nube a la oficina central donde los datos son transformados y publicados en la plataforma a tiempo real. Es importante que la recolección de datos se haga de manera paulatina, y si es necesario de manera diaria. Para que los datos sean lo más cercanos a la realidad con márgenes de error muy por debajo del 1%. Con estos datos se procede a levantar y realizar la presentación de datos personalizados a las necesidades de los distintos clientes, y subir a la nube toda la información como resultado de la data recogida, esto tanto en entrenamientos, cómo en partidos oficiales.

El final del proceso viene con emisión de facturas electrónicas y el personal de ventas (ejecutivos de cuenta) proceden hacer el cobro de los servicios prestados según lo antes negociado en los contratos. Esto a través de un programa de facturación en la nube donde un software de facturación electrónica les llega a los clientes su factura.

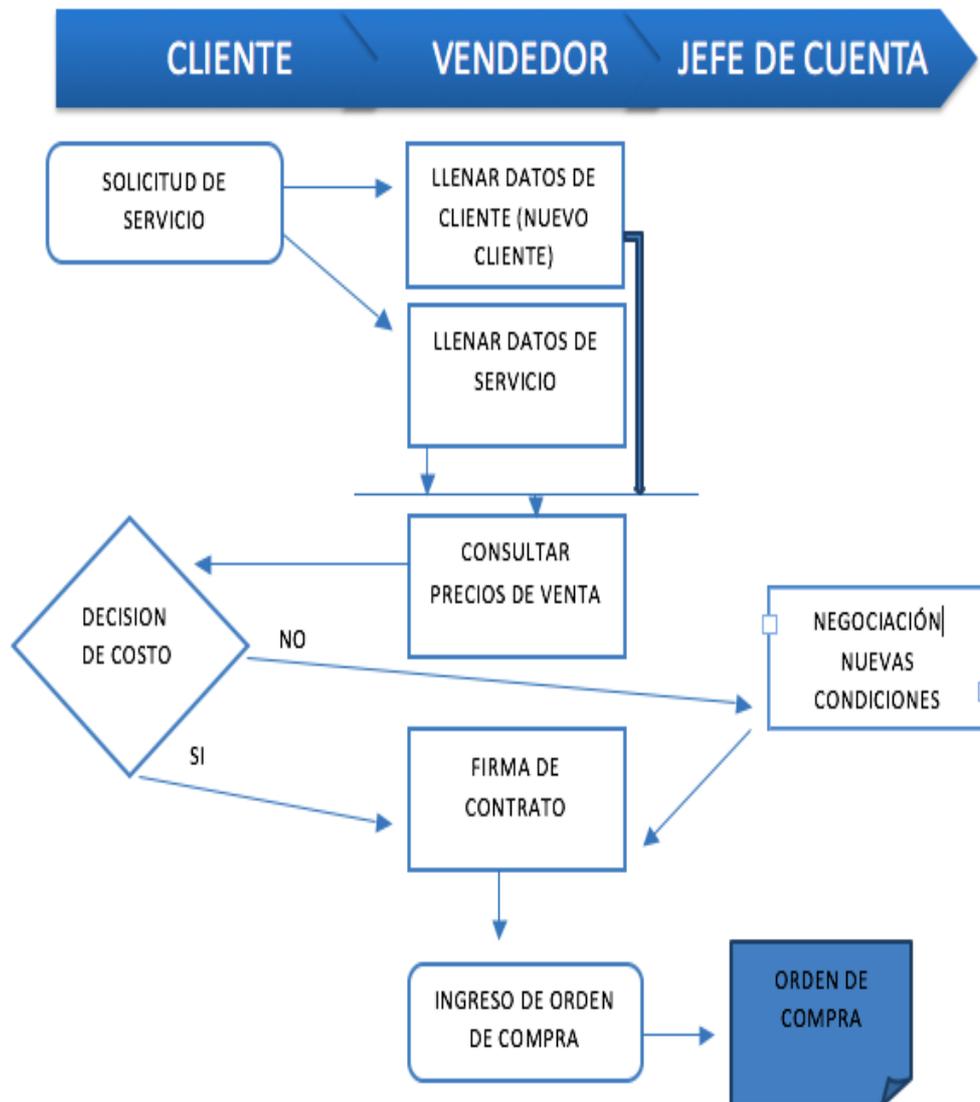


Figura 2. Diagrama de producción de procesos de venta

6.2.1. Diagrama de operaciones.

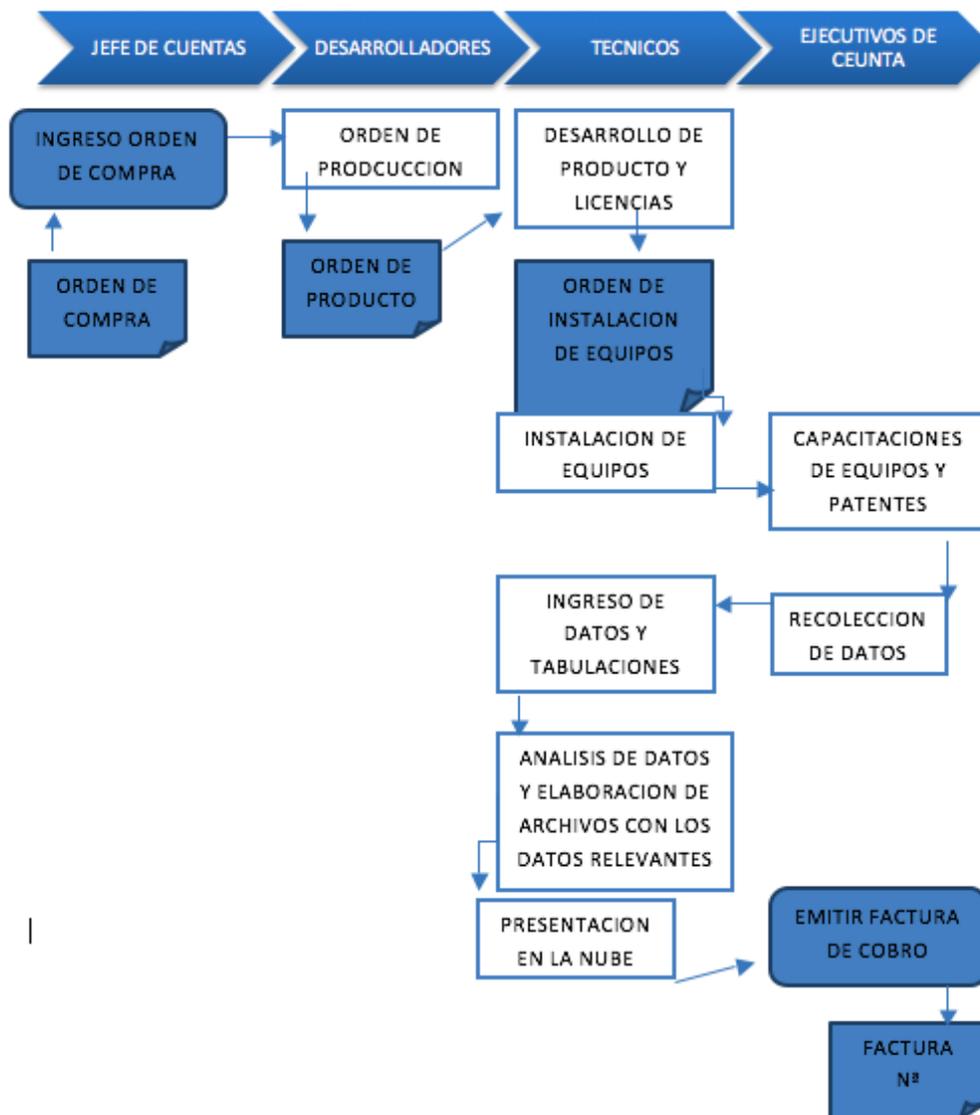


Figura 3. Diagrama de producción de la toma de pedidos

6.3. Estructura organizacional.

6.3.1. Tipo de organización.

Sport Data Quest será constituida bajo la figura de una compañía de responsabilidad limitada (Cía. Ltda.). Que según el Art. 92 de la ley de compañías, estas se contraen entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales (Ley de compañías, Art. 92).

La empresa contará con las aportaciones de 4 socios, esto con el fin de que esta figura legal permite a la empresa la realización de actos civiles, de comercio y operaciones mercantiles con excepción de actividades financieras como bancos, seguros, capitalización y ahorro (Ley de compañías. Art. 94).

En esta compañía los socios estarán representados bajo la figura de participaciones correspondientes al 25% de la empresa cada uno, las mismas que podrán ser transferidas mediante un acto en beneficio de algún socio o tercero bajo el consentimiento unánime del capital social. Acto que se hará mediante escritura pública y bajo supervisión de notario (Ley de compañías, Art. 113).

Tabla 5. Sueldo y salarios personal administrativo

| Por Equipo | | | | |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------|---|
| Personal Administrativo | | | | |
| Cargo | Número de Personal | Salario | Total Salarios | Salario con variables del 1% por bonificacione por metas |
| Gerente General | 1 | \$ 1.800,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.818,00 |
| Jefes de Cuenta | 1 | \$ 900,00 | \$ 900,00 | \$ 909,00 |
| Secretaria | 1 | \$ 380,00 | \$ 380,00 | \$ 383,80 |
| Auxiliar contable | 1 | \$ 366,00 | \$ 366,00 | \$ 369,66 |
| Tecnicos de Campo | 3 | \$ 450,00 | \$ 1.350,00 | \$ 1.363,50 |
| Desarrollador | 1 | \$ 750,00 | \$ 750,00 | \$ 757,50 |
| Ejecutivos de Cuenta | 1 | \$ 670,00 | \$ 670,00 | \$ 676,70 |
| Relacionista Público | 1 | \$ 500,00 | \$ 500,00 | \$ 505,00 |
| Recepcionista | 1 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 606,00 |
| Soporte Técnico y mantenimiento | 1 | \$ 760,00 | \$ 760,00 | \$ 767,60 |
| Totales | 12 | \$ 7.176,00 | \$ 8.076,00 | \$ 8.156,76 |

6.3.2. Organigrama.

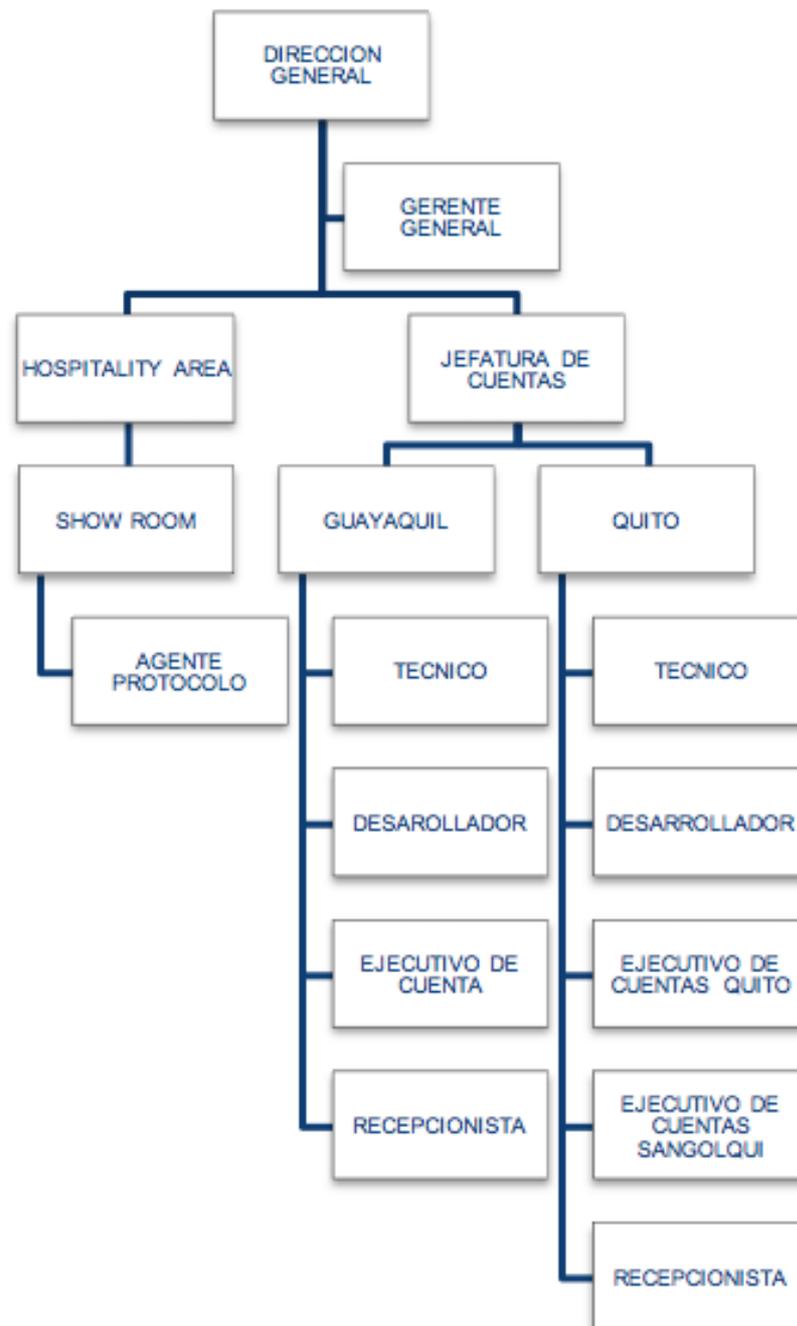


Figura 4 Organigrama institucional

7. CAPÍTULO VII. Evaluación financiera.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos.

El modelo financiero presentado en este plan de negocios se ha realizado de manera trimestral dado que el nivel de clientes es bajo y de igual forma para facilitar la visualización del mismo. El mercado depende de las temporadas y estas se manejan de manera anual y semestral, por este motivo se decidió reflejar los distintos análisis y movimientos de manera trimestral.

Dado que el modelo de negocio es totalmente innovador en el Ecuador se utilizó el crecimiento de ventas de acuerdo a la línea del ciclo de vida de este tipo de servicios. En cuanto a la proyección de ventas se incluyó también gastos de ventas, que son gastos que están ligados con la actividad comercial del servicio que representan los rubros de viajes, viáticos de viajes a la ciudad de Guayaquil principalmente. Las ventas proyectadas se dividen en los dos paquetes que la empresa pondrá a disposición de los distintos clubes, unos el servicio básico con un valor de \$15.000,00 mensuales y el servicio deluxe con un valor \$18.000,00 mensuales, precios que tendrán un incremento anual del 5% cercana a la tasa de crecimiento promedio anual en el fútbol ecuatoriano (Roggero, 2013). Generando ventas totales sobre los \$97.440,00 trimestrales.

Por otro lado los costos de inversión inicial suman un total de \$144.581,18 de los cuales, \$57.627,20 que corresponden a la inversión del desarrollo del software que contempla el salario y demás rubros necesario de un año para el desarrollo del mismo, siendo este el rubro más representativo de la inversión inicial, en cuanto a la inversión en equipos tecnológicos que representan el segundo rubro más importante de la inversión siendo de \$37.578,50. Mientras que los gastos se proyectan desde la fase pre operacional con \$24.902,00 donde se toman en cuenta los gastos de operación y demás gastos incurridos en el desarrollo del software.

Tabla 6. Estado de resultados proyectado a cinco años.

| | 0 | AÑOS | | | | |
|-------------------------------------|------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | \$ - | \$ 486.000,00 | \$ 1.115.100,00 | \$ 1.905.120,00 | \$ 2.875.540,50 | \$ 4.528.976,29 |
| Servicio Basico | \$ - | \$ 270.000,00 | \$ 661.500,00 | \$ 1.190.700,00 | \$ 1.875.352,50 | \$ 2.953.680,19 |
| Servicio Deluxe | \$ - | \$ 216.000,00 | \$ 453.600,00 | \$ 714.420,00 | \$ 1.000.188,00 | \$ 1.575.296,10 |
| COSTOS Y GASTOS | \$ - | \$ 260.952,98 | \$ 332.307,44 | \$ 389.970,76 | \$ 445.662,63 | \$ 545.112,65 |
| Costo de venta | \$ - | \$ 6.240,00 | \$ 6.489,60 | \$ 6.749,18 | \$ 7.019,15 | \$ 7.299,92 |
| Gastos de sueldos y salarios | \$ - | \$ 160.821,35 | \$ 209.387,21 | \$ 238.690,06 | \$ 283.767,89 | \$ 381.552,42 |
| Gastos de depreciación | \$ - | \$ 22.281,63 | \$ 40.995,67 | \$ 65.165,63 | \$ 72.654,59 | \$ 63.653,26 |
| Gastos de Amortización | \$ - | \$ 1.690,00 | \$ 1.690,00 | \$ 1.690,00 | \$ - | \$ - |
| Gastos publicidad y promoción | \$ - | \$ 20.800,00 | \$ 21.632,00 | \$ 22.497,28 | \$ 23.397,17 | \$ 24.333,06 |
| Gastos servicios basicos | \$ - | \$ 7.488,00 | \$ 8.815,68 | \$ 10.149,43 | \$ 11.993,48 | \$ 13.508,10 |
| Gastos honorarios profesionales | \$ - | \$ 15.312,00 | \$ 15.924,48 | \$ 16.561,46 | \$ 17.223,92 | \$ 23.975,20 |
| Gastos servicios prestados | \$ - | \$ 5.400,00 | \$ 5.616,00 | \$ 5.840,64 | \$ 6.074,27 | \$ 6.317,24 |
| Gastos suministros y materiales | \$ - | \$ 2.520,00 | \$ 2.620,80 | \$ 2.725,63 | \$ 2.834,66 | \$ 2.948,04 |
| Gastos mantenimiento y adecuaciones | \$ - | \$ 3.600,00 | \$ 3.744,00 | \$ 3.893,76 | \$ 4.049,51 | \$ 4.211,50 |
| Gastos seguros | \$ - | \$ 400,00 | \$ 416,00 | \$ 432,64 | \$ 449,95 | \$ 467,94 |
| Gastos arriendo | \$ - | \$ 14.400,00 | \$ 14.976,00 | \$ 15.575,04 | \$ 16.198,04 | \$ 16.845,96 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ - | \$ 225.047,02 | \$ 782.792,56 | \$ 1.515.149,24 | \$ 2.429.877,87 | \$ 3.983.863,64 |
| Gastos intereses | \$ - | \$ 12.640,10 | \$ 9.830,86 | \$ 6.544,44 | \$ 2.699,80 | \$ - |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ - | \$ 212.406,92 | \$ 772.961,71 | \$ 1.508.604,80 | \$ 2.427.178,07 | \$ 3.983.863,64 |
| Impuesto a la Renta | \$ - | \$ 46.729,52 | \$ 170.051,58 | \$ 331.893,06 | \$ 533.979,18 | \$ 876.450,00 |
| Participación de trabajadores | \$ - | \$ 24.851,61 | \$ 90.436,52 | \$ 176.506,76 | \$ 283.979,83 | \$ 466.112,05 |
| UTILIDAD NETA | \$ - | \$ 140.825,79 | \$ 512.473,61 | \$ 1.000.204,98 | \$ 1.609.219,06 | \$ 2.641.301,59 |
| Margen Bruto | | 46% | 70% | 80% | 85% | 88% |
| Margen Operacional | | 44% | 69% | 79% | 84% | 88% |
| Margen Neto | | 29% | 46% | 53% | 56% | 58% |

Como se puede observar en el estado resultados, el margen neto es positivo, es decir 29%, a partir del primer año, esto debido a que los ingresos por ventas están por encima a los gastos, incluso sobre los de interés por el préstamo realizado para la inversión inicial.

Tabla 7. Estado de situación financiera proyecto a cinco años.

| | AÑOS | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | \$ 170.000,00 | \$ 294.287,08 | \$ 787.412,75 | \$ 1.764.983,38 | \$ 3.347.723,44 | \$ 5.989.025,04 |
| Activos Corrientes | \$ 87.440,50 | \$ 194.110,03 | \$ 628.825,28 | \$ 1.595.240,56 | \$ 3.221.900,02 | \$ 5.926.854,87 |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | \$ 87.440,50 | \$ 165.704,55 | \$ 569.173,78 | \$ 1.501.289,44 | \$ 3.080.092,54 | \$ 5.687.323,54 |
| Cuentas por Cobrar | \$ - | \$ 28.405,48 | \$ 59.651,51 | \$ 93.951,12 | \$ 141.807,48 | \$ 239.531,32 |
| Activos no corrientes | \$ 82.559,50 | \$ 100.177,06 | \$ 158.587,47 | \$ 169.742,82 | \$ 125.823,43 | \$ 62.170,17 |
| Muebles y enseres | \$ 4.801,00 | \$ 4.801,00 | \$ 6.274,00 | \$ 6.785,00 | \$ 7.185,00 | \$ 7.185,00 |
| Vehículos | \$ 24.790,00 | \$ 24.790,00 | \$ 49.580,00 | \$ 74.370,00 | \$ 74.370,00 | \$ 74.370,00 |
| Equipos tecnológicos | \$ 38.298,50 | \$ 79.887,69 | \$ 152.620,77 | \$ 198.880,75 | \$ 225.815,95 | \$ 225.815,95 |
| Equipos de computación | \$ 9.600,00 | \$ 9.600,00 | \$ 11.700,00 | \$ 18.150,00 | \$ 19.550,00 | \$ 19.550,00 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ -22.281,63 | \$ -63.277,30 | \$ -128.442,93 | \$ -201.097,52 | \$ -264.750,78 |
| Software y licencias | \$ 5.070,00 | \$ 5.070,00 | \$ 5.070,00 | \$ 5.070,00 | \$ 5.070,00 | \$ 5.070,00 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ -1.690,00 | \$ -3.380,00 | \$ -5.070,00 | \$ -5.070,00 | \$ -5.070,00 |
| PASIVOS | \$ 85.000,00 | \$ 68.461,30 | \$ 49.113,35 | \$ 26.479,00 | \$ - | \$ - |
| Pasivos corrientes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por pagar | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pasivos no corrientes | \$ 85.000,00 | \$ 68.461,30 | \$ 49.113,35 | \$ 26.479,00 | \$ - | \$ - |
| Deuda a largo plazo | \$ 85.000,00 | \$ 68.461,30 | \$ 49.113,35 | \$ 26.479,00 | \$ - | \$ - |
| PATRIMONIO | \$ 85.000,00 | \$ 225.825,79 | \$ 738.299,40 | \$ 1.738.504,38 | \$ 3.347.723,44 | \$ 5.989.025,04 |
| Capital social | \$ 85.000,00 | \$ 85.000,00 | \$ 85.000,00 | \$ 85.000,00 | \$ 85.000,00 | \$ 85.000,00 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ 140.825,79 | \$ 653.299,40 | \$ 1.653.504,38 | \$ 3.262.723,44 | \$ 5.904.025,04 |
| Capital de Trabajo | \$ - | \$ 28.405,48 | \$ 59.651,51 | \$ 93.951,12 | \$ 141.807,48 | \$ 239.531,32 |
| Propiedad Planta y Equipo | \$ 82.559,50 | \$ 124.148,69 | \$ 225.244,77 | \$ 303.255,75 | \$ 331.990,95 | \$ 331.990,95 |

Como se puede observar en la tabla 6, observamos una deuda a largo plazo que es la que contiene las obligaciones de la empresa, estas dado a que no son tan altas permiten que con las actividades operacionales de la empresa se pueda tener rentabilidad desde el primer año y de esta manera por los cinco años analizados en este estado de situación. De igual, forma podemos ver las inversiones que se han hecho en activos no corrientes como son la adquisición de muebles, vehículos y equipos a lo largo de los años analizados, de acuerdo al crecimiento proyectado de la empresa. Es importante de igual forma analizar las políticas de cobro de cuentas por cobrar ya que este no es muy alto y permite tener mejor liquidez.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

7.2.1. Inversión Inicial y capital de trabajo.

La inversión inicial calculada es de \$170,000.00 dado que el cálculo de todo lo necesario contemplando desde los gastos de constitución, pasando por los muebles requeridos, servicios, licencia y patentes, equipos, incluso los rubros de inversión pre operacional de desarrollo y de software haciende a \$144,581.18. Sin embargo, la empresa decide que la inversión inicial también se le debe contemplar un rubro mayor por cualquier eventualidad. Para lo cual, la mitad será aportada por el capital de los socios y el otro 50% por parte de una adquisición de un préstamo bancario con tasa de interés del 16%. El capital de trabajo se lo planteó para poder operar durante el año pre operacional y el primer año de funcionamiento de la empresa.

7.2.2. Estructura del capital.

Tabla 8. Estructura del Capital.

| | AÑOS | | | | | |
|------------------------|------|-----|-----|-----|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Estructura del capital | | | | | | |
| Deuda | 50% | 23% | 6% | 2% | 0% | 0% |
| Capital | 50% | 77% | 94% | 98% | 100% | 100% |

Según la tabla 7, se puede destacar que al año cero se cuenta con una deuda del 50% y de capital propio, pero a medida de las actividades operacionales las diferencias se van reduciendo dado que, al cerrar el tercer año, ya casi no existe deudas y al finalizar el quinto año proyectado la estructura del capital es netamente capital propio.

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

7.3.1. Estado de resultados.

Según la tabla 5, se observa que a partir desde el primer año la empresa empieza a tener utilidades, esto debido a su política de fijación de precios basado en los costos y que aparte invierte de acuerdo a su número de clientes, de igual forma sus políticas de cobros permiten a la empresa tener liquidez, esto debió a que los gastos y costos de la empresa, son inferiores a los

ingresos por ventas de ambos servicios, se puede observar que el primer año se maneja un margen neto del 29%. Los años siguientes el resultado es creciente incluso llegando a quinto año a tener un 58%, esto debido a que el nivel de precios aumenta de acuerdo con la inflación promedio y también a incremento de clubes en adquirir el servicio, es decir el nivel de demanda aumenta, esto debido a las estrategias de marketing, especialmente a las estrategias de comunicación y brand placement. Es importante destacar que a partir del primer año se podrá pagar los impuestos e interés, y a partir del incremento de la demanda se adquiere activos que son parte de los insumos necesario para brindar el servicio de manera óptima. De igual forma, se puede mencionar que a partir del tercer año las amortizaciones y depreciaciones debido a que estas ya no representan ningún valor en libros.

7.3.2. Estado de situación financiera.

Según la tabla 6, podemos ver que hay valores a partir del año cero, esto es debido a que la empresa necesita una etapa pre operacional en la cual tiene que elaborar el software y también realizar las pruebas pilotos para la optimización del software. Razón por la cual en libros los valores son iguales a la inversión inicial ya que estos valores se contemplan aquí. De igual manera por esto es necesario el capital de trabajo, ya que sin esos valores sería imposible obtener los resultados proyectados y el funcionamiento adecuado para la empresa. En cuanto al efectivo vemos como este a partir del primer año empieza a crecer y son mayores a sus pasivos, y que empieza a dejar utilidad para el negocio. De igual manera, se observa claramente en libros como la inversión en activos no corrientes y la inversión de software y licencias aumenta dado lo requerido por la demás, de esta manera también las depreciaciones crecen debido a que se hacen inversiones a lo largo de los periodos proyectados. En cuanto a los pasivos corrientes, la empresa mantiene una política de cancelar en efectivo y sus equivalentes, dado que sus proveedores son empresas en el extranjero y se las realiza mediante transferencia directa. En cuanto al patrimonio, la retención de utilidades, se obtiene desde el primer año y estas se acumulan así haciendo crecer el capital propio y con los resultados de las actividades de la empresa cancelar la deuda

a largo plazo. Es decir que desde el primer año es donde se puede empezar a obtener utilidad sobre la inversión, por lo tanto, los accionistas y propietarios pueden ver su retorno.

7.3.3. Flujo de efectivo.

Tabla 9. Flujo de efectivo.

| | | | | | | |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Flujo Neto | \$ 87.440,50 | \$ 78.264,05 | \$ 403.469,23 | \$ 932.115,66 | \$ 1.578.803,10 | \$ 2.607.231,01 |
| Saldo Efectivo inicial | \$ 0,00 | \$ 87.440,50 | \$ 165.704,55 | \$ 569.173,78 | \$ 1.501.289,44 | \$ 3.080.092,54 |
| Saldo Efectivo Final | \$ 87.440,50 | \$ 165.704,55 | \$ 569.173,78 | \$ 1.501.289,44 | \$ 3.080.092,54 | \$ 5.687.323,54 |

Según la tabla 9, desde el primer año se obtienen resultados positivos, debido a la prevención que se hace en el calcular y pronosticar lo recursos necesario para el periodo pre ocupacional y primer año, además de las políticas de fijación de precios que contemplan los costos. De esta manera se puede inferir que según los estados proyectados se recupera la inversión.

7.3.4. Flujo de efectivo del inversionista.

Tabla 10. Flujo de efectivo del inversionista proyectado a cinco años.

| Flujo de Caja del Inversionista Anual | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| \$ (171.559,69) | \$ 4.259,71 | \$ 3.313,00 | \$ 2.205,48 | \$ 909,83 | \$ (0,00) |
| | \$ 4.259,71 | \$ 7.572,71 | \$ 9.778,19 | \$ 10.688,02 | \$ 10.688,02 |

Según se puede observar en la tabla 10, desde el primer año los accionistas pueden ver el retorno de su inversión, sin embargo, esta es re invertida en la empresa.

7.3.5. VAN y TIR.

Tabla 11. VAN y TIR del proyecto.

| | |
|-----|-----------------|
| VAN | \$10.295.007,24 |
| TIR | 230% |

El TIR del proyecto es del 230%. por lo tanto, es el nivel máximo de rentabilidad que se obtiene de los estados financieros proyectados, calculo que

se basa en los niveles de ingresos restando los costos y gastos generales, Este índice es el retorno de efectivo invertido, es decir que este proyecto tiene un índice muy alto de rentabilidad.

Por otro lado, el VAN, es del \$10'295.007.24. Por lo tanto, después de tomar los flujos de efectivo y al restarle la inversión, notamos que este proyecto es viable.

7.2. Índices Financieros.

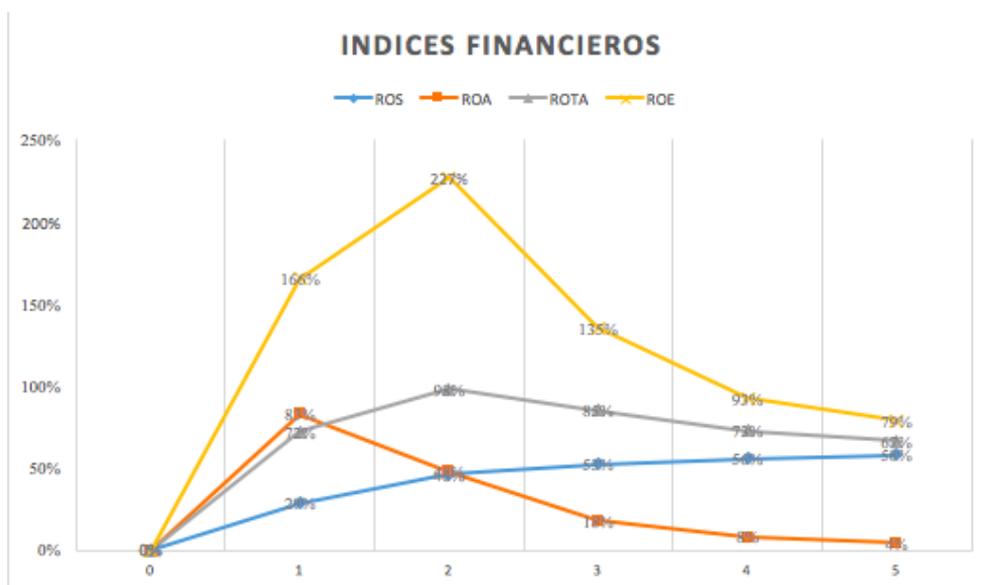


Figura 5 Índices financieros

Como se puede observar el primer año la empresa contará ya con niveles de dinero dado a que la inversión inicial está contemplada en el capital de trabajo. En el gráfico se puede observar que la eficiencia que tienen los activos para generar renta de los mismos crece del año cero al primero, sin embargo, estos decrecen según el índice del ROA a partir del primer año. En cuanto al ROE, este crece durante los dos primeros años, es decir que la retribución a accionistas tiene mayor crecimiento en ese periodo de tiempo. Sin embargo, este nunca es negativo. Finalmente, en cuanto al ROS, que se refiere a la capacidad de gestión de las ventas y de costos operacionales es creciente durante todos los periodos de tiempo, lo cual se puede referir a una correcta administración financiera (ULPGC, 2017). Además, entre las ratios de liquidez como el de tesorería que mide la capacidad de nuestros activos para cubrir

nuestras obligaciones es 1.8, es decir que con nuestros activos se puede cubrir casi el doble de las obligaciones adquiridas.

8. CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez realizado los distintos análisis como estudios de mercado, análisis de la industria y mercado objetivo, y los distintos estados financieros proyectados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En el país no existe una empresa enfocada en ofrecer herramientas que brinde soluciones para la toma de decisiones para los clubes de fútbol que, a base de la medición de desempeño de sus deportistas, además de su efectividad tanto comercial como administrativa, y la repercusión de las contrataciones en el ticketing, facilite a los directivos y cuerpos técnicos la tarea de tomar de decisiones. Por lo cual la competencia inexistente hace de este plan de negocios muy atractivo.

Mediante los distintos procesos de estudios de mercado se puede determinar la aceptación especialmente de los directores técnicos que son parte fundamental en la decisión de compra que hacen los directivos.

Para los expertos es importante que este tipo de negocios conozca la industria y en si el deporte a analizar, dado que la información deber ser relevante y adecuada, recordando que el tipo de información marca la diferencia entre el éxito y fracaso de este tipo de negocios. Motivo por el cual es vital pruebas pilotos previo al lanzamiento del emprendimiento.

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados se pudo conocer que la utilización de aplicaciones móviles marca la preferencia del mercado objetivo, como la posibilidad de obtener datos a tiempo real.

Según lo investigado en el mercado es importante destacar que, a pesar del decrecimiento económico, los altos aranceles, y el desempleo creciente. El emprendimiento cuenta con un alto porcentaje de viabilidad dado a la oportunidad de poder tener personal altamente calificado y con bajas aspiraciones salariales, aunque en el plan de negocios se han contemplados

sueldos y salarios dentro de los sueldos promedios de la industria. Como así también, su van por encima de los diez millones de dólares.

Al realizar las distintas estrategias de marketing y evaluar los estados financieros proyectados, es importante que el plan de negocios sea estrictamente llevado a cabo mediante la eficacia en la gestión de sus recursos, la gestión de ventas y costos operacionales. Por este motivo es importante el poder contar con un personal altamente calificado.

Es importante, destacar que los equipos tecnológicos y demás debe ser siempre de primera generación o de tecnología de punta, dado que la calidad de la información está ligada directamente con la tecnología usada para la recolección de la data, la interpretación de la misma y las plataformas para publicación de la información.

Finalmente, el VAN, es del \$10'295.007.24. Por lo tanto, después de tomar los flujos de efectivo y al restarle la inversión, notamos que este proyecto es viable, y sus índices de rentabilidad son mayor a las tasas de interés que otorgan los bancos.

REFERENCIA

- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras* (Ediciones Granica ed.). Buenos Aires, Argentina.
- CENACE. (2017). *Lista de proveedores calificados*. Recuperado el 2017 de Mayo, de http://www.cenace.org.ec/index.php?option=com_eventtableedit&Itemid=79&choose=2
- Chamorro, J. C. (2010). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN GESTIÓN EMPRESARIAL*. Ibarra.
- Clementes, R. (1996). *Guía Completa de las Normas ISO 14000*.
- Diario El Télegrafo. (29 de Enero de 2017). El presupuesto de los clubes aumentará 12,8% en este año.
- Duarte, D. (2015). SAP SPORTS ONE: LA SOLUCIÓN QUE INYECTARÁ TODA LA TECNOLOGÍA AL FÚTBOL LATINOAMERICANO. (AETECNO, Entrevistador)
- El Comercio. (31 de Marzo de 2016). USD 37 millones es el déficit del Barcelona Sporting Club Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-bsc-deficit-asamblea-socios.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com.
- El Mercurio. (28 de 1 de 2015). Equipos tecnologicos pagas más por nuevos aranceles.
- El Universo. (11 de 12 de 2014). Ecuador registra superávit de \$ 135,2 millones en balanza comercial.

- Entrepreneur. (26 de Abril de 2011). *Entrepreneur.com*. Recuperado el 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/264153>
- INEC. (2016). *Laboratorio Empresarial*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INEC. (2016). *Laboratorio Empresarial: Industria de Actividades de Consultoría de Gestión*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2016). *Número de empresas, según tamaño de la empresa del año 2015*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Lewis, M. (2003). *Moneyball, the art of winning an unfair game*.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios* (sexta ed.).
- Revista Líderes. (2012). En Ecuador se elevan los niveles de consumo. *Revista Líderes*. Obtenido de <http://us.123rf.com/400wm/400/400/kgtoh/kgtoh1107/kgtoh110700630/10012177-background-concept-wordcloud-illustration-of-business-value-chain.jpg>
- Roggero. (2013). Obtenido de Revista USFQ: <http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/442/561>
- Santo, O. d., & Álvarez, D. (2012). *Marketing de atracción 2.0 "Cómo conseguir tus objetivos online con el mínimo presupuesto"*.
- Superintendencia De Compañías, Valores y Seguros. (2016).
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (s.f.). *Ley de Compañías*.
- ULPGC. (2017). *Universidad de las Palmas de Gran Canaria*. Obtenido de Interpretación de los estados financieros: https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/.../9_La_cuenta_de_resultado.pdf

ANEXOS

Variables económicas 2014

| Grupo | Empresas | Ventas (\$) | Empleo | Exportaciones (\$) | Importaciones (\$) |
|--|----------|--------------------|-----------|--------------------|--------------------|
| M702. ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN. | 1.234 | 573.803.669,00 | 12.334 | 0,00 | 0,00 |
| División | | | | | |
| M70. ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN. | 2.119 | 839.863.244,00 | 17.951 | 0,00 | 0,00 |
| Sección | | | | | |
| M. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS. | 9.411 | 4.696.037.082,00 | 93.422 | 0,00 | 0,00 |
| Total | | | | | |
| TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA | 89.802 | 161.106.062.380,00 | 1.666.948 | 25.616.847.345,00 | 26.920.820.489 |

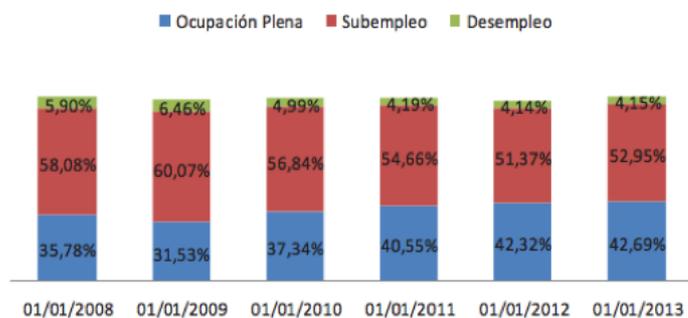
Indicadores 2014

| Grupo | Remuneración Promedio (\$) | Productividad Espuria Relativa | Concentración (K4)(%) | Balanza Comercial (\$) | Coefficiente de Exportación (%) | Índice de Dependencia (%) |
|--|----------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| M702. ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN. | 899,10 | 48,14 | 17,93 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| División | | | | | | |
| M70. ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN. | 835,45 | 48,41 | 21,21 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| sección | | | | | | |
| M. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS. | 718,66 | 52,01 | 16,50 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | | | | | | |
| TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA | 668,41 | 100,00 | 47,31 | -1.303.973.144,00 | 15,90 | 16,58 |

Fuentes de información: IESS, SRI, COMTRADE e INEC

Anexo 1. Variables e Indicadores económicos 2014. (INEC, 2016)

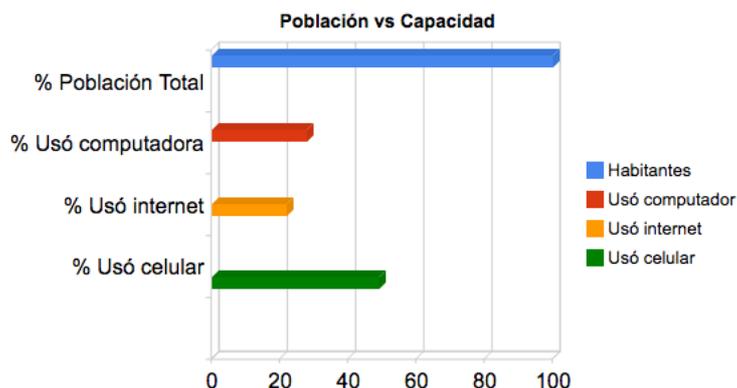
Tasa Anual de Mercado Laboral



Anexo 2. Tasa Anual de mercado Laboral. Tomado de (Grupo Banco Mundial, 2015).

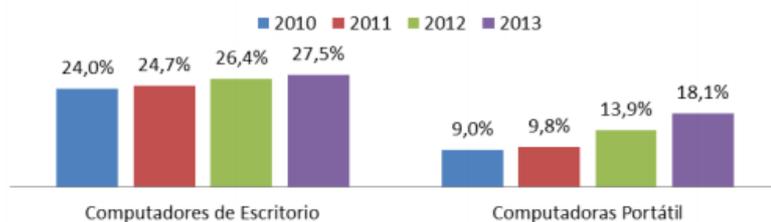
| | 2017 | 2016 |
|-------------------------|-----------|------------|
| Barcelona | \$ 15,5 M | \$ 15,5 M |
| Emelec | \$ 12 M | \$ 12 M |
| Liga de Quito | \$ 8 M | \$ 10 M |
| Independiente del Valle | \$ 5,5 M | \$ 5 M |
| Clan Juvenil | \$ 1,5 M | \$ 550.000 |
| Macará | \$ 2,75 M | \$ 1,2 M |
| Delfín | \$ 3 M | \$ 2 M |
| Deportivo Cuenca | \$ 2,5 M | \$ 2,5 M |
| River Ecuador | \$ 4 M | \$ 2,5 M |
| Fuerza Amarilla | \$ 4 M | \$ 2 M |
| Universidad Católica | \$ 3,5 M | \$ 3,5 M |
| El Nacional | \$ 5 M | \$ 5 M |

*Anexo 3. Análisis del Presupuesto de los equipos de fútbol ecuatoriano.
Tomado de (Diario El Telégrafo, 2017)*



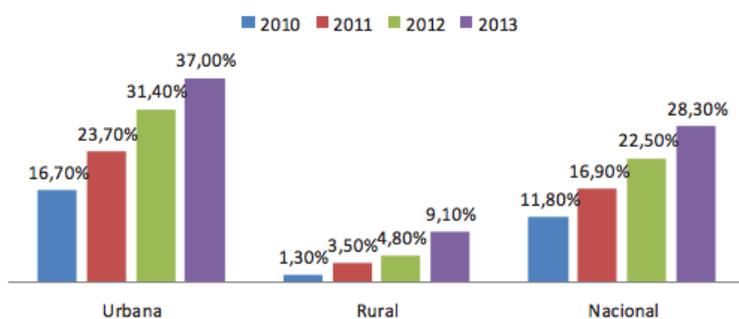
Anexo 4. Comparación anual del uso del internet y usuarios telefónicos del Ecuador. Tomado de (INEC, 2015).

Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional



Anexo 5. Grafica del tipo equipamiento tecnológico del hogar. Tomado de (INEC, 2014).

Acceso al Internet según área



Anexo 6. Porcentaje de la población de acuerdo al sector con acceso a internet. Tomado de (INEC, 2014).

ENTREVISTA A:

Juan Carlos Burbano

Entrevista a Juan Carlos Burbano, ex jugador de fútbol profesional, ex seleccionado de la Selección Nacional de Fútbol del Ecuador, entrenador profesional de fútbol y ex Director de Formativas de Liga Deportiva Universitaria de Quito. Realizada el día viernes 14 de octubre del 2016

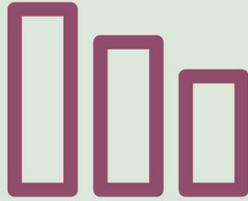
| | |
|--|---|
| <h3>IMPORTANCIA</h3> <p>"Es importante conocer como ve un ex jugador de fútbol el tema de usar estadísticas para medir el desempeño de ellos y conocer un poco sobre su experiencia en Alemania cuando se encontraba preparándose para ser director técnico".</p> | <h3>EN ALEMANIA</h3> <p>Noto que el fútbol estaba acompañado de profesionalismo en todo sentido, y es que desde el futbol escolar los niños ya son medidos y evaluados por distintos parámetros, que varían desde su estatura, movimientos en cancha, verticalidad de pases, velocidad, disciplina, resistencia, potencia, entre otras.</p> |
| <h3>VELOCIDAD</h3> <p>En categorías formativas el atributo mas importante medir es la velocidad tanto mental como física. En palabras del entrenador: "Tu puedes enseñar a alguien como pararse en cancha, como patear al arco, como tirar una gambeta, incluso como correr la cancha; pero lo que tu no puedes enseñarle es como ser rápido".</p> | <h3>SAP</h3> <p>SAP incursiona en el fútbol y saca al mercado una línea exclusiva enfocada en entrenadores de futbol, la cual es usada en toda Europa.</p> |
| <h3>SER PROFESIONAL</h3> <p>Es importante que en el deporte se pueda contar con profesionales capacitados, ya que el fútbol, a ser un reflejo mismo de la sociedad, debe ir por ese camino si desea mejorar y competir con los mejores.</p> | <h3>SECRETO DE SAP</h3> <p>La experiencia y el respaldo en primer lugar, para SAP la información es poder y mientras esta sea mejor, relevante, a tiempo real y que abarque cosas que sobre pasen las necesidades de los usuarios, las empresas son capaces de pagar lo que sea</p> |
| <h3>ECUADOR</h3> <p>En Ecuador no existen empresas que brinden este tipo de servicio, ya que las pocas que existen se enfocan en información muy básica como medir eficacia de los equipos, pero que están no brindan datos proyectivos, para que pueda ser considerada como una herramienta para la toma de decisiones, y que este detalle el que hace que este tipo de negocios sean exitosos.</p> | |

Anexo 7. Entrevista a Juan Carlos Burbano.

ENTREVISTA A:

Ramiro Gómez

Técnico de análisis estadístico. Realizada el día Lunes 17 de octubre del 2016.

| | |
|---|--|
| <h3>INICIOS</h3> <p>Futbolmetrics nace con la idea de recolectar datos arrojados del futbol con el fin de transformar todos estos datos en información valiosa, en un inicio para los clubes, sin embargo dada la complejidad de tener acceso a un software estadístico era muy complicado dar esta información de una manera sencilla a los clubes.</p> | <h3>EL RETO</h3> <p>Convencer a los directivos sobre el beneficio de que puede representar el uso métricas estadísticas para saber el rendimiento de sus clubes. Según el entrevistado, muchos de los clubes son manejados aún como negocios familiares</p> |
| <h3>DECISION DE COMPRA</h3> <p>La decisión de acuerdo a la intuición es de sus dirigentes, muchos de ellos son personas que temen un poco a las cosas nuevas y por ende rechazan este tipo de nuevas ideas.</p> | <h3>EL EXITO</h3> <p>El software es lo más relevante ya que a través de este los datos son transformados en la información misma que es la que debe de manera muy sencilla informar los resultados obtenidos; lo cual lo hace mu complicado dado la variedad de los distintos clubes en cuanto a sus necesidades, dado que cada club tiene distintas realidades.</p> |
|  |  |
| <h3>CONFIDENCIALIDAD</h3> <p>Uno de los principales aspectos que hacen que muchos dirigentes no quieran obtener servicios como este, es la negatividad de brindar información de su club a terceros, ya que no saben como esto les pueda afectar, a pesar de cuanto les pueda beneficiar. Por ello es importante explicar a los dirigentes sobre como funciona los contratos de confidencialidad.</p> | |

Anexo 8. Entrevista a Ramiro Gómez

DELPHI



Para el método Delphi se planteo contar con estudiantes a directores técnicos de la F.E.F., directores técnicos certificados, ex directores técnicos del Ecuador y árbitros profesionales del Ecuador. Con la premisa de que son parte del mercado objetivo secundario ya que influyen directamente en la decisión de compra de los consumidores claves que son los dirigentes deportivos de los clubes de fútbol profesional, y agremiados a la CONFA (Comisión Nacional de Fútbol Amateur). En la ciudad de Quito el día viernes 30 de septiembre se realizó en las instalaciones de la casa de la selección la investigación de método Delphi a las 17h00 con la participación de las siguientes personas. Ver los aspectos importantes en forma de infografías en la parte de anexos

PARTICIPANTES

JUAN F. AGUINAGA *Mabel* ~~X~~ *Velarde*

Samy Ariza

.....
Juan Carlos
Garay
.....

○ ———— ○
★ **Christian Gómez** ★
○ ———— ○

Jaime
Pachacama

PRIMERA PARTE

En primera instancia se realizo una base de preguntas con la idea de conocer cuál era el desempeño u actividad relacionada al futbol y el tiempo en que lo habían ejercido, esto con el fin de conocer su grado de experiencia en el deporte y en especial la especialidad de la misma; y que luego procedan a dar su opinión sobre cómo está la realidad del futbol ecuatoriano, para que posteriormente lleguen a una conclusión de cuál es la realidad del futbol nacional y cuáles son sus 5 principales causas.

DELPHI

Resultados primera parte:

En esta primera parte con una duración no máxima de 15 min, los participantes llegaron a la conclusión que el fútbol ecuatoriano ha progresado considerablemente en los últimos 15 años y en comparación a los años anteriores a esos, y que gran parte de eso se debe a la llegada de la concepción de ver el fútbol ya como un negocio

PROFESIONALIZACIÓN

Esto ha ayudado a traer mejores jugadores, mejor formación de jugadores, mayor exposición internacional de los clubes y sus jugadores; y que esto adquirieron una mayor profesionalización en el exterior, incluso abriendo el interés de la empresa privada.

PROFESIONALIZACION

La profesionalización en el fútbol llevo para los jugadores pero no para los dirigentes; y que la miopía de ver el fútbol como plataforma política o negocios familiares; donde las decisiones se toman sin mayor estudio o grado de responsabilidad

RIESGO

La falta de profesionales y de responsabilidad en el fútbol puede poner en riesgo a los clubes a desaparecer



¿QUIEN DEBE USARLO?

Este tipo de análisis o herramientas deben ser utilizadas principalmente por los entrenadores ya que con esta clase de información puede alienar o formar plantillas más exitosas



SINTOMA

Esto es síntoma de los distintos casos de corrupción conocidos, y que por lo rentable que resulta el negocio es difícil conocer de dar la entrada a personas jóvenes, con nuevas ideas e ideales y que estén preparadas. Se concluyó, que el principal problema entonces del fútbol nacional es la falta de profesionalización de sus dirigentes.

OTROS USOS

La estadística podía tener beneficios para toda persona que esté relacionada al fútbol; por ejemplo, a los futbolistas les puede ayudar en llevar un mejor control sobre esta su desempeño y en que áreas debe enfocar su entrenamientos. De igual forma a los dirigentes, esto les puede significar tener mayor información para contratar a jugadores cada temporada y reducir así el riesgo de caer en malas inversiones.

Anexo 20. Delphi primera parte.

Anexo 11. Delphi segunda parte.

DELPHI

TERCERA PARTE

Sobre según su criterio, que aspectos son los más utilizados por entrenadores y directivos para armar un equipo de cara a la nueva temporada, que persona o personas son las que toman este tipo de decisión y que variables debería reflejar estas herramientas según su criterio.

¿EN QUE SE BASAN?

Los entrenadores y directivos se basan principalmente en el rendimiento de la temporada pasada y el cartel o fama que pueda tener un jugador, este ajustado en su presupuesto y que esta decisión la toma finalmente el entrenador.

¿COMO DEBE SER?

Esta información debería contar al menos con un análisis básico sobre el partido a partido como lo son eficacia de tiros a gol, pases, recuperación de balón y pases gol. Pero que estas deben ser complementadas con aspectos más técnicos y relevantes como mapas de calor para ver el funcionamiento técnico – táctico de los equipos

¿CON QUE FIN?

Con el fin que los entrenadores puedan usar esta información para plantear los sistemas de juego para cada partido.

VARIABLE A INCLUIR

Se deben juntar las variables de desempeño, físicas y técnico – tácticas con variables financieras comerciales, que pueden resultar en una gran herramienta tanto para directores técnicos y directivos, principalmente para los directores deportivos.



EN CONCLUSIÓN

Finalmente, los expertos coincidieron en que una herramienta para la toma de decisiones con este tipo de características puede ser vital para todos los equipos de fútbol del país, y que esta puede significar un gran avance para el fútbol nacional.

Anexo 12. Delphi tercera parte.

Focus Group

En la ciudad de Quito el día 15 de octubre del 2016, se realizó en las instalaciones de la casa de la selección el grupo focal a las 11h00 con la participación de las siguientes personas. Se contó también con la participación de ex jugadores como Juan Francisco Aguinaga y técnicos profesionales como Sammy Ariza, entre los invitados se contó con los entrenadores de la selección de fútbol de la Universidad de las Américas Jaime Viracocha y Henry Gómez. Se contó igual con la presencia de Giovanni Cárdenas docente de la Universidad de las Américas en la carrera de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo y especialista en derecho deportivo.

TEMA 1

¿Qué opina sobre el fútbol profesional en el Ecuador?

¿Qué aspectos son los más importantes al momento de fichar a inicio de temporada o alinear jugadores para un partido?



TEMA 2

¿Conocen empresas que brinden información sobre el desempeño de jugadores mediante modelos estadísticos?

¿Qué opinan sobre un departamento estadístico en sus clubes?

¿Estarían dispuestos a utilizar este tipo de herramientas?

TEMA 3

Alguna vez han usado indicadores estadístico como como todo tipo de mapas térmicos para medir posición de balón, los lugares más usados por los equipo, ver los distintos movimiento tácticos, ver por donde rueda más el balón.

¿Qué tipos de indicadores ha usado?

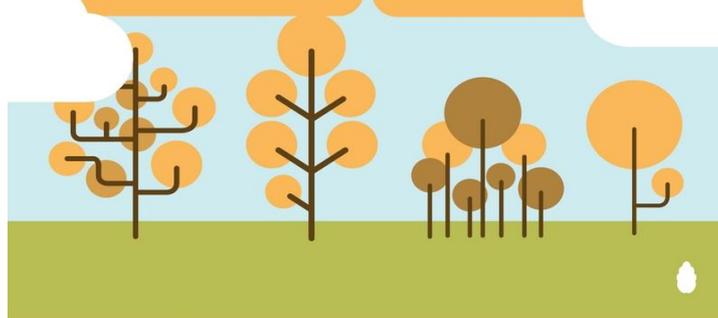
¿Con qué frecuencia ha usado o usaría este tipo de indicadores?

TEMA 4

¿Qué tan complicado y útil puede ser el manejo de esta herramienta?

¿Por qué medio le gustaría recibir esta información?

¿Recomendaría la adquisición de este servicio a sus clubes?



Anexo 13. Temas Focus Group.

SPORT DATA QUEST

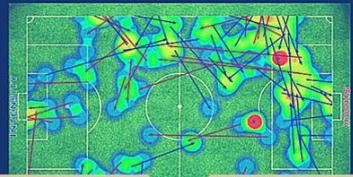
IMPROVING THE GAME

Resultados de las encuestas realizadas a 50 directores técnicos de las ciudades de Quito y Guayaquil, con el fin de conocer sobre sus gustos, preferencias y hábitos al momento de armar un equipo de fútbol y la toma de decisiones en los mismos.



86%

EL PORCENTAJE DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS QUE SE BASAN EN EL VALOR DE MERCADO PARA ARMAR SUS EQUIPOS PARA CADA TEMPORADA



| | |
|--|--|
| <p>costo: \$2'400.270</p> <p>Brahian Alemán 26 años uruguayo volante Club: Liga de Quito</p> | <p>costo: 2'182.060</p> <p>Damián Díaz 29 años volante Club: Barcelona Sporting Club</p> |
|--|--|

12%

88%

SI EL 88% DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS EN EL PAÍS NO HAN USANDO VARIABLES ESTADÍSTICAS EN SUS CLUBES

92%

EL 92% DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS ENUESTADOS SE ENFOCAN EN EL RENDIMIENTO DE LA TEMPORADA PASADA PARA ARMAR SUS EQUIPOS



12%

SOLO EL 12% DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS EN EL PAÍS SE ENFOCAN EN EL PRESUPUESTO DE SUS CLUBES

EL 22% DE LOS DIRECTORES TÉCNICOS FICHAN A SUS JUGADORES BASANDOSE EN LA FAMA.

FRECUENCIA

El 100% de los entrenadores manifestó que entre los principales problemas para armar los equipos para los partidos, los entrenadores se enfrentan con la problemática de poder contar con jugadores suplente que tengan un nivel parecido a los jugadores habitualmente alienados como titulares, sin embargo aunque con el 10% los entrenadores manifestaron que el adaptar los jugadores a distintos sistemas tácticos es otro problema para armar sus plantillas. Entre las opciones de otros, al analizar las respuestas de las encuestas de manera individual una de las opciones fue el control disciplinario. Entre los problemas para armar la plantilla para la temporada, los entrenadores en un 92% manifestó que la sobrevaloración de los jugadores representa el mayor problemas, con un 20% los altos salarios de los jugadores de futbol y entre las respuestas de otros: encontramos con un un 6% que la interferencia de intermediarios es un problema.

100%

16,7%

NO USAN DATOS ESTADÍSTICOS

50%

USAN DATOS ESTADÍSTICOS GENERALMENTE

33,3%

USAN FRECUENTEMENTE

DATOS QUE DESEARÍAN TENER ACCESO



MAPAS Y RADARES TÉRMICOS



VELOCIDAD DE PUNTA Y VELOCIDAD CON BALÓN



NIVEL DE REGATES EXITOSOS

Entre la información mas utilizada al momento de armar un equipo esta informes técnicos - tácticos como las populares con casi un 97%, de igual forma todo tipo de informe puede entrar en este aspecto, incluso los informes previos por posiciones faltantes y los perfiles bio métricos necesarios por posición ocuparon un 10%. Y en cuanto a alinear jugadores partido a partido los entrenadores se basan mayormente en el desempeño de los jugadores en los entrenamientos con un 98%.

Anexo 14. Resultados encuesta 1

Anexo 15. Resultados encuesta 2.

DATOS IMPORTANTES



88%

NO CONOCEN UNA EMPRESA SIMILAR



4%

CONOCE A SAP



90%

SI COMPRARIA EL SERVICIO.



2%

NO COMPRARIA EL SERVICIO.



62%

CREE QUE EL SERVICIO ES COMPLETO



26%

CREE QUE LA CONFIDENCIALIDAD ES VITAL



\$15.000,00

EL 80% ESTÁ DISPUESTO A PAGAR MÁS DE 15 MIL DÓLARES MENSUALES

EL 4% PAGARÍA MENOS DE \$10.000,00 DÓLARES MENSUALES



92%

94%

10%

18%

REVISTAS

FERIAS

TELEVISIÓN

VISITAS

100% DESEA TIEMPO REAL

| EQUIPOS DE FUTBOL ECUATORIANOS SERIES "A" Y "B" Y FUTBOL FEMENINO | | |
|--|--------------------------|----------------------------|
| EQUIPO | | CIUDAD |
| SERIA A | | |
| 1 | AUCAS | QUITO |
| 2 | BARCELONA S.C. | GUAYAQUIL |
| 3 | DELFIN | MANTA |
| 4 | DEPORTIVO CUENCA | CUENCA |
| 5 | EL NACIONAL | QUITO |
| 6 | EMELEC | GUAYAQUIL |
| 7 | FUERZA AMARILLA | MACHALA |
| 8 | INDENPEDIENTE DEL VALLE | SANGOLQUI |
| 9 | LIGA DE QUITO | QUITO |
| 10 | MUSHUC RUNA | AMABATO |
| 11 | RIVER ECUADOR | GUAYAQUIL |
| 12 | UNIVERSIDAD CATOLICA | QUITO |
| SERIE B | | |
| 13 | CLAN JUVENIL | SANGOLQUI |
| 14 | COLO F.C. | PORTOVIEJO |
| 15 | DEPORTIVO QUITO | QUITO |
| 16 | ESPOLÍ | QUITO |
| 17 | GUALACEO | GUALACEO |
| 18 | IMBABURA | IBARRA |
| 19 | LIGA DE LOJA | LOJA |
| 20 | LIGA DE PORTOVIEJO | PORTOVIEJO |
| 21 | MACARA | AMABATO |
| 22 | OLMEDO | RIOBAMBA |
| 23 | TECNICO UNIVERSITARIO | AMABATO |
| 24 | MANTA | MANTA |
| FUTBOL FEMENINO | | |
| 25 | UINION ESPAÑOLA | GUAYAQUIL |
| 26 | ROCAFUERTE F.C. | GUAYAQUIL |
| 27 | CONAVIRO | GUAYAQUIL |
| 28 | CLUB DE FUTBOL LAS ÑAÑAS | QUITO |
| 28 | ALIANZA | GUAYAQUIL |
| 29 | ESPUCE | QUITO |
| 30 | USFQ | QUITO |
| 31 | QUITO F.C. | QUITO |
| 32 | LIGA DE QUITO | QUITO |
| 33 | 7 DE FEBRERO | BABAHOYO |
| 34 | CUMANDA | PUYO |
| 35 | NUEVAS ESTRELLAS | ESMERALDAS |
| 36 | LAS PALMAS | SANTO DOMINGO |
| 37 | LA TRONCAL UNIDA | LA TRONCAL |
| 38 | CRUZ DEL SUR | TENA |
| 39 | GRUPO 7 | MOSTECRISTI |
| 40 | ESPE | QUITO |
| 41 | CAMARERAS U.P.S. | CUENCA |
| 42 | TALLERES EMANUEL | SANTA ELENA |
| 43 | GALAPAGOS S.C. | PUERTO BAQUERIZO MORENO |

Anexo 17. Total de equipos profesionales y afiliados a CONFA de Quito y Guayaquil.

