



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE TICKETING ONLINE PARA EVENTOS DEPORTIVOS DEL ECUADOR

AUTOR

JOSÉ ALEJANDRO MARTUCCI ALMEIDA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE TICKETING ONLINE PARA EVENTOS DEPORTIVOS DEL  
ECUADOR

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

PROFESOR GUÍA:

Paúl Andrés Román Reyes.

AUTOR:

José Alejandro Martucci Almeida.

AÑO:

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la implementación de una empresa de ticketing online para eventos deportivos del Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante José Alejandro Martucci Almeida, en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Paúl Andrés Román Reyes

CI No 1712623139

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declara haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la implementación de una empresa de ticketing online para eventos deportivos del Ecuador, del estudiante José Alejandro Martucci Almeida, en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA

CI No 1709267668

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

José Alejandro Martucci Almeida

C.I.: 1716360118

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos por estar a mi lado siempre y formar parte de este proceso. A mis profesores por el conocimiento enseñado y las oportunidades recibidas.

## DEDICATORIA

A mi madre Paola, a mi familia y a toda persona que se dé el tiempo de leer este trabajo.

## RESUMEN

Este proyecto tiene como objetivo determinar la viabilidad de plan de negocios para la implementación de una empresa de ticketing online.

La investigación inició con herramientas del análisis de entornos como PEST y las fuerzas de PORTER, brindando un contexto de la industria de venta de boletos. Además, se utilizaron métodos cualitativos (entrevistas a expertos y grupo focal) y cuantitativos (encuestas) para conocer las necesidades y comportamiento del cliente. Tras el análisis externo se encontró una oportunidad de mercado basada en el servicio que actualmente ofrecen las empresas de ticketing deportivo. Dicho servicio no satisface a los clientes actuales, sin embargo, hay un mercado constante debido a la relación sentimental que los clientes tienen con sus equipos o jugadores. Siendo la venta online un servicio innovador en el mercado ecuatoriano, se aplicará una estrategia general de marketing basada en la diferenciación ya que se el sistema ofrecerá más servicios que solo la venta de entradas online. Además, se plantean estrategias para la mezcla de marketing las cuales constan de una inversión que representa el 25% de los ingresos de ese año ya que el esfuerzo de la empresa se enfoca en educar al cliente dentro de las compras en línea y proporcionarle seguridad y confianza durante el proceso. En cuanto a la estructura organizacional, se determinó un organigrama jerárquico basado en relación a la industria, diseñado para proveer un servicio con valor en cada etapa del proceso de compra del cliente. Finalmente, el análisis financiero muestra que la implementación del negocio es viable debido a que la Tasa Interna de Retorno supera las tasas de descuentos establecidas, el Valor Actual Neto es superior a cero, y el tiempo de recuperación del proyecto se encuentra dentro del segundo año.

En conclusión, el mercado ecuatoriano no se ha visto afectado por la tendencia global del ticketing online, sin embargo, es un factor que tarde o temprano llegará al país y traerá varios beneficios para la industria deportiva y de entretenimiento. Es por eso que el negocio demostrado a continuación es una oportunidad latente en el mercado.



## ABSTRACT

This project has as objective to determine the viability of a business plan to implement an online ticketing company.

The research started with external analysis tools such as PEST and Porter's Five Forces, providing a context of the ticket selling industry. Furthermore, qualitative methods (interviews to experts and focus groups) and quantitative methods (surveys) were used to get to know the needs and behavior of the customer.

With the information provided by the external analysis, a market opportunity was found based on the service given by sports ticketing companies, whose service does not satisfy their current customers. However, there is a constant market due to sentimental relationships between the customer and the team or its players.

Subsequently online ticketing is an innovative service in the Ecuadorian market, the company will implement a general marketing strategy based on differentiation since the system will offer more services than the sale of online tickets. In addition, the company will pose marketing mix strategies that will need an investment of 25% of the income of the year. The company seeks to educate the customer in online purchases and provide security and trust along the process.

In what concerns the organizational structure, a hierarchical organization chart was made regarding the industry. It was designed to provide a service with value in each stage of the purchase process for the customer.

Finally, the financial analysis shows how the implementation of the business is viable due to the Internal Rate of Return, which is higher than the discount rates established. The Net Present Value, is higher than zero and the Investment Payback Time is within the second year.

In conclusion, the Ecuadorian market has not been affected by the online ticketing global tendency. However, it is a factor that sooner or later will get to the country and bring several benefits to the sports and entertainment industry. These are the reasons why; the business has demonstrated to be a latent market opportunity.

# Índice

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	1
1.1.1 Objetivo General Del Trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos Del Trabajo .....	2
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	3
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	3
2.1.1 Entorno Externo (entorno político, económico, social y tecnológico) ..	3
2.1.2 Análisis de la industria .....	8
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA .....	14
3.1.1 Investigación cualitativa .....	14
3.1.2 Investigación cuantitativa .....	17
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	21
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS INTERNO, EXTERNO Y DEL CLIENTE.....	21
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	25
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	25
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor .....	26
5.2 MEZCLA DE MARKETING .....	29
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	38
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS .....	38
6.2 PLAN DE OPERACIONES .....	39
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	43
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	47
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	49
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	50

7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO, Y CRITERIOS DE VALORACIÓN .....	52
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS .....	53
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	54
REFERENCIAS .....	56
ANEXOS .....	61

## **1 Introducción**

### **1.1 Justificación**

La venta de boletos online alrededor del mundo es uno de los métodos más significativos al momento de adquirir entradas debido a que proporciona comodidad y ahorro de tiempo al consumidor, es por eso que los países que lideran el *ranking* de las compras online (Estados Unidos, China y el Reino Unido) tienen un potencial de crecimiento el cual hasta el 2015 ha dejado aproximadamente 995 mil millones de dólares (Euromonitor, 2015).

En eventos deportivos, varios países han implementado la venta online de sus entradas y desarrollo de aplicaciones exclusivas de equipos. Estados Unidos se destaca como uno de los países más innovadores en este tema, no solo vendiendo tickets, si no también obteniendo nuevos métodos de ingreso para los equipos por medio de este sistema. El 53,3% (16) de equipos de la NBA ofrece aplicaciones, de las cuales todas venden tickets y ocho de ellas merchandising. En la NHL los treinta equipos tienen aplicación, veintiocho venden tickets y doce merchandising, mientras dos equipos no vendían nada. Y por último, en la NFL todos los equipos tienen aplicaciones, veintisiete equipos (84,4%) venden merchandising, veintiocho (87,5%) tickets, y veinticuatro (75%) ambas (Goss, 2014).

En España, el Valencia CF, club de fútbol profesional, indica que más de un 35% de las ventas de entradas se realizan de manera online. Además, esto trae aspectos positivos como la posibilidad de contar con ingresos de forma regular, venta de entradas con antelación y ventas en cualquier lugar del mundo y con cualquier tarjeta de crédito o cuenta de PayPal (Souza, 2015).

En Ecuador la venta online en eventos deportivos no es un hecho momentáneamente. Sin embargo, el internet cada día se inserta más en el modo en que las personas se desempeñan. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) registra 540 millones de dólares transaccionados vía internet. Sobre este total de compra el 15% se direcciona a recreación y cultura (INEC, 2014).

De esta manera concluimos que entrar al mercado de venta de entradas para espectáculos deportivos con una idea innovadora es un negocio que puede resultar altamente rentable. Hay un mercado disponible que está dispuesto a acudir a estos eventos por una relación sentimental con sus equipos y a nivel mundial es una tendencia que ha captado un gran porcentaje de ventas. En el entorno ecuatoriano esta industria por muchos años ha ofrecido el mismo tipo de venta, dejando así la experiencia del consumidor a un lado. Además, la venta en línea es una tendencia que dentro de unos tres años aproximadamente entrará en el top 5 de las preferencias de comprar de los ecuatorianos (Ottati, 2015), por lo tanto es el momento para invertir esta industria.

### **1.1.1 Objetivo General Del Trabajo**

Elaborar un plan de negocios que permita el análisis de viabilidad financiera de la implementación de una empresa de ticketing online para eventos deportivos en el Ecuador.

### **1.1.2 Objetivos Específicos Del Trabajo.**

- Identificar los factores externos del macro entorno para encontrar las oportunidades y amenazas de la industria y delimitar la factibilidad del negocio.
- Identificar a los clientes actuales y los clientes potenciales del proyecto a través de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Definir la oportunidad de negocio, ventajas y desventajas del proyecto según lo encontrado en los análisis previos.
- Definir la mezcla de marketing de la empresa, para ofrecer el producto, el precio, la plaza y la promoción correcta al mercado potencial.
- Crear una filosofía y estructura organizacional sólida para satisfacer al cliente mediante procesos estructurados y eficazmente funcionales.
- Evaluar financieramente la inversión, el retorno esperado y el tiempo de recuperación del proyecto, como también la sostenibilidad del mismo y otros índices financieros pertinentes.

## 2. Análisis del entorno

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno Externo (entorno político, económico, social y tecnológico) Político

Los eventos deportivos que más ingresos generan al año son el Campeonato Nacional de Fútbol y los partidos de la Selección Ecuatoriana de Fútbol (Ministerio de Turismo, 2014). Por eso que las principales leyes que afectan a la industria y al giro de negocio son las normativas dentro del fútbol ecuatoriano, ya que los otros eventos no tienen regulaciones en cuanto a entradas deportivas.

Tabla No 1: Análisis político

Factor	Impacto
<p>Art. 38.- “Las asociaciones provinciales no podrán fijar el precio de las entradas de manera discriminatoria, no obstante su diferente ubicación geográfica en el escenario deportivo, al determinarse la Zona Visitante” Este reglamento lo maneja la AFNA y regula el Campeonato Nacional de Fútbol (Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, 2014).</p>	<p>Esta norma afecta a la industria de manera negativa y a la idea de negocio ya que los precios dinámicos, los cuales son un método para personalizar la fijación del precio del producto, no son una opción legal que se pueda implementar dentro del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol y no se puede aplicar al negocio para obtener valor agregado al momento de ofrecer el servicio.</p>
<p>Art. 246.- “... el club interesado cursará su petición a través del Comité Ejecutivo, hasta el día martes si el partido se jugare en fin de semana o hasta el viernes inmediato anterior si el partido se lo realizare entre semana, acompañando el valor de las entradas que se aspire adquirir, en dinero en efectivo o cheque certificado. Cumplidos estos requisitos, el club local deberá entregar las entradas al club visitante... faltando veinticuatro horas de la fecha fijada para la realización del concerniente partido...” (Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, 2014).</p>	<p>Este inciso indica que la industria está obligada a entregar entradas físicas al club local para su posterior entrega al club visitante 24 horas antes del evento deportivo, por lo que la falta de entradas físicas genera un malestar contable a los clubes. Sin embargo este factor no es ni negativo ni positivo para la industria, solo es un literal para tomar en cuenta en la organización y logística de la industria.</p>
<p>El Municipio de Quito (1997) tiene cinco literales sobre sobre el área de acción en el</p>	<p>Estos literales afectan a la industria en la capacidad de los boletos vendidos</p>

<p>control de espectáculos deportivos y se pueden encontrar como Anexo 1.</p>	<p>dependiendo de la instalación deportiva en la que se realice el evento. Además, se deberá llevar un conteo físico de las entradas, por lo tanto en caso de usar implementos tecnológicos, estos deberán marcar las entradas que se escaneen por dispositivos móviles.</p>
<p>Tarifas.- "... se tributará el diez por ciento sobre el precio de admisión de cada entrada o boleto permitido para cada evento deportivo legalmente permitido." Y "se tributará el cinco por ciento sobre el precio de admisión por cada entrada o boleto vendido del espectáculo público deportivo de categoría profesional, legalmente permitido." (Municipio de Quito, 1997)</p> <p>En Consejo Cantonal de Cuenca establece que "El impuesto único del 10% sobre el valor del precio de las entradas vendidas de los espectáculos públicos autorizados legalmente, y, excepto los eventos deportivos de categoría profesional que pagarán únicamente el 5 % de este valor." (2005)</p> <p>El Consejo Cantonal de Guayaquil establece según la ordenanza que norma los espectáculos deportivos "10% del impuesto sobre los espectáculos deportivos, la Federación o Asociación respectiva, además de un 5% de atraso en caso de un retraso en los pagos." (1993)</p>	<p>Estos valores de los municipios de las ciudades afectan negativamente a la industria ya que el poder de negociación de la industria decrece ya que representa una disminución de las ganancias que el organizador del evento va a tener. Por esta razón, los organizadores buscan disminuir la ganancia de la industria.</p>
<p>Los clubes locales son los encargados de definir el precio de sus partidos de local (Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, 2014).</p>	<p>Este factor es negativo para la industria debido a que según el precio que impongan los clubes la afluencia de personas varía.</p>
<p>Actualmente se pueden crear empresas en Ecuador vía medios electrónicos en donde se debe hacer lo siguiente: Crear un usuario en</p>	<p>Este factor es positivo ya que los trámites de constitución en Ecuador han dejado de ser un trámite largo y burocrático gracias al Portal de</p>

<p>la Superintendencia de Compañías, reservar una denominación, constituir la compañía, realizar el pago según el capital de constitución (Anexo 2), asignar fecha y hora de la escritura, enviar al Registro Mercantil, y finalmente emitir el RUC de la empresa (Supercias, 2016)</p>	<p>Constitución Electrónica de Empresas. Todos los documentos se encuentran de manera online y los pagos y recepción de documentos se los puede realizar de la misma manera. Disminuyendo de esta manera el tiempo de constitución de las empresas.</p>
---	---

## Económico

Tabla No 2: Análisis económico

Factor	Impacto
<p>Los ecuatorianos destinan un 4.6% de sus ingresos en cultura y recreación, esto en todos los hogares suma un total aproximado de ciento diez millones de dólares en todo el país. (INEC, 2012)</p>	<p>El deporte y espectáculos deportivos están englobados en cultura y recreación según el INEC, por lo que demuestra que la industria tiene un mercado potencial que consume sus productos y servicios.</p>
<p>La tasa de interés activa efectiva referencial promedio en Ecuador ha tenido una fluctuación anual de 11,20%, 11,18%, 10,61%, 11,37% y 11,23% del 2013 al 2017 respectivamente (BCE). La tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo mayor a 361 días promedio en Ecuador ha tenido una fluctuación anual de 5,35%, 6,55%, 7,34%, 7,70% y 7,24% del 2013 al 2017 respectivamente (BCE).</p>	<p>Estos índices son beneficiosos para la industria ya que la tasa activa, la cual es la tasa que cobran entidades financieras para préstamos, se mantiene estable dentro de un rango de 11% aproximadamente sin mostrar importantes fluctuaciones dentro de los anteriores cinco años. La tasa pasiva muestra un incremento de un punto porcentual por año aproximadamente, sin embargo esta tasa otorga los bancos al depositar dinero y es baja por lo cual los inversionistas pueden preferir invertir en las empresas con un mejor retorno.</p>
<p>La inflación en el Ecuador en los últimos tres años ha fluctuado entre 3,8% a un 4%. Sin embargo el 2016 cerró con una inflación anual de 1,92% (BCE, 2016)</p>	<p>Si el nivel de precios no incrementa el costo de materia prima se mantiene dentro de un rango y de esta manera se cuenta con estabilidad en precios y márgenes de ganancia.</p>
<p>El país se ha mantenido estable políticamente y el riesgo país bajo de 704 puntos a 447 (BCE, 2017).</p>	<p>Esta oportunidad implica que las inversiones extranjeras se planteen entrar al país e invertir en la industria deportiva.</p>



La tendencia del PIB por industria (servicio) muestra una disminución de 4% cada año. (BCE, 2015)	Este dato afecta negativamente al gasto en servicios de los ciudadanos, incluyendo la industria de entradas a eventos deportivos.
---	---

## Social

Tabla No 3: Análisis social

Factor	Impacto
Las tres ciudades con más población del Ecuador son: Guayaquil (2.291.158), Quito (1.619.146) y Cuenca (331.888) (INEC, 2012).	Esto tiene un impacto directo en la asistencia y es por eso que en estas ciudades se encuentra la mayor concurrencia y desarrollo de eventos deportivos.
En el uso del tiempo libre de los hombres ecuatorianos usan 60% de su tiempo en actividades personales, mientras que las mujeres lo hacen un 54% (INEC, 2012).	Este rubro se puede ver afectado por el ticketing online, dando como resultado que los hombres son la mayor parte del mercado potencial de la industria.
La aceptación de compras por Internet, según una investigación de Miguel Carrillo (2015), gerente general de Pacificard, el número de ecuatorianos dispuesto a comprar vía Internet es de 2,58 millones, tomando en cuenta únicamente clientes de este emisor.	Este dato indica una oportunidad en la industria debido a que hay un incremento en las compras vía Internet en los ecuatorianos en los últimos años.
Las ciudades donde con más compras online en el Ecuador, según el INEC (2014), son Quito Guayaquil y Cuenca con el 51 % de las compras por internet.	Complementando con las ciudades con más población del Ecuador hay una tendencia de que las ciudades más importantes para el ticketing deportivo son estas.
También, según datos del INEC (2014), el 15% de las compras realizadas en 2013 por internet fueron en recreación y cultura.	Dentro del rubro de recreación y cultura se ubican los espectáculos deportivos. Por lo tanto esto indica que hay mercado potencial.
En el país existe cierta desconfianza en el comercio electrónico, éste fue el caso de Linio, que únicamente ofrecía pago vía tarjeta de crédito, pero cuando añadió el pago contra entrega, las compras subieron un 85% ya que las personas se sintieron más seguras con el proceso haciendo sus transacciones con tarjeta (Linio, 2016).	A pesar que existe una tendencia en el la industria de compras online, este dato nos indica que se debe trabajar en la confianza que tienen las personas para que más personas prueben estos métodos.

<p>Según estadísticas y reportes de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (2016) los siete equipos que más gente llevaron a sus eventos en todo el año fueron equipos de Guayaquil, Quito y Cuenca con aproximadamente 37 millones en 16 años. Los datos exactos de las personas que asisten se encuentran en el Anexo 3.</p>	<p>En la industria del deporte, y siendo más específicos, en el fútbol, Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades que generan más ingresos. Por lo tanto este factor segmenta a que ciudades se debería enfocar la industria.</p>
<p>La ciudad con mayor porcentaje de desempleo es Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Mientras, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo con 3,62% y 3,10%, respectivamente (INEC, 2017).</p>	<p>Todos estos rubros afectan a la industria de ticketing ya que el deporte y el entretenimiento se considera un bien suntuario, es por eso que en momentos de crisis y recesión a cual está viviendo el país, el deporte y el entretenimiento no son una prioridad para las personas.</p>

## Tecnológico

Tabla No 4: Análisis tecnológico

Factor	Impacto
<p>En el Foro de Tecnologías de Ticketing realizado en Manchester (2017) se destacó el desarrollo de las tecnologías de Bluetooth y del NFC. Estas tecnologías permiten además de comprar entradas adquirir nuevos servicios como comida, merchandising y otros.</p>	<p>Estas nuevas tecnologías son beneficiosas para la industria ecuatoriana ya que la inversión disminuye debido al hecho de la adquisición de teléfonos por parte de la población que asiste a los estadios. Debido a esto la inversión estará únicamente relacionada con softwares al momento de ingresar en línea.</p>
<p>Cada año aparecen nuevos implementos y tendencias que se están implementando alrededor del mundo y es una conexión con proveedores internacionales de estos implementos para aplicarlos a la industria local con menores costos (Foro de Tecnologías de Ticketing, 2017)</p>	<p>Esto ha hecho que los países cercanos a Ecuador, como Colombia y Perú, ya utilicen este sistema. Ambos países usaron el ticketing online para la venta de entradas de partidos de sus selecciones.</p>
<p>Dentro del ámbito local, Ecuador no es país donde la tecnología y su desarrollo tengan un crecimiento sustancial, según la Secretaría de</p>	<p>La mayoría de industrias tienen que optar por importar tecnología del exterior porque en el Ecuador ese mercado no está desarrollado y</p>

Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, Ecuador invierte el 0,47% de su PIB en tecnología (El Comercio, 2013).	por esta razón suben los costos de la industria.
Analizando las tecnologías de la información y comunicación, dentro de Pichincha hasta el 2013 el 90,1% de las personas tienen teléfono celular, el 36% tiene servicio de internet y 54,3% posee una computadora (Ecuador en cifras, 2010).	Estos índices que están en incremento generan una oportunidad a la industria ya que el mercado potencial aumenta según las adquisiciones tecnológicas aumenten en las familias.
Ecuador inició el proceso de implementación de dinero electrónico en diciembre de 2014 y hasta la fecha existen, 53.000 personas que tienen cuentas de dinero electrónico. Las transacciones y el movimiento de consumos han ido creciendo. De enero a diciembre del 2016 se registró un monto de \$ 9,8 millones; mientras que de enero a junio de 2017 se movieron \$ 19,4 millones (BCE, 2017).	Este índice es positivo para la industria y giro de negocio ya que las personas han incrementado sus consumos utilizando medios electrónicos. De esta manera la seguridad de medios electrónicos aumenta y la implementación de cobro de dinero virtual fomentaría las ventas online.

### 2.1.2 Análisis de la industria

#### CIU:

#### **N7990.03 Actividades de venta de boletos para obras de teatro, competiciones deportivas, y otras actividades de diversión y entretenimiento.**

A pesar de que el CIU es muy específico para el plan de negocios, las empresas que encontramos registradas no son competidores directos ya que están más relacionados con actividades de agencias de viajes y no competiciones deportivas. En esta industria hay dieciocho empresas de las cuales nueve están activas.

La industria líder es Aeroworld, una agencia de viajes que tributó \$ 1.608,44 en 2016 (SRI, 2017). La tabla detallada puede ser encontrada como Anexo 4.

Ecutickets y Ticketshow, son analizados dentro de la industria ya que son empresas que tienen principales contratos de shows de espectáculos y eventos deportivos como el ATP, Campeonato Nacional de Fútbol, entre otros.

El CIUU de estas empresas es diferente ya que ellos están enfocados en la impresión de boletos, por lo cual se los puede encontrar en la letra C, la cual es industria manufacturera. Según el SRI, Ecutickets pagó por Impuesto a la Renta Causado \$2.437,80, mientras que Ticketshow pagó \$10.760,60, ambos en el año 2015. En función de este dato podemos determinar que Ticketshow es el líder del mercado.

### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.**

La industria de *ticketing* deportivo está prácticamente explotada en eventos de gran magnitud. Por ejemplo, Ecutickets maneja el Campeonato Nacional, Eliminatorias Rusia 2018, entre otros (Ecutickets, 2017). El mismo caso sucede con Ticketshow que a pesar de enfocarse en espectáculos culturales y artísticos ha incrementado su venta en eventos deportivos como el ATP 250 de Quito (Ecuador Open, 2017). Sin embargo, hay otros espectáculos menores que no usan ningún tipo de empresa de ticketing y ellos mismos fabrican, imprimen y distribuyen las entradas. (El Comercio, 2016)

Otro punto a tomar en cuenta es que las inversiones en esta industria son altas debido a implementación de infraestructura de hardware y softwares (Ng-Kruelle, 2006).

Por ende, la industria a la cual está enfocada el proyecto presenta un **nivel medio** de posibilidad de entrada de nuevos participantes. Hay contratos establecidos con grandes eventos pero debido al manejo y servicio que estas empresas proveen los clientes no se encuentran satisfechos y de esta manera se puede competir en la industria.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Para definir los proveedores de la industria se hizo una entrevista a Felipe Bolaños (2017), quien es un desarrollador de softwares con experiencia en el ámbito deportivo y ha trabajado con empresas como Ecutickets y FutbolMetrics. Él supo indicar que los principales proveedores son empresas que tienen un enfoque en imprenta que se encargan de diseños de impresión, tamaños, sellos de seguridad, entre otros. En el CIUU encontramos que empresas relacionadas con la impresión de materiales de uso comercial y de maquinarias para la

impresión, son ciento cuarenta y seis empresas que son proveedores de este tipo de implementos necesarios para la apertura de estos negocios.

Otro proveedor que encontramos son los desarrolladores de softwares. A nivel nacional hay empresas y freelancers los cuales se encargan de desarrollar este tipo de softwares para la industria. Además, según Miguel Loayza, programador del sistema de acreditaciones de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, hay varios programadores internacionales que se manejan solo de manera online, reduciendo de esta manera los costos de mano de obra.

Sin embargo, como indicó Felipe, debido a que hay un extenso número de competidores en las industrias de los proveedores y no son organizados de una manera debida, la mayoría de veces entran a una guerra de precios. Por lo tanto su poder de negociación es **bajo**.

### **Poder de negociación de los compradores**

Como menciona el libro “Barça - Real Madrid: Compitiendo por liderar el negocio del fútbol” los clubes deportivos forman parte del negocio del entretenimiento y compiten no solo con otros espectáculos deportivos, sino también con cualquier forma de ocio (2012). Es por esta razón que los compradores en los espectáculos deportivos tienen gran variedad de productos sustitutos.

Dentro del mismo mercado deportivo encontramos que las entidades deportivas definen el precio de las entradas sin una guía técnica (El Comercio, 2016). Además, por las declaraciones de Juan Alfredo Cuentas, directivo de Barcelona, que indican que: “El hincha nos ha acompañado en los partidos que jugamos de local. Ha sido un rubro importante la recaudación y por eso ofrecemos esta alternativa. Necesitamos el apoyo de la gente” (2016) se puede deducir por que el poder de negociación de los compradores es **alta**.

### **Amenaza en ingresos por productos sustitutos**

Los productos sustitutos son amplios para los espectáculos deportivos. Los espectáculos deportivos forman parte de la industria del entretenimiento y el valor de las entradas está percibido como costoso. Es por eso que “Andrés Fonseca, economista, reconoce que una entrada al fútbol de entre USD 6 y 10 es muy costosa cuando el país atraviesa una crisis económica y el fútbol no es una necesidad básica en las familias”. Además, “por más fidelidad y amor al club,

no alcanza el dinero. Una familia que reciba USD 700 de ingresos no se puede dar el lujo de gastar tanto en el fútbol” (El Comercio, 2016). Por eso es que el nivel y la experiencia en todo el espectáculo deportivo deben incrementar si quieren mejorar sus ingresos.

Debido a este análisis podemos notar que la amenaza en los ingresos por los productos sustitutos es **alta**.

### **Rivalidad entre competidores**

En la industria podemos analizar que la rivalidad de las empresas no es alta. Hay un claro líder que es Aeroworld y a partir de esta entidad encontramos otros competidores con menos segmento de mercado (SRI, 2017).

Tomando en cuenta las empresas relacionadas con ventas de tickets a espectáculos como Ecutickets y Ticketshow, podemos ver que cada una se ha especializado en un área específica. Ecutickets tiene más eventos deportivos y Ticketshow tiene espectáculos culturales. Sin embargo, Ticketshow desplazó a Ecutickets en el ATP 250 de Quito y se convirtieron en los proveedores de entradas de este evento (Ecuador Open, 2016). De igual manera la FEF finalizó el contrato con Ecutickets (Metro Ecuador, 2017) y las negociaciones para encontrar un nuevo proveedor están abiertas.

Por estas razones la rivalidad entre competidores es **alta** a pesar de su escasa cantidad en el mercado.

### **Matriz EFE**

Al analizar la matriz efe, la cual consta como Anexo 5, podemos notar que el peso de las oportunidades que se abren a esta industria es significativo si se tienen los recursos y las ideas para poder aprovecharlas de manera correcta.

Es importante recalcar el hecho que incrementar factores que dan *fan experience* al público es trascendental para triunfar en esta industria.

Entre las principales oportunidades se encuentran el aumento de pagos online y la inconformidad del cliente con la actual venta de entradas a los espectáculos, factor que va de la mano con el precio de las entradas, ya que disminuye el valor percibido y la satisfacción del evento. Por último, encontramos que el desarrollo de la tecnología y de los sistemas de información permite a las empresas mejorar

sus servicios abaratando costos por medio de softwares sin disminuir la calidad del servicio.

A pesar de todas las oportunidades, hay amenazas importantes como son los contratos ya establecidos en estas competiciones, la cantidad de productos sustitutos que existen para esta industria y los reglamentos por los cuales se rigen la venta de las entradas. Cuando hay contratos establecidos no se da la apertura para negociar con las instituciones hasta el final de temporada o hasta que dure el contrato con la otra institución. De igual manera, los reglamentos que establece la AFNA no permiten desarrollar una ventaja competitiva que buscaba la aplicación mediante el desarrollo de los precios dinámicos, por lo que el estudio de mercado deberá enfocarse en determinar nuevas ventajas competitivas. Otra desventaja es que las normas en cuanto a la distribución de entradas y pagos de impuestos pueden generar procesos tributarios innecesarios para la empresa. Por último, debido al impacto que tiene el fútbol en la sociedad se dificulta el ingreso por medio de otros deportes ya que afectaría a la rentabilidad del negocio.

El resultado de la matriz EFE fue de 2,73 el cual está por arriba del promedio ponderado (2,50). Esto quiere decir que la organización tiene los recursos para aprovechar las oportunidades presentadas y minimizar el impacto negativo de las amenazas de la industria. De esta manera se crea valor para fidelizar a nuevos clientes y ofrecer un servicio con el cual estén satisfechos.

### **Conclusiones**

- La industria del ticketing deportivo está atravesando por problemas en el país ya que los asistentes a los eventos no se sienten satisfechos con la organización de la venta y el precio de las entradas, disminuyendo así el valor percibido de asistir a estos eventos.
- Los reglamentos de la AFNA no permiten desarrollar un sistema de precios dinámicos ya que se establece que las entradas a una localidad deberán tener un precio unificado.
- A pesar de que Ecuador es un país que no se enfoca en la producción tecnológica, sus habitantes se están familiarizando cada vez más con la

inserción de la tecnología en procesos diarios y cada vez buscan más comodidad en sus transacciones.

- El pago de impuestos que determinan los municipios de las ciudades y la Federación Ecuatoriana de Fútbol es un factor clave para las negociaciones con las entidades que necesitan vender entradas, por esta razón para que los equipos no se sientan afectados por otro pago a la empresa, el negocio implementará un cobro al cliente por usar el software y de esta manera los equipos no recurrirán a otro costo.
- En el factor económico los índices muestran proyecciones negativas, por lo que puede tener un efecto en las expectativas de las personas, lo que se traduce en una disminución en el gasto que realizan en actividades recreativas, afectando directamente a la cantidad de eventos que se desarrollan y la afluencia de gente.
- Ecuador no tienen entre sus prioridades económicas desarrollar tecnología de ningún tipo, lo que afecta directamente a la creación de la aplicación, página web e implementos tecnológicos en las entradas de los estadios que requerirá este plan de negocio.
- Los eventos deportivos que se realizan en este país no tienen influencia tecnológica, por lo cual es un mercado nuevo en el entorno pero ya posee investigaciones, impactos y casos de estudio de otros países, de esta manera reducen el riesgo de cometer errores.
- Los sustitutos para esta industria son extensos. Sin embargo, la conexión que tiene una persona con su equipo siempre será una ventaja competitiva sobre otros modos de entretenimiento, por lo cual el principal enfoque debe ser centrarse en la experiencia del consumidor.
- A pesar de que hay dos competidores que manejan la mayoría del ticketing deportivo la idea de negocio cobrará a los clientes y permitirá a los equipos ahorrar un 10% de sus ingresos que destinan a Ecutickets y Ticketshow.
- Debido a que el fútbol es el deporte rey dentro del país y otros eventos deportivos no generan una afluencia de gente significativa, el ingreso de nuevas empresas a la industria deberá ser preferiblemente por medio del fútbol.



### 3. Análisis del cliente

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Investigación cualitativa

Dentro de la investigación cualitativa se realizaron entrevistas a tres expertos con experiencia dentro de la industria del ticketing online y fútbol ecuatoriano para evaluar la factibilidad del negocio en términos administrativos. También se realizó un grupo focal a asistentes del Campeonato Nacional de Fútbol para obtener su criterio y aceptación de la idea de negocio.

##### **Entrevistas:**

**Entrevistado:** Felipe Bolaños, programador de FutbolMetrics la cual es una empresa de análisis y estadísticas del fútbol ecuatoriano en el país.

Después de la entrevista con Felipe Bolaños se puede concluir que el panorama es positivo para el desarrollo de la aplicación deseada. Felipe dejó claro que todo lo que las personas imaginan se puede hacer con tal de tener un buen desarrollador de aplicaciones y explicar bien las necesidades o características que se requieren.

Los consejos que se obtuvieron fue aplicar el uso de sistemas externos para no sobrecargar al servidor, y el uso de dos aplicaciones puntuales de pago como son PayPal y Cushqui. Felipe con la experiencia que tiene como programador las recomienda para tener un sistema más amigable y evitar contratiempos que puedan proveer de una mala imagen a un servicio que debe hacer una excelente gestión desde su inicio para ganar adeptos en el mercado.

Otro aspecto a recalcar es que Felipe es hinchista del fútbol y asiste a varios eventos, no solo deportivos, por lo que se conectó con el tema de la entrevista y se notó mucha aceptación del desarrollo de la aplicación, tanto así que hasta mencionó que en caso de crear la aplicación él sería un usuario.

En conclusión, quedó claro que son factibles todos los aspectos que se desean desarrollar en esta aplicación, y se obtuvo comentarios y recomendaciones para poder brindar un mejor desempeño a la aplicación al momento de ser usada y así incrementar el “*User Experience*”, el cual ayudará a insertar el producto e ideología en el mercado ecuatoriano.

**Entrevistado:** Jorge Troncoso, experto que presentó un proyecto de ticketing deportivo para implementar en Ecuador.

Los puntos positivos es que Jorge constantemente recalca que el ticketing online es una tendencia que ya se aplica a nivel mundial y que pocos países no lo tienen, entre ellos Ecuador, por lo cual es un aspecto que tarde o temprano se terminará implementando en el país. Además, los adelantos tecnológicos que se tienen a nivel mundial influyen en las personas, generando así cada vez más aceptación y seguridad en las mismas hacia estos nuevos sistemas de pago de entradas y obtención de las mismas. Por último, en estos aspectos destacó que el implementar el ticketing online es un hecho que va a revolucionar otros aspectos del estadio. Por ejemplo, la seguridad dentro de los eventos deportivos ya que se va a tener una base de datos con el registro de cada hincha que entra y en que puestos se ubican. También ocasionará una generación de base de datos muy valiosa para empresas y para las mismas entidades deportivas, y una generación de recursos económicos con aspectos diferentes al giro de negocios de la aplicación, como la reventa de entradas, venta de comida y venta de merchandising.

Por otro lado, entre los principales aspectos negativos que se señalaron fueron los grupos de interés. Al implementar este proyecto va a haber una constante lucha con grupos que están en contra de ceder el poder o control de un evento que ellos ya están manejando. Aparte, hay clubes y federaciones que no desean ceder el control del ticketing ya que la gestión del ticketing actualmente no está claro. Por último, su opinión es que los clubes solo se fijan en su gestión privada y sus beneficios percibidos y no se centran en mejorar el entorno del fútbol.

**Entrevistado:** Nicolás Vega, Presidente de la Asociación de Fútbol No Amateur. Nicolás Vega, Presidente de la AFNA, comentó que aplicar el ticketing online en el Campeonato Nacional es factible pero se deben aplicar cambios. Debido al Reglamento del Comité Ejecutivo del Fútbol Profesional, el cual fue mencionado en el análisis externo, no se permiten aplicar varios métodos que se utilizan internacionalmente como los precios dinámicos. Sin embargo, Nicolás comentaba que por las nuevas licencias que la CONMEBOL está otorgando a los estadios se van a renovar y eso va a facilitar a la distribución de asientos y

así ayudar a la venta en línea de los tickets debido a su visualización física y en línea. Además, recomendó que debido a las obligaciones tributarias y costos que tienen los equipos al vender sus entradas es mejor evitarles otro costo y aprovechar la oportunidad de manejar un software para que de esta manera se pueda cobrar una comisión por uso del sistema y darles a los equipos el 100% del precio de las entradas. De esta manera se les ahorraría un porcentaje aproximado del 10% que pagan a sus actuales vendedores (Ecutickets) y así al sentirse con más liquidez estarían dispuestos a firmar un contrato.

**Grupo Focal:** Para el grupo focal se reclutó personas con las siguientes características: Haber asistido a eventos deportivos, poseer un celular inteligente y poseer una tarjeta de crédito activa.

Los integrantes del focus group señalaron que algunos tenían abonos comprados por toda la temporada, y que ellos ven una ventaja en este método ya que así experimentan un ahorro al año por las entradas, tienen preferencia para entrar al estadio y además pueden reservar entradas para otras personas. Sin embargo, los que no tenían este tipo abonos demostraron que había problemas en la organización de las ventas y revendedores. Los revendedores inflan el precio de las entradas y siempre obtienen un gran número que previo al evento. Además, todos coincidieron que hay problema en la información previa al evento ya que en varias plataformas y medios cambian diferentes datos del día del evento.

Dentro de la experiencia una vez que se adquirió la entrada se estableció que solo en ciertas zonas se respetan los puestos que compras. En zonas donde está la barra brava de los equipos las personas están paradas y no les importa respetar puestos.

En el factor que coincidieron todos los asistentes fue que la principal molestia que tienen en los estadios son vendedores de comida ya que empujan o bloquean la visión en jugadas del partido. Además, la organización es mala y dejan entrar hinchadas en localidades no correspondidas, por lo que un problema de los puestos es la falta de organización de las principales entidades que manejan estos eventos, las cuales son la Federación Ecuatoriana de Fútbol, AFNA y los equipos locales.

Entre las principales sugerencias que hubo se pueden destacar la implementación de vista 360 en los estadios, la localización de parqueaderos cercanos, la publicación de las compras de entradas en redes sociales, repeticiones, publicaciones de entradas en el siguiente partido para ya adquirir ese momento y venta de merchandising en ese momento. Otros servicios como la venta de comida se la observó más compleja en su ejecución pero aceptada en caso de aplicarla de buena manera.

Por último, al hablar del precio, los invitados acordaron que subir el precio de las entradas es un factor que de entrada afectaría al mercado ya que el servicio y experiencia brindada no cumple con las expectativas deseadas, sin embargo si se demuestra que hay una mejora en el servicio y la gente se acostumbra a este servicio por un tiempo es razonable y aceptable subir el precio tras el periodo de adaptación, o cobrar como otros negocios, por ejemplo el cine, el cual cobra una comisión por el uso de la aplicación celular.

Como conclusión del focus group se encontró que a todos les parece momento de innovar en la experiencia que brinda Ecuador en los estadios deportivos. Las personas tienen acceso a internet y otro porcentaje tiene acceso a smartphones.

### **3.1.2 Investigación cuantitativa**

Se realizó una encuesta a tipo de sondeo a potenciales clientes y consumidores. Al tener un segmento de casi trescientas sesenta mil personas se usó la fórmula de cálculo infinita. La investigación fue realizada basándose en un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que fueron seleccionados dada la conveniente accesibilidad. Los lugares en donde se realizaron las encuestas fueron en el estadio Casa Blanca y estadio Olímpico Atahualpa en fechas de partidos en donde se encuentre gente de diferentes provincias para obtener un resultado más cercano a la realidad del país.

#### **Principales resultados**

De los 50 encuestados tuvimos un 80% masculinos y 20% femeninos, entre los cuales el rango de edad fue en su mayoría de 22 a 25 años (40%), seguidos por un porcentaje similar entre edades de 18 a 21 años, 26 a 30 años y 31 o más.

El 96% de los encuestados asistían al menos una vez al estadio al mes, de los cuales la mayoría iba una vez al mes (27,3%). De este total el 94% de personas

asiste a eventos de fútbol y entre otros deportes de los cuales se puede destacar los asistentes es basquetbol (9,3%) y tenis (7,4%).

Entre la adquisición de las entradas se puede ver que los principales canales de compra es por medio de boleterías (55,6%) y por reventa (37%). Sin embargo, el 77,8% de los encuestados no está conforme con la experiencia al adquirir las entradas por la desorganización (56,8%), mal servicio al cliente (47,7%), Filas muy largas (47,7%) y por la preferencia que dan a los revendedores (38,6%).

Otra característica que se encontró es que un 35% de los encuestados respondió que sí existe opción para comprar en línea sus entradas. Sin embargo, el 62% de esta estadística no ha usado este canal por motivos de inseguridad y desconfianza. Y de las personas que sí han utilizado, el 43% tampoco está conforme porque el sistema no es amigable (42,9%) y porque hay problemas con el servidor (42,9%).

Por último, el 98,1% de los encuestados indicó que estarían dispuestos a utilizar un método confiable, amigable y seguro de ventas online en donde esperarían que sea seguro (67,3%), rápido y sin problemas de servidor (65,4%) y que de información complementaria de los eventos o los equipos (34,6%). El porcentaje restante indicó que no usaría este método porque les parece inseguro (50%) y porque no conocen estos sistemas (50%).

### **Correlación**

Tras el análisis de correlación, que se encuentra en el anexo 6, se puede observar que hay si variables con relación directa y son favorables para el negocio. Por ejemplo, la frecuencia de eventos al que asisten las personas está positivamente relacionada con la manera de adquirir entradas, esto quiere decir que si la variable de formas de adquirir entradas incrementa la asistencia a lo hará de igual manera. Por lo tanto, hay evidencia estadística que la gente está dispuesta a demandar nuevas formas de adquisición de entradas.

Otra relación inversamente directa se encuentra entre la disconformidad que tienen los clientes al adquirir las entradas y la disponibilidad de un método online de compra. Esto quiere decir que en medida que la disconformidad de los clientes para adquirir entradas hay una escasez de métodos online para

adquirirlas. Por esta razón podemos concluir que los métodos de compras online incrementan la satisfacción del cliente al momento de adquirir entradas.

La siguiente relación directa se encuentra entre el tipo de eventos que las personas asisten y la aceptación de un nuevo método de compra en línea. Debido a que el 94% asiste a partidos de fútbol, se puede deducir que las personas que asisten a partidos de fútbol tienen una relación positiva con la implementación de un método de compra en línea para sus eventos.

Por último, la otra correlación significativa que se obtuvo relaciona a la aceptación de un método de compra online con las características que las personas esperan que tenga. De esta manera se analiza que si el sistema obtiene las principales características de seguridad, rapidez y estabilidad y se incrementan las personas aceptarán el nuevo método de compra.

Tabla No 5: Índices significativos correlaciones

<b>Índices de correlación</b>	
Asistencia - Métodos de compra	0,78
Disconformidad de compra - Implementación online	-0,67
Tipo de evento - Aceptación online	0,81
Aceptación online - Características software	0,65

### **Conclusiones generales**

Tras haber terminado el análisis por medio de ambos métodos se consiguieron varias conclusiones respecto a las preferencias y necesidades de los clientes y consumidores.

Podemos afirmar que hay una necesidad en el mercado para la implementación en ticketing online. Si bien es cierto no es un canal que vaya a ser usado por todos los asistentes al estadio, es una demanda que gente con características socioeconómicas de clase media, media alta y alta está requiriendo debido a los recursos tecnológicos que posee.

Además no solo buscan la venta online, si no que se está buscando una aplicación que mejore el *fan experience*. Una aplicación en la cual se pueda encontrar información de los eventos, información del equipo, venta de merchandising, información de la llegada al estadio y un registro de los hinchas.

Actualmente, el mercado no está satisfecho con la experiencia brindada y ve

muchos problemas con temas externos a lo deportivo, como la seguridad a los estadios, los cuales disminuyen su experiencia y hace que dejen los eventos deportivos a un lado al momento de decidir una actividad que se pueda hacer el fin de semana. Es por esto que la implementación del ticketing online va a ser aceptada en el país.

Por último, se puede ver que la creación de la aplicación y de los servicios complementarios que se buscan es factibles en cuanto al desarrollo y además puede ser adaptable según las respuestas del focus group y las encuestas. Por lo tanto el diseño y programación de la aplicación serán factibles y acorde a las necesidades y demandas de los usuarios. Por lo tanto, se comprueba que la idea de tesis es factible y aceptada por los usuarios.

Para complementar esta información y predecir el comportamiento de compra del cliente observamos que por el método de correlaciones podemos sustentar de manera estadística que la asistencia a los estadios incrementaría si aparece un nuevo método de compra que sea más efectivo. De igual manera, la aceptación de este software será utilizado en relación a las características que este tenga y que provea seguridad, rapidez y estabilidad en el sistema.

Por esta razón el comportamiento de compra del cliente será positivo si se implementan todas las características y sugerencias que se encontraron en los análisis cuantitativos y cualitativos.

## **4. Oportunidad de negocio**

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

El proyecto de implementación de ticketing online en eventos deportivos se desarrollará principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, que como se demostró en los análisis externos son las ciudades con más población y más desarrollo de eventos deportivos dentro del país. En complemento a esta venta de entradas, la aplicación desarrollará otros servicios que serán complementarios en base a las investigaciones de mercado ya que al segmento le parecieron importantes implementar, tal como la venta de merchandising, información previa al partido, información de la ruta al estadio, tarjetas de regalos, venta de comida, venta de merchandising, donaciones al equipo y visión 360 de las localidades. Todo lo anteriormente descrito con el objetivo de aumentar el *fan experience* de los espectadores y proveer de nuevos métodos de ingresos a los equipos.

Como se mencionó en la justificación, varios países alrededor del mundo ya implementaron el ticketing online y esto les ha traído grandes ventajas a los equipos como la posibilidad de contar con ingresos de forma regular, venta de entradas con antelación y ventas en cualquier lugar del mundo y con cualquier tarjeta de crédito o cuenta de PayPal. Además, como el análisis PESTEL indica, Quito, Guayaquil y Cuenca son las ciudades donde más aceptación tienen las compras online y en donde el 15% de estas compras se dieron dentro del sector de recreación y cultura. En complemento, se puede observar que el incremento tecnológico en el país va incrementando cada vez más y el 90,1% de las personas tienen teléfono celular, el 36% tiene servicio de internet y 54,3% posee una computadora, los cuales son implementos esenciales para aplicar a este nuevo sistema.

Guiándonos las entrevistas realizadas, Jorge Troncoso, experto que ya ha planteado un estudio de implementación de ticketing online, destaca que el ticketing online al estar desarrollado en otros países y tener el éxito que tiene es inevitable que llegue a Ecuador. Además, este plan revolucionará otros aspectos en el fútbol ecuatoriano que crearán o mejorarán las fuentes de ingresos actuales



que tienen los eventos. La seguridad en los recintos deportivos es un claro ejemplo de esto, al momento de adquirir la entrada de forma online, la institución tendrá acceso a la información más relevante de las personas que adquieren la entrada como sus datos personales, número de cédula, puesto asignado, entre otras. De esta manera se podrá llevar un control más minucioso y exacto de cada asistente, y en caso de que se genere algún inconveniente se podrá identificar a los causantes del mismo y dejar que las autoridades pertinentes tomen las decisiones debidas. De igual manera, estos datos representarán para los organizadores del evento una base de datos muy importante para la realización de estadísticas que se pueden aplicar al momento de negociaciones con patrocinadores y para llevar un mayor control dentro del evento que se está realizando en aspectos de seguridad, control de accesos, preparación de comida, entre otros.

Por otro lado, los grupos de interés también serán manejados de una mejor manera. Los revendedores, por ejemplo, son un problema en todos los espectáculos actualmente ya que obtienen un número significativo de entradas y la mayoría de veces venden estas mismas entradas a precios mucho más altos de lo establecido. Con el ticketing online se tendrá una base de datos de las compras, restringiendo así el número de entradas compradas por las personas. Al centrarse en el mercado, se obtuvo mediante las encuestas realizadas que el 96% de los encuestados asiste a eventos deportivos al menos una vez al mes, entre los cuales principalmente está el fútbol, basquetbol y tenis. Estas personas realizan la compra principalmente en boleterías o reventa. Sin embargo, no están contentos con la experiencia al momento de adquirir el ticket por diferentes razones como la desorganización en el día del evento, el mal servicio al cliente, las largas filas que se deben hacer y por la preferencia que se da a los revendedores al momento de adquirir las entradas. Además, para ciertos eventos se respondió que si se podía adquirir las entradas de manera online, pero que por motivos de inseguridad y desconfianza en este sistema no lo habían utilizado, y de las personas que si habían probado este método el 43% no estaba conforme porque el sistema no era amigable y se tenía problemas con el servidor. Por último, un dato a destacar es que el 98,1% está dispuesto a probar un método

de compra online que sea seguro, confiable, amigable y sin problemas con el servidor al momento de adquirir las entradas.

Felipe Bolaños, quien fue desarrollador del sistema y de la aplicación de la empresa de análisis y estadísticas deportivas FutbolMetrics, indicó que todos los aspectos anteriormente mencionados pueden ser desarrollados sin dificultad dentro de la aplicación. Los únicos puntos a tomar en cuenta que van a ser claves para proveer las características deseadas al cliente es la adquisición de sistemas externos para distribuir las entradas de red de manera correcta y no sobrecargar al servidor, la creación de alianzas estratégicas con empresas como PayPal o Cushqui las cuales son aplicaciones de sistemas de pago que se encargan de cobrar y cubrir los requerimientos de cada banco o tarjeta de crédito, y de esta manera ya no tener preocupaciones en este sentido.

Nicolás Vega, Presidente de AFNA, indica que el ticketing online si tiene apertura reglamentariamente en Ecuador pero que lo óptimo sería enfocarse en la venta de entradas y desarrollo de servicios online pero alejarse del manejo administrativo de los ingresos. Esto quiere decir que la empresa podría cobrar una comisión por el uso del sistema y así dar el 100% del valor de la entrada a los equipos afiliados con la empresa. De esta manera ya no se cobraría la comisión del 10% que actualmente tienen los equipos y al sentir que tienen más ingresos estarían dispuestos a firmar un contrato.

Analizando toda la información mencionada, se puede afirmar que el proyecto es viable y que existe una oportunidad de negocios significativa ya que las tendencias del mercado mundial pueden presionar socialmente para implementar este sistema ya que la necesidad es un hecho que existe dentro de los clientes. El único factor necesario es firmar contratos con los clubes del Campeonato Nacional de Fútbol. Para lograr esto se presentarán a los equipos las ventajas de los servicios que se dan a los hinchas que son venta de entradas, venta de abonos, recomendación de próximos eventos relacionados con sus gustos, tarjetas de regalos, venta de comida, venta de merchandising, donaciones, visión 360 de las localidades e información del evento. Generando así nuevas fuentes de ingresos que ningún equipo del fútbol ecuatoriano tiene y con la ventaja que ningún ingreso de los servicios extra que genere la aplicación

será cobrado por la empresa, esto quiere decir que todo ingreso que genere el club dentro del sistema será pagado en su totalidad al día siguiente. La empresa únicamente tendrá como fuente de ingreso la comisión por uso del software al comprar una entrada online. Además a nivel empresarial se ofrecerán servicios como creación y manejo de la base de datos, creación de códigos, lectores de códigos, creación de tickets térmicos, encuestas de satisfacción y reportes diarios de actividad.

El análisis de correlaciones demostró que la asistencia a los estadios incrementaría si aparece un nuevo método de compra que sea más efectivo. De igual manera la aceptación de este software será utilizado en relación a las características que este tenga y que provea seguridad, rapidez y estabilidad en el sistema. Además, hay una relación inversa entre la insatisfacción que tienen los clientes al momento de adquirir las entradas y el método de compras online implementado, esto quiere decir que si en más eventos se implementa la venta online de entradas la insatisfacción de los clientes tendrá una tendencia negativa y de esta manera se percibirá mejor el *fan experience* en los espectáculos deportivos.

En cuanto al mercado potencial como se vio en el análisis social los equipos ya cuentan con un mercado estable los cuales son los hinchas que van frecuentemente a los partidos, esto se da ya que un porcentaje de las personas tienen un apego emocional con los equipos a los que apoyan y desean ir a verlos jugar. Tras un análisis del promedio de asistencia desde el año 2000 hasta el 2016 los equipos ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca llevaron alrededor de dos millones de personas por año (FEF, 2016), por lo tanto es un negocio que está llevando un mercado estable a pesar de que los hinchas no se sienten conformes con la experiencia al cliente que los equipos proveen. De esta manera si se ofrece un mejor servicio y los hinchas estarán satisfechos con las visitas al estadio el número de hinchas incrementará.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing escogida es la diferenciación. Esta estrategia busca: “Hacer diferencias reales en la oferta de mercado para crear un valor superior para el cliente” (Kotler, Armstrong, 2013). Esta estrategia se aplicará ya que el método actual de venta de entradas no está funcionando de la debida manera para mantener a los asistentes de eventos deportivos satisfechos, como se indicó en el análisis del cliente, y lo que busca este proyecto es mejorar el fan experience por la utilización de un método que no tienen las empresas actuales. Según los datos encontrados, los clientes no se sienten satisfechos con el método actual de compra ya que pasan por largas filas de espera, inseguridad en los estadios, y experiencias incómodas como la reventa en los espectáculos deportivos y la venta de comida que estorba la visión en los estadios. E-vents busca mejorar la experiencia del consumidor por medio de servicios en línea en donde se simplifiquen los procesos y tiempos de espera de los mismos.

#### 5.1.1 Mercado objetivo

Tabla No 6: Segmentación del mercado.

<b>Geográfico</b>	
Quito	2.239.191
Guayaquil	2.350.915
Cuenca	505.585
Subtotal Geográfico	5.095.691
<b>Demográfico</b>	
<u>Nivel socioeconómico</u>	<u>35,9%</u>
A	1,9%
B	11,2%
C+	22,8%
Subtotal socioeconómico	1.829.353
<u>Edad</u>	<u>46,2%</u>
20 a 24 años	8,9%
25 a 29 años	8,3%
30 a 34 años	7,4%
35 a 39 años	6,5%
40 a 44 años	5,7%
45 a 49 años	5,2%
50 a 54 años	4,2%
Subtotal Demográfico	845.161
<b>Psicográfico</b>	
Hinchas	84,0%
Porcentaje de asistencia de hinchas	15%
Subtotal psicográfico	106.478
<b>TOTAL SEGMENTACIÓN</b>	<b>106.478</b>

El mercado objetivo es un: “Conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender” (Kotler, Armstrong, 2013). El mercado al cual se enfoca este proyecto es a los aficionados del Campeonato Nacional de Fútbol Ecuatoriano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, pertenecientes a las clases socioeconómicas A, B y C+ con edades entre 20 y 55 años. Estas ciudades fueron escogidas debido al análisis realizado en el ámbito social ya que ahí se encuentra la mayor afluencia de personas por

temporada al Campeonato Nacional de Fútbol Ecuatoriano. Además, las clases socioeconómicas elegidas poseen la tecnología mínima requerida para utilizar el método de compra en línea (INEC, 2012). Las edades del mercado objetivo se determinó mediante el promedio de edad que existe frecuentemente en los estadios (FEF, 2016) y por medio de los datos arrojados en la investigación de mercado que indicaban que las edades más frecuentes en los estadios eran de 22 años a 31 años o más, y por último, en la segmentación psicográfica se utiliza un porcentaje de hinchas en relación al país de los cinco equipos a los que se dirige el negocio y como segundo dato el porcentaje total de hinchas de esos equipos que va al estadio el cual fue obtenido por las encuestas en la investigación cuantitativa.

Los datos provistos se obtuvieron de la página del Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos del año 2016 contrastado con datos de la Secretaría de Territorio en 2010 y de la FEF (2016), la investigadora Eufra (2010) y la investigación de mercado del capítulo 3.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es: “La mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca.” (Kotler, Armstrong, 2015). Para entender de mejor manera la propuesta de valor en el Anexo 7 se encuentra el Modelo Canvas del negocio. En este caso el negocio no ofrece solamente venta de entradas online. También ofrece otras características como la venta de merchandising, vista de 360 grados al momento de comprar los puestos, información previa al espectáculo deportivo e información sobre los puntos de parqueo más cercanos, tráfico actual en la ruta, tarjetas de regalo, donaciones para los equipos, venta de comida, encuestas de satisfacción y envío de notificaciones. Por el Modelo Canvas se aprecia que E-vents se encargará de resolver el mal servicio que actualmente se ofrece a los consumidores para asistir a un evento deportivo. Entre estos se encuentran aspectos como desorganización, falta de información de los eventos, largas filas de espera, reventa en los estadios, seguridad de los asistentes, entre otros. Por otro lado, a los clientes, los cuales son los equipos de fútbol con los que se haga una

alianza, se les ofrecerá la creación de nuevas fuentes de ingresos para el club como donaciones, tarjetas de regalo, venta de merchandising y/o comida, entre otros. Además, por los registros previos a la venta de entradas en el sistema, la seguridad del estadio incrementará ya que se llevará un control específico de las personas que ingresan al estadio y el puesto al cual están designados. Todo esto sin un costo adicional para el equipo.

Con esta propuesta y beneficios se espera fidelizar a los principales aliados para que el negocio sea estable y mantener una relación fructífera por medio de los servicios complementarios y el servicio principal que están contratando. Estos aliados son los equipos Liga de Quito, El Nacional, Deportivo Cuenca, Emelec y Barcelona, e instituciones como la FEF y AFNA.

Por medio de los canales, los cuales serán online (aplicación celular y página web) y boleterías más el uso de los recursos claves que son el software Thundertix para generar entradas, impresoras, routers por el uso de internet, computadoras, smartphones, y las plataformas digitales, se han determinado los costos del proyecto que se detallan en el capítulo siete. Estos costos se dividen en fijos (marketing mix, abogados, servicios básicos, arriendo, seguros de maquinaria) y variables (comisión de uso de software, papel, tinta, sellos de seguridad).

De esta manera se ha determinado que el precio del servicio será una comisión de \$0,45 centavos de dólar por cada entrada vendida a los clientes que podrá ser cancelada junto con el valor de la entrada por medios online con tarjeta, PayPal o dinero electrónico según se determinó en las encuestas y análisis externo de la industria, y en boleterías se usarán los mismos métodos de pago y otra opción que será el pago efectivo.

Como conclusión, la propuesta de valor será de más por lo mismo, ya que se están ofreciendo servicios y soluciones innovadoras tanto a los clientes como a los consumidores de los eventos deportivos, pero el costo extra por estos servicios no genera malestar en la industria que por el momento es elástica a la subida de precios.

### **5.1.3 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva que ofrece E-vents se enfoca tanto en los consumidores (asistentes a los estadios) como a los aliados (equipos de fútbol). A los equipos de fútbol se les ofrece además del servicio de entradas online varios servicios complementarios para mejorar su gestión empresarial como la creación de una base de datos de todos sus asistentes al estadio, reportes de actividad diarios de las personas en relación a sus eventos, encuestas de satisfacción, aumento de seguridad en los estadios y la posibilidad de abrir nuevas fuentes de ingresos que actualmente las empresas en el Ecuador no poseen como ventas de merchandising online, venta de comida online, tarjetas de regalo online y donaciones de la hinchada a los equipos.

Una vez que los equipos cierran un contrato con E-vents se procederá al siguiente proceso que es darle valor al cliente, aquí la ventaja competitiva es la oportunidad de la compra online de entradas sin filas de espera, con métodos seguros de pago, y el mapeo de sus estadios junto con la visión 360 de todas las localidades para proporcionar una visión más clara a sus hinchas y patrocinadores. Todo esto sin tener que esperar a pagar más por reventa. Además las plataformas les ofrecen más servicios enfocados a las necesidades y hábitos que se obtuvieron del análisis del mercado como información actualizada del evento, información de los parqueaderos cercanos, rutas de acceso y tráfico, compra de merchandising y comida online con envío al puesto, compras de tarjetas de regalos y visión 360 de cada asiento que vaya a comprar.

Todos estos servicios están pensados según las necesidades insatisfechas de los clientes y las empresas actuales. Todos los productos ofrecidos tendrán las garantías de Thundertix, el cual es un software que maneja el ticketing de grandes eventos a nivel internacional, además cuenta con las certificaciones de PayPal y Purchased Verified en cuanto a métodos de pagos. Por último, para los consumidores tendrán el aval de los equipos con los que se trabaja conjuntamente.

## **5.2 Mezcla de marketing**

### **5.2.1 Productos**

#### **5.2.1.1 Definición de producto**

La venta de entradas a espectáculos deportivos es un servicio que, busca proporcionar de un acceso a los consumidores poder ver el espectáculo deseado.

*E-vents* específicamente brindará un servicio exclusivo en el país donde se realizará la venta de entradas de manera online por página web, aplicación de smartphones o en boleterías de los estadios. Además, el mismo estará diferenciado por los servicios complementarios que se le brindará al cliente como visión de 360 grados del puesto que está adquiriendo, información del día del evento y venta de merchandising y comida con entrega directa al puesto donde se encuentra la persona.

Adicionalmente, se encontrará información fiable sobre todos los eventos que tienen alianzas con *E-vents* y se enviarán notificaciones a los usuarios con eventos que les pueden interesar y de esta manera impulsar los eventos deportivos en Ecuador.

#### **5.2.1.2 Atributos y características**

La empresa tendrá plataformas virtuales que estarán en funcionamiento las 24 horas del día. El soporte virtual será provisto por la empresa ThunderTix, la cual cubre las necesidades de cobros, base de datos, creación de códigos, lectores de códigos, creación de tickets térmicos, tarjetas de regalos, venta de comida, venta de merchandising, donaciones, encuestas de satisfacción, envío de notificaciones, visión 360 de las localidades y reportes diarios de actividad.

Servicios complementarios: se ofrecerán otros servicios a los usuarios de *E-vents* como información del día del evento seleccionado, venta de merchandising, venta de comida, información sobre futuros eventos, visión del puesto que se va a adquirir, botón para hacer donaciones al equipo, venta de tickets de temporadas y venta de tarjetas de regalo.

**5.2.1.3 Servicios básicos:** La empresa contará con una oficina de servicio al cliente en caso de que el contacto virtual no cumpla con las necesidades del cliente.



**5.2.1.4 Branding y logo:** El logo de *E-vents*, que puede ser encontrado en el anexo 8 tiene como aspectos importantes la inclusión de elementos claves que ayudarán al cliente a identificar el giro de negocio. La letra “E” enfatiza el comercio electrónico, las tres ondas son identificadas con el Wi-Fi e internet y el nombre de la empresa está dentro del ticket. El color azul utilizado en el logo representa en marketing una sensación de seguridad y confianza (Parramón, 1998), por lo tanto se alinea con los objetivos que la empresa busca transmitir al cliente.

**5.2.1.5 Atención al cliente y servicio post-venta:** La atención al cliente se ofrecerá desde que existe el contacto e interés de parte de ellos, esto se detalla de mejor manera en el proceso de compra del cliente. El servicio post-venta constará de dos etapas. La primera etapa tendrá como objetivo estimular nuevas compras de los clientes por medio de notificaciones y mails en los que habrá información relacionada con los eventos a los que ya acudieron y a los intereses que el cliente registró al momento de crear su perfil dentro de la aplicación.

La segunda etapa tendrá como objetivo mejorar el servicio. Se enviará durante tres meses una encuesta de satisfacción y sugerencias a los clientes en los cuales puedan expresar cualquier disconformidad que han tenido con el sistema. De igual manera en la página y aplicación podrán encontrar una pestaña donde estará la encuesta y pestaña de comentarios y contacto.

**5.2.1.6 Garantías:** Las garantías con las que el sistema se manejará son avales de empresas financieras y de pago como *PayPal* y *Purchased Verified*, en donde el cliente pueda estar seguro que la información personal proporcionada es utilizada únicamente en la compra dentro de la página. Otra garantía con la que cuentan son los soportes y software de la empresa *ThunderTix*, la cual maneja importantes eventos deportivos a nivel mundial. Todas estas garantías se comunicarán para brindar seguridad al cliente a la hora de realizar sus compras virtuales.

#### **5.2.1.7 Niveles de producto**

**Básico:** Venta de entradas a espectáculos deportivos, misma que al ser online tiene el potencial de crecimiento a corto plazo debido a las tendencias internacionales analizadas.

Real: Formas de adquirir el ticket que se les proveerán a las personas como página web, aplicación móvil y boleterías del estadio. Las boleterías se usarán debido a que hay personas que no tendrán los recursos necesarios para manejar compras en línea, por lo tanto las boleterías manejarán el mismo software en línea.

Aumentado: El producto se diferenciará debido a la experiencia que se le proporcionará a los espectadores, desde la velocidad de compra sin largas filas de espera hasta la obtención de otros servicios como tarjetas de regalos, venta de comida, venta de merchandising, donaciones, encuestas de satisfacción, envío de notificaciones, visión 360 de las localidades, y a nivel empresarial para los equipos se proveerá de base de datos y reportes diarios de actividad.

### 5.2.1.8 Diseño del software

Como se ha analizado el software es el punto clave de la empresa. El mismo software será utilizado en los puntos de venta con lo que contará la empresa que son la aplicación de *Smartphone*, la página web y páginas web de las boleterías. El prototipo del diseño de la aplicación podrá ser encontrado en el anexo 9.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de venta

Para la fijación del costo de venta, se analizó el total del costo de los insumos que fueron calculados de acuerdo a cotizaciones en el mercado. Debido al giro de negocio existen dos costos de ventas. El primero de las entradas que se vendan de manera online en donde solo se incurre en el costo de la comisión de Thundertix. El segundo es de entradas compradas en boleterías y aquí se incluyen costos de impresión y seguridad de falsificaciones además del software.

Tabla No 7: Costo de ventas tickets

Costo tickets	Cantidad	Costo unitario	Costo total insumo
Comisión Software	1	\$ 0,24	\$ 0,24
<b>Total por entrada</b>	<b>1</b>	<b>\$ 0,24</b>	<b>\$ 0,24</b>
Costo tickets impresos	Cantidad	Costo unitario	Costo total insumo
Tinta fosforito	1	\$ 0,04	\$ 0,04
Papel térmico	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Comisión software	1	\$ 0,24	\$ 0,24
Marca invisible	1	\$ 0,04	\$ 0,04
<b>Total</b>			<b>\$ 0,34</b>

Analizando los costos que se tienen de \$0,24 y \$0,34 centavos en entradas online e impresas respectivamente el precio se fijó en una comisión de \$0,45 centavos por el uso del software el cual es un precio que no incrementa significativamente el precio de las

entradas y no genera molestias al mercado, el cual estableció en las investigaciones que no quería pagar más. De esta manera se obtiene un margen de ganancia unitario de 88% en entradas en línea y del 34% en entradas impresas.

#### **5.2.2.2 Estrategia general de precio: De valor agregado**

La estrategia general de precio utilizada es la de valor agregado ya que consiste en: “Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de las empresas a la vez que esta cobra precios más altos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 260). Así *E-vents* buscará introducir una comisión en la compra de las entradas por uso del software pero se ofrecerán diversos servicios que son innovadores en el país y aumentarán la satisfacción de asistir a los espectáculos deportivos haciendo que de esta manera el incremento de la comisión no sea un valor significativo para que los clientes no adquieran el producto. En el análisis del cliente, se expresó que están dispuestos a pagar un incremento en las entradas una vez que se demuestre que el servicio ofrece más que el aumento de precio. Por esta razón se establece un precio de \$0,45 centavos por el uso de la aplicación al hacer cualquier tipo de transacción mediante el software e impresiones de ser el caso de boleterías.

#### **5.2.2.3 Estrategia de entrada (penetración de mercado)**

Como estrategia de entrada se utilizará la penetración de mercado que consiste en: “Fijar un precio bajo para atraer un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado” (Kotler & Armstrong, 2013). Se empezará con una comisión baja debido a que el producto es nuevo y debe ganarse la confianza de las personas. Así que de esta manera se espera que vaya ganando adeptos y permita el desarrollo de mercado hacia nuevos estadios y deportes. A futuro, según aumenten las compras y se genere la necesidad en el consumidor se planea subir a \$0,60 centavos la comisión después de tres años.

#### **5.2.2.4 Demanda elástica**

El servicio de espectáculos deportivos no es de primera necesidad, es un servicio de distracción y consumo en el tiempo libre. Es por esta razón que la demanda es muy sensible a un aumento de precios.

### 5.2.2.5 Estrategia de ajustes de precios

La estrategia que se utilizará en la fijación de precios es la estrategia de precios dinámicos, que según Kotler (2014) es un “ajuste continuo de precios para satisfacer las necesidades y características de clientes y situaciones específicas” de esta manera el precio será establecido de acuerdo a una comisión que se fijará en relación al costo promedio de las entradas de los últimos años y según la inflación que se de en tiempo futuro.

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Distribución directa

La distribución del producto se refiere al lugar en el que los clientes pueden adquirir el mismo. La distribución de *E-vents* será directa ya que la única forma de ventas que tendrá son las instalaciones y softwares que maneja la compañía. Esto quiere decir que son página web, aplicación para *smartphones* y boleterías de los estadios. Los equipos que requieran entradas para accesos a sus propios estadios o para dar al equipo visitante, tendrán que contactar a *E-vents* y solicitar el número de entradas impresas o códigos en línea que requieran.

#### 5.2.3.2 Tipo de distribución

El tipo de distribución será exclusiva. Esto quiere decir que solo *E-vents* tiene la potestad de distribuir y vender el servicio ofrecido.

#### 5.2.3.3 Canales de distribución



Figura No 1: Canal de distribución

Como ya se mencionó, la distribución será directa y no habrá ningún tipo de intermediarios que trabajen en conjunto con *E-vents*.

#### 5.2.3.4 Proveedores

Softwares: La empresa Thundertix será la encargada de proveer el servicio de softwares, los cuales son la base de la empresa. Dentro del software habrán distintos servicios como cobros, base de datos, creación de códigos, lectores de códigos, creación de tickets térmicos, tarjetas de regalos, venta de comida, venta de merchandising, donaciones, encuestas de satisfacción, envío de notificaciones, visión 360 de las localidades y reportes diarios de actividad.

Impresoras: la empresa Boca Systems será la encargada de proveer las impresoras especializadas para impresión de tickets.

Insumos de oficina: Debido a las actividades de impresión y control los insumos de oficina son trascendentales para llevar un correcto control de las entradas físicas. En este rubro la empresa Dilipa destacó en las cotizaciones.

#### **5.2.3.5 Costo de distribución**

Por el giro del negocio la empresa no cuenta con costos de distribución del producto ya que las entradas en línea se distribuyen en línea mediante el software que ya está costeadado dentro del costo unitario por entrada, y las entradas impresas son distribuidas mediante las boleterías en donde ahí mismo se producen unitariamente al momento de venderlas. Por último, la fuerza de ventas es proveída por los equipos de fútbol, por lo tanto el único costo sería el de las capacitaciones a la fuerza de ventas, las cuales están cotizadas dentro del marketing mix y tienen un costo de \$4.000 dólares anuales.

#### **5.2.4 Promoción**

##### **5.2.4.1 Estrategia de jalar:**

La estrategia de jalar se da cuando: “Una empresa gasta mucho dinero en publicidad y promoción al consumidor para inducir a los consumidores finales a comprar el producto a través del canal” (Kotler & Armstrong, 2013,). Por esto es que se invertirá cantidades significativas en promoción para llegar al cliente debido a que el servicio es comercializado directamente y hay que educar al consumidor para que confíe en el producto.

##### **5.2.4.2 Publicidad**

La publicidad será enfocada en resaltar los beneficios, servicios y seguridad que la empresa ofrece.

Afiches y flyers: estos recursos funcionarán únicamente durante el primer año de la empresa. Los afiches serán colocados en calles y postes cercanos a los estadios en los que nos enfocaremos. Los flyers serán entregados en días de partidos alrededor de todos los accesos de los estadios. La imagen se puede ver en el Anexo 10

Web: Se publicarán anuncios en las principales redes sociales (Facebook y Twitter) para difundir el servicio ofrecido y los servicios complementarios. Estos

anuncios serán pautados con un total de \$30 dólares cada día durante la temporada del Campeonato Nacional. En el segundo año se publicarán tres veces a la semana por un valor de \$50. Las publicaciones estarán relacionadas con los beneficios y la seguridad que ofrece *E-vents* para realizar pagos en línea. Revistas y periódicos: Se publicarán en las revistas deportivas y en la sección de deportes de los periódicos más leídos del país artes promocionales que informen como descargar la aplicación para los teléfonos móviles y como utilizar la página web de *E-vents*. Al mes se harán una publicación en ocho periódicos en un día del fin de semana pasando una semana entre dos periódicos y una publicación en la revista “Estadio” al mes durante la primera temporada del Campeonato Nacional. Durante el segundo año se harán cuatro publicaciones en dos periódicos por mes y seis publicaciones al año en revista.

Cuñas radiales: Se transmitirá un anuncio promocional de las siete radios deportivas más escuchadas de las ciudades a las cuales nos enfocamos (Quito, Guayaquil y Cuenca) por semana durante la primera temporada del Campeonato Nacional. Pasado el primer año se realizará un anuncio en las cuatro radios deportivas más escuchadas de las mismas ciudades.

#### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

La promoción de ventas se aplicará durante el primer año. Se utilizarán incentivos para impulsar a las personas a comprar por internet. Cada semana en cada fecha del Campeonato Nacional del Ecuador se regalará artículos de merchandising como termos, gorras, asientos a las primeras cien personas que compren su boleto online. Los gráficos de los artículos se encuentran en el Anexo 10.

#### **5.2.4.4 Relaciones públicas**

Free press: Debido a la relación laboral que *E-vents* manejará con los equipos y organizadores de eventos se espera que el free press sea uno de los pilares de la promoción. Se establecerá en los contratos que deben hacer publicaciones en sus páginas web, redes sociales y ruedas de prensa informando del método para comprar entradas. De esta manera también se espera que los medios de comunicación comuniquen los métodos de compra en los diferentes canales de comunicación que manejan.

#### 5.2.4.5 Fuerza de ventas:

La fuerza de ventas se dividirá en dos:

- Boleterías de los estadios donde los equipos proveen vendedores en días de espectáculos y dos días previos al evento principal. Estos vendedores serán capacitados al inicio de cada etapa del Campeonato Nacional por parte de *E-vents*.
- Medios online (página web y aplicación móvil)

#### 5.2.4.6 Marketing Directo

Redes sociales: Se crearán redes sociales (Facebook y Twitter) donde se publicarán notas, estadísticas e información de los eventos más destacados de la semana.

Aplicación móvil: La aplicación móvil enviará notificaciones de los eventos que coincidan con el interés del usuario registrado y así fomentar a la compra de entradas.

Mailing: En el mailing se enviarán boletines mensuales con un resumen de los eventos que se realizaron en el mes y un avance de los nuevos eventos que vendrán al mes siguiente con los respectivos links para compras. La base de datos será obtenida mediante el registro previo en la aplicación, donde el cliente registrará su mail.

Tabla No 8: Costos de promoción anuales

Costos de promoción anuales				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 288.150,00	\$ 81.400,00	\$ 81.400,00	\$ 81.400,00	\$ 81.400,00

Los costos de promoción de *E-vents* son altos debido a las estrategias planteadas en el marketing mix ya que se debe educar al cliente para usar este nuevo método y que se sientan seguros con los métodos de pago. El glosario de la cotización de la promoción se puede encontrar en el Excel adjunto en la pestaña de *Marketing Mix*.

Tabla No 9: Costos anuales mkt mix

Costos anuales marketing mix año 1		Costos anuales marketing mix año 2	
Razón	Precio	Razón	Precio
Producto	\$ 750.051,90	Producto	\$ 788.304,90
Precio	\$ -	Precio	\$ -
Plaza	\$ 9.600,00	Plaza	\$ 9.923,52
Promoción	\$ 288.150,00	Promoción	\$ 81.400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.047.801,90</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 879.628,42</b>
Costos anuales marketing mix año 3		Costos anuales marketing mix año 4	
Razón	Precio	Razón	Precio
Producto	\$ 829.661,90	Producto	\$ 1.017.538,22
Precio	\$ -	Precio	\$ -
Plaza	\$ 10.257,94	Plaza	\$ 10.603,64
Promoción	\$ 81.400,00	Promoción	\$ 81.400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 921.319,84</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 1.109.541,86</b>
Costos anuales marketing mix año 5			
Razón	Precio		
Producto	\$ 1.071.153,33		
Precio	\$ -		
Plaza	\$ 10.960,98		
Promoción	\$ 81.400,00		
<b>Total</b>	<b>\$ 1.163.514,31</b>		

En los costos de Marketing Mix se cotizó el costo de los bienes vendidos del producto para el precio, el arriendo de la oficina en la plaza y la cotización de promoción. El precio no significa ningún costo para la empresa. El glosario de la cotización de los costos de marketing mix se puede encontrar en el Excel adjunto en la pestaña de *Marketing Mix*.



## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

### **6.1 Misión, Visión y objetivos**

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa con servicios de impresión, comercialización online y control de acceso de entradas para eventos deportivos, comprometidos con el mejoramiento de la calidad, innovación y seguridad del espectáculo mediante la atención de colaboradores altamente capacitados e innovación tecnológica constante para clientes y colaboradores contribuyendo así a mejorar el desarrollo del deporte y espectáculo del Ecuador.

#### **6.1.2 Visión**

*E-vents* será en el año 2023 una empresa líder dentro del Campeonato Nacional de Fútbol de Ecuador con reconocimiento nacional en otros espectáculos satisfaciendo a los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio.

#### **6.1.3 Objetivos**

Mediano plazo

- Aumentar la asistencia de hinchas de los equipos con los que tenemos alianza en un 6% anual.
- Establecer una alianza estratégica con una tienda de implementos deportivos para el fin del segundo año.
- Posicionar a *E-vents* en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca como la empresa Top of Mind de ticketing dentro del Campeonato Nacional de Fútbol para el final del tercer año de funcionamiento del negocio.
- Establecer una alianza estratégica con al menos 8 equipos de las 3 principales ciudades (Quito, Guayaquil, Cuenca) durante el segundo año de funcionamiento.
- Establecer una alianza estratégica con Asoestadios para implementar la venta de comida a través de la aplicación al comienzo del tercer año de funcionamiento.

## Largo Plazo

- Establecer una alianza estratégica con los 12 equipos de la Serie A del Campeonato Nacional de Fútbol después del quinto año de funcionamiento.
- Establecer un contrato laboral con el ATP 250 Quito en el sexto año de funcionamiento.

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor del negocio está basada en un servicio. Según Gustavo Alonso (2008), la cadena de valor en un servicio difiere de la de Porter en el orden de sus actividades, así como el enfoque de las mismas. La cadena de valor a usarse para este proyecto se encuentra en el anexo 11.

Luego de definir la cadena a utilizarse, a continuación, se explican los elementos de la misma dentro de este proyecto.

- Eslabones primarios:
  - Controlables
    - Marketing y ventas: RRSS, pagina web, flyers, afiches, cuñas publicitarias, incentivos de compra, mailing, free press, fuerza de ventas, periódicos, revistas.
    - Personal de contacto: Gerente general, jefe de ciudad (Quito, Cuenca y Guayaquil), Asistentes de ciudad (Quito, Cuenca y Guayaquil).
    - Soporte físico y habilidades: TCXS
      - Soporte físico: computadoras, impresoras de tickets, routers.
      - Habilidades: Manejo de tecnología, manejo de eventos deportivos.
    - Prestación: Venta de ticketing a través de softwares online vía página web, aplicación de *Smartphone* y boleterías. Debido a la prestación de este servicio en este punto se genera valor para el cliente ya que evita

largas filas de espera y tiene información exacta del evento, hechos que no ocurren actualmente.

- No controlables:
  - Cliente: Personas amantes del fútbol ecuatoriano entre 20 y 55 años de edad que asistan al estadio.
  - Otros clientes: Personas que por medio de intermediarios con acceso a la tecnología adquieran sus entradas de manera online o impresas. Invitados por los clubes de fútbol. Autoridades especiales.
- Eslabones de apoyo
  - Dirección general y de RRHH: Cursos de servicio al cliente, cursos de gestión de eventos, encuesta al cliente sobre el servicio recibido.
  - Organización interna y tecnología: Estructura jerárquica. Funciones establecidas. Objetivos planteados y control constante de indicadores. Mejora constante del software.
  - Infraestructura y ambiente: Oficina ubicada en un sector central de la ciudad de Quito para servicios de atención al cliente.
  - Abastecimiento: Thundertix (software empresarial de ventas de entradas), Boca Systems (herramientas y suministros de impresión de tickets), Dilipa (Suministros de oficina).

### **6.2.2 Mapa de procesos**

El mapa de procesos se encuentra en el Anexo 12. Aquí se observan los procesos por los que pasa la empresa y su clasificación que son:

- Procesos estratégicos: son procesos en las tomas de decisiones que toma el gerente y jefes de ciudad y definen como proporcionar valor y operar el negocio. Por ejemplo, la gestión de los recursos y el control de la calidad.
- Procesos claves: son procesos percibidos por los consumidores y clientes. Aquí se encuentra el valor añadido como la generación de tickets, la venta de los mismos, el registro de la base de datos, generación y venta

de servicios complementarios y las negociaciones con las empresas para trabajar en conjunto.

- Procesos de apoyo: Son procesos claves para conseguir implementar los otros procesos. Aquí se encuentran los sistemas y softwares para usar, compras de materia prima, mapeo de estadios para la venta de entradas, capacitaciones de la fuerza de ventas y control presupuestario de la empresa para los pagos debidos.

### **6.2.3 Flujograma**

En el flujograma detalla el proceso de compra por el cual el cliente tiene que pasar a la hora de adquirir una entrada. Este se divide en dos procesos ya que dependerá el canal por el cual se ha manejado la compra (boleterías o compra online). Cuando se utilizan las boleterías es importante reconocer que el recurso humano es básico para la transacción en este canal. Es importante resaltar que la tecnología juega un papel importante para que el cliente salga complacido con su compra. Por último, todos los canales usan al final los canales de marketing directo (mailing, página web y aplicación móvil) para enviar la información y datos de la compra realizada.

En las boleterías el proceso se maneja de la siguiente manera. El flujograma detallado se ubica en el Anexo 13.

- El cliente se acerca a la ventanilla y el cajero le informará de las localidades y precios disponibles. (30 segundos aprox.)
- El cajero hace un registro del cliente donde se obtendrán los nombres, cédula, teléfono y mail del cliente. (1 minuto aprox.)
- El cajero le informará de las localidades y precios disponibles. (30 segundos aprox.)
- El cliente elige la localidad a la cual desea asistir y acto seguido el cajero le mostrará los asientos disponibles y la vista que tendrá hacia la cancha. (2 minutos aprox.)

- El cliente elige su asiento preferido y el cajero procede a reservar el asiento y pasar a la ventana de pago. (30 segundos aprox.)
- El cliente elige el método de pago (solo en boleterías podrá pagar con efectivo) y cancela el valor al cajero. (30 segundos aprox.)
- El cajero imprime los tickets y envía la factura al mail del cliente. (30 segundos aprox.)
- Antes de terminar el proceso el cajero le recuerda al cliente los métodos de compras online y sus beneficios al cliente. (10 segundos aprox.)
- **Total aproximado del proceso:** 4 a 8 minutos
- **Tiempo exacto programado:** 4 minutos 50 segundos

En la página web o aplicación se maneja un proceso debido a la similitud del sistema. El flujograma detallado se observa en el anexo 14.

- El cliente ingresa al sistema con su usuario y contraseña o se registra. (30 segundos aprox.)
- Elige la ciudad y el evento al cual desea asistir. (20 segundos aprox.)
- Elige la localidad y mira los asientos disponibles. (1 minutos aprox.)
- Procede a ver la vista previa de su asiento a la cancha y elige su asiento preferido. (30 segundos aprox.)
- Procede al método de pago donde podrá elegir si pagar con tarjeta o PayPal. (30 segundos aprox.)
- Cancela el valor correspondiente. (20 segundos aprox.)
- El sistema le enviará al mail una foto del código QR para ingresar al evento. (10 segundos aprox.)
- **Total aproximado del proceso:** 3 a 8 minutos
- **Tiempo exacto programado:** 4 minutos 50 segundos

Tabla No 10: Costo anual del proceso de compra del cliente

Costo anual de procesos			
Razon	Valor	Cantidad	Total
Dominios y mantenimiento página web	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
Appstore	\$ 100,00	1	\$ 100,00
PlayStore	\$ 9,99	12	\$ 119,88
Capacitaciones vendedores	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 6.619,88</b>

Debido a que el proceso se maneja de manera online podemos encontrar en los costos el mantenimiento de la aplicación y de las aplicaciones en línea. Otro costo en el que se incurre son las capacitaciones a los vendedores que proveen los equipos y que se harán dos cada año en el inicio de una nueva etapa de Campeonato Nacional de Fútbol.

### 6.3 Estructura organizacional

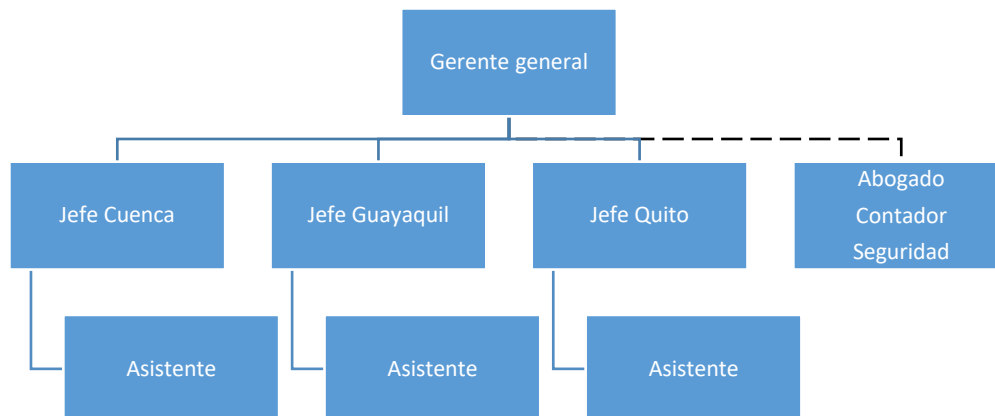


Figura No 2: Estructura organizacional

La estructura organizacional del negocio funcionará de manera jerárquica, donde la cabeza será el gerente general y viajará a las tres ciudades dependiendo de su criterio y de los requerimientos. Para el correcto manejo del negocio habrá jefes en cada ciudad encargados de llevar el control de la empresa en la ciudad. Cada jefe contará con un asistente que será encargado de ayudarlo en las labores necesarias para desempeñar bien el trabajo.

Los temas relacionados con la seguridad, leyes y contaduría de la empresa serán externalizadas debido a que no pertenecen directamente al giro del negocio.

En la industria las empresas dentro del CIU se manejan con la misma estructura jerárquica en donde el jefe es el gerente general y en el segundo nivel se dividen por áreas de marketing, recursos humanos, finanzas y ventas donde los gerentes de área controlan a su personal debajo. Ecutickets y Ticketshow manejan una estructura similar a la anteriormente descrita.

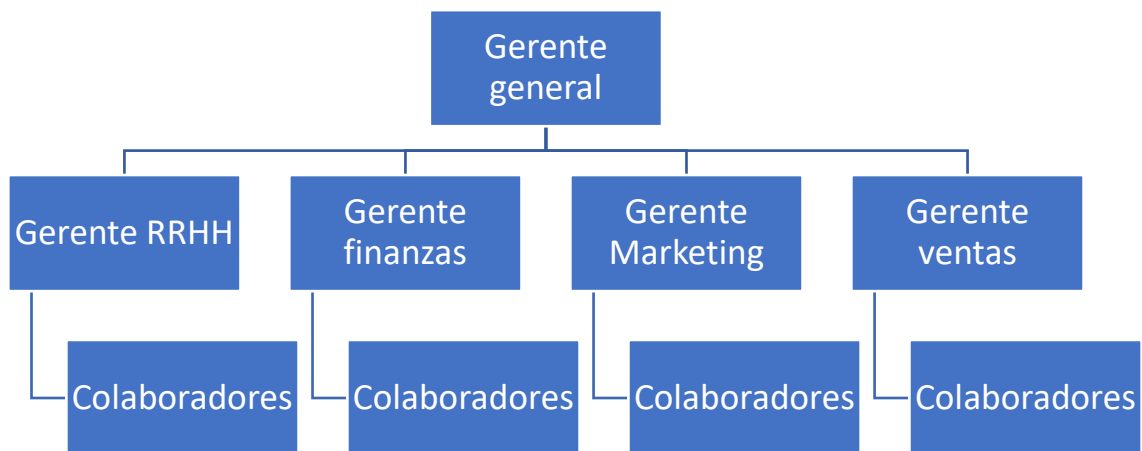


Figura No 3: Modelo de jerarquía estándar de la industria

### 6.3.1 Descripción de puestos

A continuación, se detallan los puestos de trabajo que se encuentran dentro de la estructura organizacional, en el detalle se encuentra la descripción del puesto, sus funciones y los requisitos para el mismo.

Tabla No 11: Descripción cargo Gerente General

Descripción del cargo	
<b>Denominación del cargo</b>	Gerente General
<b>Jefe inmediato</b>	
<b>Personas en el cargo</b>	1
Funciones	
Encargado de la empresa, mantendrá un control en marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos. Firma de contratos con equipos aliados. Publicaciones de marketing en redes sociales. Firma de contratos y/o contrataciones de promoción. Revisión de informes de colaboradores. Cumplimiento de objetivos de la empresa. Solucionar conflictos internos o externos relacionados con la empresa	
<b>Requisitos de educación</b>	Título de segundo nivel en gestión deportiva, Título en carreras administrativas
<b>Requisitos de experiencia</b>	Tres años en manejo empresarial y un año en administración deportiva
<b>Otros requisitos</b>	Liderazgo, resolución de conflictos, manejo de sistemas de control y gestión, conocimiento financiero

Tabla No 12: Descripción cargo Jefe de ciudad

Descripción del cargo	
<b>Denominación del cargo</b>	Jefe de ciudad
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general
<b>Personas en el cargo</b>	3
Funciones	
Control en días previos y días del evento de la venta de entradas en el estadio. Control de proyecciones de venta. Análisis de la efectividad de marketing. Análisis y reportes de encuestas de satisfacción. Análisis y reportes mensuales de ventas en su ciudad. Adquisición de materia prima requerida. Capacitaciones a los empleados de los equipos. Servicio postventa de clientes en su ciudad.	
<b>Requisitos de educación</b>	Título de segundo grado en cualquier carrera administrativa
<b>Requisitos de experiencia</b>	Dos años en manejo empresarial
<b>Otros requisitos</b>	Liderazgo, resolución de conflictos, manejo de sistemas de control y gestión, conocimiento financiero

Tabla No 13: Descripción cargo Asistente de ciudad

Descripción del cargo	
<b>Denominación del cargo</b>	Asistente de ciudad
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de ciudad
<b>Personas en el cargo</b>	4
Funciones	
Actividades de apoyo relacionadas con las funciones del jefe de ciudad.	
<b>Requisitos de educación</b>	Título de primer grado en cualquier carrera administrativa
<b>Requisitos de experiencia</b>	Un año en gestión empresarial
<b>Otros requisitos</b>	Liderazgo, resolución de conflictos, proactividad

### 6.3.2 Sueldos de nómina

En la tabla respectiva se presenta los sueldos que van a recibir por nómina los ocho empleados de la empresa. La tabla establece valores mensuales y anuales que la empresa tiene que incurrir por cada empleado. Para un detalle completo del gasto de nómina ir al Excel adjunto que contiene el plan financiero.

Tabla No 14: Sueldos

CARGO	Sueldo (mensual)	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS	Total Anual
GERENTE GENERAL	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00	\$ 2.500,00	\$ 386,00	\$ 3.255,00	\$ 38.641,00
JEFE CUENCA	\$ 700,00	\$ 8.400,00	\$ 700,00	\$ 386,00	\$ 911,40	\$ 11.097,40
JEFE QUITO	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.200,00	\$ 386,00	\$ 1.562,40	\$ 18.748,40
JEFE GUAYAQUIL	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 1.302,00	\$ 15.688,00
ASISTENTE CUENCA	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 386,00	\$ 520,80	\$ 6.506,80
ASISTENTE GUAYAQUIL	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 651,00	\$ 8.037,00
ASISTENTE QUITO	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 386,00	\$ 651,00	\$ 8.037,00
<b>Total</b>						<b>\$114.792,60</b>

### 6.3.3 Estructura legal del negocio

*E-vents* se conformará como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Según el artículo 92 de la Ley de Compañías expedida en el año 1999 la empresa debe conformar entre tres o más personas las cuales responden únicamente a



responsabilidades sociales por el monto de sus aportaciones individuales. (Congreso Nacional, 1999)

Los accionistas de *E-vents* no adquieren título de comerciantes, pero están en la obligación de contribuir con el porcentaje acordado en el capital de la compañía. La empresa manejará tres socios que aportarán con cantidades iguales la inversión de la empresa para que de esa manera las acciones se controlen equitativamente con un 33,33% de acciones por persona. El presupuesto que tendrán como aporte las personas es de \$26.559,00, obteniendo así \$79.597,00 para contar con el 60% de la inversión inicial con capital propio.

## 7. Evaluación financiera

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La única fuente de ingresos con la que contará el negocio será la comisión online por entrada vendida la cual durante los tres primeros años tiene un valor de \$0,45 centavos, precio que se obtuvo mediante el análisis en la investigación de mercado.

Tras un análisis del mercado desde el año 2000 hasta el 2016 (FEF) y cómo podemos observar en la tabla de *Ingresos proyectados anuales* se estima que para el año 2018 se venderán un aproximado de 2.239.932 entradas al año, con un incremento de 6% anual en la demanda. Además, debido a los objetivos de la empresa, en el año 4 existe una ampliación de tres equipos para los últimos dos años (Guayaquil City, Aucas e IDV) aparte de un aumento de precio en el servicio a \$0,60 centavos, precio será ajustado en base a la investigación de mercado. La política de cobro será de contado ya que al ser entradas a espectáculos deportivos, los valores unitarios no son altos y los clientes no son fijos se dificultaría cobrar con plazos. Además, la industria se ha manejado con esta política durante años y la gente está acostumbrada.

Tabla No 15: Ingresos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas proyectadas</b>	2.239.932,00	2.329.210,08	2.516.787,60	3.062.594,85	3.246.350,54
<b>Ingresos proyectados</b>	\$ 1.007.969,40	\$1.048.144,54	\$1.132.554,42	\$1.832.963,02	\$ 1.942.940,80

En cuanto a costos la empresa cuenta con dos costos según el método de compra del cliente que serán online e impreso. El costo unitario para las entradas online, solo tiene como el software que provee el servicio, pero las entradas impresas incurren en costos aparte como se indica en la Tabla 16. La política de pagos que manejará la empresa será de pagos al contado ya que las compras de inventarios manejan un valor bajo el cual no es significativo para la empresa.

Tabla No 16: Costos de Tickets

<b>Costo tickets online</b>	<b>Costo total insumo unitario</b>
Comisión Software	\$ 0,24
<b>Total por entrada</b>	<b>\$ 0,24</b>
<b>Costo tickets impresos</b>	
Tinta fosforito	\$ 0,04
Papel térmico	\$ 0,01
Comisión software	\$ 0,24
Marca invisible	\$ 0,04
	<b>\$ 0,34</b>

Según las encuestas y el focus group realizado en el análisis de mercado se obtuvo que el 98,1% de la demanda optaría por un método de compra online. Por lo tanto ese índice se usó para calcular el porcentaje de entradas impresas que se deberán producir al momento de calcular costos y comprar materia prima.

Tabla No 17: Gastos generales de *E-vents*

Rubro	Valor	Frecuencia
Suministros de oficina	\$ 50,00	mes
Seguros maquinaria	\$ 100,00	mes
Buffete de abogados	\$ 2.000,00	mes
Servicios básicos	\$ 200,00	mes
Arriendo	\$ 800,00	mes
Marketing Mix		
Constitucion	\$ 1.350,00	Un pago

En la tabla de gastos, el gasto de constitución se lo paga una vez antes de iniciar el primer mes del proyecto. Para más información de los gastos generales y la composición del Marketing Mix revisar el documento financiero adjunto.

Teniendo en cuenta los ingresos, costos y gastos que se obtendrán cada año se puede observar en la siguiente tabla los márgenes de ganancia. Se genera una pérdida en el primer año en el margen operacional y neto debido a los altos costos que incurre el negocio sobre todo por la inversión en el marketing mix.

Tabla No 18: Márgenes de ganancia anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>MARGEN BRUTO</b>	25,57%	26,44%	27,22%	44,95%	45,51%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	-8,73%	13,19%	14,63%	37,03%	37,90%
<b>MARGEN NETO</b>	-9,52%	8,33%	9,40%	24,43%	25,08%

Además, en la Tabla 19, se observan los activos y pasivos corrientes que manejará la empresa. El negocio no contará con cuentas por cobrar o pagar a clientes o proveedores ya que se manejan pagos al contado debido al que volumen de materia prima es bajo. El inventario se manejará mensual, esto quiere decir que se realizarán compras cada mes según indiquen las ventas proyectadas de entradas impresas. Así mismo en el primer año no se pagan utilidades ya que hay pérdidas en la empresa.

Tabla No 19: Activos y pasivos corrientes.

Activos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Pasivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	\$ 656.807,76	\$ 635.959,24	\$ 1.734.210,35	\$ 5.065.671,14	\$ 10.503.633,36	Cuentas por pagar a proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Sueldos por pagar	\$ 59.650,00	\$ 81.700,32	\$ 83.073,32	\$ 17.699,15	\$ 27.297,01
Inventario Materia Prima	\$ 5.028,13	\$ 5.786,23	\$ 4.447,21	\$ 5.391,25	\$ 5.537,74	Impuestos por pagar	\$ -	\$ 43.836,36	\$ 51.385,70	\$ 223.134,91	\$ 241.206,11

Así mismo los activos no corrientes serán conformados en equipos operativos y de computación que tendrán un equivalente de \$7.645 dólares con una reinversión al cuarto año que subirá al valor a \$17.774 y la inversión de softwares que tienen un valor de \$30.000. Los inventarios serán adquiridos según la proyección de ventas de entradas impresas cada mes, es por eso que se obtiene una rotación alta de inventarios ya que lo que se compra se utiliza en corto plazo.

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

La inversión inicial está compuesta por tres principales rubros. Primero, la inversión en PPE que consta de un valor de \$7.645 dólares donde se encuentran computadoras, routers e impresoras, cotizadas con la empresa Boca necesarias para la venta de tickets impresos en las boleterías del estadio. El segundo rubro es la inversión en intangibles, donde se encuentra el desarrollo del software web y de las aplicaciones de Smartphones para la venta online con un valor cotizado de \$30.000 dólares por Grupo Provedatos. Por último, el capital de trabajo inicial consta de un total de \$95.000 principalmente en gastos de efectivo que fueron calculados por el método de déficit acumulado máximo de los flujos de ingresos y egresos proyectados que se encuentran en el archivo adjunto de Excel en el Flujo de Efectivo Operativo. Estos gastos tienen una cantidad elevada debido a que el primer año el negocio incurre en gastos altos como \$288.150 en publicidad, \$114.792 en sueldos, \$20.000 en adquisición de materias primas, y los demás gastos generales que se especificaron en los gastos generales del proyecto. Así que debido a la política de la empresa de no contar con cuentas por pagar se requiere de liquidez para cubrir estos valores y se necesitan altos gastos de efectivo para cubrir estas necesidades del primer año.

Estas cifras dan un total de \$132.645,00. Esta cantidad será financiada en un 40% a deuda a largo plazo, a una tasa anual de 16,06% acorde con el interés

actualizado para este tipo de préstamos por el Banco Central del Ecuador, y con un capital propio del 60% restante. Dando un total de \$53.058,00 de préstamo con cuotas fijas de \$1291,96 por 60 meses, tiempo seleccionado para no incrementar el valor de los gastos de efectivo ya que a menor tiempo se pagan cuotas más altas. Ver el Excel para más detalles.

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

La capacidad operativa del negocio al ser online principalmente puede cubrir la demanda en caso de que los equipos llenen la capacidad total de los estadios, sin embargo se usó el promedio de asistencia de los cinco equipos seleccionados (Liga de Quito, Barcelona, Emelec, El Nacional y Deportivo Cuenca) desde el año 2000 hasta el 2016 para calcular la proyección de entradas que vende la industria y que venderá el negocio. Así mismo como se explicó anteriormente el índice de incremento de la demanda se rige en un 6% anual. Los costos y gastos están calculados e incrementados anualmente por la inflación anual del 1,92%.

Los gastos generales fluctúan de acuerdo a la inversión en el Marketing Mix que se explicó anteriormente. Por último, se observa que el negocio no cuenta con un gasto de depreciación ya que todos los equipos que se utilizan son para producción, de tal manera que se lo calcula como un costo de depreciación que es tomado en cuenta en la pestaña de *Costo de Bienes Vendidos* en el Excel adjunto. Esta misma situación ocurre con los sueldos de los trabajadores, por lo que el único costo que no es directo al momento de producir entradas es el sueldo del gerente general, el cual consta en el gasto de sueldos dentro del estado de resultados.

Tabla No 20: Utilidad neta del Estado de Resultados.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$(96.001,02)</b>	<b>\$ 89.018,38</b>	<b>\$106.431,81</b>	<b>\$447.734,55</b>	<b>\$487.348,48</b>

En el resumen del estado de resultados se analiza principalmente la utilidad. El negocio tiene pérdida principalmente porque la empresa incurre con altos gastos de publicidad en el primer año. La utilidad se dispara en los últimos dos años ya

que en el cuarto año se crea una reinversión para que el negocio se expanda a tres equipos más y se aumenta el precio del servicio según lo analizado en el análisis de mercado ya que al cuarto año los consumidores ya están adaptados al servicio y se dan cuenta de los beneficios y facilidades que el mismo les provee, además, la inversión solo aumenta en computadoras y no genera un impacto grande en gastos ya que al ser online el principal giro del negocio los softwares y sistemas tienen la capacidad para trabajar aun con un aumento de producción. El estado de resultados anual completo se lo puede encontrar en el anexo 15 y en el archivo de Excel adjunto.

En cuanto al estado de situación financiera se presenta un resumen anual en el anexo 16. Aquí se puede ver de manera resumida el análisis de los activos y pasivos corrientes y no corrientes que se presentó en el punto 7.1. También se puede analizar que debido al aumento de los ingresos desde el año cuatro por la expansión del negocio el efectivo es el activo que más aumenta, y de parte de los pasivos los impuestos por pagar de la empresa incrementan de igual manera ya que cada vez se obtiene más rentabilidad de parte del negocio. La propiedad planta y equipo aumenta tras la inversión que se hace por temas de expansión. E-vents adquiere más computadoras e impresoras de tickets como se ve en la pestaña de inversiones.

El flujo de efectivo muestra que debido a la provisión del capital de trabajo y debido a que el negocio es online y produce grandes ingresos desde el primer mes, el negocio cuenta con liquidez constante gracias a la alta inversión de gastos efectivos que se realiza al inicio del proyecto. De igual manera se observa que el negocio en el primer año fluctúan debido a los gastos de sueldos y publicidad ya que hasta el mes doce encontramos un decrecimiento en el incremento neto de efectivo, pero desde el segundo año siempre cuenta con un incremento por la disminución de dichos rubros. De igual manera en el mes treinta y siete debido a las reinversiones de los equipos se inyectan \$19.729 dólares.

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

Como se ha mencionado anteriormente el proyecto será financiado con capital propio y deuda a largo plazo. De esta manera obtienen los siguientes flujos de caja del proyecto e inversionista:

Tabla No 21: Flujos de caja y variaciones.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Y VARIACIÓN					
0	1	2	3	4	5
\$ (132.645,00)	\$ (79.851,22)	\$ 105.578,20	\$ 118.667,92	\$ 465.279,11	\$ 602.276,27
\$ (132.645,00)	\$ (212.496,22)	\$ (106.918,02)	\$ 11.749,91	\$ 477.029,02	\$ 1.079.305,29
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA Y VARIACIÓN					
0	1	2	3	4	5
\$ (79.587,00)	\$ (92.664,29)	\$ 92.326,79	\$ 104.902,37	\$ 450.910,48	\$ 587.200,24
\$ (79.587,00)	\$ (172.251,29)	\$ (79.924,49)	\$ 24.977,88	\$ 475.888,35	\$ 1.063.088,59

Los flujos son negativos debido a la inversión que se realiza en el primer año, sin embargo desde el segundo año los flujos comienzan a ser positivos debido a la disminución de inversión en publicidad que se estableció. También, de acuerdo al CAPM, el proyecto registra una tasa de retorno del 24,68%, la cual es la tasa que se requiere para descontar los flujos de efectivo futuros de los activos financieros, y una WACC del 19,07%, equivalente a la tasa de descuento empleada para descontar los flujos de inversión. Al descontar los flujos de caja del proyecto con la WACC, se obtiene un VAN de \$ \$428.276,74, que determina su factibilidad a través de su rentabilidad, esto quiere decir que la inversión del proyecto produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida, y para el inversionista se obtiene un VAN de \$341.154,44, a través del CAPM.

El proyecto presenta un TIR de 63,98%, mayor a la tasa de rentabilidad que exige el proyecto el cual era un WACC de 19.07%, determinando que la inversión tiene recuperación, y para el inversionista arroja un TIR de 75,42%, mayor que el CAPM de 24,68% determinando que para el inversionista también hay recuperación. El Índice de rentabilidad (IR) para el proyecto es de \$4.23, es decir superior a la unidad, lo que determina que los ingresos son mayores a los egresos y en el caso del inversionista el IR es de \$5,23. Por último, el periodo de recuperación de la inversión del proyecto es de 2,90 años y del inversionista de 2,76. El negocio presenta los resultados de rentabilidad más positivos de lo normal debido al manejo de Tecnologías de la Información, las cuales vuelven

casi nulo al uso de inventarios ya que el servicio ofrecido es online. De esta manera también se requieren menos gastos e inversiones en infraestructura y personal. Por último, el negocio se enfoca en el deporte, la cual es una de las industrias más rentables debido a la fidelidad de las personas con sus equipos preferidos y de esta manera se aseguran ventas anuales fijas. Para incrementar estos índices se sugiere cerrar contratos con los 12 equipos de la Serie A del Campeonato Nacional y crear a futuro una plataforma propia de producción de entradas y pago, en donde se pueda eliminar el costo de comisión por uso del software ThunderTix.

### 7.5 Índices financieros

Los índices financieros pueden ser encontrados de manera específica en el anexo 17.

Tabla No 22: Análisis índices financieros y recomendaciones

<p><b>Liquidez:</b> La empresa tiene una razón corriente de 11,10, es decir que cuenta con 11,10 dólares de activo por cada dólar de pasivo, pero esto se da debido a la inversión en gastos de efectivo que se realizó, por eso la tendencia muestra que en el segundo año la liquidez baja a 5,11, pero conforme incrementan las ventas este índice incrementa. La industria tiene un promedio de 4,34, pero la empresa es más líquida debido al uso de tecnologías de información y bajos costos de producción. Para mejorar este índice se sugiere bajar el gasto en publicidad en los siguientes años ya que la gente se acostumbra más al sistema y cada vez necesita de menos publicidad para usarlo. De esta manera los ingresos se verán menos reducidos por los gastos.</p>	<p><b>Endeudamiento:</b> El endeudamiento del activo del negocio se ubica con 0,63 en sus dos primeros años. Esto quiere decir que un 63% de la empresa está financiada con recursos ajenos, lo cual le podría quitar autonomía de mantenerse este índice. Sin embargo, al momento que crecen los ingresos y utilidad los índices bajan, resultando al quinto año en solo un 3% de financiamiento por recursos ajenos. La industria se ubica con un 48%, lo cual difiere ya que el negocio obtiene bajos costos un margen alto de ganancias y ventas masivas, razón por la que cada vez genera más recursos propios. Este índice puede mejorar en caso de disminuir la publicidad el primer año y de esta manera requerir un menor monto de gastos de efectivo y por lo tanto de préstamo para la empresa.</p>
<p><b>Rentabilidad</b> De acuerdo con este indicador el margen neto el primer año es negativo debido a las pérdidas que nos indican los estados financieros. Sin embargo, conforme se pagan las deudas y decrecen los gastos en publicidad el margen neto aumenta, superando el último año al promedio de la industria por más de 11 puntos principalmente por el constante mercado y los bajos costos de producción sumado a los altos márgenes de ganancia unitarios. Para mejorar la rentabilidad se puede disminuir los gastos de publicidad del primer año y enfocarse en más free press.</p>	<p><b>Actividad</b> En cuanto a actividad, la empresa al contar con políticas de pagos y cobros al contado no tiene índices como rotación de cartera, cobranzas o cuentas por pagar. Por otro lado, la rotación de ventas es baja en comparación a la industria debido a que el aumento de efectivo aumenta cada mes y las ventas se mantienen en un promedio, disminuyendo así cada vez más a este índice. Para incrementar la actividad se puede invertir en más equipos y softwares para disminuir los efectivos en el banco y generar nuevas fuentes de ingreso o aumentar el impacto de las actuales.</p>



## 8. Conclusiones Generales

- La implementación de una empresa de ventas de entradas online para eventos deportivos es un proyecto viable. El mercado ecuatoriano se encuentra abierto a la idea realizar compras online para evitar contratiempos que actualmente ofrece esta industria.
- El mercado meta representa una oportunidad, puesto que los clientes potenciales son hombres y mujeres que tienen acceso a internet y a tarjeta de crédito y se han acostumbrado a obtener un mal servicio en los eventos deportivos, por esta razón al momento en que la empresa les ofrezca un servicio de calidad los resultados sobrepasarán sus expectativas y van a demandar más estos servicios.
- Según el análisis del mercado podemos deducir por razones estadísticas que existen relaciones estadísticas que sustentan el desarrollo de este negocio como que la asistencia a los estadios incrementaría si aparece un nuevo método de compra que sea más efectivo. De igual manera la aceptación de este software será utilizado en relación a las características que este tenga y que provea seguridad, rapidez y estabilidad en el sistema.
- La propuesta de valor pese a ser simple, es sostenible en el tiempo. Dado que ninguna de las empresas presentes en el mercado tiene como giro de negocio el ticketing netamente online, y si poseen este servicio no ha tenido el desarrollo necesario ya que el giro de negocios de estas empresas se centra en la impresión de tickets.
- El hecho de que el software a utilizarse sea contratado vía internet y ofrezca todos los servicios que la empresa busca reduce los costos de creación de software y elimina procesos burocráticos como la implementación de sistemas de cobros. De esta manera el negocio puede centrar sus esfuerzos en proveer un buen servicio en temas básicos para el cliente como la velocidad de sus servidores.
- Una vez realizado el análisis financiero, se puede concluir que la inversión del negocio es alta debido a los altos rubros de publicidad que se utilizarán en el primer año para educar al cliente y proyectar una imagen de seguridad de la empresa. En sí, los costos operacionales no son altos ya

que el giro de negocio es online y la tendencia de las tecnologías de información se va haciendo más fuerte cada día. El mayor rubro se encuentra en la creación e implementación de los softwares que se van a utilizar. En adición, el tiempo en el que se recupera la inversión está dentro de los parámetros normales de una empresa.

- Se concluye que el proyecto es factible por la aceptación del mismo en el mercado y de su propuesta de valor. Para corroborar este punto los índices financieros presentan un *CAPM* de una tasa de retorno del 24,68%, la cual es la tasa que se requiere para descontar los flujos de efectivo futuros de los activos financieros, y una *WACC* del 19,07%, equivalente a la tasa de descuento empleada para descontar los flujos de inversión, un *VAN* de proyecto de \$ \$428.276,74, que determina su factibilidad a través de su rentabilidad, para el inversionista se obtiene un *VAN* de \$341.154,44. El proyecto también presenta un *TIR* de 63,98%, mayor a la tasa de rentabilidad que exige el proyecto y para el inversionista un *TIR* de 75,42%. El Índice de rentabilidad (*IR*) para el proyecto es de \$4.23, y en el caso del inversionista el *IR* es de \$5,23. De esta manera se asegura una inversión con retorno seguro en el proyecto. Por último, el periodo de recuperación de la inversión del proyecto es de 2,90 años y del inversionista de 2,76, determinando de esta manera que desde finales del segundo año la inversión está recuperada y generando ganancias los años próximos.
- Luego del quinto año del negocio, en donde la liquidez y rentabilidad o no se vean comprometidas, se recomienda trabajar en otros deportes para de esta manera desarrollar el deporte ecuatoriano y lograr que los clientes enfoquen su atención no solo al fútbol.

## Referencias

- Alonso, G. (2008). *Reinterpretación de la cadena de valor*. Recuperado de:  
[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_p  
 ara\\_la\\_review/market\\_ing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_p<br/>
    ara_la_review/market_ing_servicios.pdf)
- BCE (2016) *Inflación anual*. Recuperado de:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=infla  
 cio](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=infla<br/>
    cio)
- Banco Central. (2015). *Producción por Industrias*. SAP.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Inflación anual del Ecuador*. Recuperado de:  
<https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado de:  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- Consejo Cantonal de Cuenca (2005). *Ordenanza que reglamenta la determinación, la administración control y recaudación del impuesto a los espectáculos públicos*. Obtenido de:  
[http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/206\\_ORDENANZA%20  
 Q UE%20REGLAMENTA%20LA%20DETERMINACION.pdf](http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/206_ORDENANZA%20<br/>
    Q UE%20REGLAMENTA%20LA%20DETERMINACION.pdf)
- Consejo Municipal de Guayaquil (1997). *Ordenanza que norma los espectáculos deportivos*. Obtenido de:  
[http://www.guayaquil.gob.ec/Ordenanzas/Uso%20del%20Espacio  
 %20y%20V%C3%ADa%20P%C3%ABlica/27041993%20%20Orden  
 anza%20que%20norma%20los%20espect%C3%A1culos%20p%C3  
 %B Ablicos.pdf](http://www.guayaquil.gob.ec/Ordenanzas/Uso%20del%20Espacio<br/>
    %20y%20V%C3%ADa%20P%C3%ABlica/27041993%20%20Orden<br/>
    anza%20que%20norma%20los%20espect%C3%A1culos%20p%C3<br/>
    %B Ablicos.pdf)
- Ecuador en cifras. (2015). *Ecuador en cifras. Recuperado de Tecnologías de la Información y Comunicaciones*:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-  
 inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2015/Presentacion\\_TIC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-<br/>
    inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf)

- Ecuador en cifras. (2015). *Ecuador en cifras. Recuperado de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:*  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2015/Presentacion\\_TIC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf)
- Ecuador en cifras. (2017). *Índice de precios del consumidor.* Recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_agosto2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_agosto2017.pdf)
- Ecuador en cifras. (2010). *Ecuador en cifras.* Recuperado de Población y vivienda: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda>
- Ecuador Open. *¡Adquiera las entradas del ATP 250 Ecuador Open 2017!*. Obtenido de <http://www.ecuadoropen.com.ec/index.php/noticias/329-lista-la-venta-de-las-entradas-del-atp-250-ecuador-open-2017>
- El Comercio. (2016). La tasa de desempleo del 2015 regreso al nivel del 2007 en Ecuador. El Comercio.
- El Comercio (2016). Los clubes definen el precio de las entradas sin una guía técnica. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/deportes/clubes-precio-entradas-partido-presupuesto.html>.
- Eufra (2010). *Encuestas analizan popularidad de equipos de fútbol en el país.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2010/04/07/1/1372/nueva-encuesta-dice-emelec-sigue-siendo-segundo.html>
- Euromonitor International. (2017). *Global e-commerce sales.* Recuperado de [https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset\\_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192](https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/e-commerce-index/full-report/-/asset_publisher/87xbENNHPZ3D/content/global-retail-e-commerce-keeps-on-clicking/10192)
- Federación Ecuatoriana de Fútbol (2016). *Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional.* Recuperado de

- [http://www.ecuafutbol.org/pdfs/reglamento\\_comite\\_ejecutivo\\_2014.pdf](http://www.ecuafutbol.org/pdfs/reglamento_comite_ejecutivo_2014.pdf)
- Foro de Tecnologías de Ticketing (2017). *Ticketing Online*. Recuperado de <http://www.ticketingbusinessforum.com/who/>
  - Gatius. *Barça - Real Madrid: Compitiendo por liderar el negocio del fútbol*. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=7y5xAwAAQBAJ&pg=PT82&lpg=PT82&dq=el+entretenimiento+y+compiten+no+solo+con+otros+espect%C3%A1culos+deportivos&source=bl&ots=xYXkBVE3\\_J&sig=TpRrilSD\\_Nv72mcu4Oy5MOxs7uQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2peS9-fnTAhXGLyYKHVDdBt4Q6AEIJDA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=7y5xAwAAQBAJ&pg=PT82&lpg=PT82&dq=el+entretenimiento+y+compiten+no+solo+con+otros+espect%C3%A1culos+deportivos&source=bl&ots=xYXkBVE3_J&sig=TpRrilSD_Nv72mcu4Oy5MOxs7uQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2peS9-fnTAhXGLyYKHVDdBt4Q6AEIJDA#v=onepage&q&f=false)
  - Global Innovation Index. *Ecuador*. Recuperado de <https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/ecuador>
  - Gobierno de España (2016). *Crear una empresa en Ecuador*. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>
  - Gonzalez, C. (2014). *Merca 2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/7-servicios-funerarios-digitales/>
  - Goss, B (2014). *Sports Teams' Mobile Apps Are Leaving Money on The Touchscreen*. Recuperado de [http://www.huffingtonpost.com/benjamin-d-goss-edd/sports-teams-mobile-apps-\\_b\\_4214493.html](http://www.huffingtonpost.com/benjamin-d-goss-edd/sports-teams-mobile-apps-_b_4214493.html)
  - INEC (2017) *Censo de población y vivienda*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
  - INEC (2012) *Encuesta nacional de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales*. Recuperado de

[http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf)

- INEC. (2010). INEC. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/>
- INEC. (2010). INEC. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/publicaciones\\_libros/documentofinal1.pdf](http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/documentofinal1.pdf)
- INEC. (2012). INEC. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)
- INEC. (s.f.). INEC. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=451:masde-300-](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=451:masde-300-)
- Instituto de Estadísticas y Censos. (2010). *PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO.*
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. Naucalpan de Juárez: Pearson.*
- Linio (2015). *Compras en línea.* Recuperado de <https://www.linio.com.ec/>
- Metro Ecuador. *FEF finalizará contrato con Ecutickets.* Recuperado de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/03/29/fef-finalizara-contrato-ecuticket.html>.
- Ministerio de Turismo (2014). *Ficha informativa de proyecto.* Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/RESUMEN-EJECUTIVO-Plan-de-Marketing-Tur%C3%ADstico-del-Ecuador-Septiembre.pdf>
- Municipio de Quito (1997). *CODIGO MUNICIPAL PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.* Obtenido de: [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo13.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo13.pdf)
- Ottati, L. (2014). *Entrevista El comercio electrónico, la nueva y prometedora forma de vender en Ecuador.* Recuperado de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/72583->

entrevista-comercio-electronico-nueva-prometedora-forma-vender.

- Parramón, J. *Teoría y práctica del color*. Obtenido de <https://gabrielagarbo.files.wordpress.com/2010/01/jose-parramon-teoria-y-practica-del-color2.pdf>
- Souza, S. (2015) *Gestión y Ticketing en Eventos Deportivos: Valencia CF*. Recuperado de <http://www.esbs-spain.com/blog/gestion-y-ticketing-en-eventos-deportivos-visita-valencia-cf/>
- SRI. (2016). *Pago de impuesto a la rentas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/pago-de-impuestos>

## **ANEXOS**



## **Anexo 1: Leyes del Municipio de Quito**

1. Apoyar a las autoridades de la Dirección Metropolitana de Rentas en el control de la taquilla y los precios fijados por la autoridad competente, de los espectáculos públicos pagados.
2. Exigir que los precios de venta de los boletos para espectáculos públicos se coloquen en lugares visibles; así como, apoyar a la autoridad competente en el control de los precios de venta de los alimentos procesados y no procesados e impedir mediante decomiso el expendio de bebidas alcohólicas al interior de estos locales.
3. Controlar que se apliquen las normas de higiene en los sitios donde se desarrollen los espectáculos públicos.
4. Vigilar que los porteros introduzcan en el ánfora los boletos que cada espectador entregue a su ingreso y presenciar su recuento para efecto del cobro de los impuestos municipales; (Municipio de Quito, 1997)

## **Anexo 2: Tabla de valores del capital de constitución de la empresa establecida por la SCVS.**

<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>SBU</b>	<b>PORCENTAJE DE SBU</b>
\$ -	\$ 10.000,00	0,70	70%
\$ 10.001,00	\$ 25.000,00	1,00	100%
\$ 25.001,00	\$ 50.000,00	1,50	150%
\$ 50.001,00	\$ 100.000,00	1,75	175%
\$ 100.001,00	\$ 250.000,00	2,00	200%
\$ 250.001,00	\$ 500.000,00	3,00	300%
\$ 500.001,00	\$ 750.000,00	4,00	400%
\$ 750.001,00	\$ 1.000.000,00	5,00	500%
<b>PORCENTAJE DE ACUERDO A LA CUANTÍA</b>			
<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>POR LA BASE SBU</b>	<b>EXCEDENTE</b>
\$ 1.000.001,00	\$ 2.500.000,00	8,50	0,0030
\$ 2.000.001,00	\$ 5.000.000,00	21,21	0,0025
\$ 5.000.001,00	\$ 10.000.000,00	38,87	0,0020
\$ 10.000.001,00	\$ 30.000.000,00	67,12	0,0015
\$ 30.000.001,00	EN ADELANTE	151,86	0,0010

Tomado de: Seguros Confianza S.A

### Anexo 3: Tablas de asistencia de hinchada según reportes de la FEF

Equipo	Ambato	Azuay	Cajamarca	Cuenca	Otros Ciudadanos	Cayapas	Buena Vista	Laborers	Loja	Manabita	Morona	Puerto	Quevedo	Quito	Sucumbas	Sucumbas	San	Gran
Barracuda	267,229	25,417	9,427	478,919	28,499	4,444,391	62,792	17,777	108,879	134,469	69,229	19,412	23,412	1,794,997	149,942	49,070	15,122	9,494,994
Ude S	229,719	10,242	11,523	700,489	975,413	133,488	18,899	31,392	17,294	44,305	27,098	19,402	4,739,769	107,758	44,979	29,799	6,894,912	
Oroneta	111,898	12,762	3,270	284,711	16,127	3,799,699	43,620	24,362	79,311	46,229	102,621	109,339	19,099	884,293	84,702	48,437	23,171	5,473,152
El Nacional	89,811	11,489	3,779	198,564	11,999	847,942	10,761	30,133	43,299	11,902	10,799	12,347	4,109	1,987,918	79,499	37,994	11,096	4,170,949
Dep. Quito	47,899	9,909	3,499	191,991	493,313	17,794	11,409	34,299	25,139	12,799	4,304	7,819	1,899,499	34,794	29,994	9,334	3,792,994	
Dep. Cotacachi	11,814	22,127		2,188,499	497,249	9,812	3,791	47,799	14,012	17,109	15,904	3,812	441,229	14,109	10,019	9,182	3,999,432	
Aucas	10,497		4,599	124,912	389,529	23,999	3,979	19,499	9,891	19,079	3,979	4,899	1,129,294	19,799	21,999		1,994,197	
El Morado	46,211	10,811	3,299	124,709	104,019	7,911	2,492	19,134	24,019	9,019	4,099		144,299	52,491	6,841	2,299	1,112,944	
Morona	794,492	3,891	434	76,994	431	10,299	6,109	25,967	11,492	4,799	7,711	3,491	1,079	99,299	10,309	5,109	1,091	1,194,911
El Triunfo	12,811		5,391	91,019	11,499	144,711	3,499		411,119	10,911	1,741	15,799	9,711	129,794	9,412	6,794	9,911	1,129,919
El Zorillo	10,994	412	46,949	98,879	9,541	101,492	17,299	101,329	7,899	4,711	1,121	10,019	1,492	144,879	11,019	2,144	1,094	997,219
Independiente	29,842		42,994		229,211	8,679	449	49,419	2,897	10,019	20,019	309	289,941	12,794	244,729	1,011	929,741	
Cumbalera	19,132	118	90,291	13,849	162,679		11,019	14,299	1,417	9,591		19,991	422,297	7,239	6,339	1,212	749,494	
Naranja	17,019		17,241	9,799	241,691	9,919	1,24	19,294	21,811	199,992	12,011	1,491	199,149	10,967	7,019	6,549	719,434	
Thomas U	111,794	412	10,419	124,849	941	9,109	4,411		1,019	1,179			54,711	10,412	1,144		149,919	
Metzger Rugby	141,174		10,144	17,794	171,794	9,174	9,441		9,441	9,441			49,967	9,911	1,491		411,911	
Puma	199		26,127	9,799	112,981			1,499	1,599	7,104	299		10,019	9,911	1,211		112,779	
Dep. Azuay	3,911	101,019	199	61,777		1,699	111		11,019				49,299	7,894			291,199	
Independiente	4,899	1,879	199	17,791		14,799	109,494	199	9,109				19,492	9,711	109	2,829	291,194	
Dep. Guano	1,011		14,241		11,819			9,492	4,994	1,104	1,101	109,914	17,017	1,121			101,911	
Quito	1,499		7,619		17,679				10,119	10,119	10,817	1,019	10,479	999	107		101,841	
Florida Amador	199		11,412		16,792				91,494	1,219			11,911		179		187,279	
Age 9	6,399		9,799		49,219			499		9,899	91,079		17,017	1,149			179,441	

### Anexo 4: Tribuciones de las empresas dentro del CIU

Denominación	2014	2015	2016
AGENCIA DE VIAJES RUHILTOUR S.A.	\$ -	\$ -	\$ -
AGENCIA DE VIAJES MUPIGTRAVEL S. A.	\$ -	\$ 185,78	\$ 135,13
TRAVELTIME CIA. LTDA.	\$ 343,85	\$ 280,54	SIN PRESENTAR
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AEROWORLD CIA. LTDA.	\$ 872,24	\$ 1.500,91	\$ 1.608,44
MUNDOTICKET MEZA VALENCIA CIA. LTDA.	\$ -	\$ -	\$ 51,87
RUTAS & DESTINOS DAVIDTOURS CIA. LTDA.	\$ 13.842,42	\$ -	\$ -
ECUADOR MINDTOURS CIA. LTDA.	\$ 554,11	\$ -	\$ -
LEXTRAVEL CIA. LTDA.	\$ 467,71	\$ 5,40	\$ 448,96

### Anexo 5: Matriz EFE

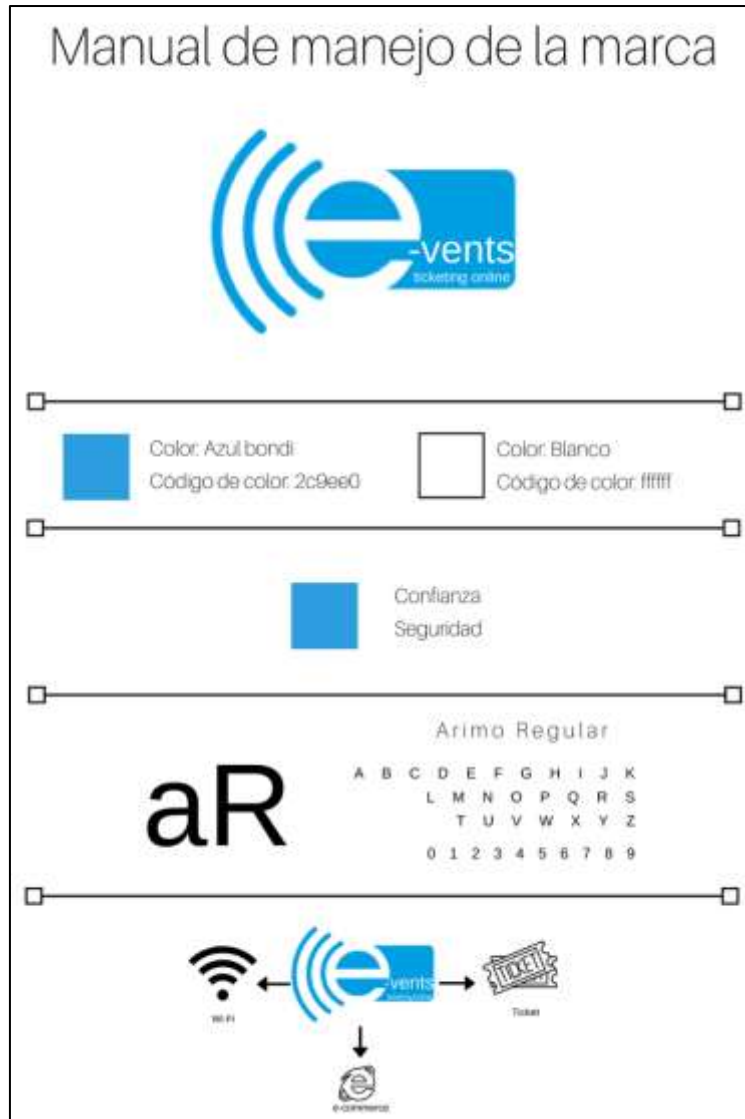
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PODERACIÓN TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Aumento de popularidad en pagos online en Ecuador.	0.10	4	0.40
2 Desarrollo de tecnologías de ticketing a nivel mundial.	0.15	4	0.60
3 Inconformidad de los clientes con el actual sistema de ticketing en Ecuador.	0.08	2	0.16
4 Páginas online que proveen servicio de servidores y venta para disminuir costos de inversión.	0.10	2	0.20
5 Bajo poder de negociación de proveedores.	0.05	2	0.10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.48</b>		<b>1.46</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1 Amplia cantidad de productos sustitutos.	0.15	3	0.45
2 Industria tecnológica poco desarrollada en el Ecuador.	0.08	2	0.16
3 Baja popularidad y asistencia a eventos deportivos que no son fútbol.	0.10	2	0.20
4 Reglamentos establecidos sobre la venta de entradas que no permiten dar valor agregado a la aplicación y generan problemas en cuanto a distribución de entradas y pagos de impuestos.	0.10	1	0.10
5 Pérdida de expectativas en eventos deportivos y alta negociación de compradores.	0.09	4	0.36
<b>SUTOTAL</b>	<b>0.52</b>		<b>1.27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>



**Anexo 7: Modelo Canvas E-vents**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Liga de Quito El Nacional Barcelona S.C C.E Emelec Deportivo Cuenca Federación Ecuatoriana de Fútbol Asociación de Fútbol No Amateur AFNA Inversionistas</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Desarrollo de plataformas Gestión administrativa Gestión de recursos Negociación con aliados clave Generación de tickets Generación servicios complementarios Venta de servicios Control postventa Evaluación del servicio Administración de contratos Marketing y publicidad</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>El servicio resolverá la disconformidad que tienen las personas al momento de adquirir tickets a los eventos deportivos. Mediante la compra online se resolverán problemas de largas filas de espera, reventa, inseguridad en los estadios, tiempos reducidos de compras.</p> <p>A los equipos se les brindarán ingresos extra por medio de los servicios complementarios, mejor servicio a los hinchas de cada equipos, incremento de fan experience y facilidades de pago al momento de vender la entrada</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Se buscará cerrar contrato con los cinco equipos explicados en aliados clave por medio de los servicios complementarios que E-vents les ofrece como generación de nuevos ingresos por medio de donaciones, venta de merchandising, venta de tarjetas de regalos, venta de comida, y creación y análisis de la base de datos de clientes sin un valor extra.</p> <p>Plataformas virtuales con servicio postventa, calificaciones y reseñas, merchandising para fomentar compras online</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Asistentes del Campeonato Nacional de Fútbol Ecuatoriano de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, pertenecientes a las clases socioeconómicas A, B y C+ con edades entre 20 y 55 años.</p> <p>Equipos de fútbol del Campeonato Nacional de Fútbol</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costos fijo: marketing mix, abogados, servicios básicos, arriendo, seguros</p> <p>Costos variables: comisión de uso de software, papel, tinta, sellos de seguridad</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Comisión de \$0,45 centavos de dólar por cada entrada vendida a los clientes. Por medios online el pago podrá ser con tarjeta, PayPal o dinero electrónico. En boleterías se usarán los mismos métodos de pago y efectivo.</p>		

## Anexo 8: Manual de marca





## Anexo 9: Diseño de la aplicación



## Anexo 10: Diseños de publicidad y merchandising

Compra tus entradas de la manera más rápida, segura y fácil con



Descarga la aplicación en  App Store 

Afiches



Gorras

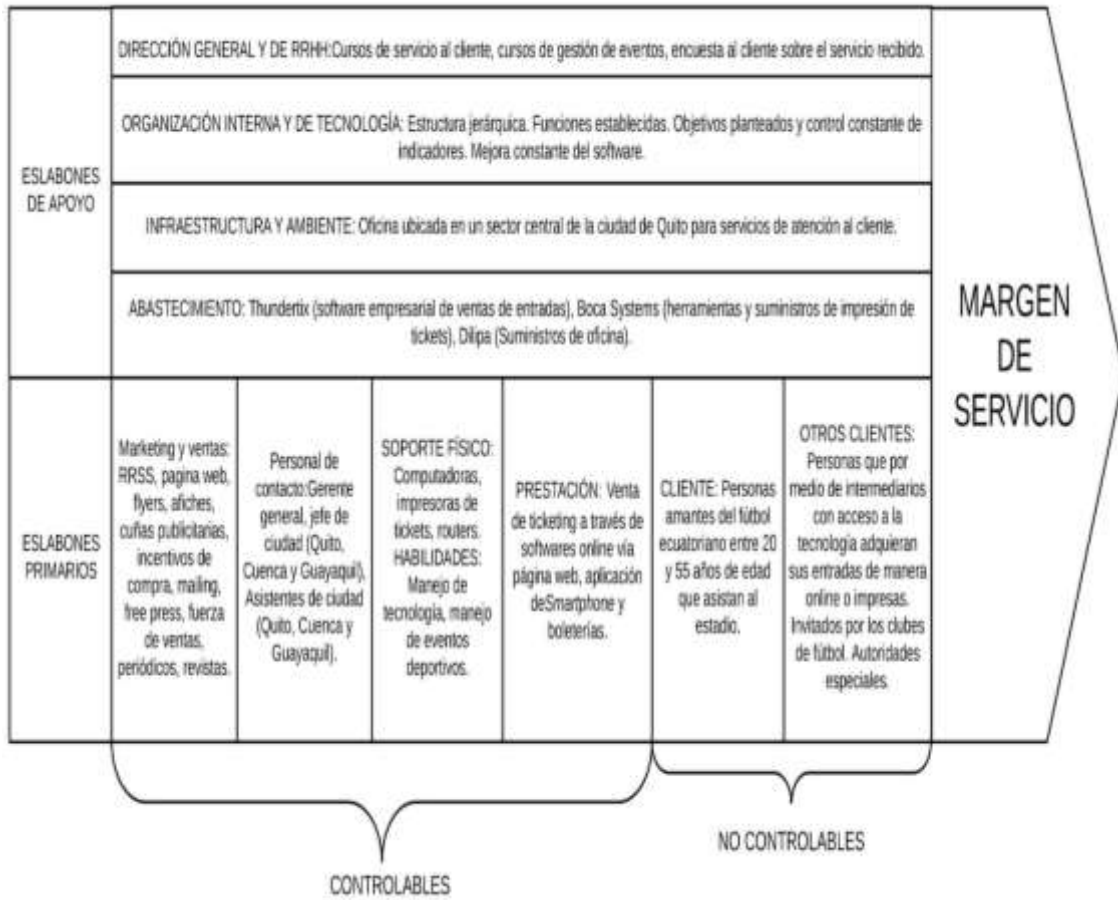


Asientos

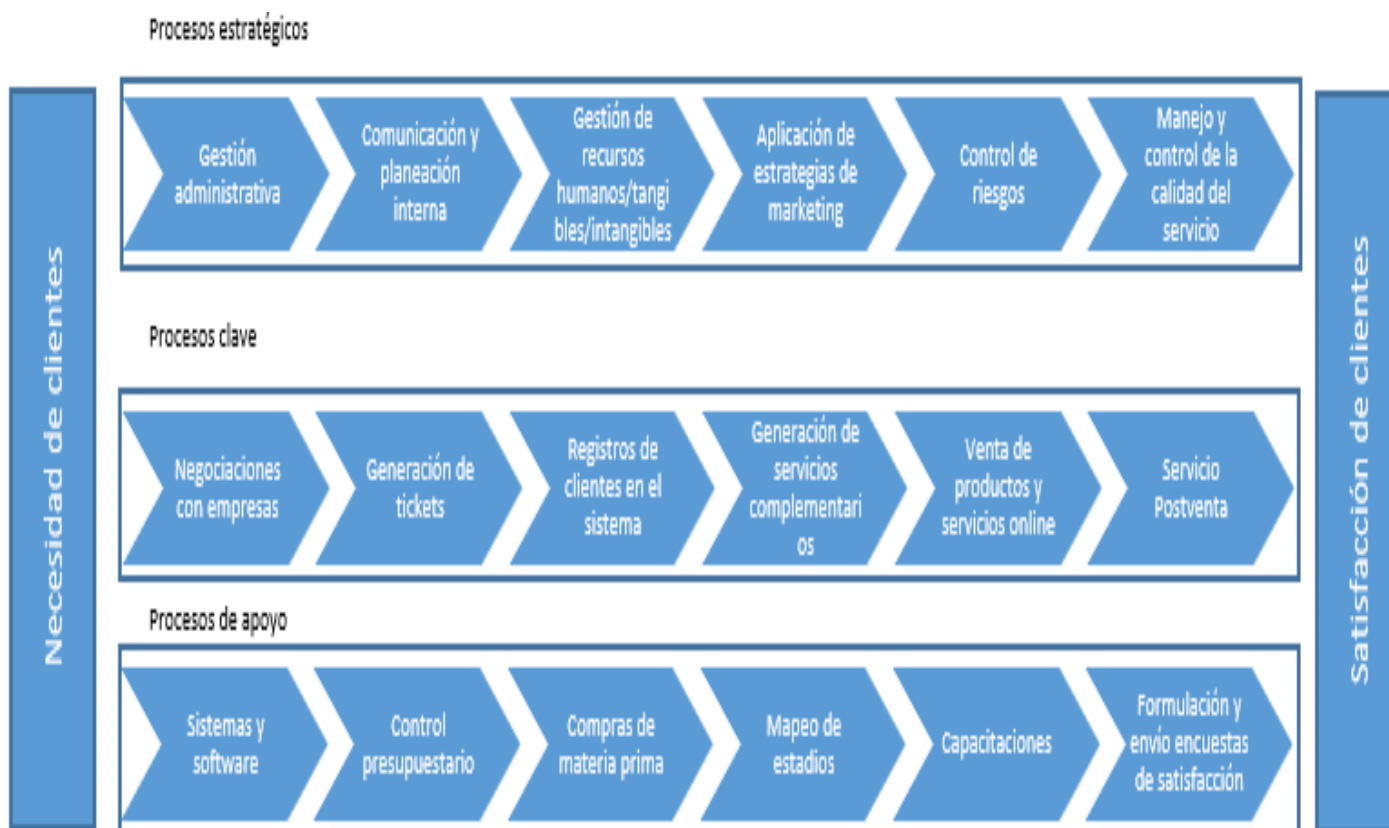


Termos

## Anexo 11: Cadena de valor de E-vents

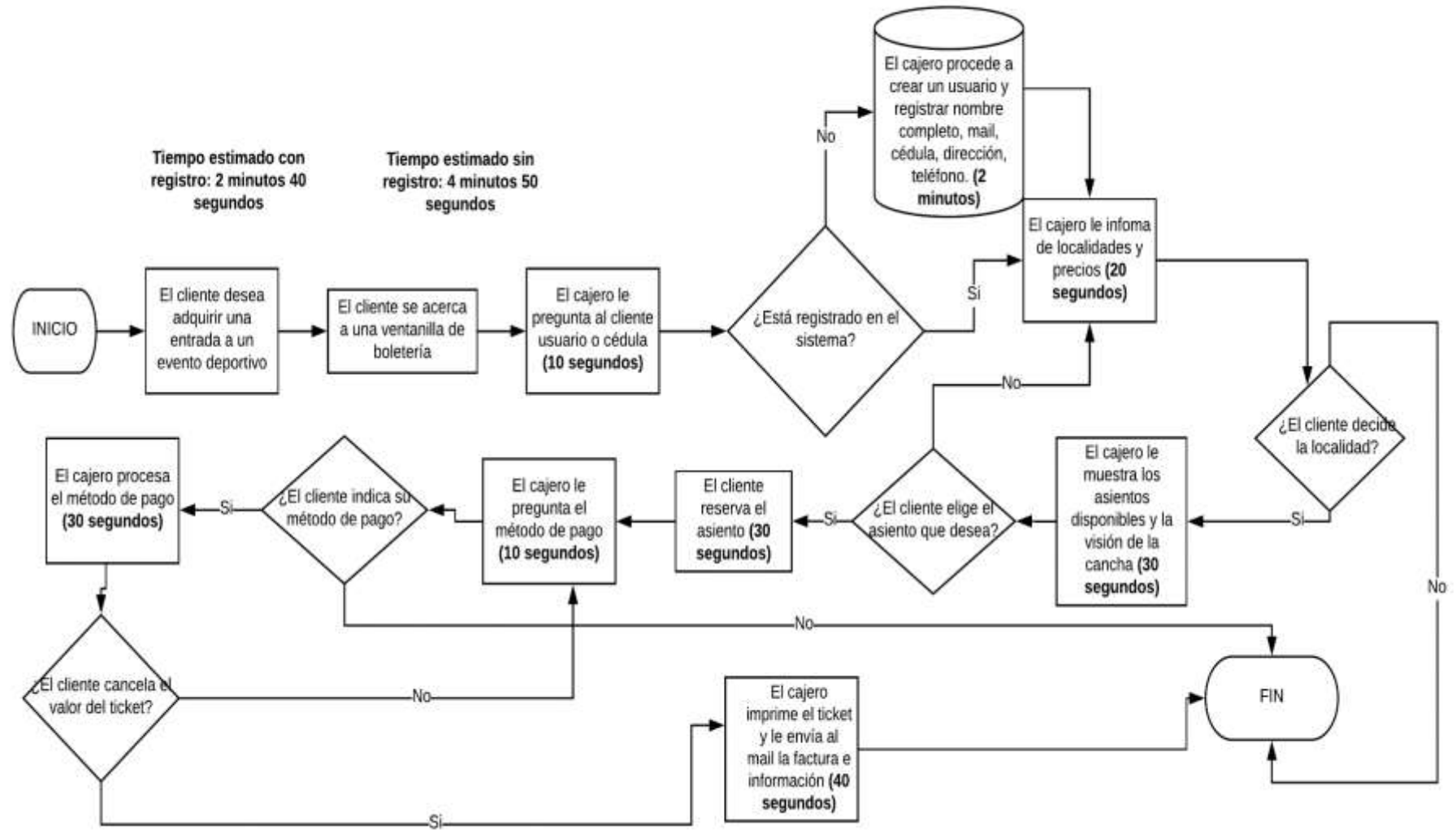


## Anexo 12: Mapa de procesos

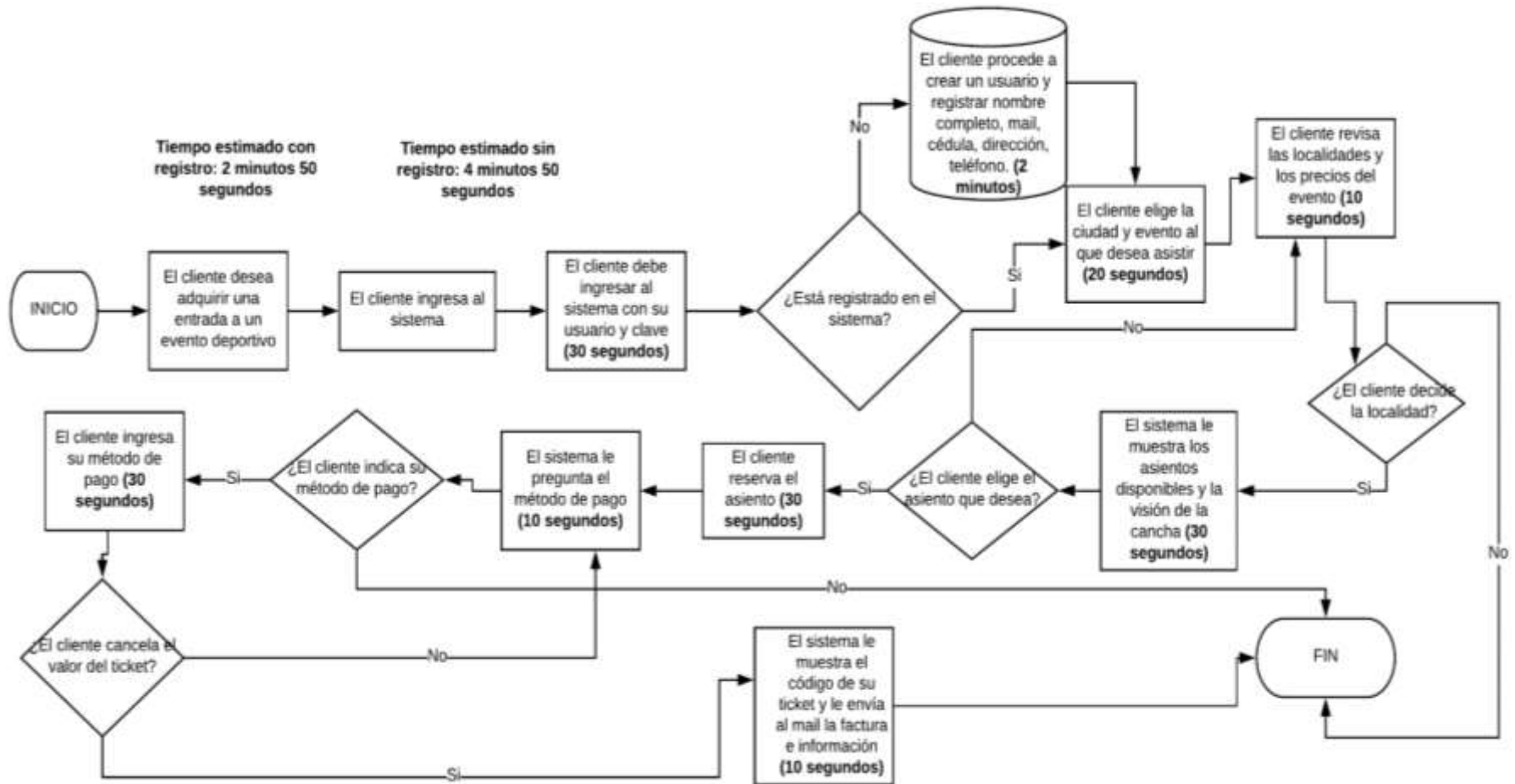




### Anexo 13: Flujograma proceso de compra boleterías



## Anexo 14: Flujograma proceso de compra online



## Anexo 15: Estado de resultados anual

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.007.969,40	\$ 1.068.447,56	\$ 1.132.554,42	\$ 1.832.963,02	\$ 1.942.940,80
Costos de los productos vendidos	\$ 750.205,90	\$ 785.982,76	\$ 824.319,07	\$ 1.009.117,50	\$ 1.058.780,36
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 257.763,50	\$ 282.464,81	\$ 308.235,34	\$ 823.845,51	\$ 884.160,44
Gastos sueldos	\$ 39.031,00	\$ 39.711,15	\$ 40.466,19	\$ 41.235,73	\$ 42.020,05
Gastos generales	\$ 300.750,00	\$ 95.804,80	\$ 96.081,37	\$ 97.926,13	\$ 99.806,32
Gastos de depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de amortización	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTE</b>	\$ (88.017,50)	\$ 140.948,86	\$ 165.687,78	\$ 678.683,65	\$ 736.334,07
Gastos de intereses	\$ 7.983,52	\$ 6.682,82	\$ 5.157,15	\$ 3.367,59	\$ 1.268,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PAR</b>	\$ (96.001,02)	\$ 134.266,03	\$ 160.530,63	\$ 675.316,06	\$ 735.065,58
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 20.139,91	\$ 24.079,59	\$ 101.297,41	\$ 110.259,84
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ (96.001,02)	\$ 114.126,13	\$ 136.451,03	\$ 574.018,65	\$ 624.805,74
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 25.107,75	\$ 30.019,23	\$ 126.284,10	\$ 137.457,26
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (96.001,02)	\$ 89.018,38	\$ 106.431,81	\$ 447.734,55	\$ 487.348,48

## Anexo 16: Estado de situación financiera anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 1.111.720,39	\$ 999.937,47	\$ 2.075.403,63	\$ 5.547.201,89	\$ 11.045.922,49
<b>Corrientes</b>	\$ 661.335,39	\$ 659.197,47	\$ 1.806.663,63	\$ 5.228.913,89	\$ 10.799.634,49
Efectivo	\$ 656.307,26	\$ 653.411,24	\$ 1.802.216,42	\$ 5.223.522,64	\$ 10.794.096,75
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Materia Prima	\$ 5.028,13	\$ 5.786,23	\$ 4.447,21	\$ 5.391,25	\$ 5.537,74
Inventario Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>No corrientes</b>	\$ 450.385,00	\$ 340.740,00	\$ 268.740,00	\$ 318.288,00	\$ 246.288,00
Propiedad -Planta y Equipo	\$ 99.385,00	\$ 91.740,00	\$ 91.740,00	\$ 213.288,00	\$ 213.288,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ 390.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00	\$ 360.000,00
Amortización acumulada	\$ 39.000,00	\$ 111.000,00	\$ 183.000,00	\$ 255.000,00	\$ 327.000,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 702.286,88	\$ 618.202,42	\$ 512.303,57	\$ 486.771,14	\$ 357.017,02
<b>Corrientes</b>	\$ 60.222,00	\$ 127.684,05	\$ 137.308,79	\$ 247.281,50	\$ 276.470,17
Cuentas por pagar a proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ 60.222,00	\$ 82.436,40	\$ 83.209,97	\$ 19.699,99	\$ 28.753,07
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 45.247,65	\$ 54.098,82	\$ 227.581,51	\$ 247.717,10
<b>No corrientes</b>	\$ 642.064,88	\$ 490.518,37	\$ 374.994,78	\$ 239.489,64	\$ 80.546,84
Deuda a largo plazo	\$ 642.064,88	\$ 490.518,37	\$ 374.994,78	\$ 239.489,64	\$ 80.546,84
<b>Patrimonio</b>	\$ 409.433,50	\$ 381.735,05	\$ 1.563.100,06	\$ 5.060.430,76	\$ 10.688.905,47
Capital	\$ 1.034.631,00	\$ 955.044,00	\$ 955.044,00	\$ 955.044,00	\$ 955.044,00
Utilidad retenida	\$ (625.197,50)	\$ (573.308,95)	\$ 608.056,06	\$ 4.105.386,76	\$ 9.733.861,47
Comprobación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -



