



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

**Plan de Negocio para la Creación e Implementación de un Sistema de
Organización Colaborativo de Eventos Deportivos en Aplicaciones Webs y
Móviles**

Daniel Pablo Sánchez Gavilánez.

Quito, Febrero de 2022

Título del trabajo de titulación

Plan de Negocios para la Creación e Implementación de un Sistema de Organización Colaborativo de Eventos Deportivos en Aplicaciones Webs y Móviles.

Por

Daniel Pablo Sánchez Gavilánez

Febrero 2022

Aprobado:

Msc. Christian E Dávila L, Tutor

Ing. Jefferson G Reyes S MBA, PHD (c), Presidente del Tribunal

Ing. Edison Calva MBA, Miembro del Tribunal

MBA. Diana Mencias, Secretaria

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Christian E Dávila L, Tutor.

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Jefferson G Reyes S MBA, PHD (c) Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
Ing. Edison Calva MBA, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año
MBA. Diana Mencias, Secretaria

_____ día, mes, año

Ing. Jefferson G Reyes S MBA, PHD (c)
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Daniel Pablo Sánchez Gavilánez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Propuesta de Plan de Negocios para la Creación e Implementación de un Sistema de Organización Colaborativo de Eventos Deportivos en Aplicaciones Webs y Móviles es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Daniel Pablo Sánchez Gavilánez

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Daniel Pablo Sánchez Gavilánez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la Creación e Implementación de un Sistema de Organización Colaborativo de Eventos Deportivos en Aplicaciones Webs y Móviles, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, febrero de 2022



Daniel Pablo Sánchez Gavilánez

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi madre, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ella que soy lo que soy ahora.

Agradecimiento

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para mis distinguidos maestros, que, con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en mi alma, a mi querida UIDE, porque en sus aulas recibí las más gratas enseñanzas que nunca olvidare.

Agradezco a mi madre que ha dado todo su esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida y darle las gracias por apoyarme en todos los momentos de mi vida tales como los momentos de alegría y sobre todo en los momentos de tristeza.

Resumen Ejecutivo

El proyecto de titulación propone la creación de un sistema de negocio utilizando la metodología de Economía Colaborativa, la cual, tiene como principal característica la combinación de varios elementos esenciales en los procesos de desarrollo económico y social del mundo globalizado en la actual era digital.

Este sistema de organización colaborativo de eventos deportivos es desarrollado para su implementación a través de aplicaciones móviles y pagina web. El principal objetivo del sistema es desarrollar un aplicativo móvil que permita la organización de eventos de cualquier tipo de deporte que los usuarios de esta nueva comunidad en línea deseen practicar en la ciudad de Quito.

La aplicación móvil y el sitio web facilita la creación de una comunidad en línea entre personas que deseen practicar cualquier tipo de deporte de manera regular u ocasional, de esta manera el aplicativo brinda a los usuarios información detallada de los eventos deportivos disponibles cada día, así como la dirección exacta de las canchas a ser utilizadas para la práctica de esta actividad, en donde los usuarios deciden en cual evento participar de acuerdo a su necesidad y disponibilidad de tiempo y lugar.

El sistema al ser de naturaleza colaborativa permite interactuar entre los usuarios con información en tiempo real, al igual que la asociación de personas naturales que deseen ser parte de la organización de eventos deportivos de manera libre y voluntaria generando una fuente alternativa de ingresos al brindar los servicios requeridos para la ejecución de los eventos antes mencionados, de esta manera se cumple con el principio de Economía Colaborativa.

Abstract

The use of communication and information technologies has been growing at a rapid pace, this thanks to the emergence of new compact high-speed processing equipment and new high-level programming languages that jointly facilitate people in Your daily activities live. This forces us to stay at the forefront of the new technologies that set a trend in our globalized world, the emergence of new paradigms is a fact to take into account so as not to be outdated. This project proposes to develop and implement a mobile application for devices with Android operating system, this application has a web administration panel. For all that is the development of the web application, the MVC software design pattern (Controller View Model) was used due to the advantages that its implementation has, also with this application it is focused on raising awareness to practice some kind of sport contributing to society, to improve your lifestyle

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xvi
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos	2
Justificación.....	2
Diagrama Causa – Efecto	4
Análisis del Medio.....	5
Diagnóstico de nivel internacional	5
Diagnóstico de nivel nacional.....	6
Diagnóstico de nivel local	7
Concepto del Negocio	8
Resumen	10
Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado.....	11
Análisis del Macro Entorno.....	11
Análisis PESTEC.....	11
Análisis del Micro Entorno	19
Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter	19
Análisis de la competencia	22
Cadena de Valor	25
Actividades primarias	26
Actividades de apoyo o soporte.....	27
Diagnóstico de la Situación	28

Análisis DAFO	28
Matriz DAFO cruzada / estratégico	29
Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características.	31
Análisis Cualitativo Respecto a la Aceptación del Producto o Servicio	33
Aplicación del pensamiento de diseño (Design Thinking).....	33
Análisis Cuantitativo	35
Proyección estimada de la demanda	35
Demanda potencial del proyecto	38
Oferta potencial del proyecto.....	39
Demanda potencial insatisfecha	40
Cálculo Estimado de Ventas.....	40
Análisis de Riesgos.....	41
Mapa de calor de riesgo	42
Resumen	43
Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas	44
Establecimiento de Objetivos	44
Criterios de Marketing.....	45
Ciclo de vida del servicio	45
Formulación de Estrategias de Marketing	46
Aplicación del marketing mix	46
Estrategias ATL y BTL	48
Blueprint del servicio.....	49
Estrategia de Diferenciación.....	53
Ventaja competitiva y valor agregado	53

Logotipo	53
Resumen	54
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	55
Tamaño del Proyecto	55
Unidad de medida y análisis de la capacidad del negocio	55
Localización	57
Análisis de los principales criterios y matriz de localización	57
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	59
Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso	63
Diseño del Proceso Productivo	64
Diseño Organizacional	65
Estructura organizacional	65
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización	67
Filosofía Corporativa	72
Misión	72
Visión	72
Slogan	72
Valores Corporativos	72
Propuesta de valor	72
Gerencia de Recurso Humanos	72
Políticas de selección y contratación	73
Análisis del Marco Normativa	75
Constitución de la empresa	75
Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio	75
Resumen	78

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto	79
Costos de Inversión	79
Financiamiento	79
Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo.....	80
Costos de operación y Mantenimiento	82
Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	84
Evaluación Financiera	87
Flujo de efectivo	87
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	88
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad.....	89
Análisis de sensibilidad del proyecto	91
Balance del Proyecto	92
Resumen	93
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	94
Conclusiones.....	94
Recomendaciones	95
Resumen	97
Referencias	98
Apéndice A: Formato de Encuesta	101
Apéndice B: Interfaz de la Aplicación Móvil	103

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Poder Negociador de los Clientes</i>	20
Tabla 2 <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	20
Tabla 3 <i>Productos Sustitutos</i>	21
Tabla 4 <i>Poder Negociador de los Proveedores</i>	21
Tabla 5 <i>Rivalidad Entre Competidores</i>	22
Tabla 6 <i>Empresa Uber</i>	22
Tabla 7 <i>Empresa Meet2go</i>	23
Tabla 8 <i>Empresa Pelotea</i>	23
Tabla 9 <i>Empresa Airbnb</i>	24
Tabla 10 <i>Empresa Tipti</i>	25
Tabla 11 <i>Criterios de Segmentación</i>	31
Tabla 12 <i>Customer Journey</i>	32
Tabla 13 <i>Objetivos del Sistema Design en los Clientes</i>	34
Tabla 14 <i>Fórmula de Tamaño de la Muestra Infinita</i>	35
Tabla 15 <i>Encuesta por Género</i>	36
Tabla 16 <i>Encuesta por Edad</i>	36
Tabla 17 <i>Encuesta por Ingresos</i>	36
Tabla 18 <i>Utilización de Aplicaciones Móviles</i>	37
Tabla 19 <i>Porcentaje de Aceptación del Proyecto</i>	37
Tabla 20 <i>Oferta del Mercado</i>	37
Tabla 21 <i>Frecuencia de Consumo</i>	38
Tabla 22 <i>Aceptación del Precio del Servicio</i>	38
Tabla 23 <i>Cálculo de la Demanda</i>	39
Tabla 24 <i>Cálculo de la Oferta</i>	40

Tabla 25 <i>Cálculo de la Demanda Insatisfecha</i>	40
Tabla 26 <i>Proyección de la Demanda Potencial Insatisfecha</i>	40
Tabla 27 <i>Análisis de Riesgo</i>	41
Tabla 28 <i>Ciclo de Vida del Servicio</i>	45
Tabla 29 <i>Producto</i>	46
Tabla 30 <i>Precio</i>	47
Tabla 31 <i>Plaza</i>	47
Tabla 32 <i>Promoción</i>	48
Tabla 33 <i>Presupuesto de Marketing</i>	49
Tabla 34 <i>Blueprint del Sitio Web y Aplicación Móvil</i>	52
Tabla 35 <i>Ventaja Competitiva y Valor Agregado</i>	54
Tabla 36 <i>Capacidad Instalada</i>	56
Tabla 37 <i>Matriz de Localización</i>	58
Tabla 38 <i>Espacio Físico y Transporte</i>	60
Tabla 39 <i>Utilización de la Infraestructura Deportiva Física Requerida</i>	61
Tabla 40 <i>Detalle Técnico de la Aplicación Móvil</i>	62
Tabla 41 <i>Detalle Técnico de las Herramientas Digitales</i>	62
Tabla 42 <i>Estructura Funcional</i>	66
Tabla 43 <i>Perfil Profesional del Gerente</i>	67
Tabla 44 <i>Perfil del Analista Financiero</i>	67
Tabla 45 <i>Perfil del Analista Contable</i>	68
Tabla 46 <i>Perfil del Analista de Selección y Nómina</i>	68
Tabla 47 <i>Perfil del Analista de Desarrollo Web</i>	69
Tabla 48 <i>Perfil del Analista de TICS</i>	69
Tabla 49 <i>Perfil del Social Media Manager</i>	70

Tabla 50 <i>Perfil del Asesor Comercial</i>	70
Tabla 51 <i>Perfil del Supervisor de Campo</i>	71
Tabla 52 <i>Perfil del Asesor de Servicio al Cliente</i>	71
Tabla 53 <i>Inversión Inicial Requerida</i>	79
Tabla 54 <i>Amortización de Crédito</i>	80
Tabla 55 <i>Activos Físicos</i>	80
Tabla 56 <i>Gastos de Constitución</i>	81
Tabla 57 <i>Capital de Trabajo</i>	81
Tabla 58 <i>Provisión Capital de Trabajo</i>	82
Tabla 59 <i>Gasto de Nómina</i>	82
Tabla 60 <i>Provisiones Beneficios de Ley</i>	83
Tabla 61 <i>Gasto de Operaciones</i>	83
Tabla 62 <i>Depreciaciones</i>	84
Tabla 63 <i>Costos y Precio Final</i>	85
Tabla 64 <i>Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades y Dólares</i>	85
Tabla 65 <i>Proyección de Ventas</i>	86
Tabla 66 <i>Flujo de Efectivo</i>	87
Tabla 67 <i>Cálculo de la TMR</i>	89
Tabla 68 <i>Cálculo de VAN</i>	90
Tabla 69 <i>Cálculo de la TIR</i>	90
Tabla 70 <i>Cálculo del PRI</i>	91
Tabla 71 <i>Escenario Propuesto</i>	91
Tabla 72 <i>Escenario Pesimista</i>	92
Tabla 73 <i>Escenario Optimista</i>	92

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Identificación del problema y sus posibles causas.	4
<i>Figura 2.</i> Ingresos en dólares de desarrolladores y tiendas de aplicaciones móviles.	5
<i>Figura 3.</i> Aplicaciones móviles más descargadas en Ecuador hasta octubre 2018	6
<i>Figura 4.</i> Geolocalización de la infraestructura deportiva privada.	8
<i>Figura 5.</i> Aplicación de lienzo Modelo CANVAS para la conceptualización del modelo de negocio.	9
<i>Figura 6.</i> Producto Interno Bruto – tasa de variación, 2018-2020.	12
<i>Figura 7.</i> Evolución Histórico Inflación, entre 2011-2020.	13
<i>Figura 8.</i> Crecimiento de consumo de internet móvil entre los años 2010-2017	15
<i>Figura 9.</i> Diseño del programa Buenas Prácticas Ambientales.	16
<i>Figura 10.</i> Esquema de la Cadena de Valor de Michael Porter.	26
<i>Figura 11.</i> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	29
<i>Figura 12.</i> Matriz DAFO Cruzada.	29
<i>Figura 13.</i> Matriz DAFO Cruzada, Estrategias FO y Estrategias FA.	30
<i>Figura 14.</i> Matriz DAFO Cruzada, Estrategias DO y Estrategias DA.	30
<i>Figura 15.</i> Esquema de Design Thinking.	33
<i>Figura 16.</i> Gráfico de crecimiento de la demanda entre los años 2021 y 2025.	39
<i>Figura 17.</i> Representación del análisis de riesgo a través del mapa de calor de acuerdo a la probabilidad y nivel de impacto de los posibles eventos adversos.	42
<i>Figura 18.</i> Logotipo del proyecto.	53
<i>Figura 19.</i> Mapa geográfico de la ciudad de Quito.	57
<i>Figura 20.</i> Flujograma de procesos del servicio de organización de eventos deportivos por medio de la aplicación móvil y pagina web.	64
<i>Figura 21.</i> Estructura Organizacional de la empresa.	65

<i>Figura 22.</i> Fórmula del Valor Actual Neto (VAN).....	89
<i>Figura 23.</i> Fórmula del ROI.....	91
<i>Figura 24.</i> Pantalla inicial de la aplicación móvil.....	103
<i>Figura 25.</i> Interfaz de registro e inicio de sesión para acceso al sistema.	104
<i>Figura 26.</i> Interfaz de registro e inicio de sesión al sistema por medio de redes sociales.	105
<i>Figura 27.</i> Ubicación de canchas disponibles mediante GPS.....	106
<i>Figura 28.</i> Disponibilidad de eventos deportivos por sector.	107
<i>Figura 29.</i> Características de las canchas y los participantes inscritos al evento.	108
<i>Figura 30.</i> Interfaz del sitio web.	109

Capítulo 1: Introducción

En el presente capítulo se manifiesta el propósito de la investigación definiendo los objetivos que se desarrollan en el trabajo determinando el uso de las aplicaciones móviles como una herramienta para el desarrollo de actividades diarias de las personas que tienen un Smartphone y hacen uso de las aplicaciones diariamente.

El análisis del entorno regional, nacional y local del uso de las aplicaciones para actividades como transporte, alimentos, salud y en particular a este proyecto la implementación de aplicaciones móviles que permitan crear una comunidad con la cual practicar deporte, esto es lo que en la actualidad las personas solicitan por la falta de tiempo, la facilidad de obtener lo que se desea en un corto tiempo o por la necesidad de mantenerse actualizado.

El modelo de negocio basado en la Economía Colaborativa es la nueva tendencia en los negocios descentralizados y digitales:

El consumo colaborativo actual se organiza mediante plataformas, la mayoría online, que ponen en contacto a personas que ofrecen un producto, un servicio o un “trabajo” con aquellas que deseen utilizarlo, creando redes de suministradores y de usuarios que comparten unos intereses. Los ejemplos más llamativos son el de alquiler de viviendas y habitaciones o también el de transporte, donde alguien puede ofrecer sus plazas libres en el coche para un determinado trayecto que a otros les pueda interesar. (Fuente, 2015, p.2)

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocios para la Creación e Implementación de un Sistema de Organización Colaborativo de Eventos Deportivos en Aplicaciones Webs y Móviles.

Objetivos específicos

Investigar la fundamentación teórica del plan de negocios y sus diferentes características.

Analizar el estado situacional del micro y macro entorno de los elementos propios del proyecto.

Desarrollar un estudio de mercado en el cual se aplique las diferentes técnicas estadísticas y de investigación que permitan identificar las características del mercado en el Distrito Metropolitano de Quito.

Identificar los elementos técnicos y tecnológicos del proyecto basado en el sistema de organización colaborativo y sus tendencias en la era digital.

Planificar una estructura de marketing que solvete los criterios de promoción y posicionamiento en el mercado.

Ejecutar un estudio financiero que demuestre la sostenibilidad del proyecto.

Justificación

El Proyecto tiene por naturaleza la creación e implementación de un sistema de organización colaborativo de eventos deportivos en línea, es decir, la creación de un sistema gestionado a través de una aplicación para sitios web y teléfonos inteligentes, el cual permitirá organizar eventos de los principales deportes practicados en el Ecuador. La web y su aplicación móvil funcionará como una red social, el sistema tiene como objetivo contactar entre sí a las personas miembros de esta comunidad los cuales buscan practicar el deporte de su elección.

Los parámetros de organización del evento tendrán factores que influyen de acuerdo con el tipo de deporte, lugar de domicilio y cualidades de cada usuario, esta información permitirá contactar entre usuarios de cualidades deportivas similares, para llevar a cabo participaciones de manera equilibrada. Para la ejecución del evento

deportivo es necesario la participación de una tercera persona, la cual tiene la función de organizador, cualquier persona natural puede ser organizador de este sistema previo al registro en la plataforma web. La importancia del organizador se basa en la gestión del evento, la cual garantizará la disponibilidad de escenarios deportivos, de igual manera el control presencial en los eventos para el registro de los resultados en estas competiciones.

Para ilustración del sistema, a continuación, un ejemplo real del posible escenario en la organización de eventos deportivos:

El “Usuario A” decide practicar fútbol la tarde del jueves luego de su jornada laboral, sin embargo, sus compañeros y amigos de deporte habituales no están disponibles para acompañarlo, es por eso que el “Usuario A” se registra en el sistema de eventos deportivos y elige el deporte preferido a practicar, el sistema automáticamente le brindará información en tiempo real de los eventos deportivos disponibles cercanos a su ubicación mediante GPS, de igual manera información del organizador y de los participantes que están inscritos; una vez seleccionado el evento, el sistema pone en contacto con el resto de usuarios que participarán en el mismo, automáticamente el sistema envía la dirección, hora y detalles del evento seleccionado, por último los usuarios acuden al lugar donde previamente el organizador afiliado al sistema debe tener preparado y listo todo lo necesario para el juego.

Diagrama Causa – Efecto

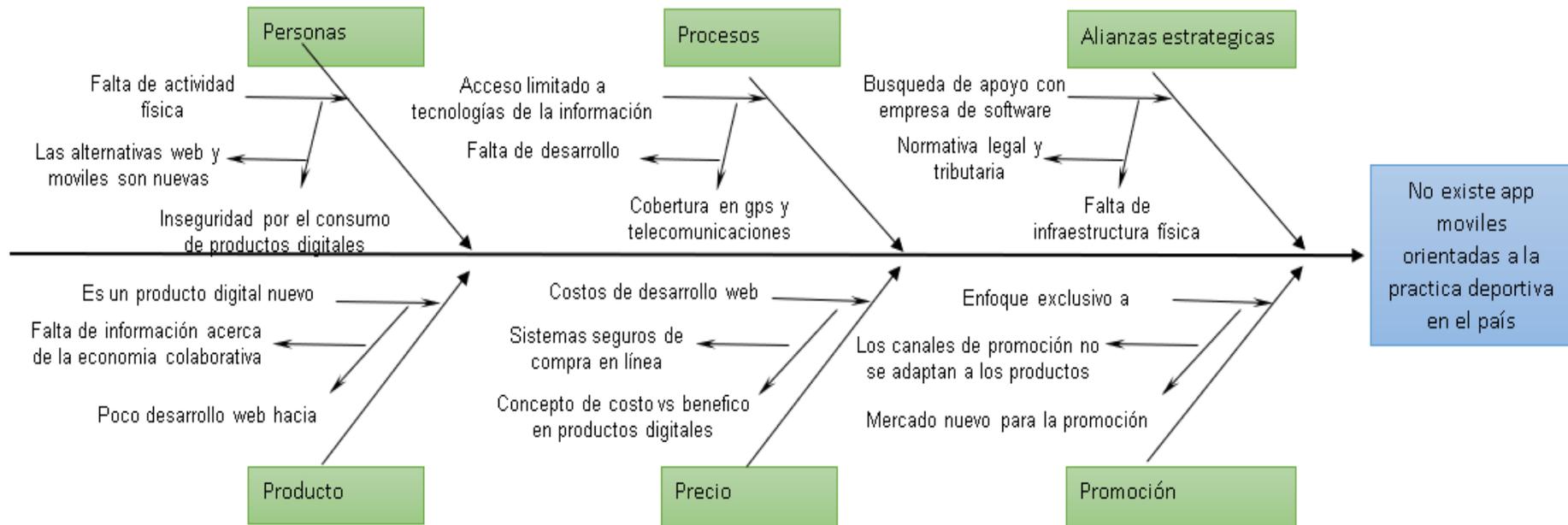


Figura 1. Identificación del problema y sus posibles causas.
Tomado de: Adaptación del Diagrama de Ishikawa.

Análisis del Medio

Diagnóstico de nivel internacional

En la actualidad el uso de aplicaciones móviles en las actividades cotidianas del diario vivir es habitual en todo el mundo, este mercado a nivel internacional se encuentra al alza debido a la digitalización de los productos y servicios:

El uso de las aplicaciones no deja de crecer conforme aumenta la adopción de los Smartphone. La base instalada de móviles inteligentes y tabletas se acerca a los 3.000 millones de dispositivos en todo el mundo, una cifra que superará los 6.200 millones en 2020. Así, la economía de las aplicaciones goza de una salud envidiable: en 2016, las descargas en las tiendas oficiales aumentaron un 15% hasta 90.000 millones (con China liderando el ranking), mientras que el tiempo de uso se incrementó un 25% hasta un total de 150.000 millones de horas. Las tiendas de Google y Apple pagaron a los creadores de aplicaciones más de 35.000 millones de dólares, un 40% más. (CEUPE, 2020)

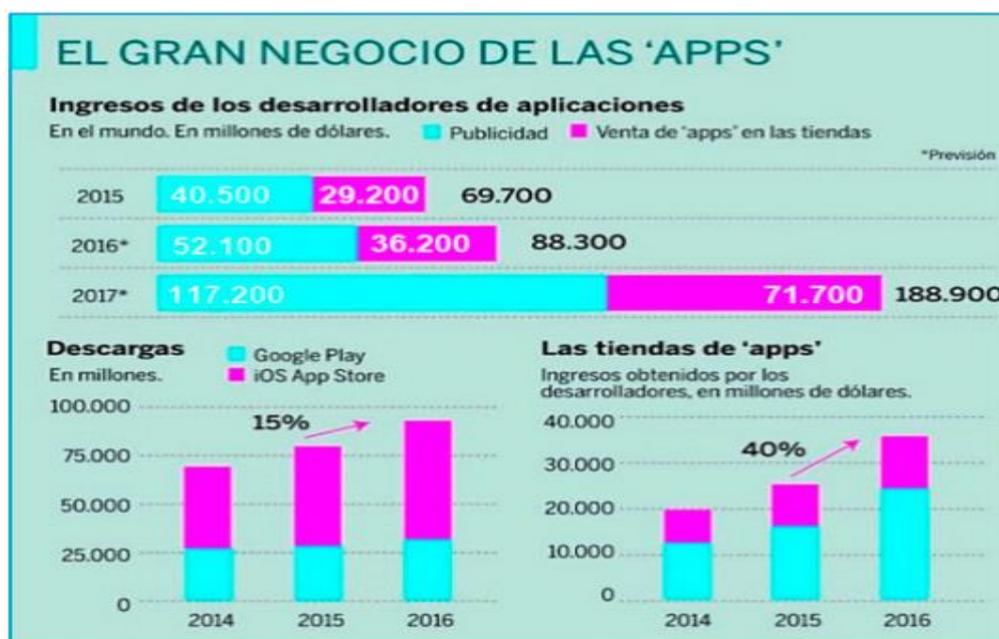


Figura 2. Ingresos en dólares de desarrolladores y tiendas de aplicaciones móviles. Tomado de: Centro Europeo de Postgrados (CEUPE), 2020.

Diagnóstico de nivel nacional

Los servicios de aplicaciones en el Ecuador sirven para tomar taxis, solicitar domicilios o reservar sitios de alojamiento con seguridad, tareas que se realiza con la ayuda de un dispositivo móvil, tendencia que crece en el país y según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2018 se registran 1'261, 944 ecuatorianos con Smartphone, motivo por el cual la descarga de aplicaciones móviles para diferentes actividades se ha incrementado.

Hace varios años las empresas que operan en el país mediante aplicaciones móviles reconocen el beneficio como negocio al momento de satisfacer las necesidades de los ciudadanos en diferentes productos y servicios:

Federica Hampe, jefa de Comunicación de Pedidos Ya, indica que lo que se ve en el mercado es un efecto de los avances tecnológicos que han transformado los hábitos de consumo. "El salto del teléfono al dispositivo móvil es una característica de la era en la que vivimos. Ha cambiado la forma de relacionarnos y permite ofrecer comodidad y rapidez a los usuarios de las aplicaciones". (Revista Lideres, 2018)



Figura 3. Aplicaciones móviles más descargadas en Ecuador hasta octubre 2018 Tomado de: Formación Gerencial, Del Alcázar, 2018.

Diagnóstico de nivel local

En la ciudad de Quito funcionan de manera activa varias aplicaciones móviles, las principales brindan el servicio de taxis, comercio electrónico y comida a domicilio, las mismas que han sido tomadas en cuenta en el análisis nacional, sin embargo, no existe una aplicación dirigida específicamente a la organización de eventos deportivos presenciales en la ciudad de Quito.

En el Distrito Metropolitano de Quito existe una amplia variedad de infraestructura deportiva tanto pública como privada, es de vital importancia la creación de alianzas estratégicas con el Ministerio del Deporte y el Municipio de Quito.

En la infraestructura deportiva pública existen 65 canchas de césped sintético y 530 canchas de concreto y arena deportiva en toda la ciudad de Quito disponible para el uso abierto de todos los habitantes de acuerdo con el portal oficial de la Alcaldía de Quito.

Hasta diciembre de 2018, la Empresa de Obras Públicas en colaboración con el Ministerio del Deporte renovó 57 canchas de fútbol con una inversión superior a los 7 millones de dólares. Cerca de 2000 equipos de fútbol barrial y ciudadanos se benefician con el programa de renovación de canchas deportivas, que transformó los espacios de tierra en modernas y seguras canchas de césped sintético. En total 65 canchas se entregaron en el Distrito Metropolitano, 57 construidas por la EPMOP y las 8 restantes ejecutadas por las administraciones zonales y 530 canchas deportivas renovadas por el Ministerio del Deporte.

(Quito Informa, 2018)

La infraestructura deportiva privada está constituida por pequeñas y medianas empresas que han encontrado en la práctica deportiva una fuente generadora de ingresos y empleo en la ciudad de Quito. Existe un total de 325 canchas deportivas de

césped sintético a lo largo y ancho de la capital del Ecuador. El total de las canchas mencionadas se distribuye entre las empresas más destacadas como es el caso de La Capital Deportiva, Fair Play, El Campito, Olímpico Sur, La Vicentina, La Sede, Fútbol City, Full Soccer, La Orejena, Distrito Futbol, La Bombonerita, Vallegol, La jaula, Kairos entre las principales y más reconocidas en la ciudad.

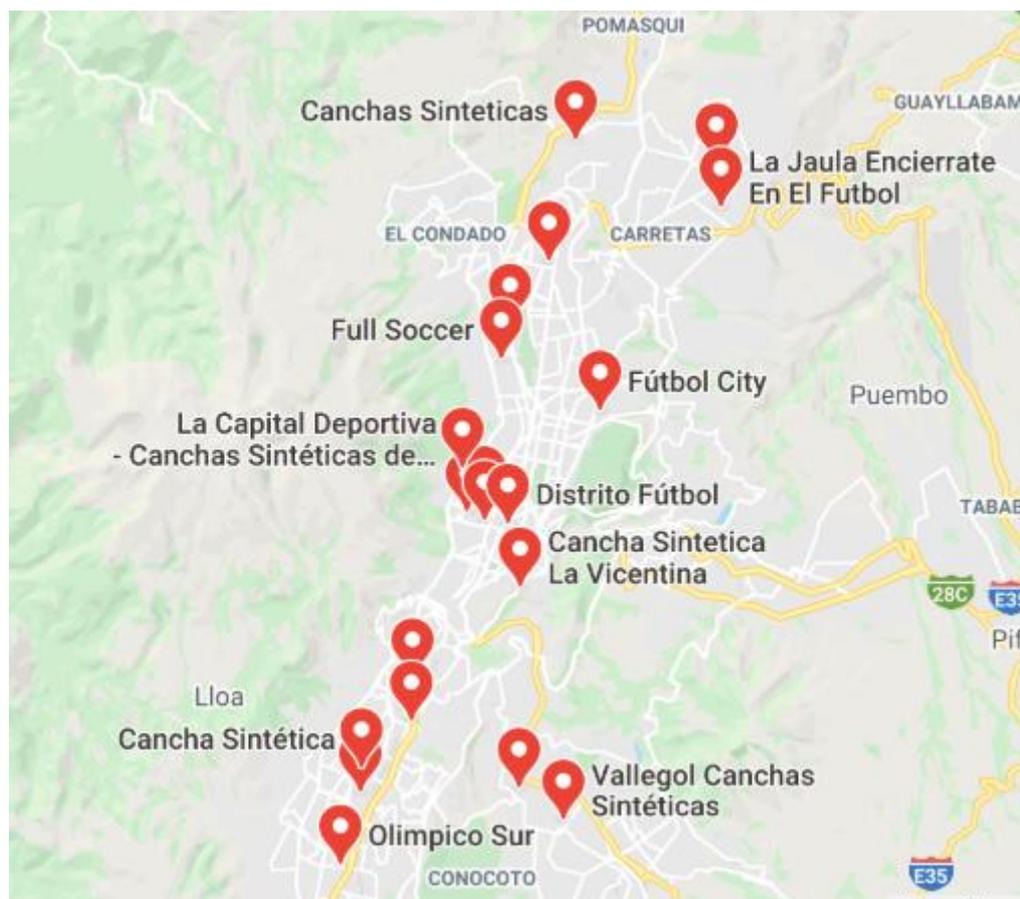


Figura 4. Geolocalización de la infraestructura deportiva privada.

Concepto del Negocio

Para comprender de mejor manera el concepto del proyecto es necesario la aplicación de la técnica de lienzo Modelo CANVAS, la cual diseña y presenta la idea del negocio de manera estructurada y resumida en donde se detalla los aspectos estratégicos más importantes del proyecto.



Figura 5. Aplicación de lienzo Modelo CANVAS para la conceptualización del modelo de negocio.

Resumen

En este capítulo se detalla aspectos vitales en la organización del proyecto, tales como la identificación del problema, objetivo general y objetivos específicos así también como los respectivos diagnósticos de índole internacional, nacional y local, los cuales son muy importante para tener claro la situación actual en relación al mercado al que va dirigido el proyecto, se muestran cifras estadísticas que permiten identificar de manera cuantitativa el estado actual del mercado mundial y nacional.

Es importante mencionar el uso de herramientas técnicas de investigación como el diagrama de Ishikawa importante para la identificación del problema y sus posibles causas, de igual manera el modelo CANVAS para la explicación clara y precisa del concepto del plan de negocio.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

En este apartado es importante realizar la investigación de mercado la cual permite identificar el campo en el que se desarrolla el proyecto y de esta manera aclarar los diferentes puntos de los que está formado el mercado a través de recopilación de datos de los posibles consumidores del producto o servicio, el cual queremos insertar de manera exitosa en el mercado, esta información es de vital importancia para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones de manera eficiente y eficaz.

Análisis del Macro Entorno

Análisis PESTEC

El análisis PESTEL analiza tu entorno macro económico y te ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de tu empresa. Podrás reconocer todos aquellos factores externos a tu empresa, sobre los que tú no tienes influencia, pero al tener información sobre ellos conseguirás aminorarlos efectos de tus amenazas e incrementar los afectos de tus oportunidades. (Trenza, 2020)

Político.

En el Ecuador el sistema político está definido de acuerdo a la constitución vigente en la cual determina un los diferentes derechos y obligaciones de todos los ciudadanos garantizando el libre albedrío, la interculturalidad y la justicia social.

En los últimos años el Gobierno del Ecuador ha enfrentado una serie de problemas vinculados a actos de corrupción tanto de instituciones estatales como de entidades , esto sin lugar a duda dificulta los procesos de inversión extranjera y produce desconfianza en el mercado nacional, sin embargo, el gobierno ha impulsado campañas de información para combatir la corrupción así también la elaboración de nuevas leyes que incentivan la industria y los diferentes actores de producción tanto nacional como extranjera.

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversión, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, la cual propone un plan de incentivo tanto económico y político, basado principalmente en la inversión del país y el dinamismo de la economía. Estos nuevos proyectos creados por el gobierno, benefician a la nueva implantación de negocios y especialmente al sector deportivo, cuyo objeto es establecer normas que deben sujetarse a actividades para mejorar las condiciones de salud de la población

Económico.

El Ecuador entre los años 2004 y 2014, experimentó un importante crecimiento económico y disminución de la pobreza debido al precio del petróleo en el mercado internacional, sin embargo, hasta el 2020 se registró una desaceleración de la economía por la caída de los precios del petróleo y la ausencia de ahorros fiscales.

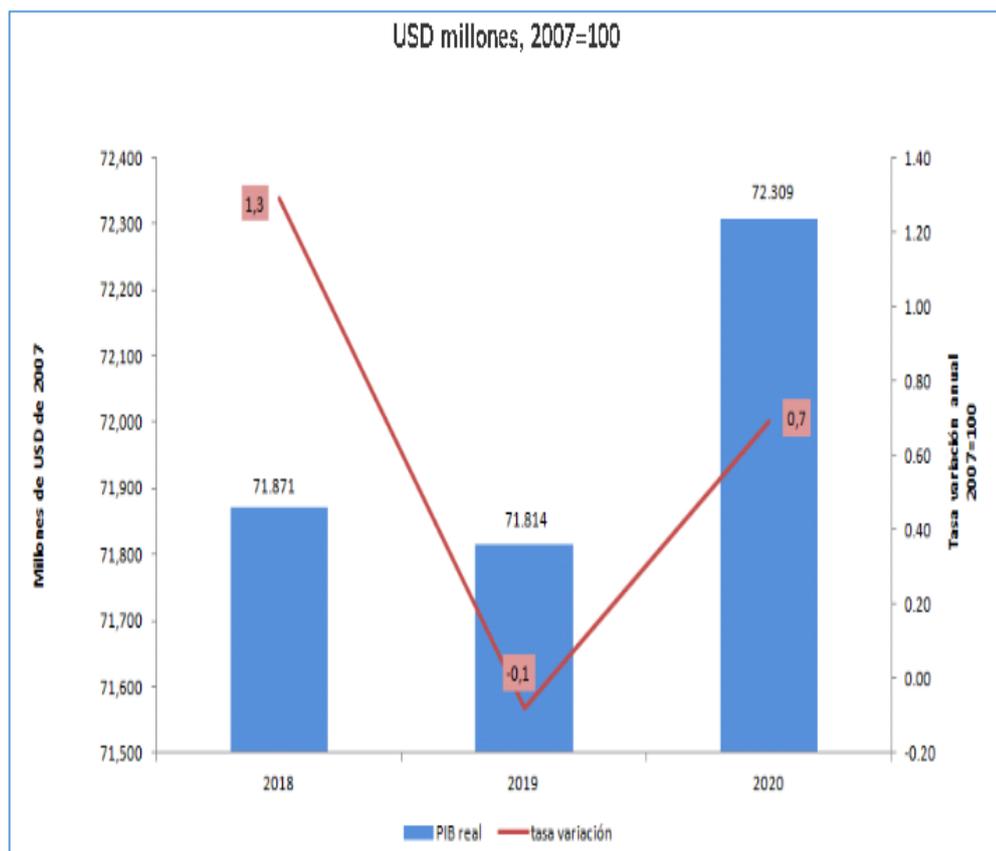


Figura 6. Producto Interno Bruto – tasa de variación, 2018-2020
Tomado de: Banco Central del Ecuador (BCE), 2020.

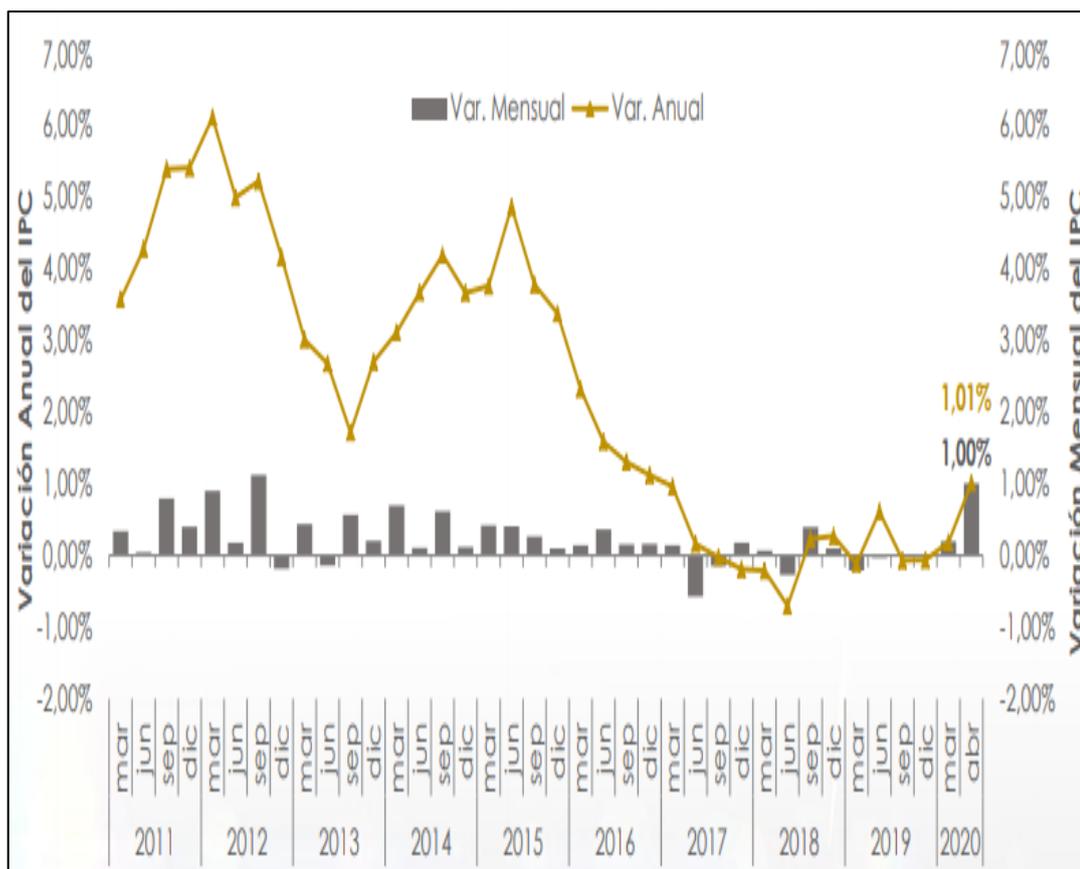


Figura 7. Evolución Histórico Inflación, entre 2011-2020

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2020.

En la figura siete podemos observar el detalle de la evolución histórica de inflación entre los años 2011-2020 la cual es tomada en cuenta de acuerdo a los cuatro trimestres de cada año, en el 2017 se puede identificar deflación en el segundo trimestre de ese año.

La inflación mensual en abril 2020, respecto a marzo 2020, fue de 1,00%. La inflación anual de precios de abril de 2020, respecto a abril de 2019, alcanzó 1,01%; como referencia, en abril de 2019 fue del 0,19%. Finalmente, en abril de 2020 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 728,38, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 746,67, lo cual representa el 102,51% del costo de la CFB. (INEC, 2020)

Sociocultural

En el 2020 la ciudad de Quito es reconocida como la ciudad más poblada del Ecuador según los principales medios de comunicación y el Instituto Nacional de Estadística y Censos:

En 2020 Quito será el cantón más poblado del país según las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), que describe a la capital ecuatoriana en números, a propósito de los 483 años de Fundación Española. Según la entidad, para ese año, Quito contará con 2'781.641 habitantes. En la actualidad hay 2'644.145 ciudadanos, con lo que se posiciona en el segundo lugar más poblado después de Guayaquil (2'644.891 habitantes). Si se clasifica por género, la cifra de mujeres representa el 51,7% (987.973) mientras que los hombres es 48,3% (923.993). INEC también refirió que, de acuerdo a la característica poblacional, los chullas representan el 45,3% de la población mientras que los chagras y foráneos el 54,7%. (El Telegrafo, 2017)

En el aspecto cultural la ciudad de Quito tiene un sin fin de atractivos que forman parte de la esencia y del orgullo de los quiteños, de igual manera una larga tradición de emprendimiento la cual ha llevado a destacar a nivel local y nacional importantes proyectos que hoy forman parte del brazo económico y productivo de la capital.

El consumidor será más analítico. Priorizará la compra necesaria y confiará en que los precios no suban. Utilizará con frecuencia aplicaciones para hacer compras, así como transacciones bancarias electrónicas. Además, recordará a las marcas y a las empresas que le acompañaron durante la emergencia sanitaria. La investigación, que se efectuó con 12 grupos focales virtuales, detalla que el 62% de los consultados seguirá haciendo compras mediante plataformas digitales,

pese a que durante la emergencia sanitaria los tiempos de espera se han extendido más de lo habitual. (Pástor, 2020)

Tecnológico.

El uso de la tecnología en la ciudad de Quito crece de manera global a la par del resto del país y del mundo:

En Quito siete de cada 10 quiteños tiene un celular activado, de ellos el 66,9% tiene un Smartphone. Ocho de cada 10 adultos entre 25 a 34 años registran mayor de este tipo de tecnología, le sigue los jóvenes entre 15 a 24 años con 80,2%. El uso de internet en los quiteños alcanza el 72,6% de su población. De acuerdo a la edad, el 93,3% de los jóvenes entre 15 a 24 años es el grupo poblacional que más usa internet, mientras que en los quiteños mayores de 45 años el uso de internet alcanza al 44,9% de la población. (INEC, 2017)

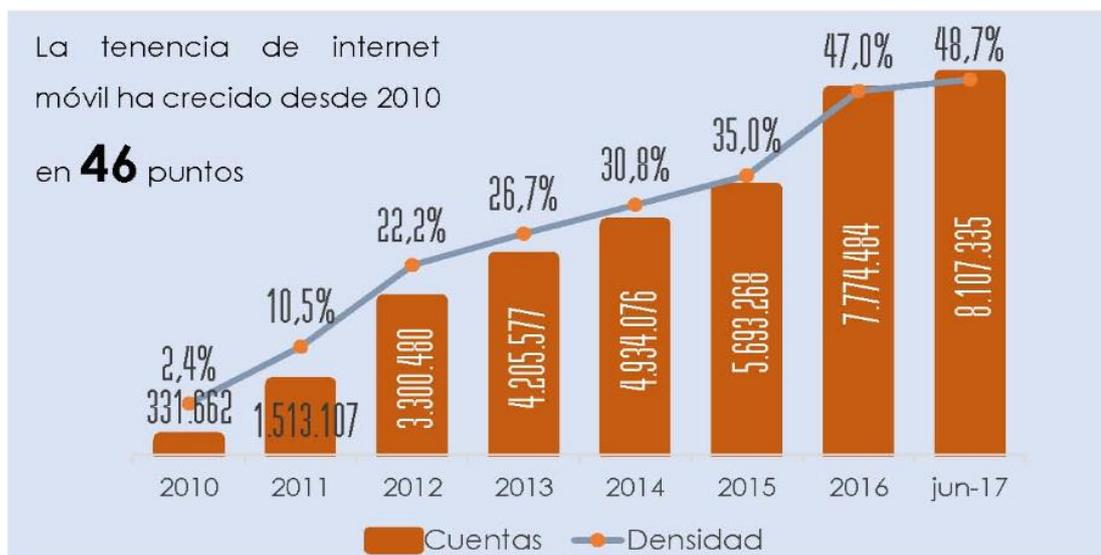


Figura 8. Crecimiento de consumo de internet móvil entre los años 2010-2017
Tomado de: Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones, 2017.

En este gráfico se puede observar el crecimiento en el consumo de internet móvil entre los años 2010 y 2017:

Según el boletín estadístico de ARCOTEL de julio de 2017, la estadística de Internet móvil refleja un incremento importante de las cuentas de este servicio

desde 2010. Si consideramos los datos para el periodo 2015 – 2017, la tasa promedio de crecimiento en el servicio de internet móvil está directamente relacionada con la penetración del SMA en el Ecuador. Se considera que la implementación de tecnologías móviles tales como las de generación 3G y 4G por parte de los prestadores de SMA, ha facilitado el acceso a los usuarios a plataformas de navegación cuyo uso se encuentra incentivado por la oferta de contenidos y el acceso a las redes sociales. (ARCOTEL, 2017)

Ecológico.

En cuanto a temas ecológicos y medio ambientales, las autoridades locales hacen esfuerzos que permita la conservación del ecosistema, la práctica del deporte vital para la salud, pero va más allá, lleva a la concientización de conservar el medio ambiente, permitiendo que este sea beneficioso para la salud, así también, garantizar lugares naturales para la práctica del deporte al aire libre.



Figura 9. Diseño del programa Buenas Prácticas Ambientales. Tomado de: Secretara de Ambiente de la Alcaldía de Quito, 2020.

El Municipio de Quito a través de la Secretaría de Ambiente ha diseñado un programa integral en donde la propuesta principal es fomentar las buenas prácticas ambiental en diferentes puntos como la protección del patrimonio natural, movilidad

sostenible, construcción ecológica eficiente, manejo integral de residuos, acciones contra el cambio climático, etc.

Para lograr este objetivo, la Dirección ha diseñado un Programa de BPAs para distintos sectores. El Programa considera acciones sencillas y prácticas y sirve de guía a las personas, barrios, instituciones y empresas que buscan tener una relación más amigable con el ambiente. En el desarrollo del Programa, además de la participación activa de los representantes de cada sector, La Dirección de BPAs trabaja a través de convenios con universidades y empresas para contar con recursos y el apoyo de voluntarios universitarios que desarrollan las actividades planificadas. (Secretaría de Ambiente de Quito, 2020)

Legal.

En el marco legal del proyecto es importante recalcar a la Constitución de la República del Ecuador como ley suprema en la cual se detalla los derechos y obligaciones de los ecuatorianos tanto para personas naturales como jurídicas.

“Art. 1.- El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008)

Dentro de la normativa legal para la constitución de empresas el ente rector es la Superintendencia de Compañías.

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil. (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2014)

Art. 136.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que será inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes otorgado por parte del SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. El Registrador Mercantil del cantón donde tuviere su domicilio principal, remitirá los documentos correspondientes con la razón de la inscripción a la Superintendencia de Compañías y Valores a fin de que el Registro de Sociedades incorpore la información en sus archivos (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2014)

En el aspecto tributario las empresas del Ecuador deben regirse a las normas y procedimientos que estipula el Código Tributario.

Art. 1.- Ámbito de aplicación. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndese por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora. (CES, 2018)

Art. 2.- Supremacía de las normas tributarias. - Las disposiciones de este Código y de las demás leyes tributarias, prevalecerán sobre toda otra norma de leyes generales. En consecuencia, no serán aplicables por la administración ni por los órganos jurisdiccionales las leyes y decretos que de cualquier manera contravengan este precepto. (CES, 2018)

Es importante mencionar la normativa de mercado ejecutado y supervisado por la Superintendencia de Regulación y Control de Mercado, en la cual se detalla los aspectos legales referentes a las actividades comerciales en el país.

Art. 1.- Objeto.- El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible. (Superintendencia de Regulación y Control de Mercado, 2011)

Adicional a las leyes citadas en el presente apartado se debe tener en cuenta los requisitos y normativa vigente para la constitución de la empresa, los mismos que se detallan en el capítulo de estructura organizacional.

Análisis del Micro Entorno

Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter es una herramienta importante en la planeación estratégica ya que permite identificar factores directos con el plan de negocios y que son parte del micro entorno:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que

determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (WIKIPEDIA, 2020)

Tabla 1

Poder Negociador de los Clientes

DETALLE	IMPACTO	FACTORES	
		POSITIVO	NEGATIVO
En cuanto a la práctica de deporte, los usuarios tienen el poder de negociación, debido a que deben cumplir con los gustos, preferencias y exigencias de los mismos, en el momento de escoger un buen lugar para practicar deporte, pues de lo contrario si nos es de su agrado no utilizan ese servicio.	ALTO	Satisfacer los gustos y preferencias de los usuarios. Mayor demanda de usuarios.	No cumplir las expectativas o las condiciones necesarias para hacer deporte.

Nota. Impactos positivos y negativos del poder de negociación de los clientes.

Tabla 2

Amenazas de Nuevos Competidores

DETALLE	IMPACTO	FACTORES	
		POSITIVO	NEGATIVO
Aquellos competidores que buscan pertenecer al mercado, el cual impacta directamente con la utilidad del negocio, para este proyecto, a la fecha de elaboración del proyecto no existen competencia directa.	ALTO	Generación de valor agregado en la aplicación móvil de manera innovadora.	Nueva competencia con precios más bajos. Mayor experiencia en el desarrollo de aplicaciones móviles.

Nota. Impactos positivos y negativos de las posibles amenazas de nuevos competidores.

Tabla 3

Productos Sustitutos

DETALLE	IMPACTO	FACTORES	
		POSITIVO	NEGATIVO
Existen productos o servicios sustitutos de empresas que brindan servicios delivery, transporte, eventos culturales e información estadística deportiva.	ALTO	Alternativa diferente de buscar un lugar para practicar deporte como usuario de un sistema interactivo en línea u otro tipo de servicio.	Reemplazo del servicio de eventos deportivos.

Nota. Impactos positivos y negativos de los productos sustitutos.

Tabla 4

Poder Negociador de los Proveedores

DETALLE	IMPACTO	FACTORES	
		POSITIVO	NEGATIVO
El poder de negociación con los proveedores, tiene una clasificación media ya que los servicios digitales pueden ser establecidos bajo contrato, sin embargo, el proveedor tiene amplia capacidad de decisión.	MEDIO	Servicios diferentes que busca insertarse en el mercado	Incumplimiento de contrato. Variación de precios de proveedor. Baja calidad en los servicios de proveedor.

Nota. Impactos positivos y negativos del poder de negociación de los proveedores.

Tabla 5

Rivalidad Entre Competidores

DETALLE	IMPACTO	FACTORES	
		POSITIVO	NEGATIVO
A la presente fecha la aplicación del sistema es nueva en el mercado, sin embargo, se toma en cuenta la competencia indirecta con productos sustitutos con las empresas Pelotea, Uber, Meet2go, Tipti y Glovo.	MEDIO	La competencia estimula a las empresas a mejorar sus servicios beneficiando al cliente final.	Competencia de precios. Los usuarios pueden cambiar su hábito de consumo a las nuevas aplicaciones.

Nota. Impactos positivos y negativos de la rivalidad de competidores en el mercado.

Análisis de la competencia

A la presente fecha no existe competencia directa, es decir en el Ecuador no hay otra empresa que brinde el mismo servicio específicamente, sin embargo, es importante tomar en cuenta la competencia indirecta y productos sustitutos bajo el concepto de Economía Colaborativa.

Tabla 6

Empresa Uber

Sector Transporte de Personas y Delivery			
Nombre de la empresa	Logotipo	Sitio web	Actividad Principal
Uber		www.uber.com	Plataforma digital y aplicación móvil de servicio colaborativo de transporte de personas y servicio delivery a través de su producto Uber Eats.

Nota. Información principal de la empresa Uber.

Uber opera en la ciudad de Quito desde el año 2015 en el transporte de personas por medio de un sistema de afiliados los cuales utilizan sus vehículos privados para brindar este servicio, en el año 2019 implementa el servicio de delivery de restaurantes asociados a través de su producto Uber Eats. El precio de sus servicios depende de la

distancia de recorrido que de acuerdo a la geografía de la capital la carrera promedio esta entre 3 y 6 dólares, el cliente puede realizar sus pagos en línea tanto en la página web como en la aplicación móvil.

Tabla 7

Empresa Meet2go

Sector Organización de Eventos Culturales y Artísticos			
Nombre de la empresa	Logotipo	Sitio web	Actividad Principal
Meet2go		www.meet2go.com	Plataforma digital y aplicación móvil de servicio colaborativo de organización de eventos culturales y artísticos.

Nota. Información principal de la empresa Meet2go.

La empresa Meet2go organiza eventos artísticos y culturales tanto en línea como de forma presencial desde el año 2018, bajo la modalidad de Economía Colaborativa los diferentes artistas o centros culturales se asocian a la plataforma digital la cual se encarga de gestionar la organización de eventos desde la promoción, pago y realización de los mismos.

Los precios dependen del tipo de evento, de acuerdo a la investigación realizada se pudo constatar que los precios varían entre los 5 y 150 dólares.

Tabla 8

Empresa Pelotea

Sector Deporte Barrial			
Nombre de la empresa	Logotipo	Sitio Web	Principal Actividad
Pelotea		www.pelotea.com	Plataforma digital mediante la cual las ligas barriales pueden gestionar sus calendarios de juego, perfiles de jugador, pagos y resultados.

Nota. Información principal de la empresa PELOTEA.

Pelotea está constituida en el país desde el año 2018, el creador de la aplicación es Diego Román, la principal actividad de la empresa es la de brindar información estadística y calendarios de los partidos de futbol realizados en las ligas barriales asociadas de la ciudad de Quito a través de sitio web y aplicación móvil.

La descarga y utilización del servicio en la página web y la aplicación móvil es gratuita, el financiamiento principal de la empresa PELOTEA está basado en el auspicio y publicidad de marcas reconocidas en todo el país, sin embargo, existe una membresía de socio con un costo de 50 dólares al año y es exclusivo de los miembros de las ligas barriales asociadas.

Tabla 9

Empresa Airbnb

Sector Turismo y Hospedaje			
Nombre de la empresa	Logotipo	Sitio web	Actividad Principal
Airbnb		www.airbnb.com	Plataforma digital y aplicación móvil de servicio colaborativo de hospedaje y turismo.

Nota. Información principal de la empresa Airbnb.

Airbnb es una empresa con presencia en 191 países en el sector del turismo y alojamiento colaborativo, los anfitriones registrados en la plataforma ofrecen sus propiedades para alojamiento y en algunos casos se ofrece paquetes turísticos completos más allá de solo el alojamiento.

La empresa ofrece seguros contra daños a la propiedad de los anfitriones y sistemas de reembolso para los clientes, los precios dependen del tipo y ubicación de la propiedad promediando entre los 45 y 300 dólares por noche.

Tabla 10

Empresa Tipti

Sector Supermercados y Tiendas Especializadas			
Nombre de la empresa	Logotipo	Sitio web	Actividad Principal
Tipti		www.tipti.market	Plataforma digital y aplicación móvil de servicio colaborativo para la compra de artículos especializados para el hogar.

Nota. Información principal de la empresa Tipti.

Tipti es una empresa de comercio on line enfocada en venta de productos de supermercados y tiendas especializadas a través de redes sociales y con entrega a domicilio, la empresa recibe los pedidos y envía a su red de shoppers expertos quienes seleccionarán y comprarán los productos y después entregarán el pedido en la ubicación que seleccionada por el cliente.

El precio del servicio depende de la cantidad de artículos requeridos al igual que el número de tiendas a visitar de acuerdo a su ubicación geográfica, el precio promedio esta entre los 5 y 15 dólares.

Cadena de Valor

Esta herramienta permite identificar los diferentes procesos y actividades principales y de apoyo de acuerdo a la estructura interna de la organización:

La Cadena de Valor de Porter es un modelo de análisis de las actividades internas que se realizan en las empresas y de las interrelaciones que existen entre ellas, de manera que es posible detectar cuáles son las que proporcionan valor de forma directa al cliente (actividades primarias) y cuáles son las que, sin proporcionar valor directamente (actividades de apoyo), ayudan a que las primarias se puedan realizar. Porter diseñó esta herramienta, como complemento

del análisis interno de la empresa y del análisis de la industria que definió desde las Cinco Fuerzas de la Competencia. (MKD, 2017)

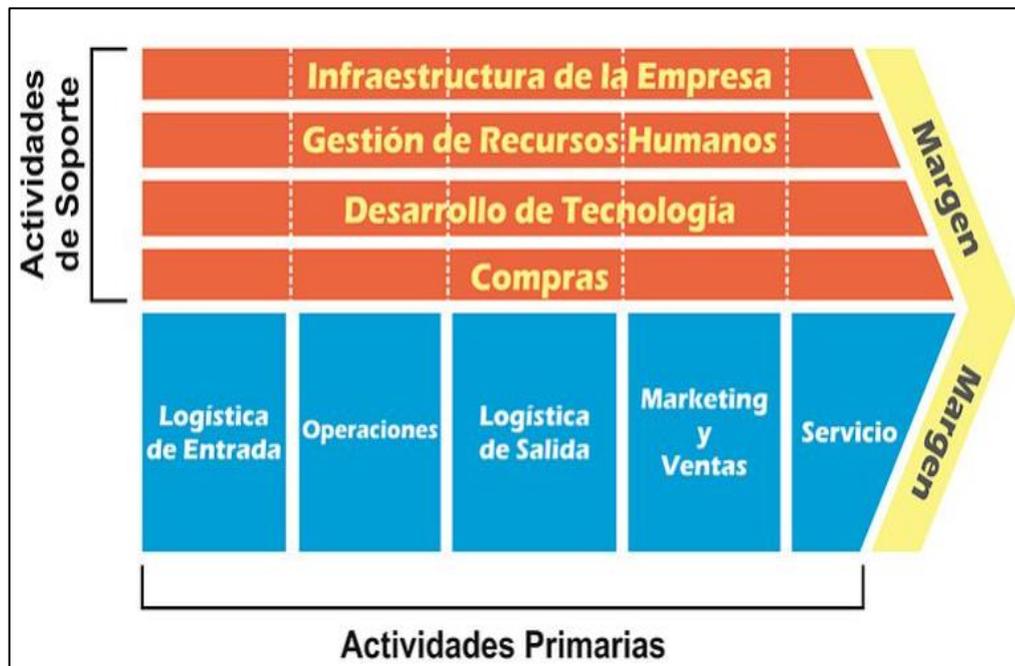


Figura 10. Esquema de la Cadena de Valor de Michael Porter.
Tomado de: Marketing Digital Consulting (MKD), 2017.

En este gráfico se puede observar de manera general las diferentes actividades de valor que son parte de los procesos en la organización.

Actividades primarias

Son las acciones que están directamente enlazadas con el proceso de elaboración de un producto o servicio.

Logística de entrada.

El proyecto busca brindar un servicio digital por aplicación móvil para la organización de eventos deportivos, por lo cual no requiere de materia prima para un proceso de industrialización, sin embargo, es importante mencionar la necesidad de contar con unidades de logística de almacenaje de artículos deportivos y promoción, inventario de materiales y equipos de oficina y la coordinación administrativa.

Operaciones.

En este punto se considera la unidad de mantenimiento y soporte de tecnologías de la información, planificación estratégica, diseño gráfico y desarrollo web.

Logística de salida.

Es importante en este punto la unidad de transporte, supervisión de procesos y almacenamiento de equipo y artículos deportivos de entrega inmediata.

Marketing y ventas.

Para el posicionamiento de marca y difusión del servicio este punto está entre los más importantes ya que del mismo depende que los potenciales clientes sepan la existencia del servicio, para esto la unidad de marketing y publicidad debe contar con asesoría de Social Media Manager el cual controla la operación de la fuerza de promoción a través de marketing digital lo cual es el principal factor de publicidad.

La unidad de ventas es imprescindible para el diseño de la estrategia y metas de monetización del servicio de acuerdo a los objetivos de la organización.

Servicio.

La unidad de soporte al cliente mediante canales digitales es vital para mantener una relación cercana con el cliente desde el momento cero del acercamiento y posteriormente la aplicación de estrategias de fidelización por de los diferentes canales de comunicación que permitan desarrollar relaciones con los clientes incluso después de las ventas iniciales.

Actividades de apoyo o soporte

Infraestructura.

Dentro de este apartado esta la dirección general, unidad financiera y contable, asesoría legal, control de calidad y comunicación social.

Gestión de recursos humanos.

Este punto está relacionado con varias actividades tanto primaria como de apoyo, ya que brinda soluciones en la gestión del personal tanto en el reclutamiento, selección y capacitación de manera permanente, garantizando los perfiles profesionales de cada área de la empresa.

Desarrollo de tecnología.

Es vital el desarrollo continuo de las diferentes tecnologías que permita brindar un servicio de excelencia al menor costo posible, la unidad de desarrollo cumple a la par esta importantísima función creando mejoras continuas en el software principal de la aplicación móvil.

Compras.

La unidad de compras y el aprovisionamiento son muy importantes para garantizar la disponibilidad de todos los materiales tanto físicos como digitales necesarias para el desarrollo de todas las unidades inmersas en los procesos de la organización.

Diagnóstico de la Situación

Análisis DAFO

Para el análisis de este punto se aplicará la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

El análisis DAFO de una empresa permite diseñar la estrategia en la que se basará la compañía para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de un mapa a través del que se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización. Un análisis interno y externo del entorno en el que se desarrolla la actividad para mejorar su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado. (Martín, 2019)



Figura 11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Matriz DAFO cruzada / estratégico

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<p>O1. Avance tecnológico.</p> <p>O2. Alta presencia en medio publicitarios.</p> <p>O3. Uso sencillo y simple de la aplicación.</p> <p>O4. Cliente satisfecho con la aplicación.</p> <p>O5. Probabilidad de añadir nuevas funcionalidades.</p>	<p>A1. Competencia por otras aplicaciones móviles.</p> <p>A2. Diseño de la aplicación no se pueda implementar.</p> <p>A3. Baja aceptación de los usuarios.</p> <p>A4. Robo de dominio web.</p> <p>A5. Mercado vulnerable a cambios.</p>
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1. Calidad del servicio.</p> <p>F2. Facilidad de elección del evento deportivo.</p> <p>F3. Servicio diferente y novedoso.</p> <p>F4. Alternativas a clientes e interacción en el sistema.</p> <p>F5. Escalabilidad de la aplicación.</p>	<p>D1. Poca información de esta aplicación al cliente.</p> <p>D2. Falta de experiencia del emprendedor.</p> <p>D3. Baja cuota de mercado.</p> <p>D4. Proceso de desarrollo de aplicaciones por capa.</p> <p>D5. Control de la disponibilidad de las canchas públicas.</p>

Figura 12. Matriz DAFO Cruzada.

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
		<p>F1. O1. Aprovechar el avance tecnológico para brindar un servicio de calidad a nuestros posibles usuarios</p> <p>F2. O4. Satisfacer a los usuarios, que tengan la posibilidad de aprovechar este servicio de acuerdo con sus necesidades</p> <p>F3. O3. Aprovechar al máximo la utilización de esta aplicación, dando al usuario algo diferente</p> <p>F4. O5. Brindan aplicaciones nuevas de acuerdo con los gustos y preferencias</p> <p>F5. O2. Aprovechar al máximo la publicidad en medios publicitarios como redes sociales para que esta aplicación sea conocida a nivel local y nacional</p>

Figura 13. Matriz DAFO Cruzada, Estrategias FO y Estrategias FA.

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
		<p>D1. O2. Aprovechar al máximo de los medios publicitarios, para dar a conocer las funcionalidades de esta aplicación.</p> <p>D2. O1. Actualizarse de manera constante con la ayuda de los avances tecnológicos, para adquirir experiencia.</p> <p>D3. O4. Aprovechar la satisfacción del cliente al utilizar esta aplicación, e ir incrementando la cuota de mercado.</p> <p>D4. O5. Planificación para innovar servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.</p> <p>D5. O3. Alianza con infraestructura deportiva pública y privada que cuente con facilidades y equipamiento de acuerdo a lo ofrecido en el sistema de organización de eventos deportivos.</p>

Figura 14. Matriz DAFO Cruzada, Estrategias DO y Estrategias DA.

Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características.

Tabla 11

Criterios de Segmentación

CRITERIO	ITEM	SEGMENTO
Segmentación geográfica	País	Ecuador
	Ciudad	Quito
	Sector	Toda la ciudad
Segmentación demográfica	Género	Todos los géneros
	Edad	Entre 18 y 60 años
	Nacionalidad	Todas
	Educación	Todos los niveles
	Ingresos	Igual o mayor a 400 USD
Segmentación Psicográfica	Estilo de vida	A fin al deporte
	Clase social	Todas
	Interés	Deporte y tecnología móvil
Segmentación por comportamiento	Intensiones de búsqueda	Redes sociales y web
	Frecuencia de uso	1 vez por semana
	Gasto promedio por compra	3.50 USD
	Dispositivos de uso	Smart Phone y PC

Nota. Criterios de segmentación para la definición del mercado objetivo.

En este punto se tomará en cuenta todos los factores que intervienen en la búsqueda de una segmentación eficiente que permita conocer las características de los actores de consumo y de esta manera diseñar un servicio que satisfaga las necesidades de los potenciales clientes.

Tabla 12

Customer Journey

	Descubrimiento	Consideración	Decisión
¿Qué necesita?	Aplicación móvil para practicar deporte con otros usuarios	Búsqueda de otros servicios y análisis de costo beneficio para el cliente	Ser parte de la comunidad en línea de la aplicación
¿Qué hace y como lo hace?	Presencia en redes sociales, Google y medios de comunicación masivos	Comparación de precios tipo de servicio, accesibilidad y cobertura	Alternativas seguras y rápidas de pago en línea
¿Qué contenido?	Video interactivos, interfaz multimedia, fotos y sonido	Testimonios de usuarios activos, fotos de eventos, preguntas frecuentes	Atención personalizada y pruebas gratis
¿Qué palabras claves y términos?	Eventos deportivos, futbol con amigos, aplicación deportiva, etc.	Aplicación de deporte comunitario	Promoción y descuentos
¿Qué herramientas y acciones?	Landig page, formularios de registro, email marketing, SEO y publicidad en general	Publicidad, retargeting, páginas de captura y automatización de marketing digital	Embudo de marketing digital automatizado
¿Qué métricas?	Visitas, CPC, CPL, descargas, inicios y suscripciones	Aperturas de anuncios y aplicaciones analizadas cuantificadamente	Control de número de ventas y frecuencia

Nota. Mapa de Costumer Journey para identificar las tres fases del viaje del cliente.

En esta tabla aplicamos el Mapa de Costumer Journey en donde se identifica de manera detallada el proceso que pasa el cliente en la venta. Este diseño permite dar seguimiento al comportamiento, necesidades y complicaciones de nuestro objetivo durante el proceso de compra.

Análisis Cualitativo Respecto a la Aceptación del Producto o Servicio

Aplicación del pensamiento de diseño (Design Thinking)

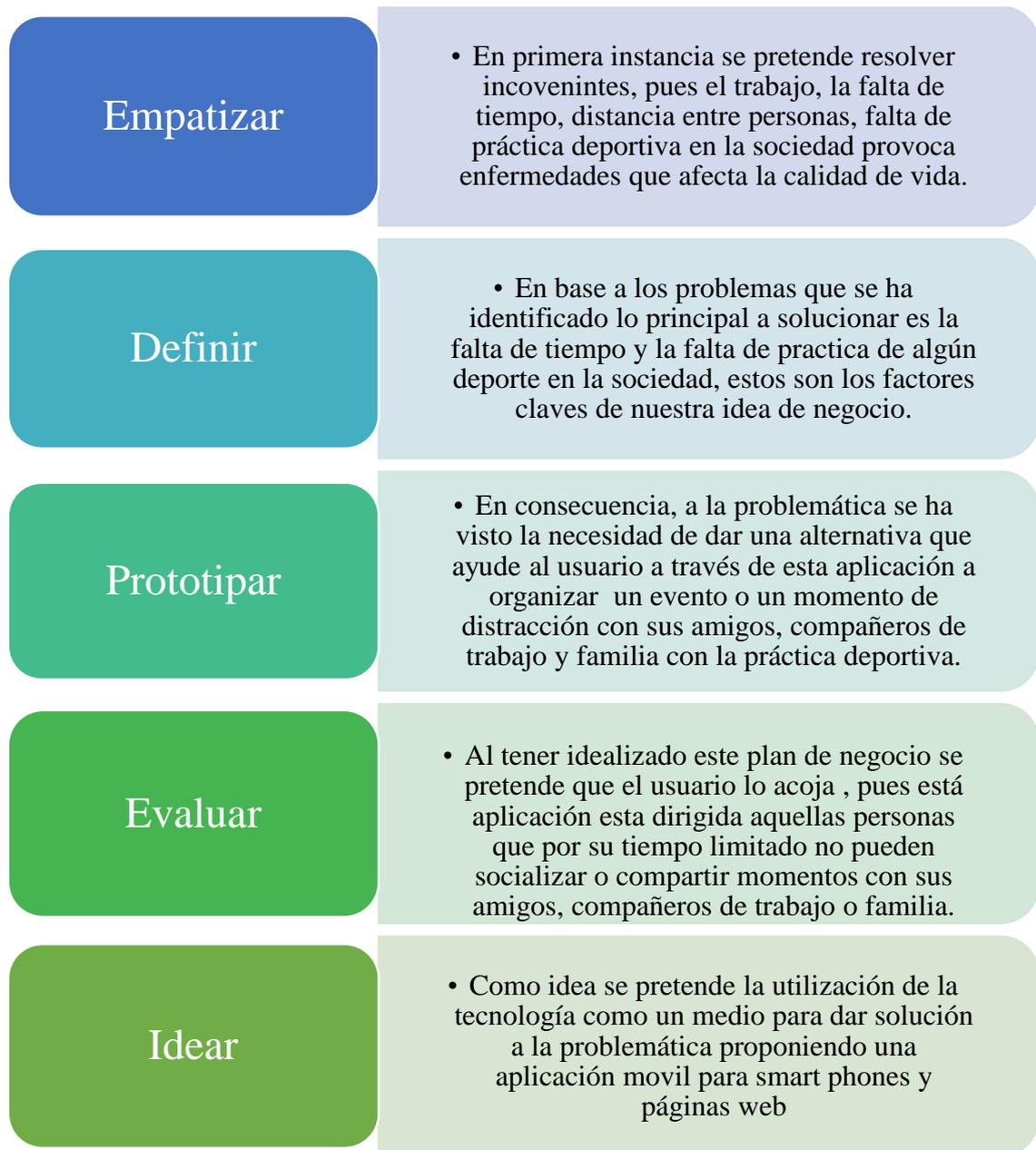


Figura 15. Esquema de Design Thinking.

En la presente se detalla el proceso de Design Thinking o también conocido como el “Pensamiento de diseño”, el cual sirve para el diseño de la propuesta del proyecto para dar solución al problema en cinco etapas descritos en la matriz, empatizar, definir, prototipar, evaluar e idear.

Tabla 13

Objetivos del Sistema Design en los Clientes

	Descripción del objetivo	Ejemplo de pregunta	Utilización del <u>Design</u>
Función de la empresa	Identificar ideas para futuros productos o servicios.	Sugerencia para mejora del servicio	Se utiliza como ideas semillas en el proceso de diseño.
Diseño	Comparar la actuación de nuestra empresa y la de los competidores	¿Cómo nos valora en relación a la competencia?	Ayuda a identificar los puntos que debemos mejorar.
	Determinar cómo los clientes se acercaron o se interesaron por nuestra empresa.	¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?	Analiza la efectividad diferentes esfuerzos publicidad y venta.
Marketing	Recoger comentarios sobre productos o servicios excepcionales para publicitar.	¿Recomendarías empresa? ¿Por qué?	Se utiliza el comentario positivo por el material publicitario.
	Inspeccionar el producto/ servicios para ver si es conforme a las especificaciones.	¿Se cumplen las siguientes características del producto o servicio?	Comunicar la información de los fallos a los empleados responsables de brindar esos productos y servicios.
Operaciones	Motivar a los empleados utilizando criterios objetivos para recompensar o promocionar.	¿Destacaría la actuación de algún empleado? ¿Por qué?	Reconocer o recompensar a los empleados con la puntuación más alta o que sean nominados por los clientes.
	Evaluar la satisfacción de los clientes.	¿Satisfacemos sus expectativas?	Comparar los valores obtenidos con los objetivos
SAC	Recuperar clientes insatisfechos	¿Ha tenido algún problema con? (Cuál es su nombre/dirección/número de teléfono)	Contactar con cliente cuando sea posible y ofrecer una disculpa y/o compensación.

Nota. Características del sistema objetivo design de clientes.

Análisis Cuantitativo

Para el análisis de la demanda se toma en cuenta la población de la ciudad de Quito, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2021 la ciudad capital cuenta con 2'239,191 habitantes, de los cuales el 66.90% utiliza Smartphone y tiene acceso a internet, es decir, la población real a considerar será 1'498,018.78.

Tabla 14

Fórmula de Tamaño de la Muestra Infinita

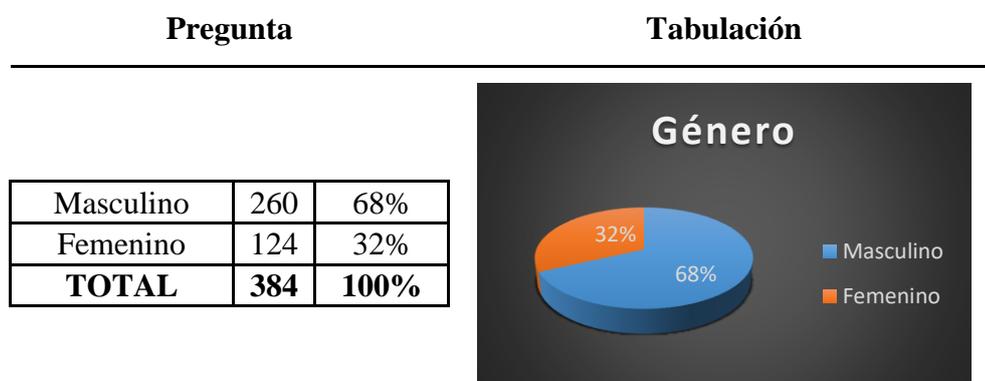
Tamaño de la Muestra		
n= Muestra	?	$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$
p= Probabilidad a favor	50%	
q= Probabilidad en contra	50%	
z= Nivel de confianza 95%	1,96	$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2}$
e= Error de muestra	5%	
		n= 384,16

Nota. Tamaño de la muestra para identificar el número de encuestas a realizar.

Proyección estimada de la demanda

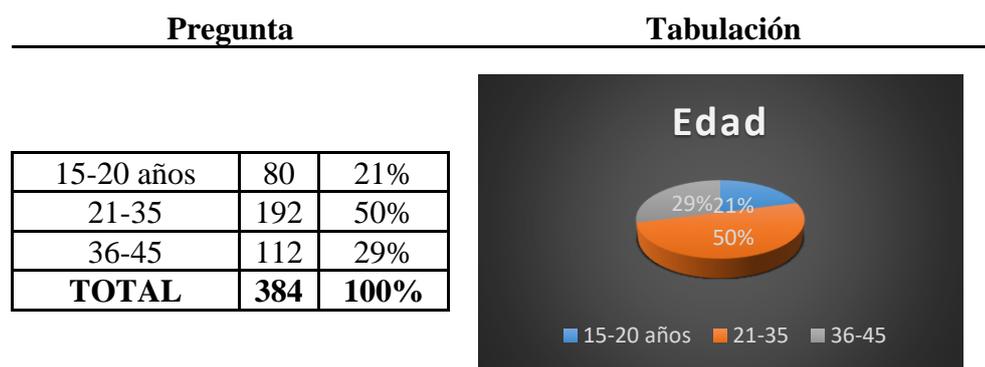
Para determinar la demanda y sus componentes se considera la encuesta como técnica de investigación, con un total de 384 personas encuestadas en la ciudad de Quito, el 50% de los encuestados han sido de manera presencial y el otro 50% a través de redes sociales por medio de una campaña digital en la cual se utilizó criterios de segmentación acorde al público de interés del proyecto, este número será el tamaño de la muestra para los cálculos pertinentes (ver Apéndice A).

Tabla 15

Encuesta por Género

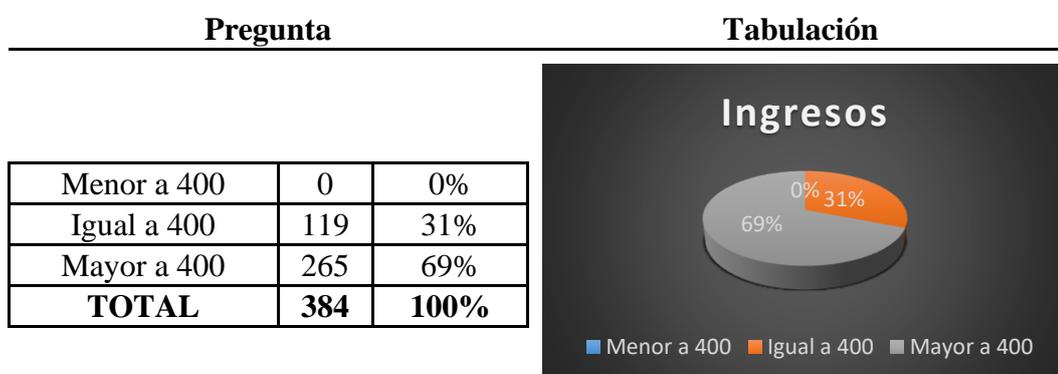
Nota. Encuestas por género, resultado del 32% mujeres y 68% hombres.

Tabla 16

Encuesta por Edad

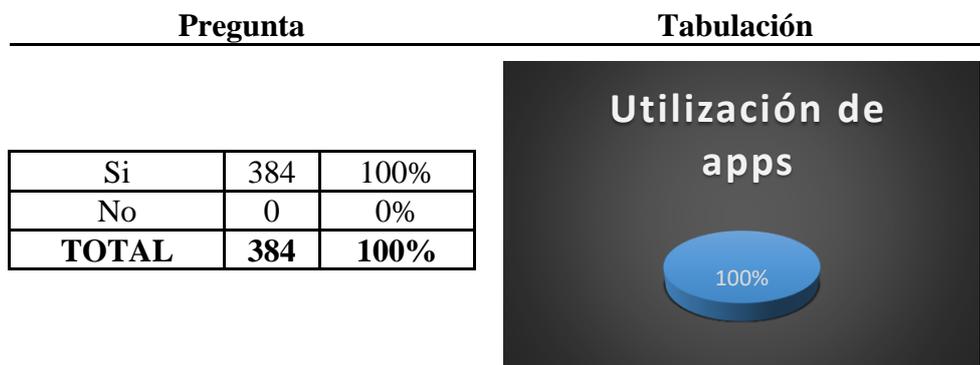
Nota. Encuestas por edad, el 50% son personas entre 21 y 35 años.

Tabla 17

Encuesta por Ingresos

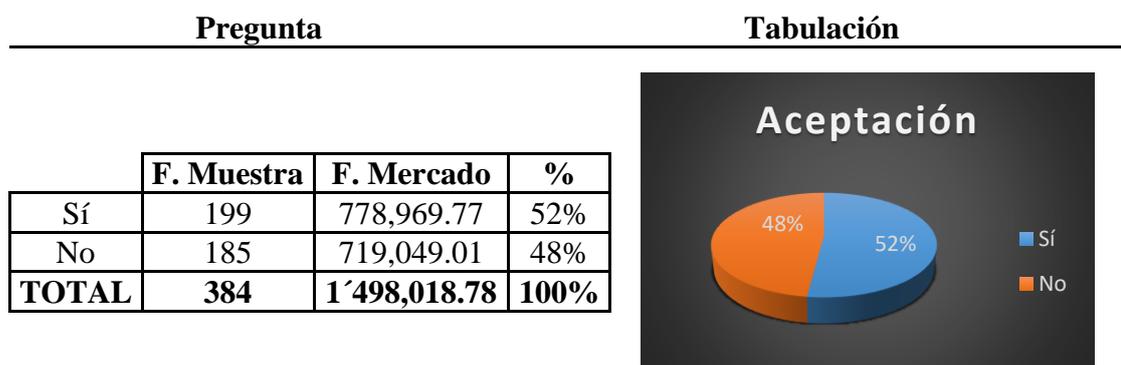
Nota. El 69% de personas encuestadas supera ingresos por más de 380.00 dólares.

Tabla 18

Utilización de Aplicaciones Móviles

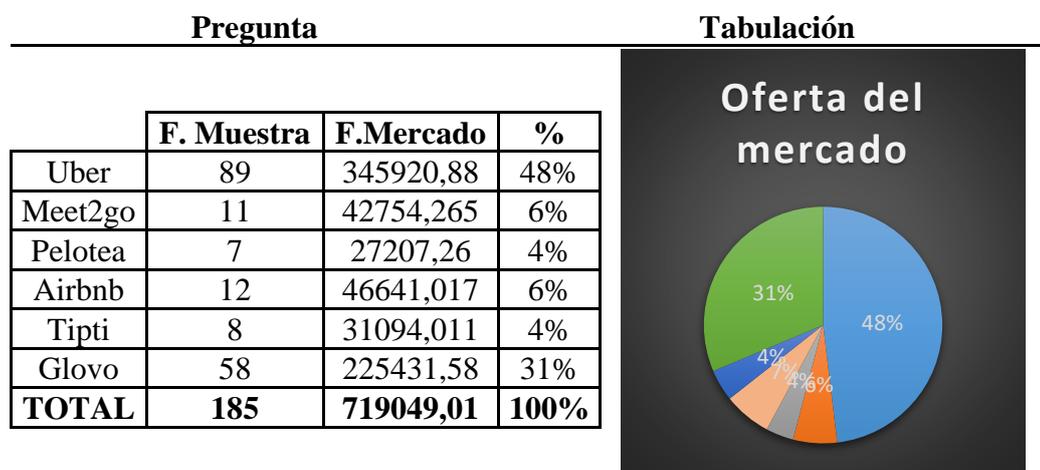
Nota. El 100% de encuestados ha utilizado algún tipo de aplicación móvil.

Tabla 19

Porcentaje de Aceptación del Proyecto

Nota. El 52% de los encuestados están dispuestos a utilizar los servicios de la empresa.

Tabla 20

Oferta del Mercado

Nota. Aplicaciones móviles utilizadas por el mercado objetivo.

Tabla 21

Frecuencia de Consumo

Pregunta			Tabulación
Mínimo 1 vez a la semana	37	10%	 <p>Frecuencia de consumo</p>
Mínimo 1 vez al mes	114	30%	
Mínimo 1 vez al año	233	60%	
TOTAL	384	100%	

Nota. El 60% está dispuesto a consumir el servicio mínimo una vez al año.

Tabla 22

Aceptación del Precio del Servicio

Pregunta			Tabulación
2 a 3 USD	80	21%	 <p>Precio del servicio</p>
3 a 4 USD	192	50%	
4 a 5 USD	112	29%	
TOTAL	384	100%	

Nota. El 50% está de acuerdo en pagar por el servicio un precio entre 3 y 4 dólares.

Demanda potencial del proyecto

La demanda potencial del sistema de organización de eventos deportivos por medio de aplicación móvil entre los años 2021 y 2025, será un aproximado de 778,969.77 para el primer año de análisis y tiene una tasa de crecimiento de 1.54% anual correspondiente al crecimiento poblacional según datos del INEC, este valor

pertenece al 52% de la población que a través de la encuesta aceptaron utilizar el servicio propuesto en el proyecto.

Tabla 23

Cálculo de la Demanda

Años	Demanda (Personas)	Tasa de crecimiento poblacional 1.54%
2021	778,969.77	11,996.13
2022	790,965.90	12,180.87
2023	803,146.78	12,368.46
2024	815,515.24	12,558.93
2025	828,074.17	12,752.34

Nota. Cálculo de la demanda con incremento del 1.54% anual según datos del INEC.

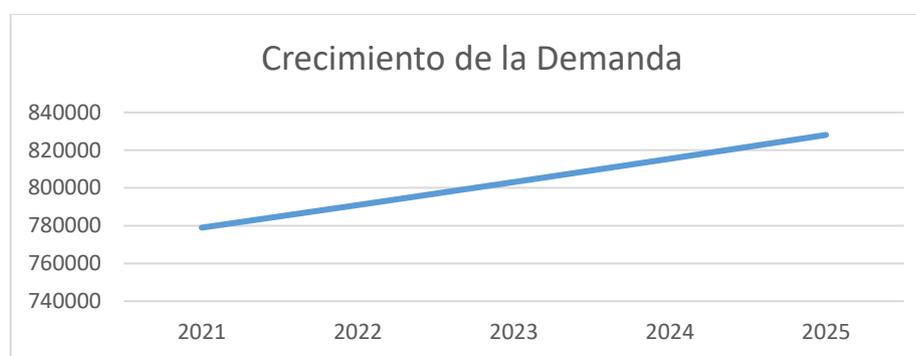


Figura 16. Gráfico de crecimiento de la demanda entre los años 2021 y 2025.

Oferta potencial del proyecto

La oferta se ha determinado de acuerdo al estudio de mercado en el cual se identificó competencia indirecta y productos sustitutos los cuales operan en el mercado de los servicios y aplicaciones móviles de la ciudad de Quito.

Para el análisis cuantitativo de la oferta potencial se toma en cuenta al 48% de las personas encuestadas que respondieron que no utilizarían el servicio propuesto en una primera instancia, sin embargo al ser parte del segmento de personas que poseen teléfonos inteligentes y acceso a internet, se pudo identificar que las mismas conocen y han utilizado algunos de los diferentes servicios que ofertan las empresas de aplicaciones móviles en el mercado, en consecuencia, la oferta potencial es de 719,049.01 usuarios.

Tabla 24

Cálculo de la Oferta

Años	Oferta (Personas)	Tasa de crecimiento poblacional 1.54%
2021	719049,01	11073,35
2022	730122,36	11243,88
2023	741366,25	11417,04
2024	752783,29	11592,86
2025	764376,15	11771,39

Demanda potencial insatisfecha

El objetivo de la demanda potencial insatisfecha es determinar el segmento del mercado que no ha sido atendido y al cual se dirige el proyecto, para el cálculo de la demanda potencial insatisfecha se considera la diferencia entre demanda potencial y oferta potencial.

Tabla 25

Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Demanda Insatisfecha	
Demanda potencial	778,969.77
Oferta potencial	-719,049.01
TOTAL	59,920.76

Tabla 26

Proyección de la Demanda Potencial Insatisfecha

Año	Demanda de Servicio en Unidades	Crecimiento Anual (1.54%)
2021	59921	923
2022	60844	937
2023	61781	951
2024	62732	966
2025	63698	981

Cálculo Estimado de Ventas

La proyección de ventas a cinco años, tomando en cuenta un valor promedio del crecimiento del mercado del 5.6% según datos del Banco Central del Ecuador, la

tasa de crecimiento poblacional del 1.54% y la inflación anual, tomamos como referencia la demanda insatisfecha que es la población desatendida en el mercado de servicios y aplicaciones móviles, la misma será el objetivo del proyecto. El potencial consumo del servicio será 1 vez al año por cada persona como mínimo de acuerdo a las encuestas realizadas, es decir, 59.920,76 de ventas potenciales en unidades de la demanda insatisfecha, la cual se detalla en el capítulo financiero.

Análisis de Riesgos

El riesgo es la probabilidad de un suceso inesperado que ponga en peligro la consecución de los objetivos de la organización. El riesgo no puede ser eliminado por completo, sin embargo, es posible anticiparse y disminuir el impacto de los sucesos de riesgo a través de un análisis previo, el cual permitirá la reacción correcta.

Tabla 27

Análisis de Riesgo

Nro.	Evento adverso	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Gravedad (P*I)	Medidas de acción
R1	Perdida y divulgación de datos	3	4	12	Reforzar sistemas de almacenamiento y copias de seguridad
R2	Fallo en la transmisión de datos	3	3	12	Puertos de datos seguros y protocolos de seguridad
R3	Acceso no autorizado y fraude	2	4	8	La gestión de app's se utiliza para el acceso y el despliegue de la aplicación.
R4	Ataque a los sistemas de pago en línea	3	5	15	Convenio con empresas de pago en línea reconocidas y aplicación de pólizas de seguro de cobertura
R5	Imposibilidad de utilización de infraestructura deportiva pública y privada	2	5	15	Planificación para adquisición o construcción de infraestructura deportiva propia

Nota. Probabilidad e impacto de posibles eventos adversos y medidas de acción.

Mapa de calor de riesgo

La principal característica del mapa de calor, es la de evidenciar de manera gráfica las probabilidades, impactos y consecuencias de posibles eventos que pongan en peligro el normal funcionamiento del proyecto.

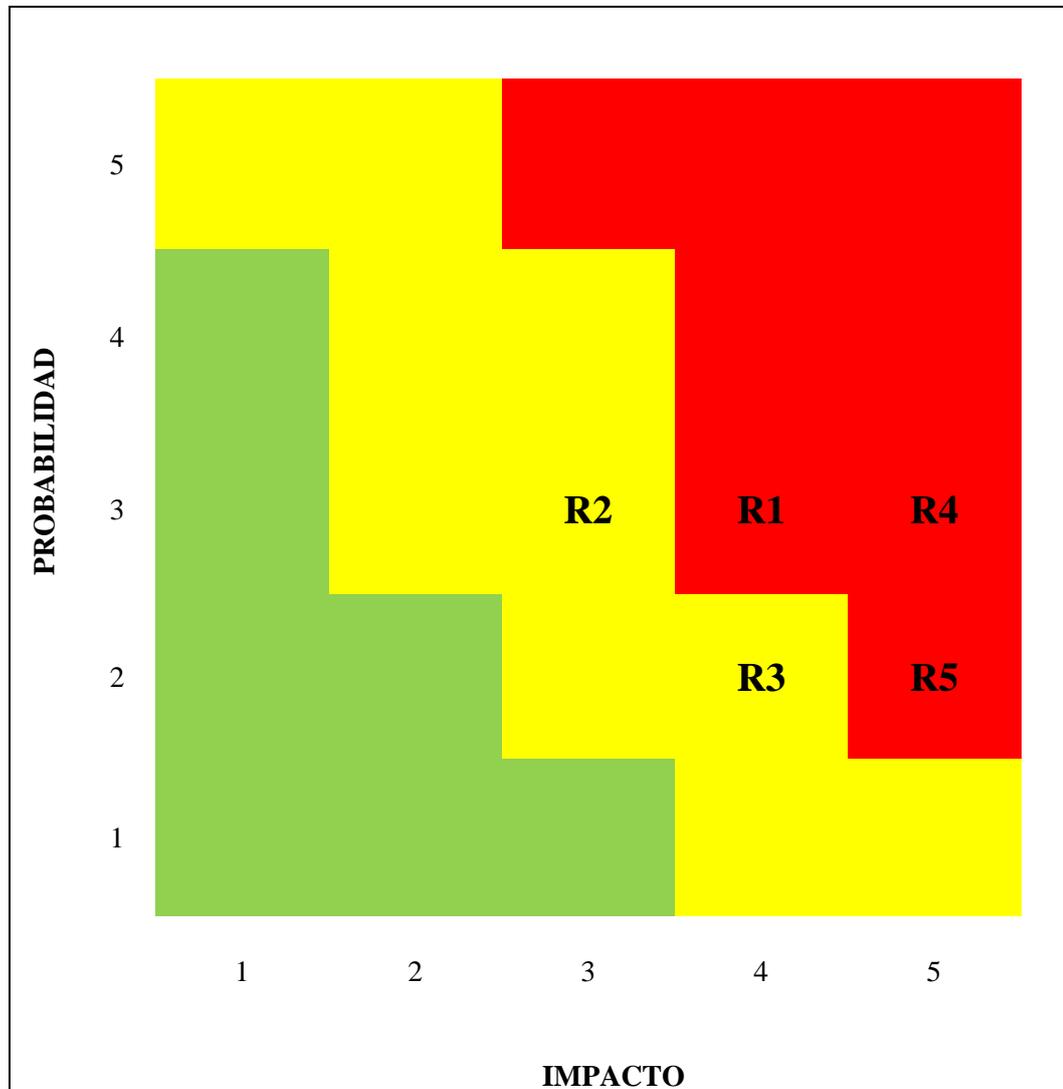


Figura 17. Representación del análisis de riesgo a través del mapa de calor de acuerdo a la probabilidad y nivel de impacto de los posibles eventos adversos.

Se puede evidenciar que el impacto de los posibles eventos de riesgo se encuentra dentro de los colores amarillo y rojo del mapa de calor lo que indica un nivel moderado y grave en el supuesto caso de que estos eventos se presenten en el futuro, para lo cual es importante planificar medidas de contingencia desde el principio para ser ejecutadas en el caso de posibles eventos adversos.

Resumen

En este capítulo se detalla los diferentes componentes de la investigación de mercado, el análisis de los factores internos y externos del proyecto a través de herramientas como el PESTEC y FODA permiten identificar estrategias de planificación, ejecución y control, de igual manera la identificación del segmento de mercado a la cual va dirigido el proyecto.

El resultado del estudio de mercado determina que al año 2021 en la ciudad de Quito existe una demanda potencial de 778,969.77 ciudadanos, una oferta potencial de 719,049.01 y la demanda insatisfecha de 59.920,76, la cual es el objetivo a atender.

Se ha determinado la proyección de ventas del servicio en unidades, como resultado tenemos que en el primer año de aplicación del proyecto se puede tener una venta potencial de 59.921 veces el servicio en un escenario conservador y un aumento promedio anual de mercado del 5.6%, aumento de la población del 1,54% y la inflación anual.

De igual manera la identificación de los posibles riesgos y las acciones de contingencia que puedan presentarse por eventos adversos ajenos a la naturaleza del proyecto.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

En este capítulo se expone la importancia del plan de marketing y ventas para la consecución de los objetivos de la organización a través de las diferentes estrategias definidas en el mismo.

El plan de marketing es pues la planificación y organización de todos los procesos y actividades que una empresa necesita llevar a cabo para conseguir sus objetivos estratégicos en cuanto a ventas y posicionamiento en el mercado.

Elaborar el plan de marketing de una empresa permitirá aunar todos los recursos y esfuerzos en cuanto a comunicación e imagen, para transmitir un mensaje único y coherente sobre negocio y sus productos o servicios, generando de este modo un mayor impacto en el mercado. (Seco, 2017)

Establecimiento de Objetivos

Establecer estrategias de comercialización del servicio de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil y web, las mismas que sean atractivas al mercado objetivo.

Determinar políticas de precio que permitan fijar un valor monetario de la oferta, teniendo en cuenta los costos fijos y variables, de esta manera obtener un margen de utilidad.

Insertar en el mercado de la ciudad de Quito el servicio de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil y web, por medio de estrategias atractivas al consumidor.

Promocionar el servicio de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil y web, por medio de los diferentes canales publicitarios utilizando las estrategias de marketing tradicional y digital de alto impacto.

Criterios de Marketing

Ciclo de vida del servicio

Tabla 28

Ciclo de Vida del Servicio

Ciclo de Vida del Servicio	
Fases	Detalle
Desarrollo	Diseño y desarrollo de la aplicación móvil, análisis financiero y de costos fijos y variables, planificación de introducción al mercado.
Introducción	La introducción al mercado del sistema de organización de eventos deportivos por medio de aplicación móvil puede tener un nivel bajo de ventas ya que es un servicio nuevo, sin embargo la estrategia de introducción consiste en ejecutar lo estipulado en el plan de marketing como son las inversiones en publicidad por medio de marketing digital como principal método de promoción masiva, de igual manera a través de los medios de comunicación masiva y la contratación de figuras públicas, en esta etapa se cumple con brindar información a los potenciales usuarios del servicio.
Crecimiento	En esta etapa una vez superada la fase de introducción, se espera que el principal indicador sea el incremento en el nivel de ventas del servicio, existe la posibilidad de nuevos competidores ofreciendo servicios similares o de nuevas características, es necesario establecer políticas de precios competitivos, los criterios de marketing y promoción deben enfocarse en las personas que muestren el interés en el consumo de eventos deportivos, al tener incremento en las ventas podemos registrar niveles de utilidad, es importante fidelizar a los clientes que ya han experimentado el servicio.
Madurez	Las ventas del servicio comienzan a detenerse, es posible que la competencia sea más intensa con otras aplicaciones que ofrezcan servicios similares, la segmentación de mercado debe tener objetivos más claros y el portafolio de servicio de eventos debe ofrecer más alternativas y mejoras, es importante el análisis de precios, las estrategias y las inversiones de promoción deben ser más intensas, los clientes disminuyen de manera media.
Declive	En la fase de declive el principal indicador es la disminución de las ventas, los competidores pierden su fuerza, se deberá mantener la oferta de servicios con más aceptación y suprimir las que no cumplan estas condiciones, la publicidad se enfocará en un segmento de mercado mucho más selectivo, los clientes que adquieren el servicio por lo general son nuevos.

Nota. Detalle de las diferentes fases del ciclo de vida de la aplicación móvil.

El ciclo de vida de un producto o servicio es una herramienta de mercadotecnia dividido en fases, desde el desarrollo hasta el declive de un servicio, es de gran utilidad para el desarrollo de estrategias que permitan lograr los objetivos del plan de marketing.

Formulación de Estrategias de Marketing

Aplicación del marketing mix

Es una herramienta de marketing que permite detallar las diferentes estrategias referentes a las 4P's del mercado, producto, precio, plaza y promoción:

El Marketing Mix son todas aquellas acciones que se deben planificar entorno al producto, el precio, la promoción y la distribución del mismo. Se trata de que una empresa tenga muy claro qué quiere ofrecer y a quién y que además sepa cómo hacerlo y dónde. Por lo tanto, es innegable que el Marketing Mix sigue más vivo que nunca dentro de las compañías, lo único que ha cambiado son sus 4 variables porque así lo ha hecho tanto el cliente como el mercado y la comunicación. (IEBS, 2020)

Tabla 29

Producto

Marketing Mix	
	Aplicación móvil y sitio web basado en un sistema de organización de eventos deportivos
	Posicionamiento en el mercado como un servicio nuevo e innovador en la ciudad de Quito
Estrategias del Producto	Producto digital diseñado para sistemas operativos móviles Android e IOS.
	Capacidad de cobertura a nivel local por medio de GPS
	Soporte y servicio al cliente
	Plataforma segura de pago en línea
	Disponibilidad en horarios hábiles 24/7

Nota. Detalle del marketing mix del producto.

Tabla 30

Precio

Marketing Mix	
	Costo de operaciones 1.19 USD (Gastos fijos/Capacidad de Producción)
	Costo de organizador 0.51 USD
	Margen de Utilidad 1.80 USD
	PRECIO FINAL 3.50 USD

Estrategias del Precio

De acuerdo a las encuestas los posibles clientes están dispuestos a pagar el valor de 3.50 USD en el cual ya están incluidos los costos de operaciones y el margen de utilidad

Descuento entre el 5 y el 10% a usuarios que suscriban por grupos o equipos mínimo 5 personas
Los precios de los productos sustitutos varían entre 3 y 15 dólares promedio.

Opciones de pago en línea de manera segura

Nota. Detalle del marketing mix del precio.

Tabla 31

Plaza

Marketing Mix	
	Al ser un producto digital la aplicación móvil puede ser descargada en cualquier teléfono inteligente a través de las tiendas de aplicaciones de los sistemas Android e IOS de manera gratuita
	Acceso a la página web con las mismas funcionalidades de la aplicación móvil y contenido informativo extra
Estrategias de la Plaza y Distribución	Ubicación de los eventos deportivos a realizarse en tiempo real mediante GPS
	Cobertura del servicio en la ciudad de Quito
	Desarrollo y diseño mediante lenguajes de programación compatibles desde una oficina central
	La participación de los eventos deportivos se realizará en infraestructura deportiva pública o privada en la ciudad de Quito

Nota. Detalle del marketing mix de la plaza o distribución.

Tabla 32

Promoción

Marketing Mix		
Estrategia de Promoción	Mercadeo Directo	<p>Campañas de marketing digital enfocadas en la descarga de la aplicación móvil</p> <p>Visitas a la página web</p> <p>Email marketing directo</p> <p>Landing Pages o páginas de captura de datos</p>
	Venta Directa-Fuerza de Ventas	<p>Promotores de ventas</p> <p>Ferias de ventas y promoción</p> <p>Herramientas digitales de venta automática</p> <p>WhatsApp Business</p>
	Relaciones Públicas	<p>Convenios con equipos de futbol del país</p> <p>Alianzas estratégicas con empresas de equipo e implemento deportivo</p> <p>Pauta y canje con medios de comunicación deportivos</p>
	Publicidad	<p>Medios de comunicación como radio y tv</p> <p>Campañas de segmentación selectiva en redes sociales y Google Ads</p> <p>Convenio con personajes de reconocimiento público</p> <p>Representación con deportistas de alto nivel en el país</p>

Nota. Detalle del marketing mix de la estrategia de promoción

Estrategias ATL y BTL

Para el inicio de actividades se ha considerado optar por la estrategia de promoción ATL, la cual está basada en acciones publicitarias, comunicacionales y promocionales cuya difusión se realiza a través de medios masivos con un presupuesto del 4.8% de la inversión inicial con el objetivo de tener un impacto importante.

El presupuesto de marketing y promoción bajo la estrategia BTL será aplicada a partir del segundo mes de operaciones ya que permite tener una segmentación específica a costos relativamente más bajos. En este sentido el marketing digital de la empresa es el principal exponente de la estrategia BTL, para lo cual se asignará el 1% de la inversión inicial cada mes durante el primer año de operaciones.

Tabla 33

Presupuesto de Marketing

Marketing Mix		
Presupuesto	Diseño Gráfico	
	Diseño de marca y logos	\$ 250.00
	Diseño gráfico web	\$ 250.00
	Publicidad escrita	\$ 250.00
	Marketing Digital	
	Redes sociales	\$ 800.00
	Email marketing	\$ 100.00
	Google Ads	\$ 200.00
	Marketing Tradicional	
	Pauta en medios de comunicación	\$ 1,000.00
	Eventos y ferias	\$ 1,000.00
	Promoción audiovisual	\$ 1,000.00
TOTAL	\$ 4,850.00	

Nota. Presupuesto inicial de marketing y publicidad.

Blueprint del servicio

Esta herramienta permite detallar cada etapa el proceso del servicio de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil y sitio web, tanto las partes visibles con las no visibles del mismo. Es importante tener en cuenta que el sitio web y la aplicación móvil cumplen la misma función, por lo cual el blueprint de servicio será el mismo ya que la interfaz de interacción del cliente cumple con los mismos procesos en ambos dispositivos.

Tabla 34

Blueprint del Sitio Web y Aplicación Móvil

Evidencia física	Publicidad en medios digitales con enlace hipervínculo para descarga de aplicación o visita web	Interfaz de registro e ingreso a la web y app móvil	Interfaz de geolocalización	Interfaz de selección de eventos deportivos disponibles en la ciudad	Interfaz de pago en línea seguro	Cancha deportiva lista	Registro de datos de participación del evento deportivo
Acciones del cliente	Acceso a la página web o descarga de la aplicación móvil en su smartphone	Ingreso de datos personales básicos	Selección automática de ubicación GPS	Elección de eventos deportivos según sus preferencias	Pago en línea con tarjeta de crédito o débito	Llegada a la cancha seleccionada	Sugerencias y calificación del organizador
Acciones visibles del empleado				Organizador asociado reporta al sistema la ubicación y las características de las canchas	Opciones de pago en línea	El organizador receta y comprueba la invitación del cliente	El organizador reporta al sistema los datos generados en la práctica deportiva
Acciones invisibles del sistema automatizado		Aceptación o rechazo del ingreso al sistema	Localización geo referencial	Envío al cliente de los datos e información del organizador	Envío de factura electrónica al correo del cliente	El sistema registra el evento en ejecución	Recepción de sugerencia y calificación del organizador
Procesos de soporte	Envío de información adicional que solvante dudas e inquietudes	Mantenimiento del sistema	Mantenimiento del sistema	Soporte y ayuda al organizador	Sistema automatizado de devoluciones	Control de datos del evento deportivo	Mantenimiento de base de datos

Nota. Blueprint del servicio de la aplicación móvil y pagina web con el respectivo detalle de cada interfaz y funcionalidad (Ver Apéndice B).

Estrategia de Diferenciación

Ventaja competitiva y valor agregado

El valor agregado de la estrategia es la contribución real de ésta al cumplimiento de la misión y a la resolución de los problemas durante el periodo u horizonte de un plan rector. Es la definición de los puntos finos que impulsan el cumplimiento de la estrategia; también, desde un punto de vista económico, el valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar. Por su parte, el término ventaja competitiva, es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares misma que proporcionan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas. (Rosas, 2019)

Logotipo

Para el diseño del logotipo se ha considerado un posible nombre comercial “a jugar”, el cual tiene la motivación de persuadir a los usuarios potenciales a la práctica deportiva. Los colores distintivos son el negro que estiliza y da elegancia al servicio y es considerado como el color más adecuado para conceptos tecnológicos, el color verde fosforescente según el neuromarketing simboliza las buenas acciones generando curiosidad por conocer más acerca del producto o servicio.



Figura 18. Logotipo del proyecto.

Tabla 35

Ventaja Competitiva y Valor Agregado

Estrategias de Diferenciación
Ventaja Competitiva
<ol style="list-style-type: none"> 1. La aplicación móvil con el servicio de organización de eventos deportivos a la presente fecha es la única en brindar este servicio. 2. Al ser considerado un producto digital en primera instancia los costos de operaciones se relativamente más bajos que un proyecto físico tradicional. 3. Los proveedores de las herramientas digitales para el desarrollo, ejecución y mantenimiento de la aplicación móvil brindan el servicio de manera anual, por lo que permite soportar el ingreso de nuevos usuarios de manera ininterrumpida 4. Sostenibilidad en el tiempo debido a un servicio único en el Ecuador que fomenta la práctica deportiva de manera interactiva a bajo costo. 5. Una de las ventajas es la flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas tendencias de mercado, ofreciendo actualizaciones y mejoramiento de los servicios.
Valor agregado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descarga gratuita de la aplicación móvil en sistemas Android e IOS. 2. Suscripciones gratuitas el primer mes. 3. Opción de seguros médicos deportivos. 4. Control de información cuantitativa y cualitativa de la comunidad del sistema. 5. Soporte y servicio al cliente personalizado. 6. Fomento de la práctica deportiva. 7. Sistema de marketing de afiliados.

Nota. Principales características de la ventaja competitiva y valor agregado.

Resumen

En este capítulo se detalla los diferentes puntos del plan de marketing, en el cual se define los objetivos del mismo, así también, el ciclo de vida del servicio desde su desarrollo hasta la venta final y a través de los diferentes canales de distribución. De igual manera se considera estrategias aplicadas en el marketing mix, el cual permite detallar factores importantes como el producto, precio, plaza, promoción y presupuesto de marketing. Por último, las estrategias que hacen diferente e innovador son explicadas en los puntos de ventaja competitiva y valor agregado.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En este capítulo se desarrollará el estudio en el cual se detalla los aspectos técnicos operativos del proyecto, las diferentes etapas en el proceso operativo y desarrollo de la aplicación móvil para la organización y participación de eventos deportivos. La importancia de este apartado es la de conocer de primera mano la administración de los recursos necesarios para el diseño y desarrollo de la aplicación.

El modelo de gestión organizacional está basado en un esquema de procesos administrativos que son necesarios para el funcionamiento estructural del proyecto, en el mismo se detallan etapas importantes para el reconocimiento de los actores que son participes en la ejecución de los recursos con el fin primordial de lograr los objetivos de la organización.

En este apartado también se hace énfasis en las diferentes áreas administrativas y de operaciones que son parte de la empresa, los mismos que son pilares fundamentales en la estructura y ejecución de todo proyecto de negocios.

Tamaño del Proyecto

Para el estudio del tamaño del proyecto es importante tomar en cuenta el resultado de la demanda insatisfecha del capítulo de investigación de mercado, el cual define como segmento objetivo a 59,921 personas con residencia en la ciudad de Quito, de esta manera se identifica los recursos e infraestructura disponible para la organización de eventos deportivos a través de la aplicación móvil acorde a los objetivos y capacidad del proyecto.

Unidad de medida y análisis de la capacidad del negocio

La unidad de medida del proyecto es unidad entera ya que es un servicio puntual el cual puede ser cuantificado mediante el registro de las herramientas digital de los proveedores y del servicio final en ventas de la aplicación móvil.

Tabla 36

Capacidad Instalada

Recurso	Cantidad	Detalle
Oficina	1	Alquiler de oficinas para las diferentes actividades de desarrollo del proyecto como, gerencia, desarrollo y mantenimiento web, financiero, talento humano, diseño gráfico, social media manager, marketing y ventas, bodega y administración.
Aplicación móvil de organización de eventos deportivos	1	Para garantizar el funcionamiento de la aplicación móvil se ha considerado la asignación al departamento de desarrollo web de la empresa el cual se encarga del diseño, desarrollo y soporte, garantizando al 100% el funcionamiento de la aplicación móvil para un límite anual de 150 mil usuarios activos acorde a los recursos de la primera etapa, de esta manera se cumple con la oferta del servicio en cualquiera de los escenarios en los pronósticos de ventas.
Infraestructura deportivo municipal	65	Según datos del Municipio de Quito existen 65 canchas de futbol de césped sintético disponibles para los ciudadanos.
Infraestructura deportivo pública	530	Según datos del Ministerio del Deporte existen 530 canchas de futbol de césped sintético y cemento disponible para los ciudadanos.
Infraestructura deportivo privada	325	Según datos del Ministerio del Deporte existen 325 canchas privadas de futbol de césped sintético disponibles para los ciudadanos con un costo entre 15 y 30 dólares por hora de utilización.
Bodega	1	Espacio físico para suministros de oficina y material deportiva y de publicidad
Hosting y dominio anual	1	Servicio anual de hosting el cual es alojamiento en la nube lo que permite mantener operativa la página web las 24/7 y el dominio web y aplicación móvil lo cual es la contratación del nombre de la página para ser distinguida en la web.
Herramientas digitales anuales	1	Servicios anuales para el desarrollo de la aplicación móvil y automatización como email marketing, auto respondedores, embudos de ventas y herramientas automatizadas
Servicio de transporte	1	Contratación de empresa de transporte local para la movilización para el control y transporte correspondiente al desarrollo de la empresa.

Nota. Capacidad y recursos necesarios para la organización de eventos deportivo.

Localización

El proyecto está enfocado a desarrollarse en la ciudad de Quito capital del Ecuador, a la presente fecha tiene una población aproximada de 2'239,191 habitantes, la ejecución en campo del proyecto está previsto a realizarse en las canchas deportivas disponibles en todos los sectores de la ciudad y en los valles aledaños a Quito. De igual manera está considerado para el establecimiento del centro de operaciones y oficinas tres posibles direcciones las cuales deben cumplir con los criterios de localización los mismos q serán detallados más adelante.



Figura 19. Mapa geográfico de la ciudad de Quito.
Tomado de: Google Maps 2021.

Análisis de los principales criterios y matriz de localización

En este punto es importante mencionar que se tomará en cuenta los diferentes criterios de localización exclusivamente del centro de operaciones en donde funcionarán las instalaciones administrativas y de control ya que el desarrollo de los

eventos deportivos se realizará en las diferentes canchas ubicadas a lo largo y ancho de la ciudad de Quito. A través de la matriz de localización se considera los criterios más apropiados para la toma de decisiones referentes a la ubicación estratégica del centro de operaciones.

Tabla 37

Matriz de Localización

Criterio de localización	Relev.	Sur		Centro		Norte	
		Eval.	calif.	Eval.	calif.	Eval.	calif.
Acceso a internet ilimitado	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Acceso a servicios básicos	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Medios de transporte	10%	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Cercanía de operaciones en campo (Canchas deportivas)	15%	1	0,15	5	0,75	1	0,15
Mano de obra idónea	10%	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Cercanía a fuentes de suministros	10%	2	0,2	5	0,5	3	0,3
Costos de arriendo de oficina	10%	5	0,5	3	0,3	2	0,2
Comunicaciones	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Consideraciones legales, políticas y tributarias.	10%	2	0,2	5	0,5	2	0,2
TOTAL	100%		2,35		4,25		2,55

Nota. Análisis de criterios de localización con una escala de evaluación entre 1 y 5.

En la presente tabla podemos observar que una ubicación céntrica tiene un puntaje de 4.25 mayor sobre ubicaciones como el sur o norte de la ciudad, de esta

manera podemos determinar que el establecimiento del centro de operaciones en el centro de la ciudad permite una movilización más rápida a cualquier cancha o infraestructura deportiva de la ciudad de Quito, esto debido a que los eventos deportivos se realizarán en canchas públicas y privadas a lo largo y ancho de la capital.

De igual manera una ubicación céntrica tiene la facilidad de acceso a transporte, suministros, arriendo de instalaciones con menor costo, cercanía para realizar trámites legales y tributarios, etc.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

El sistema de organización de eventos deportivos por medio de aplicación móvil requiere de una infraestructura matriz, la cual funcionará como el centro de operaciones de la empresa como oficinas y áreas administrativas.

Para la creación, diseño y desarrollo de la aplicación móvil se ha planificado que el departamento de desarrollo web de la empresa sea la encargada de todo el proceso bajo contratos de confidencialidad que brinde seguridad a los derechos sobre la aplicación móvil por parte de la empresa.

En este mismo contexto es importante mencionar la integración de la empresa GETRESPONSE, la cual tiene la figura de proveedor estratégico de servicios de plataformas de desarrollo web y aplicaciones móviles a través de diferentes lenguajes de programación, de igual manera productos de automatización y herramientas de marketing digital.

La infraestructura deportiva necesaria será utilizada en las canchas públicas y privadas que ya prestan su servicio de forma libre en toda la ciudad de Quito. Para el desarrollo de cada participación deportiva es necesario contar un mínimo de dos equipos, cinco usuarios por cada equipo, es decir, diez personas en total como mínimo para cada encuentro deportivo.

El servicio de transporte tiene la función de trasladar al equipo de trabajo de diferentes áreas de la empresa hacia las canchas o lugares necesarios para el desarrollo del trabajo en campo y control de calidad.

Tabla 38

Espacio Físico y Transporte

Distribución del Espacio Físico y Transporte			
	Cantidad	Personas	Detalle
Oficina			
Sala de juntas	1	0	Espacio equipado con proyector, mesa y silla de juntas, pizarrón.
Gerencia	1	1	Espacio equipado muebles y equipo de oficina y Pc para una persona
Talento Humano	1	1	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina y Pc para una persona
Administrativo financiero	1	2	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina y Pc para dos personas
Desarrollo y soporte tecnológico	1	1	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina y Pc para una persona
Marketing y ventas	1	2	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina y Pc para dos personas
Operaciones y servicio al cliente	1	2	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina y Pc para dos personas
Bodega			
Espacio de almacenamiento	1	1	Espacio equipado con muebles y equipo de oficina, PC, perchas y útiles de almacenamiento para una persona
Limpieza			
Espacio para útiles de limpieza	1	1	Espacio equipado con útiles de limpieza
Transporte			
Furgoneta	1	1	Servicio alquilado de transporte
TOTAL		12	Colaboradores

Nota. Detalle del espacio físico y transporte requerido.

Tabla 39

Utilización de la Infraestructura Deportiva Física Requerida

Recurso	Canchas disponibles	Canchas necesarias	% de infraestructura necesaria	Horas disponibles diarias	Horas mínimas de uso	Mínimo de participantes por evento	Total, servicios colocados mínimos por día	Total servicios colocados por mes	Total servicios colocados por año
Infraestructura deportiva municipal	65	5	7,69%	8	1	10	50	1500	18000
Infraestructura deportiva pública	530	19	3,58%	8	1	10	190	5700	68400
Infraestructura deportiva privada	325	19	5,85%	8	1	10	190	5700	68400
TOTAL		43			3		430	12900	154800

Nota. Con menos del 10% de utilización de la infraestructura municipal, pública y privada se garantiza la capacidad de atender la demanda desde el año 1 en todos los escenarios de ventas.

Tabla 40

Detalle Técnico de la Aplicación Móvil

Aplicación móvil de organización de eventos deportivos

Exclusividad de marca, Posicionamiento ASO, Hosting ilimitado, Publicación en los markets Android e IOS, Descargas rápidas e ilimitadas, Mensajería push ilimitada, Panel de control, Dominio personalizado, Almacenamiento de datos ilimitado, Herramientas de posicionamiento SEO, Página web personalizada, Multi idioma, Firma digital y soporte 24/7.	Capacidad para 150 mil usuarios activos en tiempo real	Servicio anual renovable
--	--	--------------------------

Nota. Ficha técnica de desarrollo y servicios de la aplicación móvil.

Tabla 41

Detalle Técnico de las Herramientas Digitales

Herramientas digitales (Proveedor GETRESPONSE)

Email marketing

Landing pages

Automatización de marketing

Webinars

Anuncios pagos

Embudo de conversión

Servicio para usuarios de manera ilimitada

Servicio anual renovable

Nota. Detalle técnico de las herramientas digitales necesarias para la ejecución.

Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso

En este apartado es de vital importancia describir el sistema tecnológico de la aplicación móvil para la organización de eventos deportivos en la ciudad de Quito. Para este proceso el departamento de desarrollo web utilizará las diferentes plataformas de programación conocidas como App Builders, disponibles con los proveedores digitales mencionados en los puntos anteriores.

Las Apps a medida eran hasta hace unos pocos años la única forma de crear una aplicación móvil. Para abarcar este tipo de proyectos, se necesitaba -y se sigue necesitando- contar con un gran presupuesto que puede perfectamente superar las cinco cifras, y un equipo experto de programadores para su desarrollo y mantenimiento. Además, el tiempo aproximado de desarrollo de este tipo de aplicaciones oscilaba entre los 6 meses y un año. Sin embargo, hace unos años, aparecieron empresas que habían logrado desarrollar su propia tecnología predesarrollada de creación de Apps, lo que abarató enormemente los costes y tiempos de finalización. Ahora, por un precio asequible, es posible crear una App en varias horas. ¿Cómo lo lograron? Fácil. Gracias a los App Builders, que funcionan con un sistema de plantillas predesarrolladas que se pueden utilizar para hacer una App funcional en cuestión de horas. Eso sí... esas Apps suelen ser muy básicas y no cuentan con un gran número de funcionalidades.

Algo que cambió radicalmente con la llegada de la tecnología predesarrollada de segunda generación, que ofrece las ventajas de los App Builders más básicos, pero que van un paso más allá. Además de cortos tiempos de desarrollo y bajo coste, los App Builders actuales ofrecen a los usuarios funcionalidades avanzadas para crear aplicaciones que cubren todo tipo de necesidades.

(GETRESPONSE, 2020)

Diseño del Proceso Productivo

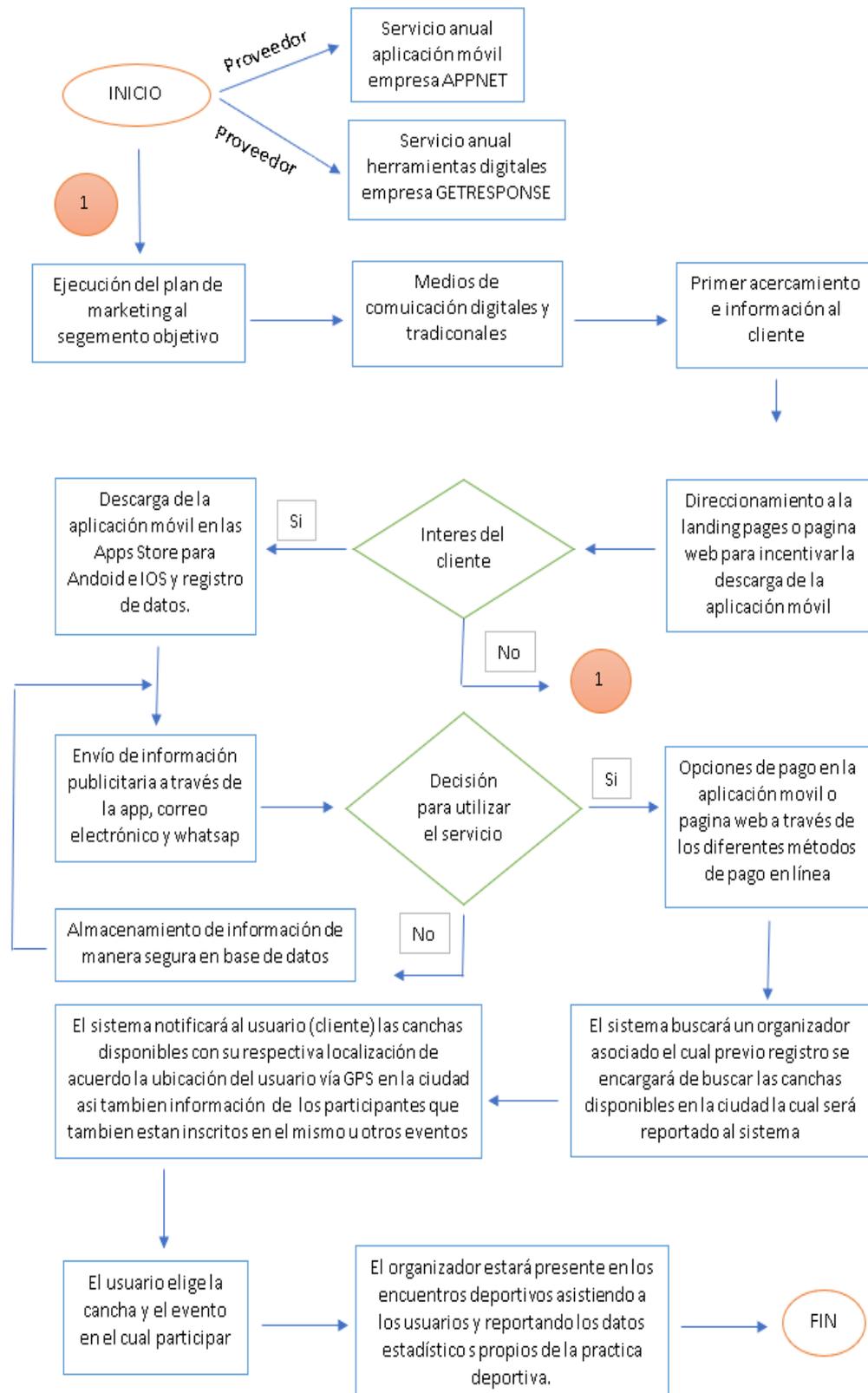


Figura 20. Flujograma de procesos del servicio de organización de eventos deportivos por medio de la aplicación móvil y pagina web.

Diseño Organizacional

En esta etapa del proyecto es importante identificar los diferentes procesos de la estructura organizacional necesaria para la planificación y ejecución del sistema de organización de eventos por medio de la aplicación móvil. El proyecto está basado en el enfoque de la comercialización y control del sistema de la aplicación móvil por lo que la estructura organizacional debe estar adaptada a las diferentes áreas dentro de los procesos que se han detallado en puntos anteriores.

Estructura organizacional

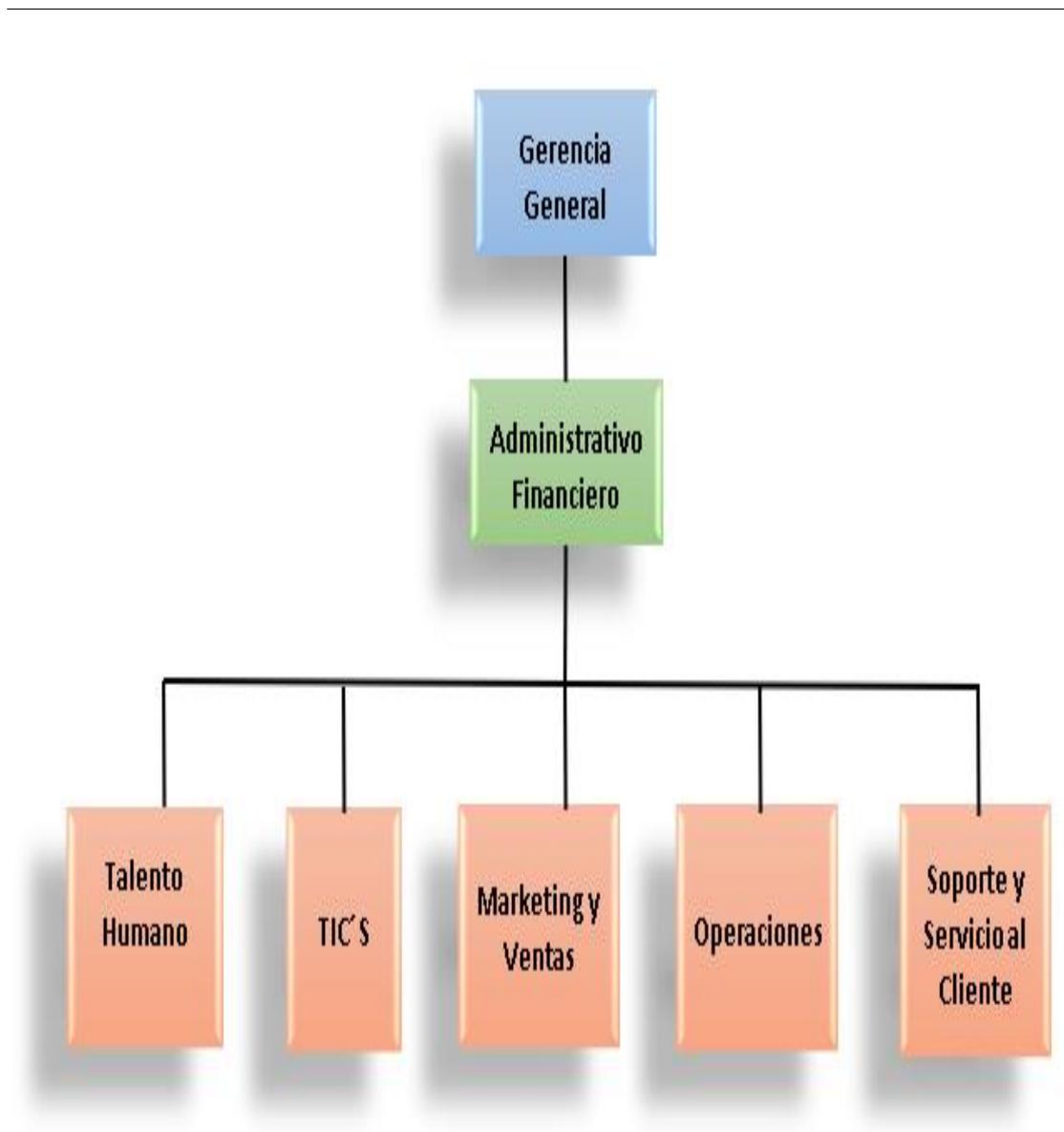


Figura 21. Estructura Organizacional de la empresa.

Tabla 42

Estructura Funcional

Estructura Funcional De la Organización		
Área	Cargo	Funciones
Gerencia	Gerente	Planificar, organizar, ejecutar y controlar las diferentes actividades de la empresa, así como la administración de los recursos de la misma.
Administrativa Financiera	Analista administrativo financiero	Análisis de presupuesto, pago de facturas a proveedores y nómina, control de estados financieros.
	Analista contable	Control contable y tributario de la empresa.
Talento Humano	Analista de selección y nomina	Establecer políticas de selección de acuerdo a los objetivos de la empresa así también control de los factores referentes al talento humano.
Tic's	Analista de desarrollo web y móvil	Es el nexo de asesoría tecnológica con la empresa APPNET con los procesos de desarrollo y mantenimiento de la plataforma móvil y web.
	Analista Tic's	Soporte y mantenimiento en la administración de las tecnologías de la información y equipos electrónicos de la empresa.
Marketing y ventas	Social Media Manager	Responsable directo del manejo de las herramientas digitales de marketing, redes sociales y automatización del marketing.
	Asesor Comercial	Búsqueda de canales y cierre de ventas de acuerdo a los objetivos.
Operaciones	Supervisor de campo	Supervisar el correcto manejo y ejecución de las normas del sistema en territorio, es decir en las canchas donde ejecuta los eventos deportivos.
Soporte y servicio al cliente	Analista de servicio al cliente	Soporte y atención al cliente.

Nota. Descripción de las funciones de cada área de la organización.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

Tabla 43

Perfil Profesional del Gerente

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Gerente General
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en administración de empresas o a fines
Rol:	Gerencia General
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	5 años
Especificidad de la Experiencia:	Planificar, controlar, administrar y Dirigir
Actividades Principales	
Planificar estrategias y fijación de objetivos a corto y mediano plazo. Diseño de plan estructural de la empresa. Liderar todas las áreas de la organización Representación legal de la organización Negociación con proveedores, oportunidad de negocio y resolución de conflictos.	

Nota. Diseño del perfil profesional del Gerente.

Tabla 44

Perfil del Analista Financiero

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Analista Financiero
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en finanzas o a fines
Rol:	Analista Financiero
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Análisis financiero, rentabilidad, liquidez y riesgo de los procesos correspondiente al área.
Actividades Principales	
Realizar estados y análisis financieros. Actualización de informes financieros. Diseño de modelos estadísticos gráficos. Análisis de presupuesto anual.	

Nota. Diseño del perfil profesional del Analista Financiero.

Tabla 45

Perfil del Analista Contable

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Analista Contable
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en contabilidad, finanzas o a fines
Rol:	Analista Contable
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Registro y control de información correspondiente a los trámites y acciones contables y financieras.
Actividades Principales	
Registro contable de las actividades económicas y financieras. Control de impuesto y obligaciones tributarias Retenciones y anticipos contables. Conciliaciones bancarias actualizadas. Balances de estado situacional de la empresa de manera periódica Registro de afiliación IESS	

Nota. Diseño del perfil profesional del Analista Contable.

Tabla 46

Perfil del Analista de Selección y Nómina

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Analista de Selección y Nómina
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en administración de empresas o a fines
Rol:	Analista de Selección y Nomina
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Gestionar todo lo concerniente al proceso de reclutamiento de todos los empleados de la empresa.
Actividades Principales	
Procesos de selección de talento humano. Desarrollar planes de capacitación por competencias. Evaluación de personal. Seguimiento y control de planes sociales Cumplir y hacer cumplir la normativa y estatutos de la empresa.	

Nota. Diseño del perfil profesional del Analista de Selección y Nómina.

Tabla 47

Perfil del Analista de Desarrollo Web

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Analista de Desarrollo Web
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en sistemas o electrónica.
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Análisis y desarrollo web con todos los lenguajes de programación de sistemas.
Actividades Principales	
<p>Escoger las herramientas y lenguajes de programación adecuados.</p> <p>Monitorizar el tráfico web y de aplicación móvil.</p> <p>Análisis de datos.</p> <p>Control de funcionamiento de la aplicación móvil y pagina web 24/7.</p> <p>Propuesta de mejoras en desarrollo web.</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Analista de Desarrollo Web.

Tabla 48

Perfil de Analista de Tics

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Analista de Tics
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en sistemas o electrónica.
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Mantenimiento de equipo de computación hardware y software, programación web.
Actividades Principales	
<p>Administrar los equipos y herramientas TICS</p> <p>Realizar el control y protección del sistema de datos.</p> <p>Capacitación a los colaboradores sobre herramientas TICS.</p> <p>Red interconectada de comunicaciones e internet.</p> <p>Mantenimiento periódico de hardware y software de los equipos informáticos.</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Analista de Tics.

Tabla 49

Perfil del Social Media Manager

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Social Media Manager
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en marketing o a fines.
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Planificar la estrategia de marca y promoción de la empresa en los medios sociales.
Actividades Principales	
<p>Identificar los objetivos de la empresa de acuerdo al plan de marketing</p> <p>Coordinar los costos de marketing digital acorde al presupuesto.</p> <p>Análisis de competidores.</p> <p>Interacción remota con clientes y proveedores.</p> <p>Apoyo con la unidad de marketing.</p> <p>Elaborar planes de contingencia de marketing digital</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Social Media Manager.

Tabla 50

Perfil del Asesor Comercial

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Asesor Comercial
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en marketing o a fines.
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Asesorar de manera real y objetiva al cliente en el proceso de comercialización.
Actividades Principales	
<p>Conocimiento de productos y servicios de la empresa.</p> <p>Asesoría en tiempo real y remota con clientes y proveedores.</p> <p>Búsqueda y actualización de cartera de clientes.</p> <p>Control de cobros y devoluciones externas a la aplicación móvil.</p> <p>Servicio al cliente post venta.</p> <p>Cumplir metas de ventas acorde a los objetivos de la empresa.</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Asesor Comercial.

Tabla 51

Perfil del Supervisor de Campo

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Supervisor de Campo
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en administración de empresas o a fines
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Supervisión en campo de los eventos deportivos que se generen a través de la aplicación móvil y pagina web.
Actividades Principales	
<p>Supervisar de manera diaria las diferentes canchas en las que se realizan los eventos deportivos generados en la aplicación móvil</p> <p>Reporte de datos del proceso de eventos deportivos</p> <p>Control de los organizadores asociados por medio de base de datos y registros.</p> <p>Buscar alianzas para la utilización de infraestructura deportiva pública y privada.</p> <p>Sugerencia de mejora en los procesos de campo.</p> <p>Generar base de datos de las canchas con sus respectivas características.</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Supervisor de Campo.

Tabla 52

Perfil del Asesor de Servicio al Cliente

Descripción y Perfil de Puestos	
Datos de Identificación del Puesto	
Denominación:	Asesor de Servicio al Cliente
Título Requerido:	Si
Nivel de Instrucción:	Tercer nivel
Área del Conocimiento	Ingeniería en administración de empresas o a fines
Experiencia Laboral Requerida:	Si
Tiempo de Experiencia:	2
Especificidad de la Experiencia:	Proporcionar a los usuarios información y soporte con relación al servicio y resolución de requerimientos de los mismos.
Actividades Principales	
<p>Responder las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en vía telefónica, por correo electrónico o mediante chat en vivo.</p> <p>Lidiar con la devolución o cancelación del servicio y procesar la asignación de crédito.</p> <p>Brindar detalles acerca del servicio ofrecido y su precio.</p> <p>Soporte y ayuda de cuentas activas de clientes.</p> <p>Resolver dudas y sugerencias de clientes.</p> <p>Contacto permanente con clientes.</p> <p>Recepción de llamada y mensajes.</p>	

Nota. Diseño del perfil profesional del Asesor de Servicio al Cliente.

Filosofía Corporativa

Misión

Innovar el concepto de la práctica deportiva en la nueva Era Digital y contribuir al mejoramiento del estilo de vida de las personas utilizando tecnología que sirva de manera eficiente y eficaz a toda nuestra comunidad.

Visión

Construir experiencias en la práctica deportiva con la interacción de herramientas tecnológicas disponibles en el siglo XXI y convertirnos en la empresa líder en organización de eventos deportivos.

Slogan

La frase distintiva es “El deporte en tu móvil”, el cual identifica la naturaleza del proyecto al ser un sistema tecnológico que incentiva a la práctica deportiva.

Valores Corporativos

Las actividades de la empresa están basadas en los principios de honestidad, compromiso e innovación, valores en los cuales se fortalecen lazos entre la empresa y sus clientes, los cuales observan a la organización como una institución cálida y sólida.

Propuesta de valor

El proyecto está basado en la creación de un sistema de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil y sitio web bajo la nueva tendencia de negocio denominada “Economía Colaborativa”.

Gerencia de Recurso Humanos

La gestión del talento humano es una de las partes más importantes de la organización ya que está enfocada en la administración de los recursos humanos y sus capacidades necesarias para desarrollar las actividades propias de los procesos de la empresa. El proyecto requiere de talento humano especializado para todas las áreas de

la empresa, para lo cual se desarrollará políticas de gestión de talento humano basado en el marco de la normativa legal vigente en el país y los objetivos de la organización.

Políticas de selección y contratación

Contratación según experiencia.

El proyecto requiere de talento humano especializado por lo cual se ha definido la necesidad de profesionales con dos años de experiencia en cada una de las áreas con excepción de la gerencia lo cual requiere cinco años de experiencia por la importancia e impacto del cargo, de esta manera se garantiza que los colaboradores manejen de manera sustantiva los procesos requeridos relacionados a la organización.

Igualdad.

Para la selección y contratación de los postulantes se dará la misma oportunidad de género, tanto hombres como mujeres son candidatos perfectos para los diferentes procesos de selección, de esta manera se contribuye con los principios de igualdad siempre y cuando se cumpla con los requisitos propios de cada vacante.

Canales de difusión de reclutamiento.

Para el llamado y difusión de un proceso de selección se tomará en cuenta las diferentes plataformas digitales especializadas para esta actividad tales como las empresas Multitrabajo, CompuTrabajo y la red Socio Empleo. La utilización de estas empresas de comunicación para reclutamiento de talento humano permite simplificar proceso y garantizar una selección en igual de condiciones para todos los postulantes.

Definición de competencias.

La empresa dejará claro desde el inicio del proceso de selección las diferentes competencias de cada una de las vacantes requeridas y de esta manera poder realizar seguimiento y evaluación de manera constante para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Contratación.

Luego de concluido el proceso de selección la unidad de talento humano anunciará los resultados de el o los ganadores del proceso en los canales de difusión mencionados en el punto anterior.

Posteriormente la elaboración del contrato de trabajo para la firma de las partes de representación legal de la empresa y el nuevo colaborador, el contrato estará sujeto a las normativas vigentes en el país y se procederá con el registro y legalización del mismo en el Ministerio de Trabajo del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la respectiva afiliación.

Capacitación.

La empresa a través de la unidad de talento humano debe presentar el plan de capacitación anual, el cual debe ser previamente elaborado teniendo en cuenta las capacidades de cada área de la empresa y de esta manera brindar capacitación de manera permanente en ámbitos técnicos y sociales.

Evaluación del desempeño.

De manera periódica los colaboradores de la empresa serán evaluados sus conocimientos y el grado de cumplimiento de los mismos en los diferentes procesos de cada área con el objetivo principal de formar una organización más competitiva y eficaz.

Remuneración

La remuneración debe ser acorde al nivel de estudios y desempeño en la organización de manera justa teniendo en cuenta el salario mínimo vital y todos los beneficios de ley estipulados en la normativa de trabajo vigente, los valores por concepto de remuneraciones de detalla en el capítulo financiero.

Análisis del Marco Normativa

Constitución de la empresa

Dentro de la normativa legal de la empresa el primer paso a seguir es constituir la empresa por el principal ente regulador que es la Superintendencia de Compañías, bajo la figura jurídica de compañía limitada, la cual dispone que para esta denominación se necesita mínimo 2 socios y máximo 15 socios, de igual manera se estipula un capital cerrado, lo que significa un número limitado de acciones entre los socios de la empresa.

Entes reguladores, Principales Disposiciones y Regulaciones al negocio

En este punto se detalla los diferentes requisitos para la constitución de la empresa y las entidades públicas que regulan las actividades de todas las empresas en el país en los ámbitos económico, tributario, laboral y jurídico.

Reserva del nombre.

Escoger un nombre y certificar en la Superintendencia de Compañías que no exista otra empresa con el mismo nombre y reservar el nuevo nombre para la organización.

Elaborar los estatutos.

Es el contrato social que regirá a la sociedad en donde están establecidos los reglamentos basados en principios éticos y morales los cuales se validan mediante una minuta firmada por un abogado.

Apertura de cuenta bancaria de integración de capital.

Se puede aperturar una cuenta en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, pueden variar dependiendo del banco, son:

Capital mínimo de \$400 para compañía limitada y un capital de \$800 para compañía anónima, documento de socios en la que se detalla la participación de cada

uno de los socios, 2 copias de cédula y papeleta de votación de cada uno de los socios y por último solicitar el Certificado de Cuentas de Integración de Capital.

Elevar a escritura pública.

Legalización en cualquier notaría pública de la reserva del nombre de la empresa, certificado de cuentas de integración de capital y la minuta de estatutos de la empresa.

Aprobación del estatuto.

Presentación de la escritura pública notarizada a la Superintendencia de compañías para su revisión y posterior aprobación mediante resolución.

Publicación en un diario.

La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.

Obtención de permisos Municipales

En el Municipio de Quito realizar la solicitud para el pago de la patente municipal y el certificado de cumplimiento de obligaciones.

Inscripción de la compañía.

Presentar toda la documentación anterior en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito para realizar la inscripción de la sociedad ante esta institución de regulación financiera.

Conformación de la Junta General de Accionistas.

Realizar una Junta con todos los socios de la empresa en donde se nombrarán los representantes de la misma, los cuales constan en el estatuto de la empresa previamente elaborado.

Obtención de los documentos habilitantes.

Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías entregará los documentos para abrir el RUC de la empresa.

Inscripción de nombramiento del representante legal.

En el Registro Mercantil se realiza la inscripción del nombramiento del administrador de la empresa designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe ocurrir dentro de los 30 días posteriores a su designación.

Obtención del RUC.

El Registro Único del Contribuyente (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con los siguientes requisitos:

- Formulario correspondiente debidamente lleno.
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia de los nombramientos.
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios.

Obtención de carta habilitante

Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías te entregarán una carta dirigida al banco donde abriste la cuenta, para que puedas disponer del valor depositado.

Permiso de ocupación.

Este permiso es emitido por El Cuerpo de Bombero de Quito, el cual realizará una inspección de la oficina establecida la misma que deberá cumplir con todas las normas de seguridad que rigen en la normativa vigente.

Registro de empleador.

Es importante el registro de empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) con los siguientes requisitos:

- Ingresar a la página web del IESS www.iess.gob.ec.
- Escoger la opción empleador-registro nuevo empleador.
- Ingresar el número de RUC o cédula de ciudadanía y escoger el sector al que pertenece (privado, público o doméstico).
- Ingresar los datos obligatorios que se encuentran marcados con asterisco.
- Terminar con el registro patronal, imprimir la solicitud de clave y el acuerdo de uso de la información.
- Acercarse a las agencias del IESS a los Centros de Atención Universal, portando los documentos que han sido solicitados, para obtener la clave patronal.

Resumen

En este capítulo se detalla puntos de vital importancia técnica para el desarrollo de la aplicación móvil la cual permitirá organizar eventos deportivos en la ciudad de Quito, es importante recalcar que el departamento de desarrollo web de la empresa es el encargado de todo el proceso de diseño, desarrollo y funcionamiento permanente de la aplicación móvil y pagina web.

De igual manera se presenta el modelo de gestión organizacional en el cual se identifica la estructura administrativa de la empresa y la gestión del talento humano.

En este capítulo también se expone los requisitos legales necesarios para la constitución de la empresa, tanto permisos locales como también el cumplimiento de las normas tributarias e instituciones de control.

De igual manera se define la filosofía corporativa en donde se expone la misión, visión y valor corporativos, así también el eslogan distintivo de la empresa.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

En este capítulo se da a conocer todos los aspectos financieros del proyecto, la inversión necesaria para el desarrollo del negocio, los costos fijos y variables y los beneficios y rentabilidad producto del giro de negocio. De igual manera en el presente apartado se identifica los riesgos del negocio a través de la elaboración de estados financieros lo que permite un análisis integral del estado de la empresa desde el inicio de actividades. La proyección de ingresos y gastos permite aclarar el manejo de la empresa para el logro de los objetivos y con esta información anticiparse al diseño y ejecución de estrategias que permitan encaminar a la organización dentro del camino establecido desde el principio.

Costos de Inversión

Para la ejecución del proyecto se ha definido una inversión inicial de cien mil dólares, el financiamiento consiste en el 50% de aporte de los socios y el 50% restante con financiamiento bancario a través de adquisición de crédito a un plazo máximo de 60 meses en cualquier institución financiera del país.

Financiamiento

Tabla 53

Inversión Inicial Requerida

Inversión inicial	
Crédito bancario	50,000.00
Aporte de socios	50,000.00
TOTAL	100,000.00

Nota. Inversión requerida, 50% aporte de socios y 50% crédito bancario.

Para el financiamiento del 50% de la inversión inicial se toma en cuenta al Banco del Pacífico como entidad financiera que otorgará el crédito a una tasa de interés anual del 16.30% y con un sistema de amortización alemana lo cual permite obtener una cuota mensual variable durante un periodo de 60 meses plazo.

Tabla 54

Amortización de Crédito

# Cuotas	Capital Amortizado	Interés	Cuota	Capital Reducido
				50.000,00
1	833,33	679,17	1.512,50	49.166,67
20	833,33	464,1	1.297,43	33.333,33
40	833,33	237,71	1.071,04	16.666,67
60	833,33	11,32	844,65	0
TOTAL	50.000,00	20.714,58	70.714,58	

Nota. Sistema alemán, 60 meses plazo, cuota variable, tasa de interés del 16.30% anual.

Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo es importante identificar los costos que permitan el inicio de las actividades del proyecto, es decir los activos fijos y los activos diferidos. La diferencia de los activos fijos y diferidos menos el capital requerido será el capital de trabajo el mismo que se toma en cuenta para garantizar las operaciones del proyecto por los primeros cinco meses, tiempo en el cual las estrategias de marketing e inserción de mercado comienzan a tener un impacto relevante en el giro del negocio.

Tabla 55

Activos Fijos

Muebles y Enseres	CANT.	PROVEEDOR	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Escritorios de oficinas	11	AURON	175,00	1.925,00
Sillas de oficina	11	AURON	100,00	1.100,00
Archivadores	6	AURON	50,00	300,00
Mesas de reunión	1	AURON	200,00	200,00
Estanterías	10	AURON	70,00	700,00
Muebles de espera	3	AURON	180,00	540,00
Total Muebles y Enseres				4.765,00
Equipos de Computación	CANT.	PROVEEDOR	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL
Computadores de escritorio	11	Tecnomega	480,00	5.280,00
Laptop	5	Tecnomega	480,00	2.400,00
Proyector	2	Tecnomega	160,00	320,00
Redes y telefonía	11	Tecnomega	40,00	440,00
Accesorios	1	Tecnomega	215,00	215,00
Impresora	11	Tecnomega	80,00	880,00
Total, Equipos de Computación				9.535,00

Nota. Detalle de muebles y enseres y equipos de computación necesarios.

Tabla 56

Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
N.º	DETALLE	VALOR
1	Superintendencia de Compañías	350,00
2	Registro mercantil	250,00
3	Notaría	150,00
4	Patente Municipal Bomberos	300,00
5	Instalaciones de oficina	1.000,00
8	Deposito inicial cuenta corriente	400,00
9	Diseño gráfico y publicidad	1.000,00
10	Honorarios Abogado (trámites varios)	750,00
11	Otros gastos	500,00
	TOTAL	4.700,00

Nota. Detalle de los gastos de constitución y servicios primordiales.

Tabla 57

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Inversión inicial (+)	100,000.00
Gastos de constitución (-)	4,700.00
Activos fijos (-)	14,300.00
TOTAL	81,000.00

Nota. El capital de trabajo es de 81,000.00 USD lo cual se provisiona para las operaciones de los primeros cinco meses del proyecto.

Tabla 58

Provisión Capital de Trabajo

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Sueldos	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Provisiones (Benef. Ley)	2.206,73	2.206,73	2.206,73	2.206,73	2.206,73
Publicidad	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Depreciación de Activos	304,54	304,54	304,54	304,54	304,54
Servicios Básicos	300	300	300	300	300
Gastos Varios (Caja chica)	300	300	300	300	300
Servicio de transporte	500	500	500	500	500
Servicio de limpieza	600	600	600	600	600
Arriendo de oficinas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Servicio anual fijo Getresponse	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33
Promoción inicial	4.850,00				
GASTOS FINANCIEROS:					
Interés	679,17	667,85	656,53	645,21	633,89
SUMAN	19.323,78	14.462,46	14.451,14	14.439,82	14.428,50
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO PREVISTO PARA 5 MESES					77.105,69

Nota. Capital de trabajo previsto para las operaciones de los primeros cinco meses.

Costos de operación y Mantenimiento

Aspectos relacionados a los costos de operación y mantenimiento necesarios para el desarrollo eficaz y eficiente de los diferentes procesos del proyecto.

Tabla 59

Gasto de Nómina

CARGO	SUELDO BASICO	TOTAL, INGRESOS	APORTE IESS	IMPUESTO A LA RENTA	TOTAL EGRESOS	NETO A RECIBIR
Gerente General	1.000,00	1.000,00	94,50	-	94,50	905,50
Analista financiero	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Analista contable	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Analista nómina	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Analista web	800,00	800,00	75,60	-	75,60	724,40
Analista tics	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Social media manager	800,00	800,00	75,60	-	75,60	724,40
Asesor comercial	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Supervisor de campo	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
Analista de servicio cliente	700,00	700,00	66,15	-	66,15	633,85
	7.500,00	7.500,00	708,75	-	708,75	6.791,25

Nota. Se requiere \$ 6,791.00 mensuales para cubrir los gastos de nómina.

Tabla 60

Provisiones Beneficios de Ley

NOMBRE	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total, Provisiones
Gerente General	83,33	33,33	41,67	121,50	83,33	279,83
Analista financiero	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Analista contable	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Analista de nómina	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Analista de desarrollo web	66,67	33,33	33,33	97,20	66,67	230,53
Analista tics	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Social media manager	66,67	33,33	33,33	97,20	66,67	230,53
Asesor comercial	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Supervisor de campo	58,33	33,33	29,17	85,05	58,33	205,88
Analista de servicio cliente	66,67	33,33	33,33	97,20	66,67	230,53
SUMAN	633,33	333,33	316,67	923,40	633,33	2.206,73

Nota. Las provisiones para cubrir los beneficios de ley mensuales son de \$ 2,206.73.

Tabla 61

Gasto de Operaciones

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	90.000,00	92.174,10	96.312,56	100.636,83	105.155,25
Provisiones (Benef. Ley)	26.480,80	34.758,72	36.214,09	37.840,04	39.538,99
Publicidad	12.000,00	12.247,23	12.760,03	13.332,93	13.931,56
Depreciación de Activos	3.654,52	3.654,52	3.654,52	3.654,52	3.654,52
Servicios Básicos	3.600,00	3.674,17	3.828,01	3.999,88	4.179,47
Gastos Varios (Caja chica)	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Servicio de transporte	6.000,00	6.144,94	6.420,84	6.709,12	7.010,35
Servicio de limpieza	7.200,00	7.373,93	7.705,00	8.050,95	8.412,42
Arriendo de oficinas	12.000,00	12.289,88	12.841,67	13.418,24	14.020,70
Servicio anual fijo Getresponse	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Presupuesto de promoción inicial	4.850,00	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS:					
Interés	7.402,92	5.772,92	4.142,92	2.512,92	882,92
SUMAN	177.788,23	182.690,41	188.479,63	194.755,42	201.386,16

Nota. Proyección de gastos de operaciones a cinco años con un incremento de inflación del 4.40% anual en promedio según datos del Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 62

Depreciaciones

Depreciación Muebles y enseres			
Formula			
Costo del bien - Valor residual	costo:		4765
	%		10% anual
# años	# años		10
Anual	Mensual	Diaria	
476,5	39,71	1,32	
Depreciación Equipo de computación			
Formula			
Costo del bien - Valor residual	costo:		9535
	%		33,33% anual
# años	# años		3 años
Anual	Mensual	Diaria	
3178,02	264,83	8,83	

Nota, Depreciaciones de muebles y enseres y Equipos de computación.

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio es necesario identificar los costos fijos, costo variable unitario y el precio final del servicio de organización de eventos deportivos a través de aplicación móvil. El cálculo del punto de equilibrio permite determinar las unidades y el valor de ingresos en ventas del servicio necesarios para llegar al equilibrio entre las pérdidas y ganancias del proyecto, a partir del punto de equilibrio determinado se pueden definir valores de rentabilidad, para el cálculo del mismo se ha determinado los datos proyectados del primer año de actividades de la empresa.

El costo fijo del primer año es \$ 177.788,23, el costo operativo es la división del costo fijo sobre la capacidad de desarrollo y usuarios de acuerdo a la capacidad instalada, en este caso la aplicación tiene una capacidad de producir o soportar 150 mil servicios activos anualmente, en consecuencia, el valor de costo variable unitario es de \$ 1.19 y el precio final del servicio será de \$ 3.50, el detalle de los costos y el porcentaje de rentabilidad a continuación:

Tabla 63

Costos y Precio Final

Costos	
Costos fijos anuales	\$177.788,23
Capacidad de producción anual de usuarios disponibles (/)	\$150.000,00
Costo operativo	\$ 1,19
Precio	
Costo de operación	\$ 1,19
Costo organizador	\$ 0,51
Utilidad 51.43%	\$ 1,80
TOTAL	\$ 3,50

Nota. Detalle de costos y asignación del precio final con datos del primer año.

Tabla 64

Cálculo del Punto de Equilibrio en Unidades y Dólares

Punto de Equilibrio en Unidades	
PE=	$\frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$
PE=	$\frac{177.788,23}{3,50 - 1,19}$
PE=	76,965
Punto de Equilibrio en Dólares	
PE=	$\frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$
PE=	$\frac{177.788,23}{1 - 1,19}$
PE=	269,376.11

Nota. Se requiere 76,965 servicios vendidos y \$ 269,376.11 en ventas para llegar al punto de equilibrio.

Tabla 65

Proyección de Ventas

Escenario Conservador					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios en unidades	59921	64199	68783	73694	78956
Ventas en dólares	\$ 209.723,50	\$224.697,76	\$240.741,18	\$257.930,10	\$276.346,31
Escenario Pesimista 1					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios en unidades	53929	57779	61905	66325	71060
Ventas en dólares	\$ 188.751,15	\$202.227,98	\$216.667,06	\$232.137,09	\$248.711,68
Escenario Pesimista 2					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios en unidades	47937	51359	55027	58955	63165
Ventas en dólares	\$ 167.778,80	\$179.758,21	\$192.592,94	\$206.344,08	\$221.077,05
Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios en unidades	65913	70619	75662	81064	86852
Ventas en dólares	\$ 230.695,85	\$247.167,53	\$264.815,30	\$283.723,11	\$303.980,94

Nota. Proyección de ventas a cinco años en los escenarios pesimista, conservador y optimista, considerando valores promedio de crecimiento de 1.54% anual que corresponde al crecimiento poblacional según datos del INEC y el crecimiento de mercado 5.6% según el BCE y la inflación anual.

En la presente tabla se detalla la proyección de ventas a cinco años en los escenarios pesimista, conservador y optimista teniendo una diferencia de 10% entre sí.

Para la proyección de ventas se considera la demanda insatisfecha que es 59,921 potenciales servicios vendidos en el primer año, este valor representa al segmento del mercado de servicios o aplicaciones móviles que esta desatendido, el cual es el objetivo principal del proyecto, anualmente se incrementa un promedio del porcentaje de crecimiento del mercado, crecimiento poblacional e inflación.

Evaluación Financiera

Flujo de efectivo

Tabla 66

Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Ventas	-	209.723,52	224.697,72	240.741,12	257.930,04	276.346,32
Total Ingresos	-	209.723,52	224.697,72	240.741,12	257.930,04	276.346,32
Egresos						
Muebles y enseres	4.765,00					
Equipos de computación	9.535,00				9.535,00	
Gastos de Constitución	4.700,00					
Capital de Trabajo	81.000,00					
Gastos Financieros		7.402,92	5.772,92	4.142,92	2.512,92	882,92
Gastos Administrativos		170.385,32	176.917,49	184.336,72	192.242,50	200.503,24
Participación Empleados		4.790,29	6.301,10	7.839,22	9.476,19	11.244,02
Impuesto a la Renta		5.971,90	7.855,37	9.772,90	11.813,65	14.017,55
Total Egresos	100.000,00	188.550,42	196.846,87	206.091,75	225.580,27	226.647,73
Saldo Final de Caja	- 100.000,00	21.173,10	27.850,85	34.649,37	32.349,77	49.698,59

Nota. Flujo de efectivo proyectado a cinco años.

En esta tabla podemos ver el detalle del flujo de caja proyectado a cinco años en el cual podemos ver en el año 0 la inversión inicial de \$ 100,000.00 para el proyecto del sistema de organización de eventos deportivos en aplicación móvil. En el año 4 podemos ver una nueva inversión en equipos de computación ya que estos se depreciación por completo hasta el año 3 y es de vital importancia la adquisición de nuevos equipos para el correcto funcionamiento de la empresa.

Se identifica flujos positivos desde el primer año con un crecimiento constante en los siguientes periodos, los valores propuestos han sido considerados según un escenario conservador con el propósito de tener datos y objetivos reales y alcanzables.

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Continuando con el análisis financiero del proyecto es importante determinar la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), el resultado de este cálculo permite determinar si el proyecto es factible o no.

Se considera el 5% de riesgo del proyecto ya que es un riesgo bajo debido a que la propuesta no tiene competencia directa en el mercado, la capacidad instalada en todas sus etapas es sostenible en el tiempo y el precio de introducción al mercado es muy accesible para usuarios de todo nivel de ingresos. La inflación según datos y proyecciones del Banco central del Ecuador está en el 4.40% en promedio de los últimos años y los próximos cuatro años.

Tabla 67

Cálculo de la TMAR

Concepto	Valor	Participación %	TMAR	TMAR GLOBAL MIXTA
Pasivo de largo plazo	50000	50%	16.30%	8.15%
Capital social	50000	50%	9,62%	4.81
TOTAL FINANCIAMIENTO	100000	100%	TMAR	12.96%
TMAR INVERSIONISTA				
TMAR= i+f+if				
TMAR= 5% riesgo + 4.40% inflación + 5% * 4.40%				
TMAR _{inv} = 9.62				

Nota. TMAR con un resultado de 12,96 y la TMAR del inversionista 9,56%.

En la presente tabla tenemos como resultado de la TMAR en 12.96% sobre la inversión, y la TMAR del inversionista es de 9.56% es decir que el proyecto es viable para los inversionistas ya que el porcentaje resultado es superior a la inflación anual y a

las inversiones a plazo fijo que en las instituciones financieras está entre el 4% y 6% anual según datos referenciales del Banco Central del Ecuador.

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

En este apartado se realizará el cálculo de los cuatro indicadores de rentabilidad, el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PIR) y Relación Costo Beneficio (RCB).

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Figura 22. Fórmula del Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 68

Cálculo del VAN

Valor Actual Neto			
Año	FNC	(1+i)^n	FNC/(1+i)^n
0	-100000	0	-100000
1	21.173,10	1,13	18743,89
2	27.850,85	1,28	21826,75
3	34.649,37	1,44	24039,27
4	32.349,77	1,63	19868,84
5	49.698,59	1,84	27022,19
TOTAL	\$ 165,721.67		\$ 11,500.94
VAN = 11,500.94 del capital inicial			

Nota. Cálculo del Valor Actual Neto con un resultado positivo de 11,500.94.

En esta tabla podemos evidenciar el cálculo del VAN tomando en cuenta el flujo de caja de cada periodo y la tasa de descuento de 12,96%, el resultado es 11,500,94, por lo que se determina la rentabilidad del proyecto ya que supera el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Tabla 69

Cálculo de la TIR

Tasa Interna de Retorno Método de Tanteo	
Tasa de Descuento	VAN
0%	\$65.721,67
5%	\$40.912,20
10%	\$21.252,32
12,96%	\$11.500,94
15%	\$5.458,22
20%	\$-7.389,65
25%	\$-17.960,81
30%	\$-26.750,16
35%	\$-34.128,65
40%	\$-40.377,83
45%	\$-45.714,03
50%	\$-50.305,22
TIR= 17%	

Nota. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) con el 17%.

En el cálculo de la TIR podemos determinar un 17% sobre la tasa de descuento inicial de 12.96%, es decir mayor, por lo que el proyecto es aceptable y se recomienda su inmediata ejecución.

Tabla 70

Cálculo del PRI

Periodo de Recuperación de la Inversión		
Año	Flujos anuales	Flujos acumulad.
Año 0	- 100.000,00	- 100.000,00
Año 1	21.173,10	- 78.826,90
Año 2	27.850,85	- 50.976,06
Año 3	34.649,37	- 16.326,69
Año 4	32.349,77	16.023,08
Año 5	49.698,59	65.721,67

Nota. Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

En el presente cálculo se ha determinado el Periodo de Recuperación de la Inversión, en el cual podemos observar que a partir del cuarto año se recupera los valores de inversión y el balance final es positivo ya que el periodo de recuperación se encuentra dentro de los primeros cinco años de ejecución del proyecto.

Análisis de sensibilidad del proyecto

Para el análisis de este apartado es importante mencionar que los costos de diseño, desarrollo y mantenimiento serán congelados por los próximos cinco años a partir de la firma del contrato con la empresa GETRESPONSE, la misma que tiene la figura de proveedor de herramientas de hosting y dominio en plataformas web y móviles, de esta manera permite mantener los mismos costos de producción y blindar a la empresa de posibles variaciones de los costos necesarios para el funcionamiento de la aplicación y ejecución del proyecto.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

Figura 23. Fórmula del ROI

Tabla 71

Escenario Propuesto

Escenario Conservador					
Análisis	TMAR	VAN	TIR	RCB	PRI
	12.96%	11.5%	17%	60.34%	año 4
ROI					
Análisis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 209.723,52	\$ 224.697,72	\$ 240.741,12	\$ 257.930,04	\$ 276.346,32
Gastos	\$ 177.788,23	\$ 182.690,41	\$ 188.479,63	\$ 194.755,42	\$ 201.386,16
ROI	18%	23%	28%	32%	37%

Nota. Escenario conservador con el impacto en todos los indicadores financieros.

Tabla 72

Escenario Pesimista

Escenario Pesimista 10% Menos en Ventas					
Análisis	TMAR	VAN	TIR	RCB	PRI
	12.96%	-30%	-1,56%	105,79%	año 6
ROI					
Análisis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 188.751,15	\$ 202.227,98	\$ 216.667,06	\$ 232.137,09	\$ 248.711,68
Gastos	\$ 198.681,90	\$ 204.532,63	\$ 211.534,15	\$ 219.064,67	\$ 226.975,96
ROI	-5%	-1%	2%	6%	10%

Nota. Escenario pesimista con el impacto en todos los indicadores financieros.

Tabla 73

Escenario Optimista

Escenario Optimista 10% Más en Ventas					
Análisis	TMAR	VAN	TIR	RCB	PRI
	12.96%	105%	41%	37%	año 3
ROI					
Análisis	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 230.695,85	\$ 247.167,53	\$ 264.815,30	\$ 283.723,11	\$ 303.980,94
Gastos	\$ 198.681,90	\$ 204.532,63	\$ 211.534,15	\$ 219.064,67	\$ 226.975,96
ROI	16%	21%	25%	30%	34%

Nota. Escenario optimista con el impacto en todos los indicadores financieros.

Balance del Proyecto

El balance del proyecto es positivo de acuerdo al análisis de todos los indicadores de rentabilidad, por último, el detalle del Estado de Resultados proyectado a cinco años.

Tabla 74

Estado de Resultados Proyectado

NOMBRE DE CUENTAS	PERÍODOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS:					
Venta Netas	209.723,52	224.697,72	240.741,12	257.930,04	276.346,32
(=) Utilidad Bruta	209.723,52	224.697,72	240.741,12	257.930,04	276.346,32
(-) Gastos de Administración	170.385,32	176.917,49	184.336,72	192.242,50	200.503,24
(=) Utilidad Operacional	39.338,20	47.780,23	56.404,40	65.687,54	75.843,08
(-) Gastos Financieros	7.402,92	5.772,92	4.142,92	2.512,92	882,92
(=) Utilidad Antes de Participación	31.935,29	42.007,31	52.261,49	63.174,62	74.960,16
(-) 15% Participación Trabajadores	4.790,29	6.301,10	7.839,22	9.476,19	11.244,02
(=) Utilidad Antes de Impuestos	27.144,99	35.706,22	44.422,26	53.698,43	63.716,13
(-) 22% Impuesto a la Renta	5.971,90	7.855,37	9.772,90	11.813,65	14.017,55
(=) UTILIDAD NETA	21.173,10	27.850,85	34.649,37	41.884,77	49.698,59

Nota. Estado de Resultados proyectado a cinco años.

En la presente tabla podemos ver que desde el primer año de operaciones ya existe utilidades con valores positivos y durante los cinco primeros años el crecimiento es constante, de esta manera se garantiza la rentabilidad del proyecto de forma sostenible en el tiempo.

Resumen

En este capítulo se realizó la evaluación financiera del proyecto teniendo en cuenta los diferentes costos de producción para el desarrollo de las actividades detalladas en el presente documento. Se ha considerado una tasa de crecimiento de mercado del 5.6% e inflación promedio del 4.40% para cada año según datos del Banco Central del Ecuador.

De igual manera se proyecta los ingresos y gastos de acuerdo a la atención de la demanda insatisfecha en un periodo de cinco años mostrando cifras de utilidad desde el primer año.

Los indicadores de rentabilidad VAN, TIR y PRI fueron calculados en base la tasa de descuento del 12.96% dando como resultado positivo en todos los indicadores y concluyendo con la rentabilidad del proyecto para su ejecución inmediata.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La aplicación permite generar un modelo de negocio colaborativo, es decir, la participación de terceros de forma activa dentro de los procesos operativos del proyecto y de esta manera generar fuentes de ingresos para las personas residentes en la ciudad de Quito.

La investigación de mercado establece que para el 2021 la población de la ciudad de Quito será de 2'239,191 habitantes aproximadamente, de los cuales el 66.90% utiliza Smartphones, es decir, la población real a considerar será 1'498,018.78, de este número 778,969.77 corresponde al 52% de la demanda del proyecto y son los potenciales usuarios que aceptaron el uso de la aplicación móvil en las encuestas realizadas y 719,049.01 corresponde a la oferta del mercado que está relacionada al 48% de los encuestados que no utilizarían el servicio en una primera instancia pero son usuarios activos de aplicaciones móviles en el mercado, por esta razón, la diferencia entre la demanda potencial y la oferta potencial da como resultado 59,920 y se toma en cuenta este valor como demanda potencial insatisfecha y objetivo para las diferentes proyecciones.

La aplicación móvil para la organización de eventos deportivos será diseñada y desarrollada en los diferentes lenguajes de programación aplicados para este caso por el departamento de desarrollo web, la cual estará disponible para descarga gratuita en Play Store que es el market de aplicaciones para teléfonos inteligentes con sistema Android y para sistemas operativos IOS se utilizará el market de Apple Store, la capacidad instalada en cuanto a la aplicación móvil estará disponible para 150 mil usuarios al año.

El estudio de la capacidad instalada en la infraestructura deportiva pública y privada, determinó que con menos del 10% de utilización de estas se garantiza la

disponibilidad de canchas para la práctica deportiva organizada a través de la aplicación móvil del proyecto.

El plan de marketing del proyecto ha sido establecido mediante la utilización del Marketing Mix, el cual detalla los aspectos relacionados a la plaza, producto o servicio, precio y promoción. Dentro de este apartado se define la contratación del servicio de herramientas digitales a la empresa GETRESPONSE, estas herramientas permiten automatizar los procesos de promoción y captación de clientes y de esta manera reducir costos de operación y brindar un servicio eficiente desde el primer momento de experiencia con los potenciales clientes.

Las ventas serán la consecuencia de la ejecución de las herramientas digitales descritas anteriormente, para lo cual se ha definido un precio final de \$ 3.50, este precio se desglosa en un costo de operaciones de \$1,19, pago al organizador afiliado de \$ 0.51 y una utilidad del 51.43%, es decir \$1.80 por cada servicio vendido.

El estudio financiero determinó los ingresos y gastos generados en el desarrollo y ejecución del proyecto, los mismos que fueron proyectados en un periodo de cinco años, en dichos estados financieros se determinó que el proyecto genera porcentajes de utilidad desde el primer año y una estimación de recuperación de la inversión total a partir del cuarto año de operaciones. Los indicadores de rentabilidad VAN, TIR y PRI fueron calculados en base la tasa de descuento del 12.96% dando como resultado positivo en todos los indicadores, concluyendo de esta manera con la rentabilidad del proyecto para su ejecución inmediata.

Recomendaciones

Se recomienda el análisis periódico de los diferentes factores internos y externos que tengan impacto considerable en los procesos de la empresa, de igual manera el control constante de los servicios de la empresa proveedora del software de la

aplicación móvil y página web con el propósito de que los procesos se realicen de acuerdo a lo planificado en este documento.

Es recomendable la realización de estudios de mercado de forma anual como mínimo para identificar los cambios y nuevas necesidades en el comportamiento del consumidor, así también la búsqueda de nuevos segmentos de mercado lo que permitirá desarrollar un portafolio de servicio cada vez más amplia

La recomendación especial a los aspectos técnicos a través del diseño de un proceso de control que permita garantizar el funcionamiento del servicio de manera ininterrumpida todos los días del año de la aplicación móvil y página web.

De igual manera el estudio de un plan de adquisición de infraestructura deportiva propia para evitar los riesgos de falta de disponibilidad de canchas públicas y privadas.

Es importante que los colaboradores de la empresa estén debidamente preparados en todas las actividades que desempeñan dentro de la organización, por lo que se recomienda un plan de capacitación anual con el objetivo de maximizar los resultados tanto de los procesos técnicos como de la gestión del talento humano.

Se recomienda la evaluación trimestral del plan de marketing con el objetivo de identificar el impacto de las estrategias descritas en este documento así también el reconocimiento oportuno de los cambios del mercado tales como competidores y precios estipulados.

Es recomendable el seguimiento trimestral de los diferentes estados financieros de la empresa ya que son los indicadores del buen manejo del resto de procesos, de esta manera determinar políticas y estrategias de reacción en el caso de la aparición de eventos internos y externos que se interpongan en la consecución de las metas y objetivos del proyecto.

Limitaciones

El proyecto está basado en una propuesta nueva en el Ecuador, sin embargo, al ser nuevos en el mercado el mayor desafío es la introducción y permanencia de la marca y servicio en el mercado de la ciudad de Quito.

Los posibles cambios en las políticas jurídicas y tributarias pueden convertirse en limitantes y amenazas de las que no se puede controlar de manera directa.

Dentro de la Gerencia del Talento Humano puede existir una alta rotación del personal lo que puede constituir en un obstáculo en las operaciones del proyecto.

Resumen

Luego de identificar las conclusiones, recomendaciones y limitaciones es importante la designación del personal adecuado en todas las áreas de la empresa bajo una dirección profesional el cual permita generar acciones de planificación, ejecución y control de los procesos de la organización en sus diferentes etapas y así trazar el camino al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Referencias

- APPNET. (1 de Enero de 2020). *Como crear una aplicació móvil*. Obtenido de <https://www.tu-app.net/como-crear-una-app/>
- ARCOTEL. (1 de Junio de 2017). *Los usuarios poseen un smartphone*. Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/464-de-usuarios-del-servicio-movil-avanzado-poseen-un-smartphone/>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador. (17 de Enero de 2020). *Producto Interno Bruto 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- CES. (21 de Agosto de 2018). *Código Tributario*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>
- CEUPE. (2020). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de El Mercado de las Aplicaciones en el Mundo: <https://www.ceupe.com/blog/el-mercado-de-las-aplicaciones-moviles-en-el-mundo.html>
- Del Alcanzar, J. (24 de octubre de 2018). *Formación Gerencial*. Obtenido de Estado Digital Ecuador: <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuadoroctubre2018/>
- El Telegrafo. (5 de Diciembre de 2017). *Quito será el cantón más poblado para 2020, según estimaciones del INEC*. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/quito-sera-el-canton-mas-poblado-para-2020-segun-estimaciones-del-inec#:~:text=En%202020%20Quito%20ser%C3%A1%20el,contar%C3%A1%20con%20'781.641%20habitantes.>

Fuente, O. (4 de Diciembre de 2015). *IEBS*. Obtenido de Economía Colaborativa:

<https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>

IEBS. (24 de Mayo de 2020). *IEBS Business School*. Obtenido de Marketing Mix:

[https://www.rdstation.com/es/blog/ejemplos-de-marketing-mix-6/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20Marketing%20Mix&text=El%20Marketing%20Mix%20son%20todas,y%20la%20distribuci%C3%B3n%20del%20mismo.&text=Se%20denominan%20as%C3%AD%20porque%20como,\) %20y%20promoci%](https://www.rdstation.com/es/blog/ejemplos-de-marketing-mix-6/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20Marketing%20Mix&text=El%20Marketing%20Mix%20son%20todas,y%20la%20distribuci%C3%B3n%20del%20mismo.&text=Se%20denominan%20as%C3%AD%20porque%20como,) %20y%20promoci%)

[6/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20Marketing%20Mix&text=El%20Marketing%20Mix%20son%20todas,y%20la%20distribuci%C3%B3n%20del%20mismo.&text=Se%20denominan%20as%C3%AD%20porque%20como,\) %20y%20promoci%](https://www.rdstation.com/es/blog/ejemplos-de-marketing-mix-6/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20del%20Marketing%20Mix&text=El%20Marketing%20Mix%20son%20todas,y%20la%20distribuci%C3%B3n%20del%20mismo.&text=Se%20denominan%20as%C3%AD%20porque%20como,) %20y%20promoci%)

INEC. (5 de Diciembre de 2017). *Quito 2.0*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

INEC. (7 de Mayo de 2020). *Histórico Inflación Anual*. Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Abril-2020/Boletin_tecnico_04-2020-IPC.pdf

Martín, J. (10 de Junio de 2019). *CEREM*. Obtenido de Análisis DAFO:

<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

MKD. (2 de Mayo de 2017). *La Cadena de Valor de Porter*. Obtenido de

<https://marketingdigitalconsulting.com/la-cadena-de-valor-de-porter/#:~:text=La%20Cadena%20de%20Valor%20de%20Porter%20es%20un%20modelo%20de,cu%C3%A1les%20son%20las%20que%20sin>

Pástor, L. (13 de Abril de 2020). *Revista Lideres*. Obtenido de El consumo será analítico, con más servicios y tecnología:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/consumo-analitico-servicios-tecnologia-empresas.html>

Quito Informa. (26 de Diciembre de 2018). *65 canchas sintéticas de fútbol al servicio del deporte barrial*. Obtenido de

<http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/12/26/65-canchas-sinteticas-construyo-el-municipio/>

Revista Lideres. (2018). *Revista Lideres*. Obtenido de Los servicios de las aplicaciones se expanden en Ecuador: <https://www.revistalideres.ec/lideres/>

Rosas, D. (15 de Noviembre de 2019). *Gestión Empresarial*. Obtenido de Valor

Agregado y Ventaja Competitiva: <http://desarrollamos.com.mx/valor-agregado-y-ventaja-competitiva/>

Seco, M. (19 de Octubre de 2017). *Emprende PYME*. Obtenido de Plan de Marketing:

<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-marketing.html>

Secretaria de Ambiente de Quito. (1 de Marzo de 2020). *Buenas Prácticas Ambientales*.

Obtenido de <http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/index.php/buenas-practicas-ambientales>

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*.

Obtenido de

https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Superintendencia de Regulación y Control de Mercado. (13 de Octubre de 2011). *Ley*

Orgánica de Regulación y Control de Mercado. Obtenido de

https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf

Trenza, A. (19 de 02 de 2020). *Mis Finanzas*. Obtenido de Análisis PESTEL:

<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Apéndice A: Formato de Encuesta

La presente propuesta está basada en la creación de una aplicación móvil que permita organizar eventos deportivos con otros usuarios en las distintas canchas en la ciudad de Quito.

1. ¿Realiza algún tipo de deporte?

- Si
- No
- ¿Cuál?

2. ¿Ha utilizado alguna aplicación móvil para alguna actividad en especial?

- Si
- No

3. ¿Utilizaría una aplicación que una a personas en la ciudad para practicar el deporte de su elección?

- Si
- No

4. ¿Si la respuesta anterior fue No, conoce o ha utilizado alguna de las siguientes aplicaciones móviles?

- Uber
- Meet2go
- Pelotea
- Airbnb
- Tipti
- Glovo

5. ¿Con qué frecuencia utilizaría el servicio de organización de eventos deportivos por medio de aplicación móvil?

- 1 vez por semana
- 1 vez por mes
- 1 vez al año mínimo

6. ¿Con qué nivel de ingresos se identifica?

- Menor a 400.00 USD
- Igual a 400.00 USD
- Mayor a 400.00

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

- 2.00 a 3.00 USD
- 3.00 a 4.00 USD
- 4.00 a 5.00 USD

Apéndice B: Interfaz de la Aplicación Móvil

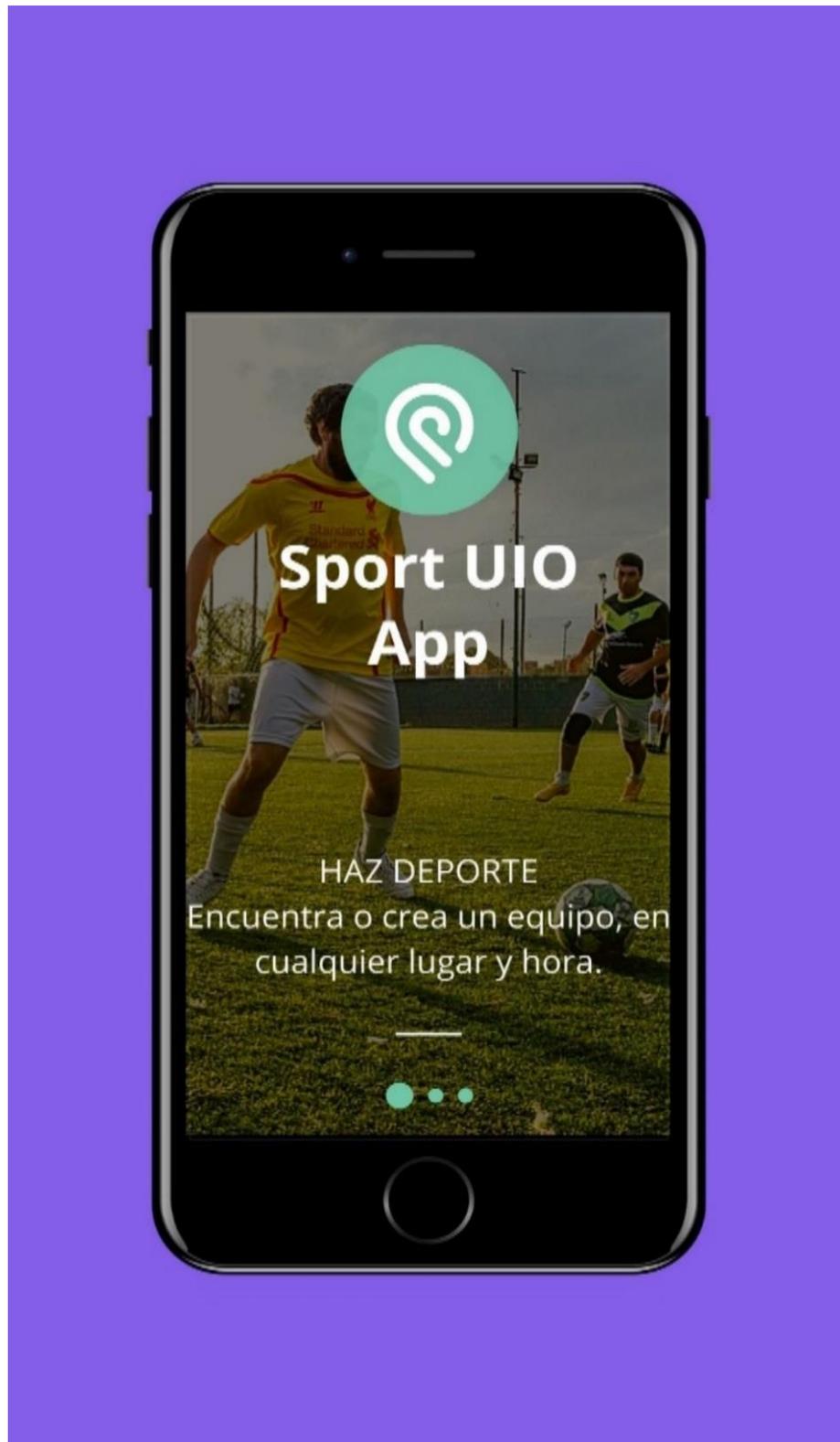


Figura 24. Pantalla inicial de la aplicación móvil.

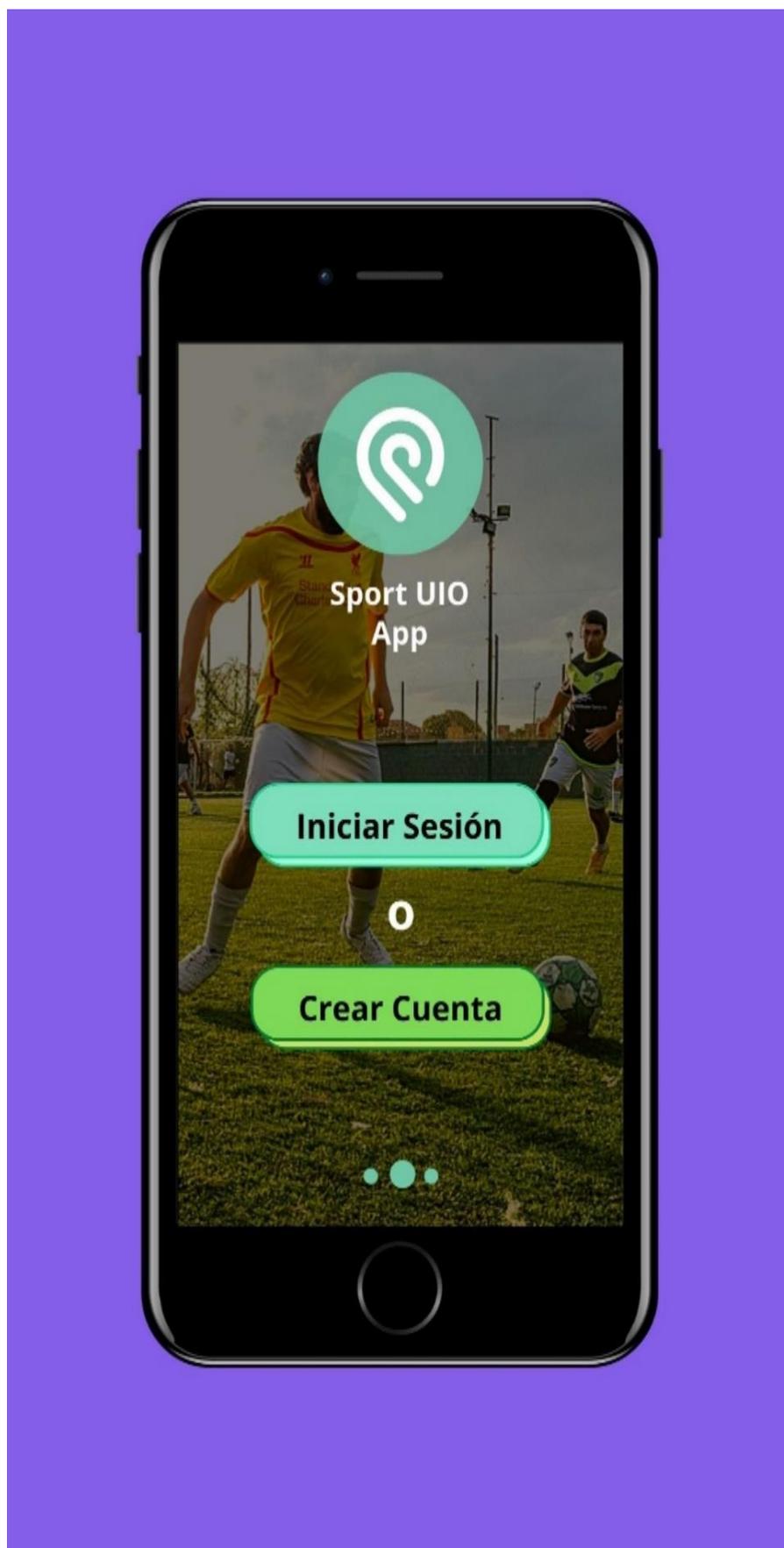


Figura 25. Interfaz de registro e inicio de sesión para acceso al sistema.

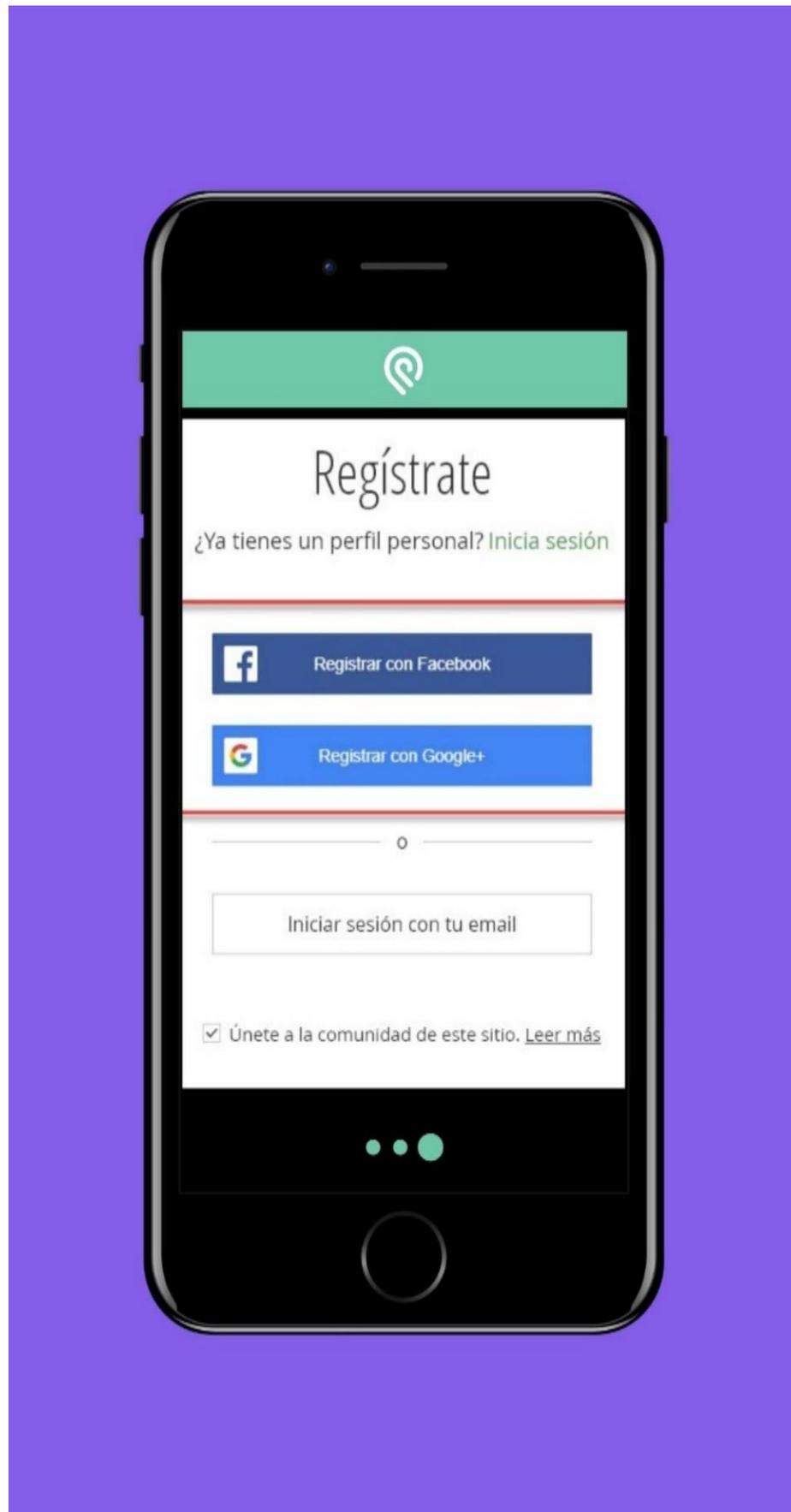


Figura 26. Interfaz de registro e inicio de sesión al sistema por medio de redes sociales.

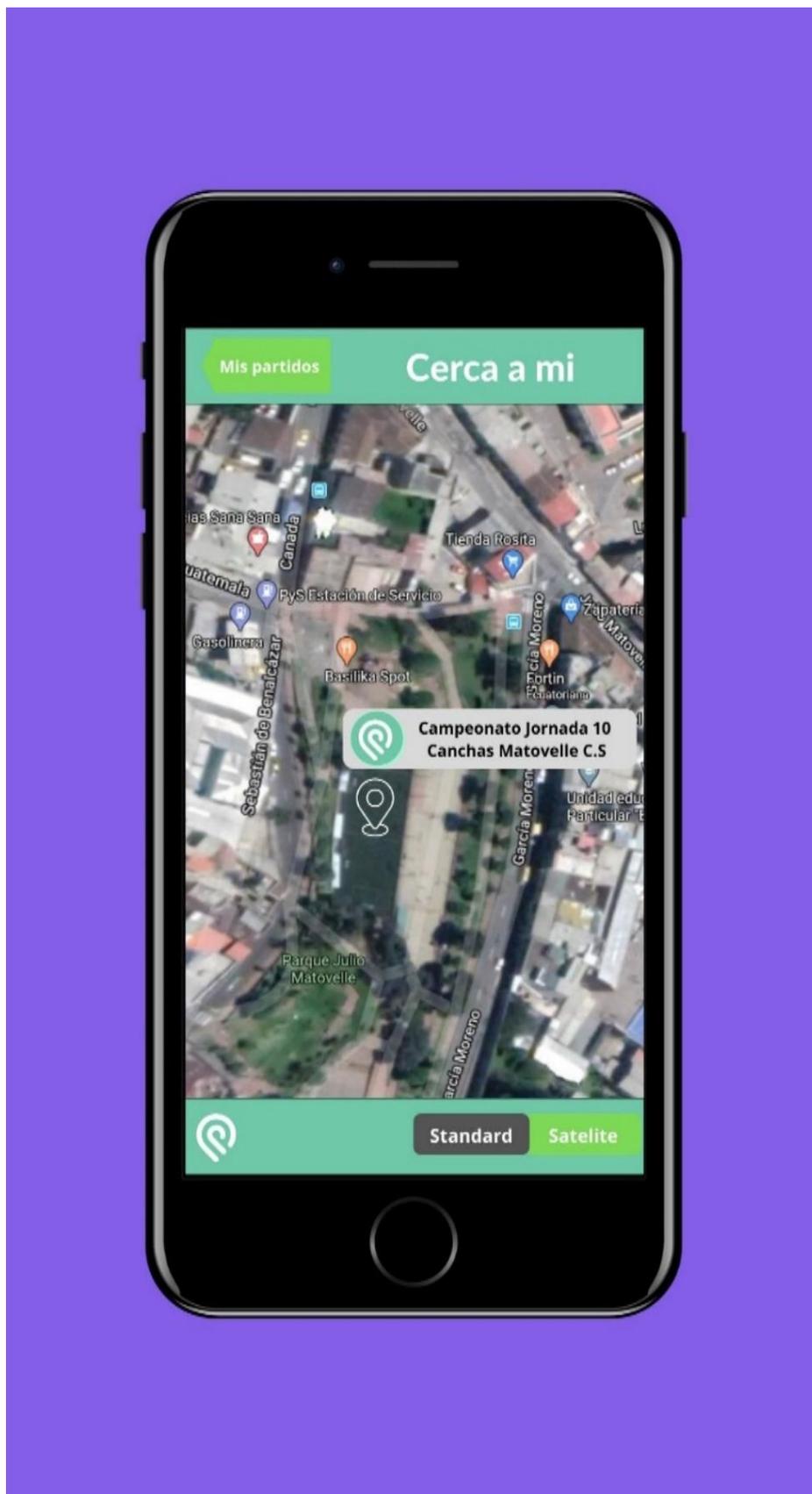


Figura 27. Ubicación de canchas disponibles mediante GPS.

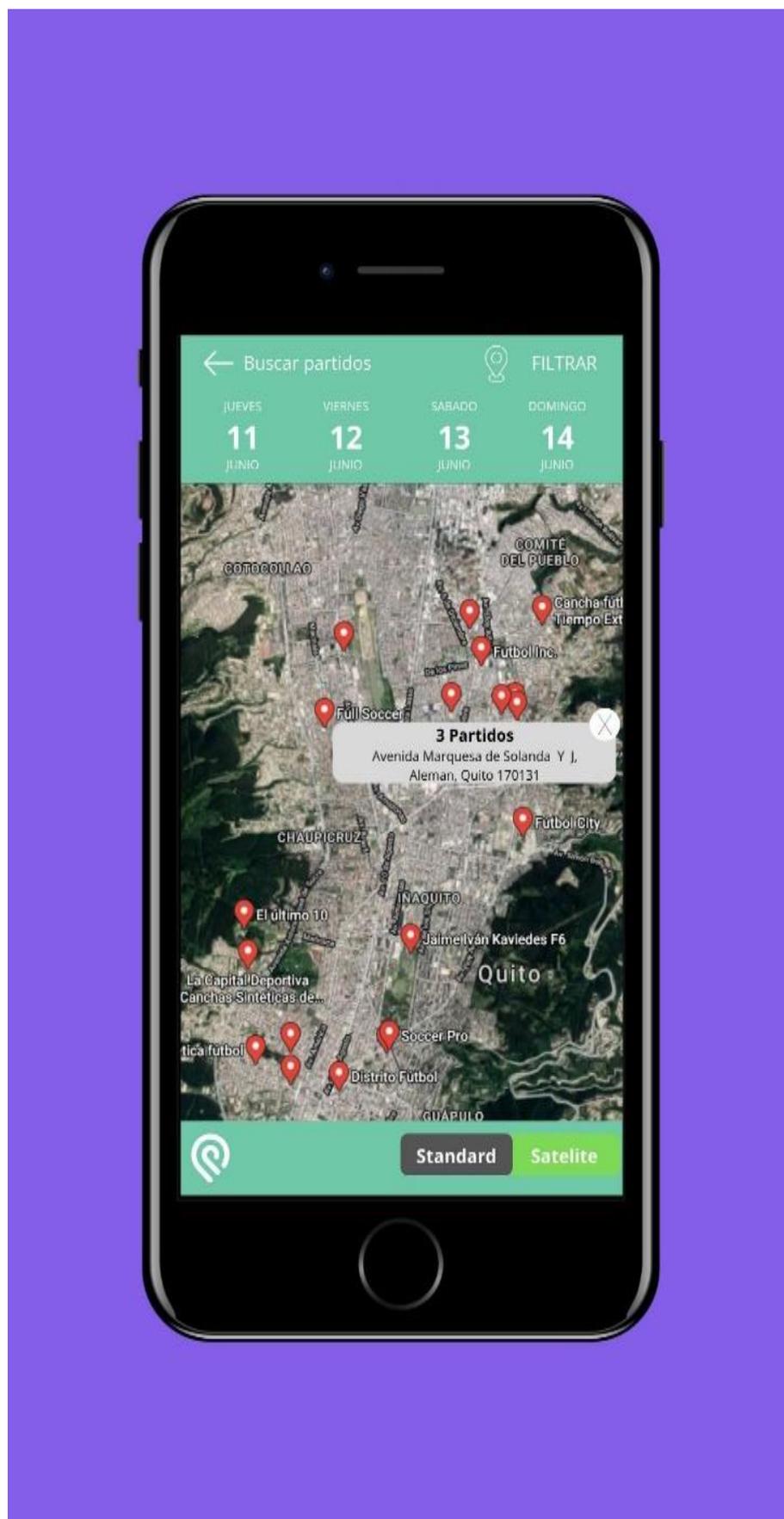


Figura 28. Disponibilidad de eventos deportivos por sector.

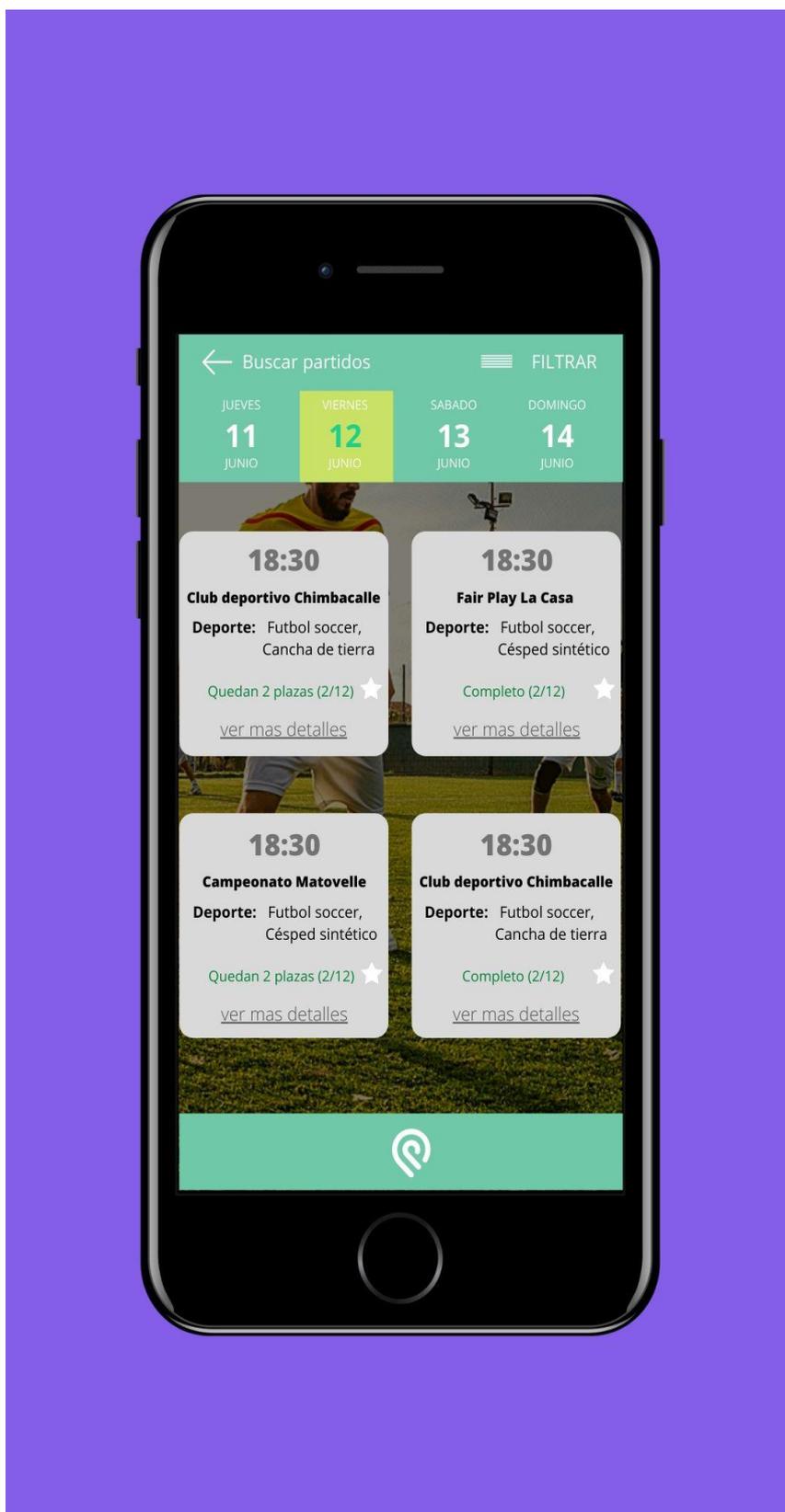


Figura 29. Características de las canchas y los participantes inscritos al evento.



Figura 30. Interfaz del sitio web.