

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

Trabajo de fin de Carrera titulado:  
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DIGITAL DE  
TICKETS PARA EVENTOS DE FÚTBOL EN LA  
CIUDAD DE QUITO AÑO 2020.”**

Realizado por:  
**JORGE ARMANDO MENA VILLALBA**

Directora de Plan de Negocios:  
**PHD. ELENA BURGALETA PÉREZ**

Requisitos para la obtención del título de:  
**MBA MENCIÓN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Quito, Septiembre de 2020

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Jorge Armando Mena Villalba, con cedula de identidad No. 171679298-9, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

(Firma con esfero de azul)

Jorge Armando Mena Villalba

C.C: 171679298-9

## **DECLARATORIA**

El presente Trabajo de investigación titulado:  
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA DIGITAL DE TICKETS  
PARA EVENTOS DE FÚTBOL EN LA CIUDAD DE QUITO  
AÑO 2020.”**

Realizado por:  
**JORGE ARMANDO MENA VILLALBA**

Como requisito para la obtención del título de:  
**MBA MENCIÓN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Ha sido dirigido por la profesora:  
**PHD. ELENA BURGALETA PÉREZ**  
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

(Firma con esfero de azul)  
**PHD. ELENA BURGALETA PÉREZ**  
DIRECTORA

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres que han sabido apoyarme en cada etapa de mi vida con todos sus principios y valores de familia.

A mi hija Daniela, quién me ha motivado a ser su ejemplo cada día y quién me inspira a seguir adelante en cada paso de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A cada uno de mis docentes, que más que profesores han sido excelentes personas y me han enseñado muchos conocimientos que servirán en mi vida profesional de ahora en adelante.

De igual manera a mi tutora, PHD. Elena Burgaleta, quien con su labor acertada ha podido guiarme a desarrollar mi plan de negocios de la mejor manera.

A la Universidad Internacional SEK que cada día sigue creciendo y formando los mejores profesionales del Ecuador.

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto es determinar la viabilidad de plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora digital de tickets para eventos de fútbol en Quito, el mismo que se ha desarrollado mediante datos e información a la presente fecha, mediante un análisis de necesidad que tienen las personas que asisten a los estadios de fútbol el momento de comprar un ticket.

Esta investigación empezó con el análisis de PESTEL y PORTER, enfocados en el código CIU de la industria; se ha utilizado métodos cualitativos (grupo focal) y cuantitativos (encuestas) para conocer las necesidades y reacciones de las personas sobre este proyecto.

Actualmente al estar en un mundo globalizado donde los avances tecnológicos se han desarrollado de manera rápida y digital, se ha podido determinar que el mercado enfocado busca nuevas alternativas de compra por internet, teniendo como resultado ahorro de tiempo, experiencia de servicio y seguridad de información de datos personales.

La venta online de tickets al fútbol es nueva en Ecuador; sin embargo, cabe destacar que en Europa ya existen plataformas digitales como StubHub que brindan este servicio a los mejores clubs del mundo como el F.C. Barcelona de España, optimizando recursos y generando mayores ingresos en la venta de tickets. De acuerdo a Ander Michelena quien es director de esta empresa, manifiesta que más del 60% de los tickets que venden corresponden a espectáculos de fútbol.

Con estos antecedentes, y al evidenciar que en Quito no existe una empresa con una plataforma dedicada a la venta exclusiva de estos tickets; se puede determinar que este negocio es oportuno e innovador ya que se pretende optimizar costos para el cliente y empresas; ayuda al medio ambiente sin emisión de tickets físicos, garantiza seguridad en medios de pago y agilidad en la compra para los usuarios.

## **ABSTRACT**

**The objective of this project is to determine the feasibility of a business plan for the creation of a digital ticket sales company for soccer events in Quito, which has been developed using data and information to date, through a need analysis. that people who attend football stadiums have when buying a ticket.**

**This investigation began with the analysis of PESTEL and PORTER, focused on the ISIC code of the industry; Qualitative (focus group) and quantitative (surveys) methods have been used to find out the needs and reactions of people about this project.**

**Currently being in a globalized world where technological advances have been developed quickly and digitally, it has been possible to determine that the focused market is looking for new online purchasing alternatives, resulting in time savings, service experience and information security. of personal data.**

**The online sale of football tickets is new in Ecuador; However, it should be noted that in Europe there are already digital platforms such as StubHub that provide this service to the best clubs in the world such as the F.C. Barcelona of Spain, optimizing resources and generating more income from ticket sales. According to Ander Michelena, who is the director of this company, states that more than 60% of the tickets they sell correspond to soccer shows.**

**With this background, and by showing that in Quito there is no company with a platform dedicated to the exclusive sale of these tickets; It can be determined that this business is timely and innovative since it is intended to optimize costs for the client and companies; It helps the environment without issuing physical tickets, it guarantees security of payment methods and agility in purchasing for users.**

## Contenido

1.	Descripción de negocio.....	7
2.	Análisis del entorno .....	8
2.1	Macroentorno.....	8
2.1.1	Político .....	8
2.1.2	Económico.....	9
2.1.3	Social.....	10
2.1.4	Tecnológico.....	11
2.1.5	Ambiental.....	12
2.1.6	Legal.....	12
2.2	Micro entorno.....	13
2.2.1	Proveedores – Poder negociador de los proveedores.....	13
2.2.2	Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas .....	13
2.2.3	Compradores – Poder negociador de los compradores .....	14
2.2.4	Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	15
2.2.5	Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales .....	15
3.	Lineamientos estratégicos .....	15
4.	Estudio de mercado.....	19
4.1	Identificar el Problema.....	19
4.2	Fuentes de información.....	23
4.3	Metodología .....	24
4.3.1	Análisis cualitativo en función del problema de la investigación.....	24
4.3.2	Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.....	30
4.4	Ciclo de vida del producto o servicio .....	37
4.5	Estimación de ventas.....	43

4.6	Plan de marketing .....	45
4.6.1	Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix).....	45
4.6.1.1	Precio .....	46
4.6.1.2	Producto .....	47
4.6.1.3	Plaza.....	49
4.6.1.4	Comunicación .....	50
4.6.2	Estrategias generales de marketing .....	51
5.	Estudio administrativo .....	52
5.1	Plan de operaciones.....	52
5.1.1	Decisiones estratégicas .....	52
5.1.1.1	Selección y diseño del bien y/o servicio .....	52
5.1.1.2	Selección y diseño del proceso productivo .....	53
5.1.1.3	Localización de instalaciones .....	54
5.1.1.4	Distribución de planta .....	55
5.1.2	Decisiones tácticas .....	56
5.1.2.1	Gestión de inventarios.....	56
5.1.2.2	Programación de operaciones .....	56
5.1.2.3	Control de calidad .....	58
5.1.2.4	Mantenimiento preventivo de maquinaria .....	59
5.2	Estructura administrativa .....	59
5.3	Análisis Legal .....	62
6.	Estudio financiero .....	62
6.1	Análisis de flujo de caja proyectado .....	63
6.1.1	Flujo de caja inicial .....	63

6.1.1.1	Inversión inicial activo.....	63
6.1.1.2	Fuentes de financiamiento .....	65
6.1.2	Flujo de caja operativo.....	66
6.1.2.1	Ingresos proyectados.....	66
6.1.2.2	Egresos proyectados.....	66
6.1.2.3	Flujo de caja proyectado .....	68
6.1.2.4	Punto de equilibrio .....	69
6.1.3	Flujo de caja de liquidación .....	70
6.1.3.1	Valor de desecho del proyecto.....	71
6.2	Análisis de la tasa de descuento del proyecto.....	71
6.2.1	Tasa de descuento .....	71
6.2.2	Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR .....	71
6.2.3	Estructura de financiamiento .....	72
6.3	Indicadores financieros .....	72
6.3.1	VAN.....	72
6.3.2	TIR .....	72
6.3.3	Período de recuperación de inversión .....	72
6.3.4	Índice de rentabilidad.....	73
6.3.5	Evaluación financiera.....	73
7.	Conclusiones .....	73
8.	Bibliografía y Anexos .....	75

## Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación CIU 4.0 .....	8
Tabla 2: Análisis Político .....	9
Tabla 3: Análisis Económico .....	10
Tabla 4: Análisis Social.....	11
Tabla 5: Análisis Tecnológico.....	11
Tabla 6: Análisis Ambiental.....	12
Tabla 7: Análisis Legal .....	13
Tabla 8: Objetivos a largo plazo .....	17
Tabla 9: Objetivos mediano plazo.....	18
Tabla 10: Objetivos acorto plazo. ....	19
Tabla 11: Estudio Cualitativo.....	24
Tabla 12: Análisis de Focus Group .....	25
Tabla 13: Resultados entrevista con Samantha Yépez.....	28
Tabla 14: Segmento de personas. ....	31
Tabla 15: Número de asistentes al estadio .....	43
Tabla 16: Ingresos por taquilla.....	43
Tabla 17: Estimación de ventas.....	44
Tabla 18: Perfil de matriz competitivo.....	44
Tabla 19: Localización de instalaciones.....	54
Tabla 20: Capital de trabajo neto .....	63
Tabla 21: Planta y equipo.....	63
Tabla 22: Rubros de inversión .....	64
Tabla 23: Fuente de financiamiento .....	65
Tabla 24: Proyección de ingresos.....	66
Tabla 25: Proyección de egresos .....	66

Tabla 26:Gastos generales.....	66
Tabla 27:Gastos de nómina.....	67
Tabla 28:Resumen de egresos.....	68
Tabla 29:Flujo de caja proyectado.....	68
Tabla 30:Punto de equilibrio.....	69
Tabla 31:Flujo de caja de liquidación.....	70
Tabla 32:Valores de desecho de proyecto.....	71
Tabla 33:Detalle TMAR.....	71
Tabla 34:Estructura de financiamiento.....	72
Tabla 35:Detalle cálculo VAN.....	72

## Índice de Gráficos

Figura 1:Ventas F.C.Barcelona.....	20
Figura 2:Participantes Focus Group.....	25
Figura 3:Cálculo de Muestra.....	32
Figura 4:Selección de género.....	33
Figura 5:Porcentaje de asistencia al estadio.....	33
Figura 6:Aceptación de compra de ticket por internet.....	34
Figura 7:Preferencia de compra.....	34
Figura 8:Aceptación de reventa de tickets.....	34
Figura 9:Información de redes sociales.....	35
Figura 10:Información de precios.....	35
Figura 11:Información de encuestas.....	39
Figura 12:Buyer persona masculino.....	39
Figura 13:Buyer persona femenino.....	41
Figura 14:Mix de Marketing.....	45

Figura 15: Elección de partido de fútbol .....	47
Figura 16: Elección de localidad y pago .....	48
Figura 17: Proceso de distribución .....	49
Figura 18: Modelo de negocio .....	53
Figura 19: Proceso productivo .....	53
Figura 20: Geolocalización .....	55
Figura 21: Distribución de la planta .....	55
Figura 22: Flujo de proceso .....	57
Figura 23: Organigrama .....	59
Figura 24: Procesos Importantes .....	61

## ANEXOS

ANEXO A: Business Model Canvas .....	78
ANEXO B: Guión grupo focal .....	79
ANEXO C: Libro de códigos .....	80
ANEXO D: Mapa mental .....	81

## **1. Descripción de negocio**

El servicio es la venta de tickets online por medio de una plataforma digital para partidos de campeonato nacional y eliminatorias mundialistas en la ciudad de Quito, los pagos podrán realizar por medio de tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria.

Una vez que el cliente compra su ticket, podrá descargarse en su dispositivo móvil y entrar al escenario deportivo presentando su código de barra QR.

Se pretende combatir la reventa de tickets en los estadios por parte de terceras personas, fomentar la cultura en los usuarios para acceder a la compra de tickets por medio de la web, evitar grandes filas el momento de adquirir un ticket físico y entrar al estadio, evitar el desorden, la falsificación y sobre precios en la venta.

Se escogió Quito ya que es una de las ciudades más pobladas junto con Guayaquil y Cuenca en donde se desarrollan este tipo de eventos dentro del país.

Mediante esta venta de tickets online, la aplicación desarrollará otros servicios que serán complementarios como la venta de indumentaria retro que incluirá un kit de aseo junto con una mascarilla especial con el diseño del club del cual es fanático como una medida de prevención ante la covid -19; adicionalmente información previa al partido y visión 360 de las localidades en el estadio.

Lo que se ha expuesto, tiene como objetivo generar la mejor User y Customer Experience en todo el proceso de compra.

Se tomará en cuenta aspectos importantes para el cliente como es la adquisición de sistemas tecnológicos para la venta de tickets de manera correcta, la creación de alianzas estratégicas con empresas como PayPal o Payclub, las cuales son aplicaciones de sistemas de pago que se encargan de cobrar y cubrir los requerimientos de cada banco o tarjeta de crédito, y de esta manera ya no tener preocupaciones en este sentido.

Analizando toda la información mencionada, se puede afirmar que el proyecto es viable y que existe una oportunidad de negocios significativa ya que las tendencias del mercado mundial pueden presionar socialmente para implementar este sistema ya que la necesidad es un hecho

que existe dentro de los clientes. El único factor determinante en la actualidad es el confinamiento mundial que se vive por causa del coronavirus, que de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud no se puede determinar la normalidad de asistencia a eventos masivos.

## 2. Análisis del entorno

Los sectores económicos facilitan el análisis y estudio de la producción económica pues permiten clasificar actividades económicas similares que compiten entre sí o se complementan. De acuerdo a esta clasificación se analizará el código N que abarca diversas actividades de apoyo a actividades empresariales generales. En la Tabla 1 se detalla la descripción de código N.

Tabla 1: Clasificación CIIU 4.0

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>
Sección N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
N7990.03	Actividades de venta de boletos para obras de teatro, competiciones deportivas y otras actividades de diversión y entretenimiento.

Fuente: (INEC, 2012)

### 2.1 Macroentorno

La industria de la venta de tickets se puede ver afectada a nivel de macro entorno debido a las diferentes leyes y resoluciones que pueden darse en diferentes ámbitos relacionados con esta actividad; pueden representan puntos positivos o negativos.

#### 2.1.1 Político

En la Tabla 2 se detalla la información.

Tabla 2: Análisis Político

No.	<b>POLÍTICO</b>
<b>P1</b>	El 13 de marzo 2020 el Gobierno, por medio de la Policía Nacional de comunicación estratégica toma medidas ante emergencia sanitaria por coronavirus. El Gobierno amplió las medidas de prevención frente a la pandemia de coronavirus. Dispuso la suspensión de clases y de los eventos masivos a nivel nacional. (Ministerio de Gobierno, 2020)
<b>P2</b>	Con fecha 15 de mayo 2020, el presidente de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, Francisco Egas presentó al COE nacional, la normativa que busca un retorno seguro del fútbol. La propuesta contiene principios básicos, alcance y gobernanza, protocolo de viajes, y estancias, protocolo de partidos a puerta cerrada. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020)
<b>P3</b>	De acuerdo al artículo 28, del reglamento del comité ejecutivo del fútbol profesional declara que las asociaciones provinciales no podrán fijar un valor de ticket a su conveniencia, todo dependerá de la ubicación del estadio y asignación de puestos a hinchadas visitantes. Este reglamento lo maneja la AFNA y regula el campeonato nacional de fútbol. (Reglamento del comité ejecutivo de fútbol profesional, 2014).
<b>P4</b>	En el artículo 46 dice: "El club interesado cursará su petición a través del Comité Ejecutivo, hasta el día martes si el partido se jugare en fin de semana o hasta el viernes inmediato anterior si el partido se lo realizare entre semana, acompañando el valor de las entradas que se aspire adquirir, en dinero en efectivo o cheque certificado. Cumplido estos requisitos, el club local deberá entregar las entradas al club visitante faltando 24 horas de la fecha fijada para la realización del concerniente partido" (Reglamento del Comité Ejecutivo de Fútbol Profesional, 2014).
<b>P5</b>	De acuerdo al Mintel, la transformación digital no es solo el uso de tecnología, sino que consiste en cambiar la mentalidad de las personas y en promover una cultura digital entre empresas e instituciones. El Gobierno Nacional tiene como objetivo aumentar 1 punto más el índice de desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación al 2021 (4,5 a 5,5). (Senecyt,2019)

### 2.1.2 Económico

En la Tabla 3 se detalla la información.

Tabla 3: Análisis Económico

No.	ECONÓMICO
E1	Un alto dirigente de Liga Deportiva Universitaria, el Sr. Esteban Paz, manifiesta que la Covid-19 ha generado un grave problema en la economía de clubes ecuatorianos. Existirán otros equipos que no podrán sostener la crisis. El regreso del fútbol sin hinchas en las gradas complicará mucho más las finanzas de los equipos. Todo el mundo está viviendo esta problemática, se debe buscar la manera de acoplarnos a esta nueva realidad. Ahora todo es incierto. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2020).
E2	De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales el gasto de consumo por recreación y cultura de los ecuatorianos es de \$109 millones, que representa el 4,6% de gasto de consumos del hogar en el ecuatoriano. (INEC, 2012)
E3	Previo al Covid-19 las compras mensuales y semanales constituían la frecuencia habitual de transacciones no presenciales, esto era más habitual en personas o grupos de edades menor a 26 años. La llegada del Covid-19 ha traído como consecuencia un incremento en la frecuencia de compra online en el ecuatoriano. Frecuencia de compra una vez al mes pre-covid era al 19%, post-covid el 40%. (Cámara de Comercio Ecuatoriana, 2020)
E4	La inflación en el Ecuador a cierre del año 2019 ha sido de -0,07%; en la industria de recreación y cultura ha tenido una variación del 0,02% anual. (Aso banca, 2020).
E5	Las actividades económicas que presentaron una tasa de variación positiva en el primer trimestre de 2020, fueron: Pesca (9.1%), Refinación de Petróleo (6.5%), Acuicultura y pesca de camarón (3.7%), Petróleo y minas (2.4%); y Agricultura (1.6%). Otros servicios como recreación registra un porcentaje negativo del 0,18%. (Banco Central del Ecuador, 2020).

### 2.1.3 Social

En la Tabla 4 se detalla la información.

Tabla 4: Análisis Social

No.	<b>SOCIAL</b>
<b>S1</b>	De acuerdo a información del INEC, informó que Ecuador tiene 17.096.789 habitantes hasta el sábado 13 de octubre de 2018. Guayas es la provincia más poblada con 3,6 millones de habitantes, seguida de Pichincha con 2,5 millones de habitantes. (INEC, 2018).
<b>S2</b>	En el uso del tiempo libre de los hombres ecuatorianos usan 60% de su tiempo en actividades personales, mientras que las mujeres lo hacen un 54% (INEC, 2012).
<b>S3</b>	Ecuador se ubica en el top 5 en América del Sur con el 80% de uso de internet con un estimado de usuarios de 13,5 millones. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).
<b>S4</b>	La compra de servicios de entretenimiento y recreación se ha mantenido el mismo porcentaje de compras (85%) en los años 2017-2018, no existe diferencia por estratos sociales. Los adultos adquieren un 20% más tickets que grupos entre 26 y 35 años de edad. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018).
<b>S5</b>	Según estadísticas y reportes de la FEF, los 7 equipos que más llevaron gente a sus eventos deportivos todo el año fueron de las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca con aproximadamente 37 millones, esto predomina ya 16 años. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2016).

#### 2.1.4 Tecnológico

En la Tabla 5 se realiza el detalle.

Tabla 5: Análisis Tecnológico

No.	<b>TECNOLÓGICO</b>
<b>T1</b>	De acuerdo al foro de Tecnologías de Ticketing 2019 realizado en Manchester, este manifiesta que la venta de tickets ha evolucionado y ha tenido un cambio considerable en los últimos tres años a diferencia de los últimos 30 años. Esto se genera debido a la tecnología actual y acceso de información a las personas. Estos aspectos han permitido, como industria, revolucionar las experiencias de los clientes, con nuevos eventos, tecnología de mapas de asientos con vista 3D y hacer que las transacciones sean más fluidas utilizando NFC, RFID y biometría. (Ticketing business fórum- Manchester, Reino Unido, 2019).

<b>T2</b>	TheTicketing Business Fórum 2019, impulsó a Francis Casado, fundador y jefe de desarrollo de negocios, 3D Digital Venue, compartir sus ideas en el club italiano AS Roma con la finalidad de mejorar ventas online y atraer a más turistas deportivos a partidos del club en el Calcio. La integración de la solución 3D Digital Venue ha permitido a los fanáticos ver vistas en 3D de 360 grados desde todos los asientos del estadio antes de comprar sus tickets. Elegir un asiento y ver su vista con solo hacer juega un papel importante para aumentar el UX y generar lealtad de los hinchas. (Ticketing business forum- Manchester, Reino Unido, 2019).
<b>T3</b>	De acuerdo al MINTEL, se tiene previsto que para el 2021 el 98% del país esté conectado a servicios de telecomunicaciones. La intención es que 127 mil hogares puedan acceder al servicio de internet con tarifas reducidas, también motivar a la disminución de aranceles para Smartphone y computadoras, para que más de 1 millón de ciudadanos puedan adquirir dichos equipos. (MINTEL, 2020)

### 2.1.5 Ambiental

En la Tabla 6 se realiza mayor detalle.

Tabla 6:Análisis Ambiental

<b>AMBIENTAL</b>	
<b>A1</b>	La emisión de facturación electrónica, genera ahorro de gasto de papel físico, contribuye a eficiencia en procesos administrativos, mayor seguridad, menor probabilidad de falsificación y ayuda al medio ambiente debido al ahorro de papel y tintas de impresión. (SRI, 2020).
<b>A2</b>	El comercio electrónico a más de ofrecer comodidad en las compras, permite recibir el producto en el lugar donde quiera sin la necesidad de movilizarse; lo cual impacta en el cuidado del medio ambiente ya que se genera menos contaminación y reduce el consumo energético. (Observatorio, Ecommerce Colombia, 2019).

### 2.1.6 Legal

En la Tabla 7 se realiza el detalle.

Tabla 7: Análisis Legal

<b>LEGAL</b>	
<b>L1</b>	Los aficionados que desean adquirir entradas para partidos de eliminatorias mundialistas, se mencionan a las diversas asociaciones de comercializadores de entradas de espectáculos públicos y deportivos legalmente constituidas, denominados revendedores, no pagar más del 10% del valor de venta al público, y denunciar a la Policía Nacional, a los personeros de la AFNA o de la FEF, cualquier intento de venta de entradas, superior al porcentaje aquí señalado. (AFNA, 2012).
<b>L2</b>	En la actualidad se pueden crear empresas por medio de internet que deben cumplir los siguientes requisitos generales: El proceso simplificado de constitución electrónica utiliza un programa que permite procesar la información ingresada por los usuarios con la finalidad de generar el contrato de compañía, nombramientos de Representantes Legales, inscripción en el Registro Mercantil, obtención del Registro Único de Contribuyentes. (Supercias, 2020).
<b>L3</b>	De acuerdo al artículo 14, todo ticket a espectáculos; estos documentos se utilizarán únicamente en transacciones con consumidores finales, no dan lugar a crédito tributario por el IVA, ni sustentan costos y gastos al no identificar al adquirente. Sin embargo, si el cliente quiere sustentar costos y gastos o tenga derecho a crédito tributario, podrá exigir a cambio la correspondiente factura o nota de venta, según el caso; estando obligado el emisor a realizar el cambio de manera inmediata. (SRI, 2010).

## 2.2 Micro entorno

### 2.2.1 Proveedores – Poder negociador de los proveedores

Los principales proveedores son los clubs de la ciudad de Quito. Se deben manejar alianzas estratégicas que permitan manejar los derechos de la venta de tickets para los partidos que jueguen los equipos de local. Los clubs son: Liga de Quito, El Nacional, Deportivo Quito, Aucas, Universidad Católica, Independiente del Valle y la Federación Ecuatoriana de Fútbol, con los partidos de la selección ecuatoriana. Con esta concesión de los derechos, se pretende generar mayor volumen de ventas, ahorros de gastos administrativos al club y la federación, evitar pérdida de dinero y de tickets e impresión de talonarios de tickets.

El poder de negociación es alto.

### 2.2.2 Participantes potenciales – Riesgo de nuevas empresas

Actualmente los diferentes eventos los manejan empresas como Ticketshow, Joinnus y Ecuticket; esta última eventualmente maneja venta de entradas al fútbol, en el año 2017 comercializaba los tickets de la selección del Ecuador para eliminatorias de Rusia 2018. Ticket show a pesar de enfocarse a espectáculos culturales ha incrementado sus ventas al incursionar en torneos deportivos como fue el Ecuador Open del año 2017. De igual forma Joinnus ha entrado al Ecuador desde el año 2019 con eventos relacionados a los conciertos de música. Las inversiones en esta industria son altas por los costes elevados de sistemas tecnológicos de software y hardware. Existen contratos de diferentes eventos, sin embargo, no proveen un servicio netamente enfocado a fútbol por lo que los clientes no se encuentran satisfechos en las compras de tickets y se puede competir en esta industria. Joinnus, empresa peruana maneja ya en diferentes países su plataforma con varias de venta de tickets que incluyen venta de tickets al fútbol. El riesgo de entrada de nuevas empresas es alto.

### **2.2.3 Compradores – Poder negociador de los compradores**

A nivel internacional, en el ámbito deportivo se puede encontrar muchas instituciones grandes de fútbol como son el F.C Barcelona, Real Madrid, A.C Milán, Manchester United, entre otros que mantienen otras disciplinas deportivas para sus clientes; en el caso de Ecuador esto no se ha evidenciado ya que el fútbol es el deporte que predomina a nivel local en gustos de los consumidores; sin embargo, al establecer los precios cada club de fútbol dependiendo del atractivo del partido y al considerar que gran parte de los rubros económicos dependen de las taquillas, los directivos deben encontrar la mejor manera de promocionar para que la gente asista al estadio. Los jugadores de fútbol necesitan del apoyo de su gente, es una motivación para ellos que puedan alentar, sin el apoyo de ellos los clubs se desmotivan y bajan su rendimiento deportivo y por ende no hay asistentes. Deducimos que el poder de negociación de los compradores es alto.

#### **2.2.4 Sustitutos – Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los productos sustitutos son amplios para este tipo de espectáculos, los valores muchas veces son costosos en esta industria, lo que imposibilita el acceso de muchas personas ya que perciben salarios bajos que solo sirven para mantener las necesidades básicas del hogar.

Para poder generar interés en este tipo de espectáculos, el nivel de experiencia debe mejorar rotundamente para que sea atractivo para los usuarios, es decir una plataforma amigable, fácil de entender, de navegar y que sus interfaces no generen confusión; de esta manera se pueden generar mejores ingresos en la venta de tickets. La amenaza en los ingresos por los productos sustitutos es alta.

#### **2.2.5 Competidores de la industria – Rivalidad entre empresas actuales**

Se puede afirmar que la rivalidad en esta industria es con competencia indirecta; actualmente las empresas relacionadas mantienen eventos de conciertos, teatro, cine y culturales. Existe una empresa llamada Ticket Fácil, que promociona todo tipo de evento, entre ellos entradas al fútbol, pero su acceso al estadio debe ser con entrada física. No existe una plataforma en el Ecuador que mantenga venta de tickets online al fútbol y que su acceso sea a través de un código de lectura QR, sin necesidad de canjear el ticket físico. De igual manera la empresa Joinnus, mantiene vigente todo tipo de eventos, entre ellos el fútbol; sin embargo, en el Ecuador ha entrado con exclusividad de venta de entrada a conciertos de música. La rivalidad entre competidores es alta.

### **3. Lineamientos estratégicos**

#### **Misión**

Somos una empresa digital con servicios de venta de tickets online y control de acceso de entradas para partidos de fútbol en la ciudad de Quito, comprometidos con el mejoramiento de la calidad, innovación y seguridad del espectáculo mediante la atención de colaboradores

altamente capacitados e innovación tecnológica constante para clientes y colaboradores contribuyendo así a mejorar el desarrollo del deporte y espectáculo del Ecuador.

### **Visión**

Ticket Fast será en el año 2023 considerado por nuestros clientes la mejor empresa de venta de tickets al fútbol online enfocados en la innovación, agilidad y responsabilidad.

### **Principios**

Ticket Fast se enfocará en principios de ética empresarial, que son:

- La ética/moral social: marcada por nuestro entorno social.
- Conciencia moral: basados en los principios de nuestro talento humano.
- Leyes: Cumpliendo los reglamentos impuestos por el gobierno.

Llevando estos principios fundamentales, se puede resumir a Ticket Fast en una empresa que generará confianza, respeto a las personas, respeto al medio ambiente (sin impresión de tickets físicos) y profesionalismos en cada tarea por cumplir con nuestros clientes.

### **Valores de la Organización**

Como parte esencial de nuestra identidad, los valores que se han establecido son los siguientes:

- Compromiso: La satisfacción y experiencia de nuestros clientes significa un todo para nosotros.
- Servicio: Ticket Fast tendrá el compromiso de atender de la mejor manera a todas las personas con las que interactuamos en la web, nuestro objetivo es que estén cómodos al interactuar con nosotros.
- Honestidad: Siempre comprometidos con ello, y se publicará información de partidos confirmados.
- Respeto: Todos nuestros clientes merecen la misma importancia, por lo tanto, recibirán el mejor trato posible.
- Lealtad: Nos comprometemos a mantener la información segura ya que es confidencial.
- Eficiencia: Una de nuestras fortalezas, utilizando tecnología de punta con acceso a la plataforma rápida, amigable y segura.

## Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; este valor es el que se da al cliente mediante una solución que la paga por un problema que él tiene. En ANEXO A se encuentra mayor detalle del modelo Canvas.

## Establecimiento de Objetivos y Metas

En la Tabla 8 se describen los objetivos y metas planteadas.

Tabla 8:Objetivos a largo plazo

<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>
1. Posicionarse como la empresa más importante de venta de tickets al fútbol online en Ecuador, generando Top Mind.	Evaluación y medición mensual de la demanda	Benchmarking, estudios de mercado, página web dinámica, generar User y Customer experience.	App y página web con fácil uso, chat en línea con los clientes, publicidad impactante.
2. Expandir el negocio a todas las regiones del Ecuador.	Evaluación y medición mensual de la demanda.	Uso de herramientas como Customer Journy, awareness.	Generar Engagement, con landing page, blogs, promociones.
3. Ser una marca conocida, reconocida y querida.	Fidelización de clientes.	Generar love marks, inbound marketing, utilizar herramientas que midan la satisfacción de cliente como Google Analytics.	Contar con un community manager, atención por redes sociales, post venta, bonificación a los que consigan nuevos usuarios.

4. Superar a la competencia en ventas	Derechos para venta exclusiva en la web por los equipos de fútbol.	Establecer alianzas estratégicas con los principales equipos del Ecuador en el segundo año de funcionamiento.	Promociones especiales, marketing con las principales figuras de los equipos, videos especiales con los partidos más memorables.
5. Aumentar las ventas al menos en un 30%	Incremento exponencial de ventas.	Ser diferenciadores de la competencia, generar valor agregado al servicio que se ofrece, dar la mejor experiencia al usuario, usar un sistema de compra ágil, rápido y seguro. Uso de estrategia del Océano Azul.	Atención las 24 horas, diversidad en medios de pago rápidos y seguros, acceso a la plataforma inmediata, merchandising de los clubs y la empresa.

En Tabla 9 se realiza un mayor detalle de los objetivos a mediano plazo.

Tabla 9:Objetivos mediano plazo.

<b>OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>
6. Alcanzar más de 100.000 seguidores en Redes Sociales.	Mejorar la calidad de los leads captados, mejorar la relación entre marca y clientes.	Establecer nuevas opciones y canales para las campañas comerciales, para dar a conocer el producto y aumentar las ventas.	Generar publicidad las horas y días indicados donde los clientes revisan redes sociales.
7. Potenciar la imagen del negocio, creando vínculos de cercanía entre los clientes.	Posicionamiento como empresa	Nuevos canales de atención al cliente, buscar nuevas formas de relación con los clientes, mediante	Asesorías sobre manejo de servicio al cliente, capacitación del personal

		trivias deportivas de los equipos.	
--	--	------------------------------------	--

En la Tabla 10 se establecen los objetivos a corto plazo.

Tabla 10:Objetivos acorto plazo.

<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>
8. Dar a conocer a la empresa a través de las Redes Sociales	Alcanzar los primeros 3 meses mil suscriptores.	Tener una página web amigable y dinámica, responder a inquietudes de los clientes de manera rápida. Establecer conexión online con el cliente.	Uso de redes sociales.
9. Conocer gustos y preferencias de los clientes habituales	Mantener los clientes activos	Utilizar programas que midan gustos y preferencias de los clientes.	Envío de promociones o descuentos a través de los medios que más usa.

## **4. Estudio de mercado**

### **4.1 Identificar el Problema**

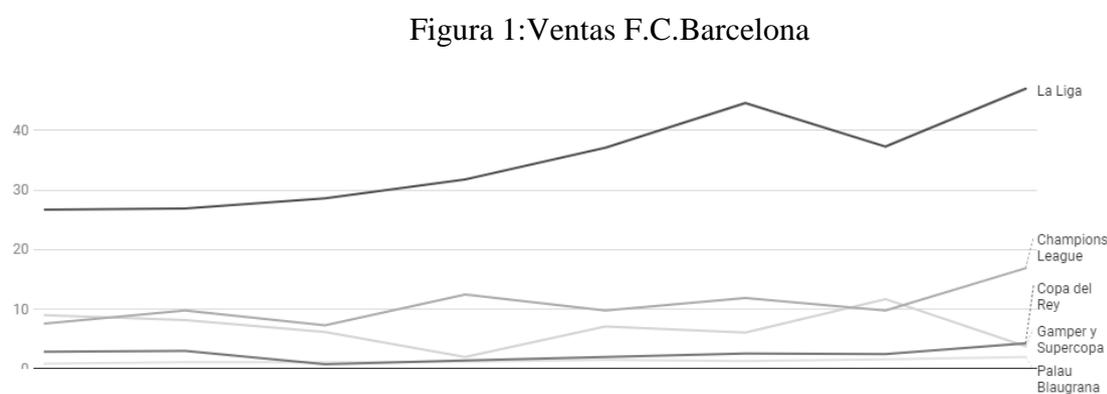
Actualmente el comercio electrónico, conocido también como Ecommerce ha ido transformándose y evolucionando a lo largo del tiempo de una manera vertiginosa.

En España muchos de los equipos de su Liga tienen encargada su gestión de venta de tickets online a portales como Entradas.com, Ticketmaster o Onebox con una imagen corporativa

acorde a cada club; con esto se pretende mejorar la experiencia de compra con la vista 3D donde le permite al aficionado escoger el puesto que ocupará en el estadio y evitar largas filas en la compra.

Mediante el ticketing inteligente, la demanda de compra de tickets ha aumentado; por ejemplo, el F.C. Barcelona en el año 2018 y 2019 alcanzó ventas de 94 millones de euros con una mejora interanual del 17,6%.

En la Figura 1 se visualiza la evolución de ventas por diferente torneo en la temporada 2018-2019 del F.C.Barcelona sin considerar las cuotas de socios y abonados que superan los 60 millones anuales.



Fuente: (F.C. Barcelona, 2019)

Con estos antecedentes se considera que es necesario realizar esta investigación ya que se desea que el cliente tenga una experiencia digital diferente en la compra de tickets de fútbol; tomando como ejemplo nuevamente España la mejor liga de fútbol del mundo, la venta de tickets por internet representa 1.500 millones de euros, con un 60 % que proviene de las ventas de eventos de fútbol.

Fuente: (Palco 23, 2018)

Para llegar a una audiencia global es necesario ofrecer una experiencia digital de gran calidad; como consecuencia, se debe garantizar un sitio web sencillo, con buen diseño para ordenadores

y móviles, que carguen con rapidez y que las interfaces de usuarios sean útiles, fáciles y rápidas de usar.

Mediante el uso de tickets digitales con código de acceso QR en el Ecuador, se pretende reducir significativamente costes a los clubs relacionados a contratación de empleados para venta de taquillas en el estadio, impresión de papel: así mismo existe la necesidad de incorporar elementos de seguridad, es decir, una entrada electrónica con códigos de barras.

Se pretende combatir la reventa de tickets, fomentar la cultura en los usuarios para acceder a la compra por medio de la web, evitar grandes filas el momento de adquirir un ticket físico y entrar al estadio, evitar el desorden y falsificación.

Así mismo podrán comprar con antelación tickets para todos los partidos de campeonato nacional o eliminatorias mundialistas para la selección del Ecuador. Otro aspecto importante que se ha considerado es el medio de pago que puede realizarlo con tarjetas de crédito, débito o transferencias interbancarias.

De esta manera podemos concluir que la venta de tickets online en el fútbol ecuatoriano es una idea innovadora y puede resultar muy rentable. Si se toman como ejemplo ligas de Europa donde la taquilla se vende por anticipado podemos generar gran expectativa en el hincha al saber que puede comprar rápido, fácil y seguro con opciones de métodos de pago digitales, nuestro objetivo es crear un User Experience único en la compra de tickets para fútbol.

### **Planteamiento del problema**

La necesidad de información que se requiere para el grupo objetivo de clientes para la compra de tickets al fútbol. El principal propósito es saber cuál es la aceptación de una plataforma digital online para la compra de tickets al fútbol en la ciudad de Quito, el cual nos permita identificar el mercado objetivo bajo parámetros demográficos, conductuales, geográficas, psicográficas y socio económico; de igual forma analizar oportunidades de mejora y amenazas que se puedan identificar en la compra de tickets online al fútbol.

### **Problema de investigación**

¿Cuál es el nivel de aceptación de las personas para comprar tickets al fútbol con lectura QR por medio de una plataforma digital online?

### **Objetivos de Investigación**

- Objetivo General: Determinar los problemas, dificultades y facilidades que tienen los clientes el momento de realizar una compra para tickets al fútbol en la ciudad de Quito, mediante la creación de una plataforma online.
- Objetivo 1 (Precio): Indagar cuánto están dispuestos a pagar los clientes por comprar online un ticket con código de acceso QR.
- Objetivo 2 (Plaza):
- Analizar si un cliente se siente satisfecho con el nuevo servicio de venta de tickets online sin necesidad de ir a un punto físico de venta.
- Objetivo 3 (Producto): Conocer si el cliente se siente seguro y satisfecho al comprar tickets online de manera rápida y segura.
- Objetivo 4 (Promoción): Buscar las mejores promociones a nuestros clientes por compra de los tickets con frecuencia.
- Objetivo 5 (Psicográfico): Investigar más a fondo los gustos y tendencias del cliente el momento de hacer la compra online.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por cobro de comisión los clientes?
- ¿Cuándo asiste a un estadio de fútbol, dónde compra normalmente sus tickets?
- ¿Conoce Usted, algún tipo de empresa que venda tickets con código de acceso QR de un estadio de fútbol en Ecuador?
- ¿Si compras un cierto número de boletos, qué promociones te gustaría que te oferte?
- ¿Con que personas asisten al estadio los fanáticos del fútbol?

### **Hipótesis**

- Problema investigación Ho:  $\mu =$  El 93% de las personas desean que exista una plataforma

digital para la compra de tickets al fútbol, sin necesidad de que exista un punto físico de venta.

- Pregunta 1 Ho:  $\mu =$  Se afirma que las personas están dispuestas a pagar hasta \$3 adicionales en la compra de tickets para fútbol. El 10,9% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar hasta \$80 por un ticket.
- Pregunta 2 Ho:  $\mu =$  El 77,5% de las personas encuestadas compran sus tickets al fútbol en las boleterías del estadio. No existe una competencia actual fuerte, Liga mantiene plan de súper hincha con modalidad de pago anual.
- Pregunta 3 Ho:  $\mu =$  Se determina que el 88,4% de las personas no conocen una empresa que venda tickets con acceso de código QR.
- Pregunta 4 Ho:  $\mu =$  El 69% de las personas prefieren tener descuentos en la compra de tickets al fútbol. El 17,1% acumulación de puntos para próximas compras.
- Pregunta 5 Ho  $\mu =$  El 56,6% asisten al estadio con los amigos, lo que determina que nunca van solos.

## **4.2 Fuentes de información**

Una vez definidos los objetivos del plan, se debe buscar información que sea relevante, para esto se utilizarán fuentes secundarias y primarias.

### **Fuentes Secundarias**

Basadas en información de instituciones públicas y privadas que estén conectadas a esta industria, estos pueden ser datos de censos, datos estadísticos, empresas de telecomunicaciones, y estudios del sector.

### **Fuentes Primarias**

Los datos se han recabado del focus group y encuestas, mismas que se realizarán en Quito.

## 4.3 Metodología

### 4.3.1 Análisis cualitativo en función del problema de la investigación

Para la obtención y análisis de datos, se utilizó una metodología de investigación que permite la recolección de información en base a entrevistas grupales, en la cual los participantes dan su punto de vista en relación al tema enfocado de la venta de tickets al fútbol de manera online.

En la Tabla 11 se realiza un detalle del estudio cualitativo.

Tabla 11: Estudio Cualitativo

<b>FICHA TÉCNICA DE ESTUDIO CUALITATIVO</b>	
<b>METODOLOGIA</b>	La técnica que se utilizó fue del Focus Group, con un grupo de 8 personas con características homogéneas cuyo objetivo fue realizar dinámicas en intereses sobre la venta de tickets al fútbol de manera online .
<b>UNIVERSO</b>	Hombres y mujeres en edades comprendidas entre 23 y 73 años de edad perteneciente a un nivel socioeconómico A, B y C.
<b>REALIZACION DE LA DINÁMICA</b>	Se realiza el 12 de enero 2020 en la ciudad de Quito.
<b>FOCUS GROUP</b>	Se realiza con 8 personas entre hombres y mujeres que residen en: Amagasi del Inca, California Alta, Portugal y Catalina Aldás, Ponciano, el Condado, Tumbaco y Cumbaya.
	Pertenecen a un nivel socioeconómico A, B y C que cuentan con teléfonos con sistema Android o IOS con acceso a internet y que disponen de tarjetas de crédito y débito como Diners Club, Visa, MasterCard, Discover y American Express.

Fuente: Elaboración propia.

En la

Figura 2 se detalla los participantes.

Figura 2: Participantes Focus Group



Fuente: Elaboración propia.

\*Nota: Los nombres de los participantes se han cambiado por confidencialidad de los mismos. Es importante mencionar que en esta metodología del focus group, se realizó una entrevista estructurada en la cual, los participantes dieron a conocer su punto de vista respecto a todas las preguntas planteadas por el entrevistador, los resultados más importantes se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12: Análisis de Focus Group

<b>FÚTBOL Y UNA NUEVA PLATAFORMA COMERCIALIZADORA DE VENTA DE TICKETS ONLINE</b>	
Económico	Los entrevistados destinan hasta el 10% de su presupuesto mensual para eventos sociales, entre ellos tickets al fútbol ya que son hinchas de equipos de la capital como Liga Deportiva Universitaria, Deportivo Quito, Aucas, El Nacional y la selección ecuatoriana; adicionalmente tienen hijos adolescentes que les gusta el fútbol.
	Si aceptan tarjetas de crédito para pago de partidos al fútbol, es una buena alternativa y facilidad de pago sin necesidad de movilizarse a un punto físico. Los pagos lo generan en crédito corriente.
	Están de acuerdo que se cobre un valor adicional por venta de ticket, siempre y cuando no tengan que ir a canjear los tickets en boleterías

	ya que genera pérdida de tiempo y también corren el riesgo de que les vendan tickets falsos.
Tecnológico	Si existe un nuevo método para compra de tickets online diferente al tradicional; es de su agrado, ya que no tienen necesidad de ir al estadio y pueden realizar la compra por medio de una aplicación que ahorre tiempo y dinero y que no tengan que ir a canjear los tickets físicos.
	No conocen empresas a nivel nacional que venda tickets al fútbol y que su acceso sea mediante código de lectura QR, sería muy bueno tener una empresa que se diferencie de las otras sin necesidad de ir a canjear el ticket físico.
Medio ambiente	Estan de acuerdo que no se emita mas tickets físicos, ya que ahora la tendencia esta sobre tickets digitales con lectura de barras QR como se ofrecen actualmente en las aerolíneas, adicionalmente se contribuye con el medio ambiente.
Seguridad de información	Sienten mucha seguridad que sus datos van a estar protegidos al hacer los pagos por medio de botones conocidos a nivel nacional.
Medios de información	Prefieren recibir información y promociones de la empresa por redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia.

Como complemento al focus group y para poder determinar la viabilidad de este negocio, se ha considerado como un recurso clave poder mantener alianzas estratégicas y contacto directo con los principales dirigentes de los clubes; la finalidad es poder manejar los derechos deportivos de la venta de taquilla; en este contexto con fecha 27 de agosto 2020 a través de una entrevista online semiestructurada, se pudo conversar con Samantha Yépez, quien es actualmente la Presidenta del Club Sociedad Deportivo Quito, un equipo histórico y tradicional del fútbol ecuatoriano; se analizaron puntos importantes que detallaremos a continuación con diferentes preguntas planteadas.

**¿Cómo principales dirigentes de un club tan representativo en el Ecuador, y ante la transformación digital que se vive en la actualidad, han considerado que la venta de sus tickets se lo pueda manejar de manera online sin necesidad de venta de un ticket físico en**

**una boletería?**

Si lo han considerado que puedan vender los tickets de manera online, sin embargo, no hay una empresa local que lo haga en la actualidad; en un mediano plazo han pensado que se pueda realizar una aplicación netamente del club donde pueda existir información general, datos actualizados del club como la aplicación que mantiene Liga de Quito. Considera que sería importante que se puedan vender mediante una página web las sociaturas y los dummies y que puedan ser cancelados mediante tarjetas de crédito o débito, siempre dando facilidades a los hinchas.

**¿Si mi empresa le brinda la aplicación para la venta de los tickets, como Presidente de Deportivo Quito qué beneficios le pediría a la empresa para el club?**

Se considera una propuesta llamativa ya que lo ideal sería que la venta se lo realice de manera digital y que los hinchas puedan acceder mediante un código de barra con su dispositivo móvil el momento de ingresar al estadio; de igual manera la aplicación debe ser de fácil acceso, amigable y que se pueda pagar mediante tarjetas de crédito o débito. Que sea segura y que no sea fácil de plagiar, por el número de hinchas que maneja el club se debe garantizar el ticket online; sería importante conocer cuántos tickets se podrían vender con la aplicación ya que es una manera novedosa para acceder a comprar y generar mayores ingresos al club. Garantizar la asignación de los puestos mediante vista 360 y dar prioridad a los socios que mantiene actualmente el club con beneficios o descuentos (300 socios). Para la gente de tercera edad se debería realizar campañas para poder enseñar el uso y metodología de compra y que se familiaricen con la tecnología.

Las máquinas de lectura deben ser móviles y propias del club, ya que al organizar otros eventos se puedan desplazar a un hotel para presentación de uniformes, jugadores, eventos en el complejo o partidos amistosos. (La compra de máquinas de lectura QR correrían por el club).

**¿Cómo presidente del club y con la finalidad de dar una propuesta de valor diferente al cliente, nos cederían los derechos para administrar la venta de tickets de Deportivo Quito?**

Al ser una propuesta innovadora y una dirigencia joven que vive los cambios tecnológicos

cedería los derechos a la empresa para la venta de los tickets siempre que se garantice la venta con estándares de seguridad, facilidades de pago a los hinchas y volumen de venta de tickets. Considera nuevamente que los socios deben tener un trato preferencial ya que cancelan sus tickets el año por adelantado. De igual manera solicita que se realicen promociones en días especiales como del padre, madre, del niño con la finalidad de generar leads y tener más información de los hinchas.

Finalizando la entrevista Samantha reitera el compromiso y la apertura para poder manejar los derechos de venta de los tickets, se procederá a agendar futuras reuniones para poder plasmar el proyecto planteado en beneficio del club y de la empresa.

En la Tabla 13 se realiza un detalle global de la entrevista con los puntos más relevantes.

Tabla 13: Resultados entrevista con Samantha Yépez

<b>ENTREVISTA CON SAMANTHA YÉPEZ-PRESIDENTE S.D.QUITO</b>	
Servicio de app a los clubs de Quito	La Presidenta del club Deportivo Quito, estaría dispuesta a negociar la exclusividad de derechos de venta de tickets por medio de Ticket Fast.
	Lo que requiere es que la aplicación sea amigable a los usuarios tanto en acceso, navegación y pago seguro por medio de la aplicación.
	Solicita que la plataforma sea segura para los usuarios, ya que al ser una hinchada numerosa, se pueden exponer a plagios.
	Generación de ingresos al club, al ser una plataforma nueva que se pueda evidenciar incremento de venta de tickets al club. De igual forma la organización y asignación de los puestos en el estadio Olímpico Atahualpa que garantice su puesto al aficionado.
	Priorización a las sociaturas, que puedan tener descuentos ya que pagan por adelantado todo el año.
	Venta no solo de tickets, sino productos del club; actualmente necesitaría que los pagos de los dummies se puedan acceder por medio de tarjeta de crédito.
	Está de acuerdo que se manejen los accesos al estadio por medio de código de lectura QR, que se manejen máquinas móviles de lectura no solo para el estadio, si no para partidos amistosos en otros estadios en donde se pueda tener los derechos del partido, en el complejo de Carcelén, y presentación de uniformes y jugadores en algún hotel.

	Está de acuerdo en que si puede ceder los derechos del club, al mantener una dirigencia joven, innovadora y creativa que sea beneficiosa al club.
	Se sugiere que puedan añadir productos del club como camisetas, uniformes por medio de la app.
	Presentación de nuevos auspiciantes que permitan dar a conocer la marca y al club.
	Como dirigente está abierta al dialogo para negociar y le gusta la idea de poder entrar por medio de la aplicación en beneficio del club y los hinchas.

Fuente: Elaboración propia.

Como conclusiones finales al focus group y la entrevista con la Presidenta del Club Deportivo Quito se puede mencionar lo siguiente:

- Existen familias que tienen afición por ir al estadio de fútbol y si tiene que pagar por el ticket un valor adicional lo realizan, siempre y cuando el servicio de la aplicación justifique el pago adicional; en este caso la plataforma brinda la facilidad de compra del ticket con lectura de código QR.
- Si se implementa una aplicación nueva con tecnología de punta para compra de venta de tickets al fútbol, las personas entrevistadas comprarían por este medio, ya que les generará ahorro de tiempo y dinero, no corren el riesgo de que puedan adquirir tickets falsos ni aumento indiscriminado de precios en cada partido.
- Si existe la facilidad de medio de pago como son las tarjetas de crédito, los usuarios utilizarían este medio ya que les permite realizar la compra en minutos sin que tengan que acercarse a un punto físico y con dinero en efectivo; de igual manera consideran que los datos estarán seguros ya que al usar un botón de pago por medio de entidades financieras conocidas el grupo Pichincha, garantizan que se mantendrán los estándares de seguridad de información.
- El no hacer largas filas en boleterías, consideran que es dar un valor diferente al cliente, ya que al no ir físicamente al punto de venta se generar ahorros extras que implica ir al estadio (movilización, parqueaderos, sobre venta de tickets), de igual manera es

novedoso el poder escoger los puestos por medio de vista 360, que generen beneficios exclusivos a socios y que se pueda comprar accesorios del club por medio de la aplicación. A los clubes se pretende que la venta de tickets genere mayor taquilla desde los nuevos socios hasta la compra individual del ticket.

- Se puede decir que es viable la negociación con los dirigentes de los clubs, este al ser un recurso clave es determinante en el funcionamiento del negocio; el haber tenido ya un primer acercamiento con un alto dirigente es importante ya que la propuesta hecha está encaminada a ofrecer un servicio diferenciador que no existe actualmente en el país. Toda innovación es bienvenida con el respaldo y seguridad de la aplicación de Ticket Fast hacia el club y los hinchas.
- El club está dispuesto a realizar inversión en tecnología como son los equipos de lectura con la finalidad de dar facilidades de acceso a los hinchas y que el club sea el pionero en dejar los tickets físicos que normalmente se venden en el Ecuador.
- Se pueden añadir servicios adicionales en la aplicación como es venta de indumentaria y accesorios del club para generar ingresos adicionales al club.

A continuación, en los diferentes anexos, se podrá encontrar mayor detalle sobre el funcionamiento del modelo de negocio y el desarrollo del focus group.

ANEXO A: Business Model Canvas

ANEXO B: Guion grupo focal

Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora digital de tickets para eventos de fútbol y conciertos de música en la ciudad de Quito

	Temas	Subtemas
1	PRECIO	1) ¿De tus ingresos mensuales cuanto destinas para compras de boletos de espectáculos de fútbol y por qué? 2) Cuál es el factor determinante para comprar boletos al fútbol. Tiempo, dinero, familia 3) ¿Cómo prefiere realizar sus pagos, medios electrónicos o en efectivo? Por qué? 4) Si tuvieras la opción de pagar con tarjeta de crédito entradas al fútbol, te gustaría diferir este consumo a 3 meses plazo?
2	PLAZA	1) ¿Te gustaría que las entradas al fútbol las puedas comprar en la web sin necesidad de comprar en el estadio? Por qué? 2) ¿En dónde compras las entradas para ver un partido de fútbol de tu equipo favorito? 3) ¿Te gustaría entrar al estadio únicamente presentando tu celular sin necesidad de hacer cola para comprar boletos físicos? Por qué?
3	PRODUCTO	1) ¿Cómo te gustaría recibir el boleto físico o electrónico para ingresar al estadio o coliseo? 2) ¿Cuál ha sido tu experiencia al comprar boletos para un evento por internet? 3) ¿Qué tipo de eventos compras por internet? 4) ¿Conoces algún tipo de empresa que te venda boletos con código de acceso QR de un estadio en Ecuador, cuál?
4	PROMOCION	1) ¿Cómo quisieras recibir los próximos eventos de fútbol o música a futuro? Ejemplo: correo, WhatsApp, llamada telefónica, notificación por app 2) ¿Si compras un cierto número de boletos, qué promociones te gustaría que te oferte? Por qué? 3) ¿Qué redes sociales usarías para enterarte sobre nuestros servicios de venta de boletos: Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp? 4) ¿Qué tipo de promociones te gustaría tener antes de comprar boletos en la web?
5	PSICOGRAFICO	1) ¿Con qué frecuencia vas al futbol y porqué asistes? 2) ¿Con qué frecuencia vas a un concierto de música, prefieres pagado o gratuito? 3) ¿Si tienes la opción de comprar una entrada al fútbol por web y entrar al estadio por medio de código QR te gustaría, y por qué? 4) ¿Te gustaría acumular puntos y canjear por entradas estos puntos acumulados para entrar a un partido de futbol de tu equipo preferido?

ANEXO C: Libro de códigos

ANEXO D: Mapa mental

### 4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación

Para esta investigación cuantitativa se ha utilizado una encuesta de estudio de mercado para conocer que motivaciones, actitudes y opiniones de las personas con relación a la comercializadores de tickets online para eventos de fútbol en los estadios. Las fechas que se definieron para la encuesta fueron del 20 al 24 de enero 2020. Para considerar esta encuesta se han considerado aspectos importantes como el perfil de Buyer persona, plaza, producto, promoción y precio.

### Población o Universo

En la Tabla 14 se presenta un detalle de la segmentación.

Tabla 14: Segmento de personas.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICAS	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Población	676.103
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Nivel de actividad	Clase socio-económica A,B,C+
Género:	Masculino y Femenino
SEGMENTACIÓN PSICOGRAFICA	
Estilo de vida	Personas que tengan computadoras o Smartphone con acceso a internet.

Fuente: (Instituto de la ciudad, 2015)

### Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en esta investigación para poder determinar el grado de credibilidad que concederemos a los resultados. La fórmula que se utilizará es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N-1)) + (K^2 \times p \times q)}$$

### Donde:

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error de estimación

k = Nivel de confianza

n = Tamaño de la muestra

### Consideraciones:

- El número total de posibles encuestados es de 780.000 personas, que son de las características antes mencionadas del grupo objetivo en la ciudad de Quito. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018).
- El nivel de confianza que se utilizará será el 80% equivalente al factor 1,28.
- Que se realice el evento (p) que no se realice (q), cuando no se posea suficiente información, se le asignan los máximos valores:  $p = 0,5$   $q = 0,5$ .
- El margen de error aceptable de los resultados es del 5%.
- El tamaño de la muestra es de 164 encuestas.

En la Figura 3 se presenta el cálculo.

Figura 3: Cálculo de Muestra

N: 676103  
 k: 1.28  
 e: 5 %  
 p: 0.5  
 q: 0.5  
 Calcular muestra  
 n: 164 es el tamaño de la muestra

(Feedback Networks, 2013)

Como resultado se obtiene una muestra de 164 encuestas totales, para alcanzar la confiabilidad del 80%. La muestra es representativa lo que permitirá recolectar y proyectar los resultados, así como extraer conclusiones.

### **Elaboración y aplicación de la encuesta**

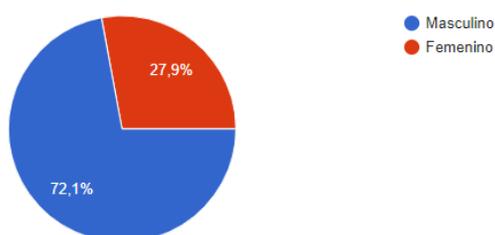
Para elaborar la encuesta se ha utilizado la herramienta la Google Formularios, misma que permite enviar un link on-line a los destinatarios para llenar la misma. Dentro de esta encuesta se utilizó información específica del perfil del cliente, gustos, frecuencia de compra, comportamientos y precio que está dispuesto a pagar en un ticket.

## Presentación y análisis de resultados de las encuestas

Al terminar la investigación de mercado se pueden determinar los siguientes resultados en base a las preguntas más relevantes de los encuetados:

Pregunta 1: Seleccione su género; en la Figura 4 se presentan los resultados.

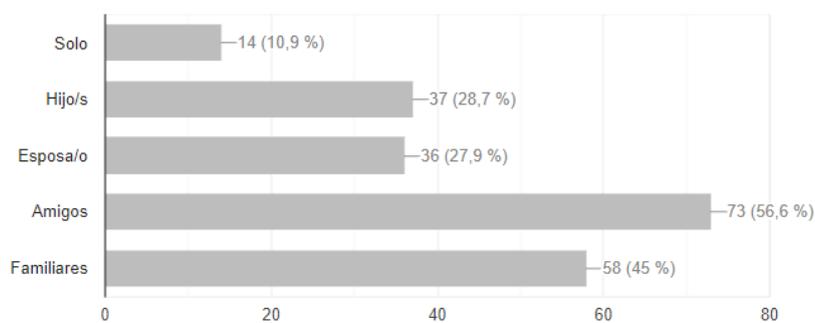
Figura 4: Selección de género



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Pregunta 4: ¿Cuándo decide ir al estadio de fútbol, con quién asistes? Puede escoger más de una opción. En la Figura 5 se presentan los resultados.

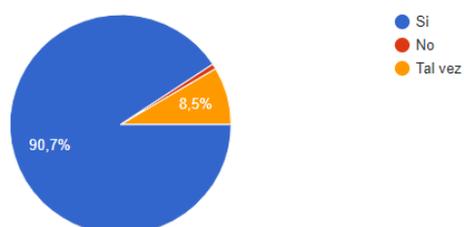
Figura 5: Porcentaje de asistencia al estadio.



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Pregunta 10: ¿Si tienes la oportunidad de adquirir un ticket al fútbol por medio de la web, utilizarías este medio de compra? En la Figura 6 se presentan los resultados.

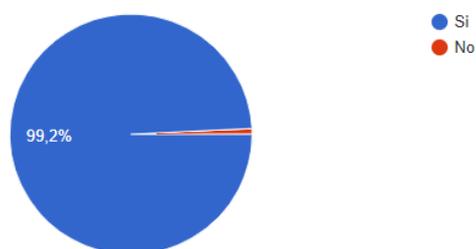
Figura 6: Aceptación de compra de ticket por internet



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

¿Te gustaría que las entradas al fútbol las puedas comprar en la web, sin necesidad de comprar en el estadio? En la Figura 7 se presentan los resultados.

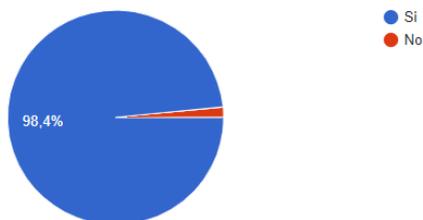
Figura 7: Preferencia de compra



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Pregunta 13: ¿Te gustaría que ya no exista reventa de entradas al fútbol y todo sea controlado por medio de tickets electrónicos? En la Figura 8 se detallan los resultados.

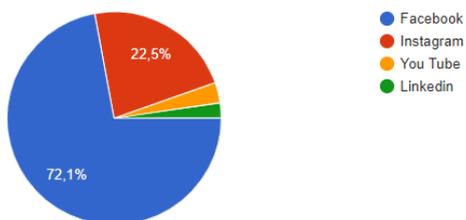
Figura 8: Aceptación de reventa de tickets



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Pregunta 24: ¿Qué redes sociales usarías para enterarte sobre nuestros servicios de venta de tickets? En la Figura 9 se detallan los resultados.

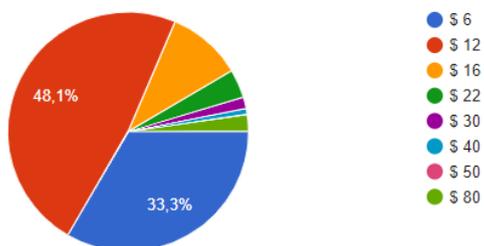
Figura 9: Información de redes sociales.



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Pregunta 28: ¿A qué precio dentro de este rango consideraría Usted la compra de los tickets como barato y aun así lo compraría? En la Figura 10 se presentan los resultados.

Figura 10: Información de precios



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

### **Conclusiones Específicas**

- Se determina que el grupo objetivo tiene la necesidad que se implemente una plataforma digital para venta de tickets, ya que actualmente el comprar en boleterías físicas implica pérdida de tiempo y muchas veces de dinero, ya que tienen que transportarse o comprar por medio de reventa.
- El 77,5% de las personas actualmente compran sus entradas en las boleterías físicas de un estadio de fútbol; sin embargo, el 99,2% de los encuestados estarían dispuestos a comprar los tickets por medio de la página web, sin necesidad de ir físicamente a un punto de venta.
- De acuerdo a información de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico las personas están utilizando los pagos online para sus compras de una manera más cómoda; de acuerdo a esta información el lugar preferido para hacer las compras son su hogar y su trabajo. Si consideramos que vivimos en un mundo ya digital donde la tendencia se mueve sobre la tecnología no podemos descuidar esta parte importante que es para los clientes (facilidad, accesibilidad, alternativas de pago) en donde se pueden manejar de manera dinámica a un solo clic de un dispositivo móvil, sin necesidad de salir del lugar donde se encuentren.
- Se debe analizar una correcta y adecuada inversión sobre TI, con la finalidad de que existan mayores compras online que generen mayores ingresos la para empresa.
- El 48,1% de las personas consideran que la compra de tickets al fútbol por un valor de \$12 es barato, si una entrada a tribuna cuesta \$10, el costo por servicio de compra del ticket online no se ve afectado en el incremento de \$2 adicionales. Las personas son conscientes y no están de acuerdo con la reventa de tickets ya que esto genera incomodidad en alza de precios y desgaste por buscar el ticket.
- De acuerdo a encuesta realizada por el INEC en el año 2012, el promedio de hogares ecuatorianos gasta \$12,50 en compra de entradas al fútbol; en la ciudad de Quito el gasto promedio es de \$15. Las personas son conscientes que necesitan un cambio en el método de compra de tickets, en lo posible que ya no existan puntos físicos y con reventa; estarían

dispuestas a pagar un coste adicional si su compra de ticket se lo realiza de manera online, con atributos de seguridad, rapidez, ahorro de tiempo y nueva alternativa de acceso por medio de código QR, aparte que ya no habría gasto en impresión de papel y se contribuiría también con el medio ambiente.

- La seguridad es el principal atributo el momento de realizar una compra por internet, que su información personal no sea expuesta a terceras personas y que exista confidencialidad de datos sensibles como tarjetas de crédito o débito.
- Actualmente, de acuerdo a información de Mintel, en el Ecuador a partir de octubre 2019 se está implementando un plan de acción de ciberseguridad; esto implica proteger información de los clientes, generar confianza en el uso del internet y publicar datos abiertos con el fin de impulsar nuevos negocios con transparencia.
- Las personas son conscientes que en la actualidad existen ataques cibernéticos de fraudes o spam; sin embargo, al poder brindar un nuevo servicio de seguridad y satisfacción como usuario están totalmente abiertos a que se genere una nueva opción de compra de tickets electrónicos.
- El 56,6% de las personas acuden al estadio de fútbol con sus amigos, esto demuestra que Quito es una ciudad futbolera y que la mayoría acude mínimo con un amigo para compartir del evento de fútbol.

#### **4.4 Ciclo de vida del producto o servicio**

El ciclo de vida de un producto es un concepto de gran importancia en el proceso en el desarrollo estratégico de marketing, dado que existen productos competidores, nuevas tecnologías, disrupción digital, los hábitos de los consumidores y el comportamiento del mercado hacen que el entorno cambie a lo largo del tiempo durante todo este proceso.

##### **Introducción por descreme rápido**

La estrategia que se va a utilizar es el descremado rápido, ya que este servicio tiene un alto valor agregado al cliente por ser un servicio nuevo, este se debe dar con un precio alto, exclusivo

y alto nivel de promoción. De acuerdo a las encuestas los clientes desean tener este nuevo servicio de compra online de tickets para facilitar y ahorrar tiempo a diferencia de ir a un punto físico.

Para esto es necesario tener claro la segmentación del mercado y a que mercado meta que se desea llegar, para ello se desarrolló el siguiente análisis:

- Variables Geográficas: Quito, Pichincha; población 780.000.
- Variables socioeconómicas: nivel socio económico A, B, C+.
- Variables Demográficas: Edades comprendidas de 20 a 55 años, género masculino y femenino, nivel educativo indiferente,
- Variables Psicográficas: Personas y familias que tienen gusto por asistir al estadio de fútbol, que dispongan de internet, una computadora o un teléfono móvil. Personas preocupadas por el medio ambiente y que ya no se emite un ticket físico.
- Variables conductuales: Personas o familias que tienen estados emocionales positivos sobre el campeonato nacional de fútbol y las eliminatorias para asistir a los estadios.

La ciudad de Quito fue escogida ya que se encuentra gran parte de afluencia que asisten a partidos del fútbol ecuatoriano. Las clases socio económicas elegidas poseen la tecnología mínima requerida para utilizar el método de compra en línea de acuerdo a información del INEC, 2012.

Las edades se determinaron en base al promedio de edad que asisten a los estadios de fútbol (Federación Ecuatoriana de Fútbol 2016). La segmentación psicográfica se utiliza un porcentaje de hinchas con relación a los clubs más importantes de Quito. Los datos se han obtenido de la página del Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos del año 2016, datos de la Secretaría de Territorio 2010 y la Federación Ecuatoriana de Fútbol 2016. Adicionalmente en base encuestas en la investigación cuantitativa, podemos determinar que un 82,7% de las personas, gustan ir a los estadios de fútbol, predomina el género masculino del femenino con un 72,1% y tienen un porcentaje importante de asistencia al año. En la Figura 11 se presentan los resultados.

Figura 11: Información de encuestas



Fuente: Encuesta Google Formularios 2020

Para poder realizar un mejor análisis, se ha definido el perfil del consumidor, que en este caso será basado en las respuestas obtenidas en las encuestas.

Se ha desarrollado un perfil masculino y femenino en los cuales se conocerá más a fondo su información personal y pensamiento a cerca de la necesidad de la compra del ticket al fútbol, en la Figura 12 se describe la información general.

Figura 12: Buyer persona masculino

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	César Flores	PARTE 1: QUIÉN
<b>PERFIL GENERAL</b> Trabajo, historia laboral, familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de servicio al cliente en Fybeca.</li> <li>Trabaja en esta empresa desde hace 10 años.</li> <li>Divorciado, con 1 hija de 14 años.</li> </ul>	
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b> Edad, salario, ubicación, sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hombre.</li> <li>39 años de edad.</li> <li>Ingreso promedio mensual: \$ 2.000.</li> <li>Vive en Quito (El Condado).</li> </ul>	
<b>IDENTIFICADORES</b> Trato, personalidad, como prefiere comunicarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trato tranquilo.</li> <li>Persona extrovertida, hinchado de Liga.</li> <li>Prefiere recibir y enviar mensajes por WhatsApp o redes sociales.</li> </ul>	

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	César Flores	PARTE 2: QUÉ
<b>OBJETIVOS</b> Objetivos primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que sus tickets al fútbol sea rápidos de comprar.</li> <li>Que pueda acceder al estadio sin hacer largas filas.</li> </ul>	
<b>RETOS</b> Retos primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiste mucho al estadio de fútbol y compra siempre con revendedores.</li> <li>Responsable de comprar los tickets de sus amigos.</li> </ul>	
<b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b> ...para que obtenga los objetivos deseados. ...para que pueda superar los retos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar la compra de los tickets de forma rápida y segura sin hacer largas filas.</li> <li>Pagar el precio justo de los tickets sin pérdida de tiempo y dinero.</li> </ul>	

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	César Flores	PARTE 3: POR QUÉ
<b>COMENTARIOS</b> Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>"En el pasado ha sido difícil adoptar nuevos métodos de compra de tickets al fútbol ya que solo existe un punto físico de venta."</li> <li>"No tengo tiempo para comprar los tickets cuando hay partidos de copa."</li> <li>"He tratado de comprar los tickets en ventanilla, pero existe mucha demora de tiempo en la venta de los mismos por afluencia de gente, lo que hace que compre tickets en reventa a precios más altos."</li> </ul>	
<b>QUEJAS COMUNES</b> Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Me preocupa perder mi dinero en una plataforma que no sea seria.</li> <li>Me preocupa que puedan clonar mi información al ingresar datos sensible de mis tarjetas de crédito o débito.</li> </ul>	

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	César Flores	PARTE 4: CÓMO
<b>MENSAJE DE MARKETING</b> Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de tickets al fútbol online de manera rápida, fácil, segura, con diversos métodos de pagos según tu preferencia.</li> </ul>	
<b>MENSAJE DE VENTAS</b> Cómo venderías las solución a tu buyer persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Te ofrecemos una nueva plataforma digital comercializadora de tickets al fútbol donde podrás comprar online. Tu ticket llega a tu dispositivo móvil, para entrar al estadio solo debes presentar tu código de barra QR con tu celular sin necesidad de tener un ticket físico.</li> </ul>	

En la Figura 13 se describe información general del Buyer persona femenino.

Figura 13:Buyer persona femenino

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Sara Terán	PARTE 1: QUIÉN
<b>PERFIL GENERAL</b> Trabajo, historia laboral, familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Ventas, en DIRECTV</li> <li>Trabaja en esta empresa desde hace 6 años.</li> <li>Soltera, con 1 hijo de 8 años.</li> </ul>	
<b>INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b> Edad, salario, ubicación, sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mujer.</li> <li>33 años de edad.</li> <li>Ingreso promedio mensual: \$ 4.000.</li> <li>Vive en Quito (Quito Tenis).</li> </ul>	
<b>IDENTIFICADORES</b> Trato, personalidad, como prefiere comincar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trato amable y cordial.</li> <li>Persona extrovertida, hincha de Deportivo Quito.</li> <li>Prefiere comunicación presencial, WhatsApp y Facebook.</li> </ul>	



 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Sara Terán	PARTE 2: QUÉ
<b>OBJETIVOS</b> Objetivos primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder acceder a la compra de tickets por medios digitales.</li> <li>• Ir al estadio sin comprar entradas físicas.</li> </ul>	
<b>RETOS</b> Retos primarios y secundarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al estadio de fútbol y presentar su dispositivo móvil en la entrada.</li> <li>• Responsable de comprar los tickets de ella y su hijo.</li> </ul>	
<b>CÓMO PODEMOS AYUDAR</b> ...para que obtenga los objetivos deseados. ...para que pueda superar los retos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la compra de los tickets de forma rápida y segura sin hacer largas filas.</li> <li>• Pagar el precio justo de los tickets sin pérdida de tiempo y dinero.</li> </ul>	

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Sara Terán	PARTE 3: POR QUÉ
<b>COMENTARIOS</b> Ejemplos de comentarios reales sobre sus retos y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Actualmente compro los tickets al fútbol de manera apresurada, el momento del partido, lo que me genera estrés y desgaste por las largas filas.</li> <li>• "Soy una persona que ama el medio ambiente, y creo que es hora de cambiar los impresos de tickets con el electrónico como funcionan las aerolíneas."</li> <li>• "Por lo general compro tickets en reventa, ya que mi hijo se impacienta al entrar pronto al estadio."</li> </ul>	
<b>QUEJAS COMUNES</b> Razones por qué no comprarían nuestro producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me preocupa únicamente el tema de seguridad de información, que no se roben mis datos.</li> </ul>	

 NOMBRE DEL BUYER PERSONA	Sara Terán	PARTE 4: CÓMO
<b>MENSAJE DE MARKETING</b> Cómo describirías la solución de tu empresa a este buyer persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de tickets al fútbol online de manera rápida, fácil, segura, con diversos métodos de pagos según tu preferencia. Olvídate de los tickets físicos, la reventa y las largas colas.</li> </ul>	
<b>MENSAJE DE VENTAS</b> Cómo venderías las solución a tu buyer persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te ofrecemos una nueva plataforma digital comercializadora de tickets al fútbol donde podrás comprar online. Tu ticket llega a tu dispositivo móvil, para entrar al estadio solo debes presentar tu código de barra QR con tu celular sin necesidad de tener un ticket físico.</li> </ul>	

## 4.5 Estimación de ventas

La estimación de las ventas, se realiza en función de las asistencias de los partidos de local de los clubs de Quito (Liga, Aucas, El Nacional y Universidad Católica, Deportivo Quito, Independiente del Valle y la Selección del Ecuador) en el período de año 2018; de igual forma tiene relación con el tamaño de los posibles encuestados de la muestra seleccionada.

En la Tabla 15 se realiza un mayor detalle de venta de tickets de gente que asiste al estadio.

Tabla 15: Número de asistentes al estadio

POBLACION TOTAL	676.103	En base a taquillas año 2018	
POBLACIÓN TARGET	670.694	→	
DEMANDA INSATISFECHA	201.208		

NÚMERO			
TAQUILLA AÑO 2018			
EQUIPOS QUITO	1RA ETAPA	2DA ETAPA	TOTAL
LIGA	122.588	100.114	222.702
AUCAS	57.761	37.712	95.473
EL NACIONAL	46.053	27.017	73.070
U.CATOLICA	28.031	17.273	45.304
DEPORTIVO QUITO	42.333	63.499	105.832
INDEPENDIENTE DEL VALLE	18.863	13.859	32.722
SELECCIÓN	50.500	50.500	101.000
<b>TOTAL</b>			<b>676.103</b>

En la Tabla 16 se detalla la recaudación de asistencia al estadio.

Tabla 16: Ingresos por taquilla.

POBLACION TOTAL	\$ 8.780.058,00	En base a taquillas año 2018	
POBLACIÓN TARGET	\$ 8.709.817,54	→	
INTERESADOS	\$ 2.612.945,26		

MONTO			
TAQUILLA AÑO 2018			
EQUIPOS QUITO	1RA ETAPA	2DA ETAPA	TOTAL
LIGA	\$ 1.220.241,00	\$ 1.062.679,50	\$ 2.282.920,50
AUCAS	\$ 465.680,50	\$ 299.682,50	\$ 765.363,00
EL NACIONAL	\$ 433.133,50	\$ 176.640,00	\$ 609.773,50
U.CATOLICA	\$ 174.586,50	\$ 112.913,00	\$ 287.499,50
DEPORTIVO QUITO	\$ 322.073,00	\$ 483.109,00	\$ 805.182,00
INDEPENDIENTE DEL VALLE	\$ 128.693,50	\$ 95.887,00	\$ 224.580,50
SELECCIÓN	\$ 1.902.369,50	\$ 1.902.369,50	\$ 3.804.739,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.780.058,00</b>

(Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2018)

En la Tabla 17 se establece la estimación de ventas.

Tabla 17: Estimación de ventas

	AÑO	MES	SEMANA	DIARIO
VENTAS TICKETS	201.208	16.767	4.192	838
	AÑO	MES	SEMANA	DIARIO
VENTAS	\$ 2.612.945,26	\$ 217.745,44	\$ 54.436,36	\$ 10.887,27
INGRESOS POR COMISIÓN	\$ 251.510,32	\$ 20.959,19	\$ 5.239,80	\$ 1.047,96

Fuente: Elaboración propia

Actualmente el Quito, no existe una plataforma digital que venda tickets al fútbol, por este motivo va a atacar el 30% de la demanda insatisfecha ya que se pretenderá poner barreras de entrada de contratos con los presidentes de los clubs a largo plazo (5 años) ante posibles competidores; esta proyección se podrá ampliar dependiendo de los contratos que se logre conseguir. Para medir el perfil competitivo se ha basado en la matriz de perfil competitivo (MPC) que es una herramienta que compara la empresa y sus rivales y pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades; esta matriz comprende las siguientes variables:

- Competidores en el mercado: Ecuticket y Joinnus.
- 5 actores críticos de éxito en los cuales se comparará a las empresas.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
- Asignación de una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- Mayor debilidad
- Menor debilidad
- Menor fuerza
- Mayor fuerza

En la se detalla la matriz de perfil competitivo.

Tabla 18: Perfil de matriz competitivo

		MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
		Ticket Fast		Ecu Ticket		Joinnus	
Factores de éxito	Puntuación	Calfi.	Punt.	Calfi.	Punt.	Calfi.	Punt.
Venta segura	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Venta rápida	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Publicidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Customer Experience	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Fidelidad de compra	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,7</b>		<b>3,1</b>		<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado el MPC, podemos ver que la empresa Joinnus, a pesar de ser nueva en el Ecuador con eventos no relacionados con el fútbol, es el mayor competidor ya que se encuentra ya en algunos países como México y Perú y es en este último donde ya se venden tickets para torneos de fútbol.

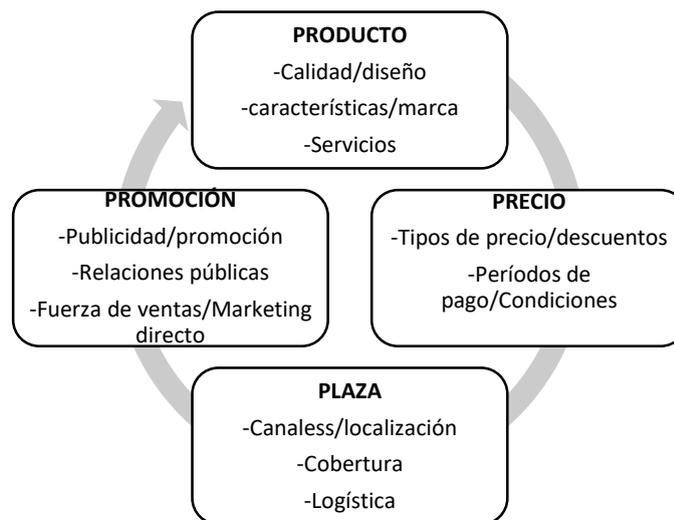
## 4.6 Plan de marketing

### 4.6.1 Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

Determina un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas para buscar la satisfacción de las necesidades del mercado meta y el cumplimiento de los objetivos de marketing. Para el enfoque de negocio sobre la empresa de venta de tickets online, se detalla el siguiente resumen sobre los cuatro variables básicas de su actividad con su respectiva estrategia: producto, precio, plaza y promoción:

En la Figura 14 se detalla las 4 p de marketing.

Figura 14: Mix de Marketing



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1.1 Precio

Estrategia a utilizar: Percepción de valor que se basa en lo que percibe el cliente; es decir el valor percibido que el cliente obtiene a cambio de lo que paga. Una fórmula de éxito sería "Valor mayor que Precio"; es decir, si los clientes perciben que están recibiendo más de lo que pagaron, el negocio será exitoso. Esto se lo realiza mediante una diferenciación de servicio, en Ticket Fast el cliente pagará más en la compra de su ticket online; sin embargo, esto generará ahorro de tiempo en no acudir a un punto físico del estadio, seguridad y agilidad en la compra. En base a la percepción de las encuestas, la gente estaría dispuesta a pagar un costo adicional de \$2 fuera del valor real del ticket. Es un precio que no incrementa significativamente y no genera molestias los clientes. El costo de valor unitario por cada transacción de ticket es de \$0,32 (Costo por transacción en plataforma de pagos más envío de SMS). Actualmente no existe una competencia directa sobre venta de tickets al fútbol en la ciudad de Quito. Mediante este cobro adicional, se podrá entregar tickets digitales con código QR, con la finalidad de fidelizar la marca y generar nuevos clientes que gusten del fútbol. Se brindarán garantía en los clientes al usar la plataforma digital, estas se enfocan en

los medios de pago con sistemas seguros de empresas financieras que brindan soluciones de pago como Pay Club, PayPal; en la plataforma digital se contará con una empresa segura que cumpla los estándares en desarrollo y tecnología para este negocio y lecturas con código de barras el momento de acceder al estadio evitando que sus tickets no sean clonados, no se falsifiquen y no pierdan su puesto en el estadio; así como facilidad y rapidez en el acceso.

#### 4.6.1.2 Producto

Por medio de la página web o la app desde cualquier computadora o Smartphone los clientes podrán acceder a la compra segura de tickets, podrán buscar su localidad de su preferencia en el estadio a través de una vista 360 y su pago podrá efectuarse por medio del botón de pagos; su ticket llegará de manera digital al correo electrónico y podrá entrar al estadio únicamente presentando su celular con el código de barras del ticket asignado en su compra. Por medio de la página web o el dispositivo móvil el cliente al ingresar a la plataforma podrá elegir mediante dos categorías los tickets que necesita, ya sea para campeonato nacional de fútbol o eliminatorias mundialistas para Catar 2022. En la Figura 15 se muestra cómo podrá elegir el cliente el acceso a los tickets.

Figura 15: Elección de partido de fútbol



Al dar clic en cualquiera de estas dos categorías se desplegarán imágenes de los partidos con sus respectivos precios o paquetes de abonos para algunos partidos, en la Figura 16 se muestra un detalle al escoger los partidos de su interés, ver en su carro de compra el número

de tickets que tiene antes de realizar su pago, o en su defecto si desiste de algún ticket antes del pago.

Figura 16: Elección de localidad y pago



La estrategia de producto que se utilizará es la de desarrollo de producto. Esta estrategia permitirá ingresar en mercados ya existentes mediante nuevos servicios y a su vez cambiar los servicios actuales tradicionales mediante nuevos atributos y características con la finalidad de satisfacer los requerimientos del segmento de mercado. El enfoque es brindar valor agregado con la finalidad de atender todas las necesidades de los clientes. Estos valores se resumen de la siguiente manera:

- Plataforma digital las 24 horas al día los 7 días a la semana.
- Acceso a un panel de control en todo momento donde pueden revisar todo lo concerniente al partido de fútbol, es decir número de tickets vendidos por localidad, vista 360 de puestos disponibles con distinción de colores entre lo libre y ocupado, adicionalmente te indicará el tráfico de usuarios que están navegando en la web para la compra tickets por partido de fútbol.
- Acceso a Ticket Fast por medio de una página web o aplicación móvil en la cual podrá buscar su partido de fútbol de preferencia de manera rápida, fácil y segura.
- Generación de tickets automáticos, apenas realiza el cliente el pago, recibirán su ticket por correo electrónico.
- La plataforma contará con un autoguardado de información, en la segunda compra al ingresar solo el número de cédula o código de usuario ya no tendrá que llenar

nuevamente todos los datos y la compra serán mucho más rápida y segura. A excepción de números de tarjetas que tiene un sistema doble de seguridad.

- En caso de que los clientes no se encuentren satisfechos con el servicio, podrá acceder a encuestas de satisfacción de servicio.
- La empresa contará con una oficina física para atención al cliente.
- Una vez que nuestro cliente ha realizado el proceso de compra en la plataforma digital, se procederá a realizar un seguimiento post venta con la finalidad de atraer futuras compras.

#### **4.6.1.3 Plaza**

Ticket Fast utilizará una estrategia de distribución directa que sea exclusiva. La empresa tendrá la potestad de distribuir y vender el servicio ofertado. Los clientes podrán acceder a la compra de tickets por medio del aplicativo web de manera directa, sin intermediarios, sin reventa. Se manejará como canal de distribución la venta directa por medio de la web o la app móvil, el cliente podrá contactarse con la empresa por medio digital dejando sus inquietudes, sugerencias o reclamos, mismos que serán atendidos de manera inmediata por medio de personal especializado. El cliente puede comprar sus tickets online sin filas de espera, con métodos seguros de pago, mapeo de los estadios con visión 360 de las localidades; todo esto sin necesidad de pasar malos ratos en la reventa de tickets.

El aplicativo web estará alojado en un servidor principal y otro de contingencia, aquí se receipta las solicitudes de los tickets, generación de tickets y pago de los usuarios mantendremos acuerdos con la empresa proveedora que será Medium Multimedia.

En la Figura 17 se detalla el procesos de distribución.

Figura 17:Proceso de distribución



Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.1.4 Comunicación

La estrategia que se utilizará es la de jalar, esta se da cuando directamente el cliente es quien decide comprar la misma marca, debe encontrar información o recomendaciones que le hagan tomar la decisión de buscar el servicio. Es necesario invertir en publicidad para llegar al cliente debido a que el servicio es comercializado directamente y hay que educar al consumidor para que confíe en el producto. Para el manejo de publicidad, se utilizará un mix de marketing tradicional y digital donde se destacará los servicios que la empresa brinda a sus clientes.

**Tradicional:** Volantes y afiches. Las volantes serán entregados fuera de los estadios de fútbol antes de los partidos. Los afiches estos pueden ser pegados en diferentes lugares de las calles cercanas a los estadios de fútbol. En la radio por medio de las principales emisoras deportivas donde se pueda encontrar acceso para publicar nuestro producto. Por ejemplo, la radio red 102.1 y Área deportiva 94.5. En revistas y periódicos, por ejemplo, en la revista Estadio y principales secciones deportivas de periódicos, en donde se podrá detallar el descargue y uso de la aplicación para compra del ticket por medio del aplicativo web.

**Digital:** Herramientas colaborativas como Facebook, Instagram, y Twitter donde se podrá informar el servicio. Se pautará en los siguientes horarios, de acuerdo a principales horarios de conectividad en Ecuador: 08:00 a 10:00 19:00 a 22:00. (Estado Digital Ecuador, 2020).

**Relaciones públicas:** Se debe firmar en contratos con los principales directivos de los clubs por un período no menor a 5 años para poder mantener una barrera de entrada ante la competencia; que en sus páginas web y redes sociales promocionen a la empresa sobre esta nueva modalidad, método de compra y acceso al estadio por medio de tickets electrónicos. Se utilizará un marketing directo con redes sociales, mail y aplicación móvil. Para esto se desarrollará un cronopost para redes sociales que debe incluir: semanas de publicidad, día a publicar, objetivo, red social a utilizar, mensaje, etiquetas, tipo de contenido, especificaciones de contenido. Se enviará información por mail sobre los diferentes partidos mediante un boletín mensual y acceso a formas de pago, junto con un link que envíe directamente a la plataforma digital de compra.

Para Ticket Fast es importante poder pasar por todas estas etapas y poder identificar las diferentes estrategias del marketing mix, lo que se busca es poder satisfacer las necesidades de los clientes generando valor agregado mediante un servicio innovador, seguro y fácil de usarlo.

Se pretende generar un love marks en el cliente, por tal motivo se ha pensado en un logo que pueda identificar a la gente, con la inclusión de elementos claves: “Ticket Fast”, que quiere decir ticket de rápido acceso, Fast: por la velocidad que la gente puede comprar por medio online, un recuadro de código de barras lo que significa la seguridad del ticket, y un mensaje adicional “The passion of football is the goal”; significa que lo que más le gusta y apasiona a la gente que disfruta de este espectáculo, el gol.

#### **4.6.2 Estrategias generales de marketing**

El objetivo es mantener una estrategia para consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad. La estrategia seleccionada es la segmentación enfocada a la diferenciación; esta es una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el servicio con relación a la competencia.

**Determinación de la estrategia- Diferenciación enfocada a un segmento** Consiste en ofertar en el mercado un servicio similar al de la competencia, pero tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior. Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia. Al centrarse en un segmento específico del mercado, se debe crear un servicio especialmente diseñados para responder las necesidades y preferencias de los clientes.

**Aplicación de nuestra estrategia** Para la venta de tickets online, lo que marcará la diferenciación con la venta de tickets normales y físicos son:

- Servicio online, mismo que puede hacer su compra a cualquier hora y día de año.
- Contar con una página web y aplicación móvil en la cual los clientes pueden ver nuestra imagen como empresa: logo, slogan y servicio que ofrece la plataforma.
- Variedad de métodos de pago
- Precios fijos sin incremento de los mismos
- Garantías sobre el servicio
- 
- Atención al cliente y servicio de post-venta
- Con esta estrategia se otorgará seguridad, agilidad y ahorro de tiempo mediante el ticket electrónico sin necesidad de que el cliente compre o canjee en un punto físico.

## **5. Estudio administrativo**

### **5.1 Plan de operaciones**

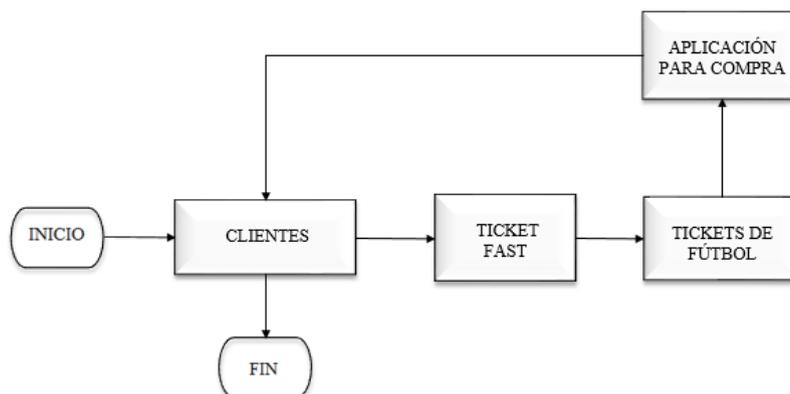
#### **5.1.1 Decisiones estratégicas**

##### **5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio**

El servicio está enfocado en la venta de tickets online por medio de una plataforma digital que permite generar un número de ticket que es enviado al correo personal de cada cliente generando un código de barra con lectura QR. La empresa tendrá una plataforma virtual que

estará disponible las 24 horas al día. Esta plataforma cubrirá la selección del evento deportivo, la localidad, el número de puesto, el cobro, base de datos, creación de códigos, lectores de códigos, encuestas de satisfacción, envío de notificaciones, visión 360 de las localidades y reportes diarios de actividad. En la Figura 18 se detalla el modelo de negocio.

Figura 18: Modelo de negocio

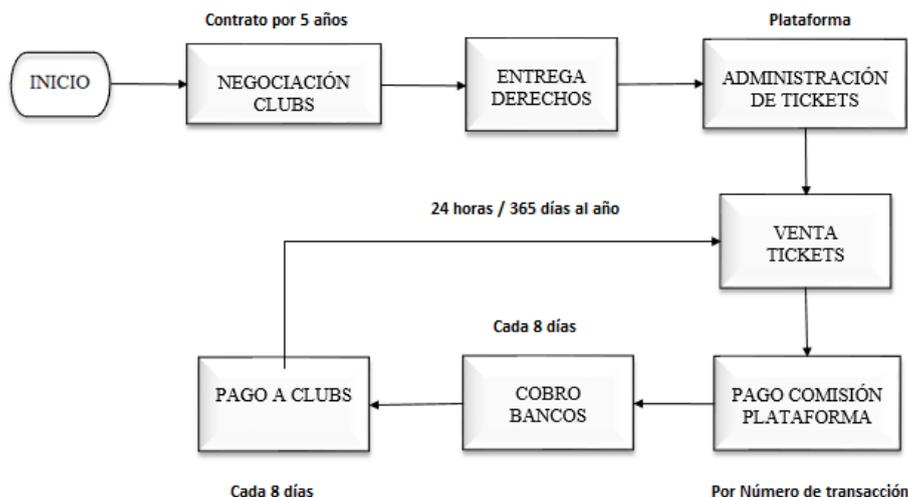


Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

En base a las características que va a brindar el servicio de Ticket Fast para la venta de tickets al fútbol online, la selección del proceso productivo es bajo pedido ya que en base a demanda de los clientes se irán generando los tickets de acuerdo a la disponibilidad que entreguen los clubs con los que la empresa tiene contrato. En la Figura 19 se detalla el flujo del proceso.

Figura 19: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.3 Localización de instalaciones

Para decidir sobre el lugar más adecuado para el negocio se toma en cuenta los siguientes lugares: Av. Amazonas y Pereira; Naciones Unidas y Shyrís; República de El Salvador y Portugal. En la Tabla 19 se detalla el lugar más óptimo para las oficinas de la empresa, en función de ubicación y calificación.

Tabla 19: Localización de instalaciones

Ubicación	Peso	Amazonas y Pereira		Naciones Unidas y Shyrís		República de El Salvador y Portugal	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Conectividad a Internet	3	3	9	3	9	3	9
Proximidad estadio	2	2	4	2	4	3	6
Personal técnico	3	3	9	2	6	2	6
Clima laboral	2	2	4	2	4	3	6
Estabilidad del empleo	2	2	4	2	4	3	6
Oficinas cómodas y amplia	3	3	9	3	9	3	9
Seguridad	3	3	9	3	9	2	6
Estacionamientos	2	2	4	3	6	3	6
Ambiente acogedor	3	3	9	3	9	2	6
Visualización logo empresa	3	2	6	3	9	3	9
Proximidad de proveedores	3	3	9	3	9	2	6
<b>Total</b>	<b>29</b>		<b>76</b>		<b>78</b>		<b>75</b>

Fuente: Elaboración propia

En la figura 20 se adjunta la geolocalización del lugar más óptimo.

Figura 20:Geolocalización

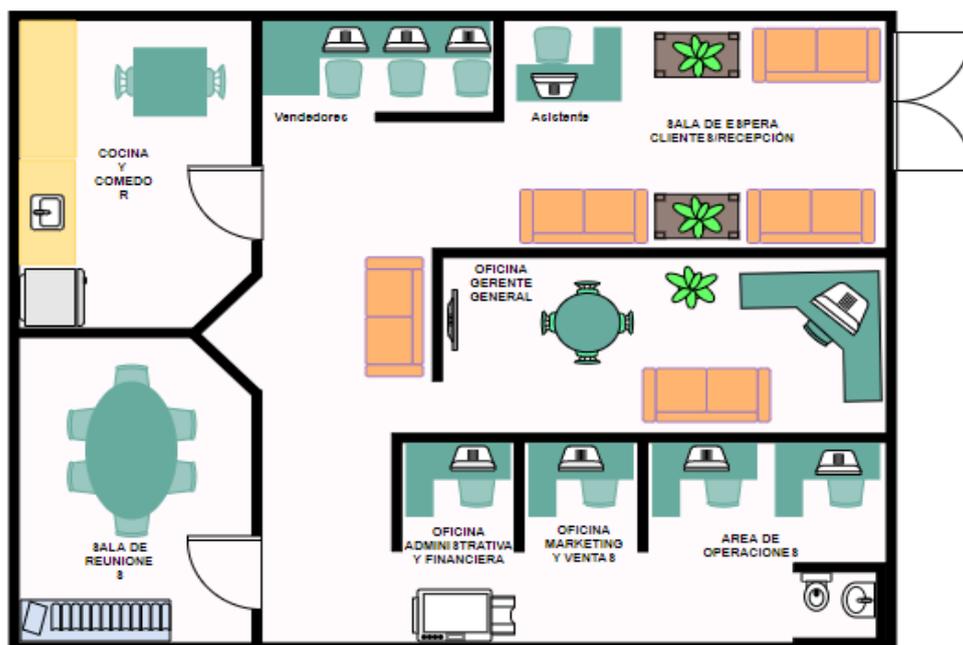


(Google Earth, 2020)

#### 5.1.1.4 Distribución de planta

La empresa contará con una oficina de aproximadamente 50 metros cuadrados, donde laborarán 1 Gerente, 3 Jefes, 2 asistentes, 2 vendedores y 2 ayudantes. En la Figura 21 se muestra la distribución de la planta.

Figura 21:Distribución de la planta



Fuente: Elaboración propia

## 5.1.2 Decisiones tácticas

### 5.1.2.1 Gestión de inventarios

Ticket Fast no mantendrá inventarios ya que la generación de los tickets y los códigos QR se manejarán automáticamente por cada compra de ticket, por lo que no necesita impresión de tickets físicos.

### 5.1.2.2 Programación de operaciones

Se realiza una breve descripción del proceso: actividad, responsable, tiempo del proceso, documentos:

1. Inicio: El cliente desea adquirir un ticket al fútbol (Tiempo estimado con registro, 2 minutos 30 segundos). Responsable Gerente en mantener actualizado el stock de tickets. Documento disponibilidad de tickets.
2. El cliente ingresa al sistema (Tiempo estimado sin registro; 4 minutos 30 segundos) Responsable, técnico de sistemas que todo funcione correctamente.
3. El cliente debe ingresar al sistema con su usuario y clave (Tiempo 30 segundos).

Técnico de sistemas, Documento notificación de acceso exitoso.

4. ¿Está el cliente registrado en el sistema? No-El cliente procede a crear un usuario y registrar nombre completo, mail, cédula, dirección, teléfono (Tiempo 3 minutos). Si-El cliente elige el partido que desea comprar (tiempo 20 segundos). Responsable: Jefe de ventas y técnico de sistemas, notificación de registro exitoso y disponibilidad de tickets.

5. El cliente revisa las localidades y precios del partido (Tiempo 10 segundos). Responsable; Jefe de ventas, documento localidades disponibles y precios.

6. ¿El cliente decide la localidad? No-llega al fin. Si- El sistema le enseña los asientos disponibles y visión de la cancha (Tiempo 30 segundos). Responsable: Jefe de ventas, documentos: números de asientos disponibles.

7. ¿El cliente elige el asiento que desea? No- regresa al punto 5. Si- El cliente reserva el asiento (Tiempo 30 segundos). Responsable: Jefe de ventas, documento la reserva que realiza.

8. El sistema le pregunta método de pago (Tiempo 10 segundos). Responsable: Técnico de sistemas, documento elección de pago.

9. ¿El cliente indica su método de pago? No- va al fin. Si- El cliente ingresa el método de pago (Tiempo 30 segundos). Responsable: Técnico de sistemas, documento autorización de pago o débito.

10. ¿El cliente cancela el valor del ticket? No- regresa al punto 8. Si-El sistema muestra el código de su ticket y envía al mail la factura e información (Tiempo 10 segundos). Responsable: Técnico de sistemas, documento factura final y ticket con código QR.

11.Fin del proceso.

En la

Figura 22 se muestra el flujo de proceso.

Figura 22: Flujo de proceso



#### 5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

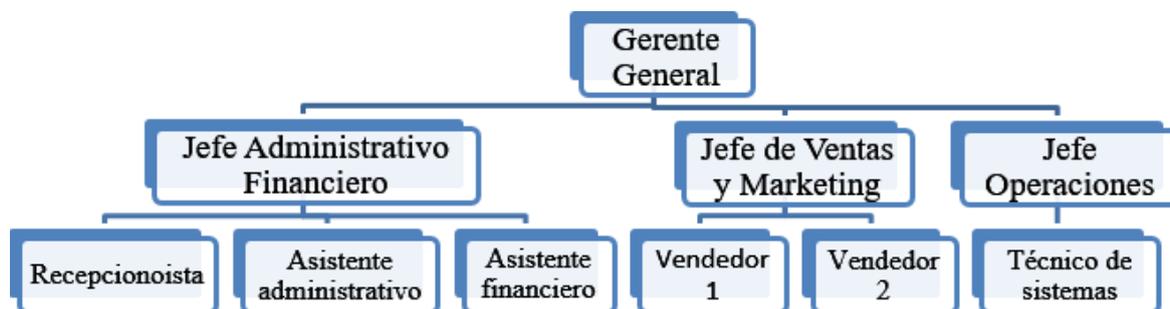
Se establece un plan de mantenimiento anual de dominios, página web, aplicaciones y servidores, con el objetivo de que el funcionamiento sea correcto en todo el año.

## 5.2 Estructura administrativa

La estructura organizacional funcionará de manera jerárquica, el Gerente General será la persona encargada de firmar cualquier acuerdo que se lleve a cargo en contratos de equipos y aprobación de los recursos necesarios y de los requerimientos. Se manejarán otros cargos de Jefes, mismos que administraran el recurso humano, las finanzas, el marketing y las ventas; todos ellos manejaran otras personas que serán los encargados en las labores necesarias para desempeñar bien el trabajo. Se contratará externamente una empresa especializada en relaciones públicas quienes nos ayudarán a suscribir los diferentes contratos con los clubs de Quito.

En la Figura 23 se muestra el organigrama de la empresa.

Figura 23: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un resumen de la descripción de puestos:

#### **Cargo: Gerente General**

**Funciones:** Responsable de diseñar los objetivos estratégicos de la empresa enfocados a la creación de valor. Mantendrá un control en marketing, finanzas, operaciones y recursos humanos, se encargará de la firma de contratos con equipos aliados, publicaciones de marketing en redes sociales y firma de contratos, todo esto alineado al cumplimiento de objetivos de la

empresa.

**Requisitos:** Título de tercer nivel en Administración de Empresas de preferencia con MBA, con experiencia mínima de 2 años como Gerente y manejo empresarial con habilidades blandas y duras.

#### **Cargo: Jefe Administrativo Financiero**

**Funciones:** Responsable de reclutar, dirigir, planificar y controlar las diversas tareas que implica la administración de los recursos humanos en la organización. De igual manera establecerá las normas, las políticas y procedimientos en el proceso de administración del recurso humano. Responsable de la gestión financiera, planificación y ejecución de informes financieros, se encargará de estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos planteados por la empresa. Jefe inmediato: Gerente General.

**Requisitos:** Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Economía, experiencia mínima de 2 años en cargos similares. Manejo de liderazgo, herramientas financieras y Business Intelligence. Mantendrá a cargo 3 personas como son la recepcionista, asistente administrativo y asistente administrativo; nivel mínimo de estudios egresado o con título universitario.

#### **Cargo: Jefe de Ventas y Marketing**

**Funciones:** Control en días previos y días del evento de la venta de tickets. Encargado de las de proyecciones de venta mensual por cada evento de partido Análisis y reportes de encuestas de satisfacción. Tendrá dos ejecutivos de ventas quienes darán soporte a negociaciones que se realizarán con la relacionadora pública contratada inicialmente. Responsable de la definición de la estrategia de marketing en el canal virtual que será el canal principal del negocio, dar a conocer la marca mediante los eventos deportivos que se realizaran cada semana. Será responsable del manejo de redes sociales y de la plataforma virtual. Jefe inmediato: Gerente General.

**Requisitos:** Título de tercer nivel en Marketing, experiencia mínima de 2 años en cargos similares, ventas, UX, CX, investigación de mercados, estrategias de marketing. Debe mantener

liderazgo y trabajo en equipo, manejo de personal a cargo. Mantendrá a cargo 2 vendedores; nivel mínimo de estudios egresado o con título universitario con experiencia en ventas de tangibles e intangibles.

**Cargo: Jefe de Operaciones**

**Funciones:** Encargado de garantizar que todo el sistema operativo funcione correctamente las 24 horas del día, garantizar el mantenimiento a todo el sistema de la plataforma digital, monitorear el correcto funcionamiento del sistema, conexiones, dominio, mantenimiento de página web, y aplicaciones. Jefe inmediato: Gerente General.

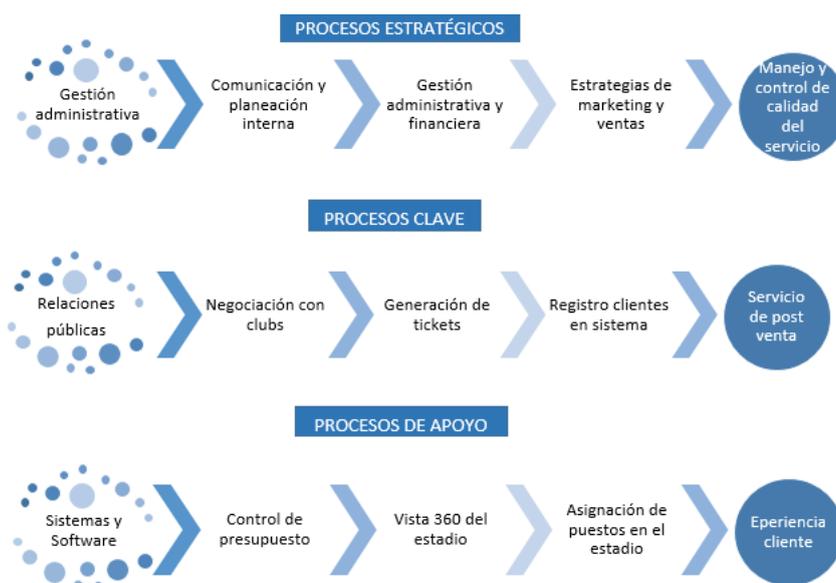
**Requisitos:** Título de tercer nivel en Ingeniería en sistemas, experiencia mínima de 2 años en cargos similares, conocimiento de plataformas digitales, experiencia en gestión de soluciones funcionales, arquitectura de información, redes, comunicaciones ciberseguridad y aplicaciones web. Mantendrá a cargo 1 persona que es el técnico de sistemas; nivel mínimo de estudios egresado o con título universitario con experiencia en sistemas.

Con el personal a cargo, la empresa manejar 3 procesos importantes en el funcionamiento de la empresa:

- **Procesos estratégicos:** Se refieren a la toma de decisiones que realiza el Gerente General con sus respectivos Jefes, serán los encargados de generar valor y dar la solución que el cliente busca a cambio de un valor monetario.
- **Procesos claves:** Negociación de contratos con el apoyo de empresa de relaciones pública con los principales directivos, generación de tickets, la venta de los mismos y el registro de la base de datos.
- **Procesos de apoyo:** Son procesos claves para conseguir implementar los otros procesos. Aquí se encuentran los sistemas y softwares que se utilizaran (vista 360 del estadio, asignación de puestos, venta de tickets y control del presupuesto de la empresa).

En la Figura 24 se detallan estos procesos.

Figura 24:Procesos Importantes



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Análisis Legal

De acuerdo al artículo 92 de la ley de compañías, la empresa funcionará como compañía de responsabilidad limitada, misma que se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social como "Compañía Limitada". (Superintendencia de Compañías, Mayo).

Los requisitos para la constitución de acuerdo a la Superintendencia de Compañías son los siguientes: Reserva de nombre, elaboración de estatutos, abrir una cuenta de integración de capital (mínimo \$400), elevar a escritura pública con un notario, aprobación de estatuto, publicidad de un periódico a elección, permisos municipales, inscripción de la compañía, nombramiento de representantes de la empresa en junta general de accionistas, documentos habilitantes en registro mercantil, inscripción de nombramiento de representante legal, obtención de RUC, carta para banco, donde irán valores depositados.

## 6. Estudio financiero

## 6.1 Análisis de flujo de caja proyectado

### 6.1.1 Flujo de caja inicial

#### 6.1.1.1 Inversión inicial activo

La empresa contará con un capital de trabajo neto de US\$11.989 para poder seguir operando en caso que pueda existir algún retraso para cubrir costos en el corto plazo. Las cuentas por cobrar a las tarjetas de crédito serán de 7 días; de igual manera a los proveedores que son los clubs se realizará el pago 10 días. En la Tabla 20 se realiza un detalle del capital de trabajo neto.

Tabla 20: Capital de trabajo neto

		AÑO 1						
CAJA MÍNIMA	12	▼	DÍAS /VENTA					
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	8	▼	DÍAS					
INVENTARIO PROMEDIO	0	▼	DÍAS					
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	10	▼	DÍAS					
VENTAS PROYECTADAS				251510,00	251510,00	251510,00	251510,00	251510,00
COSTO DE VENTAS %				65.392,60	65.392,60	65.392,60	65.392,60	65.392,60
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>				<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
CAJA	VENTAS 365	12		8.268,82	8.268,82	8.268,82	8.268,82	8.268,82
CUENTAS POR COBRAR	VENTAS 365	8		5.512,55	5.512,55	5.512,55	5.512,55	5.512,55
INVENTARIOS	COSTO VENTAS 365	0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVEEDORES	COSTO VENTAS 365	10		1.791,58	1.791,58	1.791,58	1.791,58	1.791,58
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>				<b>\$ 11.989,79</b>				
<b>CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL</b>				<b>\$ 11.989,79</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

### Planta y equipo

La empresa contará con diferentes equipos de oficina, muebles y enseres que serán parte de la oficina; se consideran 4 laptops para el Gerente y los 3 Jefes. En la Tabla 21 se detalla la planta y equipo.

Tabla 21:Planta y equipo

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		INICIO				
DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	IVA	VALOR TOTAL
LAPTOP	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00	\$ 288,00	\$ 2.688,00
COMPUTADORAS DE ESCRITORIO	EQUIPO DE CÓMPUTO	6	\$ 400,00	\$ 2.400,00	\$ 288,00	\$ 2.688,00
SILLONES DE OFICINA	MUEBLES Y ENSERES	5	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
MESAS DE OFICINA	MUEBLES Y ENSERES	2	\$ 40,00	\$ 80,00	\$ 9,60	\$ 89,60
ESCRITORIOS DE OFICINA	MUEBLES Y ENSERES	6	\$ 150,00	\$ 900,00	\$ 108,00	\$ 1.008,00
SILLAS DE ESCRITORIO	MUEBLES Y ENSERES	6	\$ 50,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
JUEGO DE MESA DE REUNIONES	MUEBLES Y ENSERES	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
1 TELEVISIÓN	MUEBLES Y ENSERES	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
MESA Y SILLAS COMEDOR	MUEBLES Y ENSERES	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,00	\$ 448,00
IMPRESORA	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 30,00	\$ 280,00
NEVERA	MUEBLES Y ENSERES	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 560,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 8.530,00</b>	<b>\$ 1.023,60</b>	<b>\$ 9.553,60</b>

### Rubros de inversión

En los rubros de inversión intervienen activos fijos, activos nominales, capital de trabajo, monto total de inversiones y otros gastos; se detallan a continuación:

- La inversión será financiada el 30% con capital propio y 70% financiado.
- La aplicación web tendrá un costo de US\$25.000 y será contratada con la empresa Global Desing.
- De igual manera la elaboración del proyecto se lo manejará con un consultor externo, mismo que tendrá un costo de US\$3.000.
- Gastos de constitución de la empresa US\$2.500.

En la Tabla 22 se detallan los rubros de inversión.

Tabla 22: Rubros de inversión

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 9.554
APLICACIÓN INFORMÁTICA WEB	\$ 25.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 34.554</b>
<b>ACTIVOS NOMINALES</b>	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.500
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 3.000
<b>TOTAL ACTIVOS NOMINALES</b>	<b>\$ 5.500</b>
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 11.990
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 11.990</b>
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 52.043</b>
<b>CAPITAL PARA FINANCIAR</b>	<b>\$ 36.430</b>
<b>% CAPITAL PROPIO</b>	<b>30,00%</b>
<b>% CAPITAL A FINANCIAR</b>	<b>70,00%</b>
<b>CAPITAL PROPIO</b>	<b>\$ 15.613</b>
<b>OTROS</b>	
APLICACIÓN INFORMÁTICA WEB	\$ 25.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.500
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 3.000
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%

### 6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se ha considerado una inversión inicial de US\$52.043. Esta inversión se la realizará con un 30% de capital propio (US\$15.613) y un 70% (US\$36.430) con el Banco Pichincha por medio de un crédito Comercial Ordinario considerando una tasa máxima del 11,83% publicada por el Banco Central a fecha julio 2020.

En la Tabla 23 se encuentra información de la fuente de financiamiento.

Tabla 23:Fuente de financiamiento

RESUMEN DEL PRÉSTAMO			
Importe del préstamo	36.430,37	Pago programado	10.063,61
Tasa de interés anual	11,83%	Número de pagos programados	5
Periodo del préstamo en años	5	Número real de pagos	1
Número de pagos por año	1	Importe total de pagos anticipados	0,00
Fecha de inicio del préstamo	10/11/2020	Importe total de intereses	13.887,69
NOMBRE DE LA ENTIDAD DE CRÉDITO		BANCO PICHINCHA	

Nº. DE PAGO	FECHA DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	IMPORTE TOTAL DEL PAGO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL	INTERÉS ACUMULADO
1,00	10/11/2020	36.430,37	10.063,61	10.063,61	5.753,90	4.309,71	30.676,47	4.309,71
2,00	10/12/2020	30.676,47	10.063,61	10.063,61	6.434,59	3.629,03	24.241,89	7.938,74
3,00	10/01/2021	24.241,89	10.063,61	10.063,61	7.195,80	2.867,82	17.046,09	10.806,56
4,00	10/02/2021	17.046,09	10.063,61	10.063,61	8.047,06	2.016,55	8.999,03	12.823,11
5,00	10/03/2021	8.999,03	10.063,61	8.999,03	7.934,44	1.064,59	0,00	13.887,69

## 6.1.2 Flujo de caja operativo

### 6.1.2.1 Ingresos proyectados

En función del estudio de mercado se han proyectado ventas mensuales de 16.767 tickets con un total de ingresos de US\$20.959. En la Tabla 24 se encuentra un resumen de las ventas proyectadas.

Tabla 24:Proyección de ingresos

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
CANTIDAD	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	
PRECIO DE VENTA	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
CANTIDAD	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	16.767,33	201.208,00
PRECIO DE VENTA	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>20.959,17</b>	<b>251.510,00</b>

### 6.1.2.2 Egresos proyectados

En función del estudio técnico se establecen los costos de ventas que representan un 26% como resultado del uso por el servicio de plataforma de botón de pagos de los bancos emisores, en este caso Payclub (US\$0,32que incluye servicio e SMS). Se presenta un resumen en la Tabla 25 sobre la proyección de egresos.

Tabla 25:Proyección de egresos

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>26,0%</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>26,0%</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>5.449,38</b>	<b>65.392,60</b>

En la Tabla 26 se realiza un desglose de gastos generales.

Tabla 26:Gastos generales

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
AGUA	\$ 80,00	\$ 960,00			
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
		<b>\$ 2.160,00</b>			
<b>MANTENIMIENTO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
CORRECTIVO	\$ 100,00	\$ 1.200,00			
PREVENTIVO	\$ 80,00	\$ 960,00			
		<b>\$ 2.160,00</b>			
<b>PUBLICIDAD</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
FLYERS	\$ 300,00				
MEDIOS	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	<b>\$ 10.300,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
<b>ÚTILES DE ASEO Y LIMPIEZA</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
VARIOS	\$ 80,00	\$ 960,00			
		<b>\$ 960,00</b>			
<b>ÚTILES DE OFICINA</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
VARIOS	\$ 50,00	\$ 600,00			
		<b>\$ 600,00</b>			
<b>ARRIENDOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>			
OFICINA	\$ 700,00	\$ 8.400,00			
		<b>\$ 8.400,00</b>			

Nota: Se contrata una empresa de relaciones públicas, que se encargará de coordinar con los principales directivos de los clubs para cerrar los contratos por 5 años de los derechos de tickets para la venta de la plataforma. Inversión de US\$10.000 cada año que se pretende atacar con una fuerte publicidad mantener los derechos del ticket en el largo plazo.

### **Gastos de nómina**

En la Tabla 27 se reflejan los gastos de los empleados de la empresa que ascienden US\$7.900 al mes.

Tabla 27:Gastos de nómina

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDOS	BENEFICIOS SOCIALES					VACACIONES
				12,15% APORTE L=D*12,15%	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO O=375/12	P=D/24	
1 GERENTES	1	1.700,00	1.700,00	206,55	141,67	141,67	33,33	70,83	
2 JEFES	3	1.000,00	3.000,00	364,50	250,00	250,00	100,00	125,00	
3 ASISTENTES	2	500,00	1.000,00	121,50	83,33	83,33	66,67	41,67	
4 VENDEDOR	2	700,00	1.400,00	170,10	116,67	116,67	66,67	58,33	
5 OTROS	2	400,00	800,00	97,20	66,67	66,67	66,67	33,33	
<b>TOTAL</b>			<b>7.900,00</b>	<b>959,85</b>	<b>658,34</b>	<b>658,34</b>	<b>333,34</b>	<b>329,16</b>	<b>10.839,03</b>
									<b>130.068,36</b>

MENSUAL  
ANUAL

En la Tabla 28 se realiza un detalle de los egresos.

Tabla 28:Resumen de egresos

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 146.379,69</b>	<b>\$ 146.379,69</b>	<b>\$ 146.379,69</b>	<b>\$ 144.696,36</b>	<b>\$ 144.696,36</b>
Servicios Básicos	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Mantenimiento	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Gasto Uniformes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Útiles de Oficina	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Sueldos y beneficios	\$ 130.068,36	\$ 130.068,36	\$ 130.068,36	\$ 130.068,36	\$ 130.068,36
Depreciaciones	\$ 2.031,33	\$ 2.031,33	\$ 2.031,33	\$ 348,00	\$ 348,00
Otros gastos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto Arriendo	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 10.300,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
Gasto de Publicidad	\$ 10.300,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 4.309,71</b>	<b>\$ 3.629,03</b>	<b>\$ 2.867,82</b>	<b>\$ 2.016,55</b>	<b>\$ 2.016,55</b>
Intereses pagados	\$ 4.309,71	\$ 3.629,03	\$ 2.867,82	\$ 2.016,55	\$ 2.016,55
<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	<b>\$ 10.063,61</b>				
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>171.053,02</b>	<b>170.072,33</b>	<b>169.311,12</b>	<b>166.776,53</b>	<b>166.776,53</b>

### 6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

En la Tabla 29 se determina el flujo de efectivo operativo del proyecto, ingresos menos costos y gastos.

Tabla 29:Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>VENTAS SERVICIOS</b>		<b>251.510,00</b>	<b>251.510,00</b>	<b>251.510,00</b>	<b>251.510,00</b>	<b>251.510,00</b>
(-) <b>COSTOS DE VENTAS</b>		<b>65.392,60</b>	<b>65.392,60</b>	<b>65.392,60</b>	<b>65.392,60</b>	<b>65.392,60</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VTAS</b>		<b>186.117,40</b>	<b>186.117,40</b>	<b>186.117,40</b>	<b>186.117,40</b>	<b>186.117,40</b>
(-) <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		144.348,36	144.348,36	144.348,36	144.348,36	144.348,36
(-) <b>DEPRECIACIONES</b>		2.031,33	2.031,33	2.031,33	348,00	348,00
(-) <b>GASTOS DE VENTAS</b>		10.300,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>31.469,04</b>	<b>31.769,04</b>	<b>31.769,04</b>	<b>31.769,04</b>	<b>31.769,04</b>
(-) <b>GASTOS FINANCIEROS</b>		4.309,71	3.629,03	2.867,82	2.016,55	2.016,55
Intereses pagados		4.309,71	3.629,03	2.867,82	2.016,55	2.016,55
<b>= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</b>		<b>27.159,33</b>	<b>28.140,01</b>	<b>28.901,22</b>	<b>29.752,49</b>	<b>29.752,49</b>
Part. utilidades Trabajadores		4.073,90	4.221,00	4.335,18	4.462,87	4.462,87
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>		<b>23.085,43</b>	<b>23.919,01</b>	<b>24.566,04</b>	<b>25.289,61</b>	<b>25.289,61</b>
Impuesto a la Renta		5.771,36	5.979,75	6.141,51	6.322,40	6.322,40
<b>=UTILIDAD NETA</b>		<b>17.314,07</b>	<b>17.939,26</b>	<b>18.424,53</b>	<b>18.967,21</b>	<b>18.967,21</b>
<b>Flujo de Caja de Operaciones</b>						
<b>= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN</b>		<b>27.159,33</b>	<b>28.140,01</b>	<b>28.901,22</b>	<b>29.752,49</b>	<b>29.752,49</b>
Part. utilidades Trabajadores		-4.073,90	-4.221,00	-4.335,18	-4.462,87	-4.462,87
Impuesto a la Renta		-5.771,36	-5.979,75	-6.141,51	-6.322,40	-6.322,40
(+)Depreciación		2.031,33	2.031,33	2.031,33	348,00	348,00
<b>Total Flujo de Caja Operacional</b>		<b>19.345,40</b>	<b>19.970,59</b>	<b>20.455,86</b>	<b>19.315,21</b>	<b>19.315,21</b>

#### 6.1.2.4 Punto de equilibrio

PE: 173.723 tickets el primer año, se evidencia que los ingresos van a ser superiores ya que se venderían 201.208 tickets al año. En la Tabla 30 se determina los valores de punto de equilibrio.

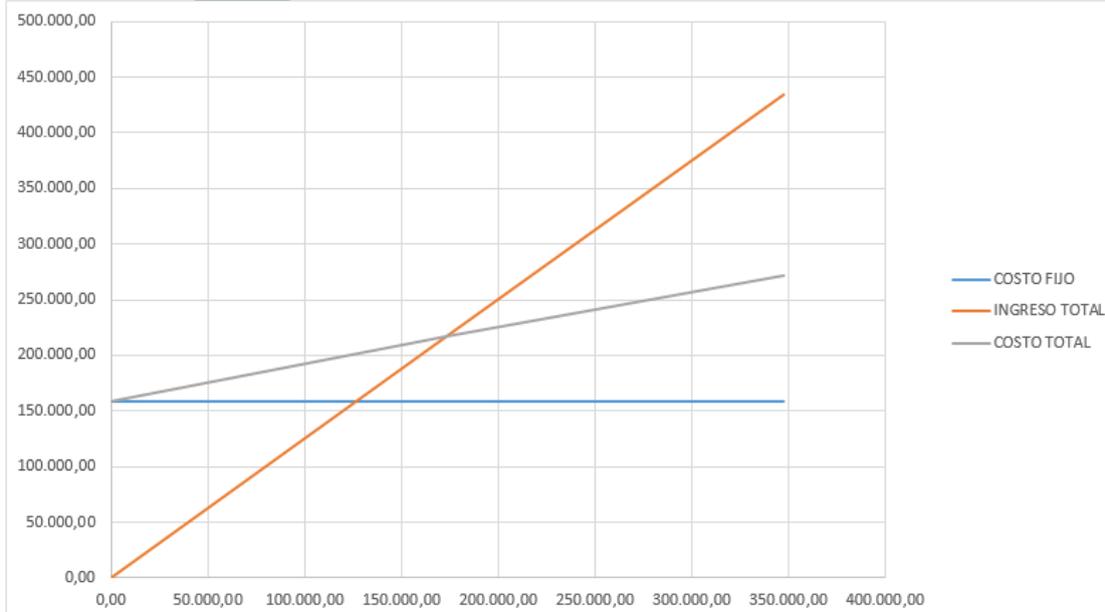
Tabla 30:Punto de equilibrio

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 158.829</b>	<b>\$ 157.849</b>	<b>\$ 157.088</b>	<b>\$ 154.553</b>	<b>\$ 154.553</b>
<i>Sueldos y beneficios</i>	\$ 130.068	\$ 130.068	\$ 130.068	\$ 130.068	\$ 130.068
<i>Gasto Uniformes</i>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<i>Depreciaciones</i>	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 348	\$ 348
<i>Mantenimiento</i>	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160
<i>Útiles de Aseo y limpieza</i>	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
<i>Gasto Publicidad</i>	\$ 10.300	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
<i>Útiles de Oficina</i>	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
<i>Intereses pagados</i>	\$ 4.310	\$ 3.629	\$ 2.868	\$ 2.017	\$ 2.017
<i>Gasto Arriendo</i>	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 67.553</b>				
<i>Servicios Básicos</i>	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 65.393</b>				
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 226.382</b>	<b>\$ 225.401</b>	<b>\$ 224.640</b>	<b>\$ 222.106</b>	<b>\$ 222.106</b>

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 251.510	\$ 251.510	\$ 251.510	\$ 251.510	\$ 251.510
<b>PE EN VENTAS</b>	\$ 217.155	\$ 215.814	\$ 214.773	\$ 211.308	\$ 211.308
<b>% CON RESPECTO A LAS VENTAS</b>	<b>86,34%</b>	<b>85,81%</b>	<b>85,39%</b>	<b>84,02%</b>	<b>84,02%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>	173.723,63	172.650,98	171.818,38	169.046,11	169.046,11

META DE VENTAS

100%



### 6.1.3 Flujo de caja de liquidación

En la Tabla 31 se determina el valor estimado de rescate al término del proyecto, así como la recuperación del capital de trabajo neto.

Tabla 31: Flujo de caja de liquidación

Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	-40.053,60					1.740,00
CTN INICIAL	-11.989,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación CTN						11.989,79
<b>Total Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-52.043,39</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>13.729,79</b>
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-52.043,39</b>	<b>19.345,40</b>	<b>19.970,59</b>	<b>20.455,86</b>	<b>19.315,21</b>	<b>33.045,00</b>

### 6.1.3.1 Valor de desecho del proyecto

El total de depreciación al año 5 es de US\$6.790 de una inversión inicial de planta y equipo de US\$8.530. Se detalla en la Tabla 32 los valores.

Tabla 32: Valores de desecho de proyecto

DETALLE	TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN AÑO 1	DEPRECIACIÓN AÑO 2	DEPRECIACIÓN AÑO 3	DEPRECIACIÓN AÑO 4	DEPRECIACIÓN AÑO 5	VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO
EDIFICIOS	\$ 0,00	20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 5.050,00	3	\$ 1.683,33	\$ 1.683,33	\$ 1.683,33			\$ 0,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 0,00	10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0,00	10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.480,00	10	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 1.740,00
TERRENOS	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
VEHÍCULOS DE TRANSPORTE	\$ 0,00	5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.530,00</b>		<b>\$ 2.031,33</b>	<b>\$ 2.031,33</b>	<b>\$ 2.031,33</b>	<b>\$ 348,00</b>	<b>\$ 348,00</b>	<b>\$ 1.740,00</b>

TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ 6.790,00
--------------------	-------------

## 6.2 Análisis de la tasa de descuento del proyecto

### 6.2.1 Tasa de descuento

El costo de oportunidad que se ha escogido es del 20% considerando que es una tasa atractiva para el inversionista, fue obtenido a través del modelo CAPM; actualmente en el Ecuador las tasas de bancos se encuentran con un promedio del 8% o las cooperativas máximo en un 10%.

### 6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

La tasa de descuento que se ha elegido, está sustentada en una estructura de financiamiento del 70% de deuda y 30% de capital propio, el costo de la deuda es el 11,83% y el costo de capital del 20%, lo que me da una tasa de descuento ponderada del WACC del 12,39%.

En la Tabla 33 se realiza un detalle de la TMAR.

Tabla 33:Detalle TMAR

Kd	11,83%	Costo financiero de la deuda
Ks	20,00%	Costo de oportunidad para el accionista
Inflación	0,50%	Inflación acumulada anual
Inversión Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 52.043,39	
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	70,00%	
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	30,00%	

TMAR ACCIONISTA	Ks	INFLACIÓN	Prima
	20,00%	0,50%	0,10%
<b>TMAR PONDERADA ACCIONISTA</b>	<b>20,60%</b>	<b>30,00%</b>	<b>6,18%</b>

COSTO DE DEUDA	Kd
	11,83%
<b>TASA PONDERADA DEUDA (2)</b>	<b>11,83%</b>

WACC	6,18%	6,21%	12,39%

### 6.2.3 Estructura de financiamiento

El financiamiento se lo hará con capital propio del 30% que corresponde a US\$15.613 y el 30% con financiamiento con banco que representa US\$36.430; a continuación, se detalla en la Tabla 34 los valores correspondientes.

Tabla 34: Estructura de financiamiento

TOTAL INVERSIONES	\$ 52.043
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 36.430
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$ 15.613

## 6.3 Indicadores financieros

### 6.3.1 VAN

El VAN mantiene un valor superior a \$0, lo que significa que obtendremos un resultado positivo en esta inversión. En la se demuestra los valores.

Tabla 35: Detalle cálculo VAN

VAN								VAN
WACC	12,39%	-52.043,39	17.212,63	15.809,92	14.408,74	12.105,35	18.426,93	25.920,17

### 6.3.2 TIR

El TIR mantiene un valor de 29,65% valor que es mayor a la tasa de descuento de 12,39%.

### 6.3.3 Período de recuperación de inversión

El período de recuperación de la inversión es de 2,62 años.

#### **6.3.4 Índice de rentabilidad**

IR es de 1,50 (IR es mayor que 1), lo que constituye que el proyecto sea factible y genere valor a la inversión.

#### **6.3.5 Evaluación financiera**

- La tasa de descuento que se ha elegido, está sustentada en una estructura de financiamiento del 70% de deuda y 30% de capital propio, el costo de la deuda es el 11,83% y el costo de capital del 20%, lo que da una tasa de descuento ponderada del WACC del 12,39%.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, el VAN es de 12,39% (es mayor que 0), el TIR 29,65% y el IR 1,50 (IR es mayor que 1), lo que constituye que el proyecto sea factible y genere valor a la inversión. (TIR es mayor que TD).
- El período de recuperación de la inversión es de 2,62 años, lo que se esperaría que se recupere la inversión dicho tiempo.
- También se observa que el punto de equilibrio financiero es de 14.476 unidades, a partir del cual empezará a crear valor a la empresa.
- De acuerdo al modelo de negocio se deberá realizar una inversión de \$52.043, valor que generara flujo de caja de proyecto positivo, sin embargo, se observa que el flujo de caja del inversionista va a generar un valor de \$13.729.
- De acuerdo a la inversión de \$52.043 y a partir de los datos del VAN, se puede concluir que el proyecto creará valor en el valor del VAN de \$25.920,17.

### **7. Conclusiones**

- En función de los sectores económicos establecidos y regulados en el Ecuador, la industria enfocada en actividades de venta de boletos mantiene puntos importantes de

mencionar que permite tener un buen desarrollo de la actividad. Mantener reglamentos ya establecidos permite no poner de manera discriminatoria venta de tickets a conveniencia de cada asociación. La etapa de transformación digital genera un cambio de mentalidad en las personas mediante el uso de tecnologías. A nivel mundial ya se han implementado estas plataformas digitales que permiten tener mayor rentabilidad a los clubs y a las empresas que manejan los derechos de venta de ticket. El medio ambiente juega un papel importante ya que cuida el medio ambiente y existe menos contaminación mediante emisión de tickets físico; sin embargo, en la actualidad por la pandemia mundial la industria se ha visto afectada y se han cancelado la asistencia de eventos masivos, esto ha generado muchas pérdidas por lo que todas las empresas deben buscar nuevas estrategias que permitan al modelo de negocio mantener en pie.

- En la actualidad en el Ecuador no existe una plataforma digital que centre su giro de negocio en la venta de tickets al fútbol, con esto los proveedores podrán generar ventas seguras, ahorro operativo y facilidad de venta de tickets. Para poder garantizar las ventas en la plataforma se debe invertir en tecnología que brinde la capacidad y seguridad necesario ante datos sensibles de los clientes que son números de tarjetas.
- Para poder mantener el mercado se debe concretar un convenio estratégico con los dueños de los derechos con la finalidad de establecer contratos a largo plazo y así poder establecer una barrera de entrada ante posibles competidores.
- El estudio de mercado permitió conocer la necesidad que tiene el cliente actualmente en la compra de tickets, el Job to be done de la empresa está enfocada en crear valor hacia el cliente generando ahorro de tiempo y gastos intrínsecos mediante la compra online.
- La fijación del precio se basa en la percepción del cliente y esto está concatenado con la propuesta de valor que la empresa generará en el cliente, es decir un precio justo con

servicio de calidad y que sea diferenciador de la competencia.

- Mantener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, para esto se utilizará una estrategia de diferenciación con el objetivo que el cliente perciba de forma diferente y único el servicio que se le brinda con la nueva plataforma.
- Realizado el análisis financiero se puede determinar que el negocio es viable, de acuerdo a los resultados obtenidos se mantiene un VAN del 12,39% que es un valor superior que cero, la TIR es superior a la tasa de descuento con un 9,65% superior; de igual manera el índice de rentabilidad es de 1,50 lo que hace que genere valor la inversión.
- El proyecto no es sensible a la tasa de descuento, no castiga los flujos y el tiempo de recuperación no es largo.
- Las rotaciones de activos tienen eficiencia para generar ventas, en este caso la empresa va a utilizar 5,40 veces el activo para generar ventas; mientras mayor es el número es bueno ya que se está usando de mejor manera los activos de la empresa.
- Se utiliza el 6,17% como porcentaje de apalancamiento financiero de dinero de tercero para poder generar utilidades.

## 8. Bibliografía y Anexos

5 Fuerzas de Porter. (s.f.). *Poder de Negociación de los Clientes*. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Obtenido de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/document.pdf>

Business Insider. (marzo de 2016). *THE LATIN AMERICA E-COMMERCE REPORT: The region's top markets, biggest growth opportunities, and foreign retailers making inroads*. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/the-latin-america-e-commerce->

report-the-regions-top-markets-biggest-growth-opportunities-and-foreign-retailers-making-inroads-2016-3

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2019). *Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador 2019*. Obtenido de <https://www.cece.ec/>

Carnegie Mellon University. (2011). *Green Design Institute*. Obtenido de <https://www.cmu.edu/gdi/publications/index.html>

Certificación Electrónica del Banco Central del Ecuador. (17 de abril de 2002). *Marco Normativo*. Obtenido de Ley de comercio electrónico, firmas y mensaja de datos: <https://www.eci.bce.ec/marco-normativo>

Datta Business Innovation. (enero de 2020). *Datos curiosos sobre el consumo de los servicios digitales en Ecuador*. Obtenido de <https://datta.com.ec/articulo/datos-curiosos-sobre-el-consumo-de-los-servicios-digitales-en-ecuador>

Estado Digital Ecuador. (2020). Obtenido de <https://www.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/>

F.C. Barcelona. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.palco23.com/clubes/el-ticketing-inteligente-funciona-el-barca-bate-records-con-94-millones-de-euros.html>

Federación Ecuatoriana de Fútbol. (Diciembre de 2018). Recuperado el noviembre de 2019, de <https://mifutbolecuador.wordpress.com/2019/01/05/anuario-2018-espectadores-y-taquilla-por-equipo/>

Federación Ecuatoriana de Fútbol. (12 de 2018). Obtenido de <https://mifutbolecuador.wordpress.com/2019/01/05/anuario-2018-espectadores-y-taquilla-por-equipo/>

Feedback Networks. (2013). Obtenido de <http://feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculas.html>

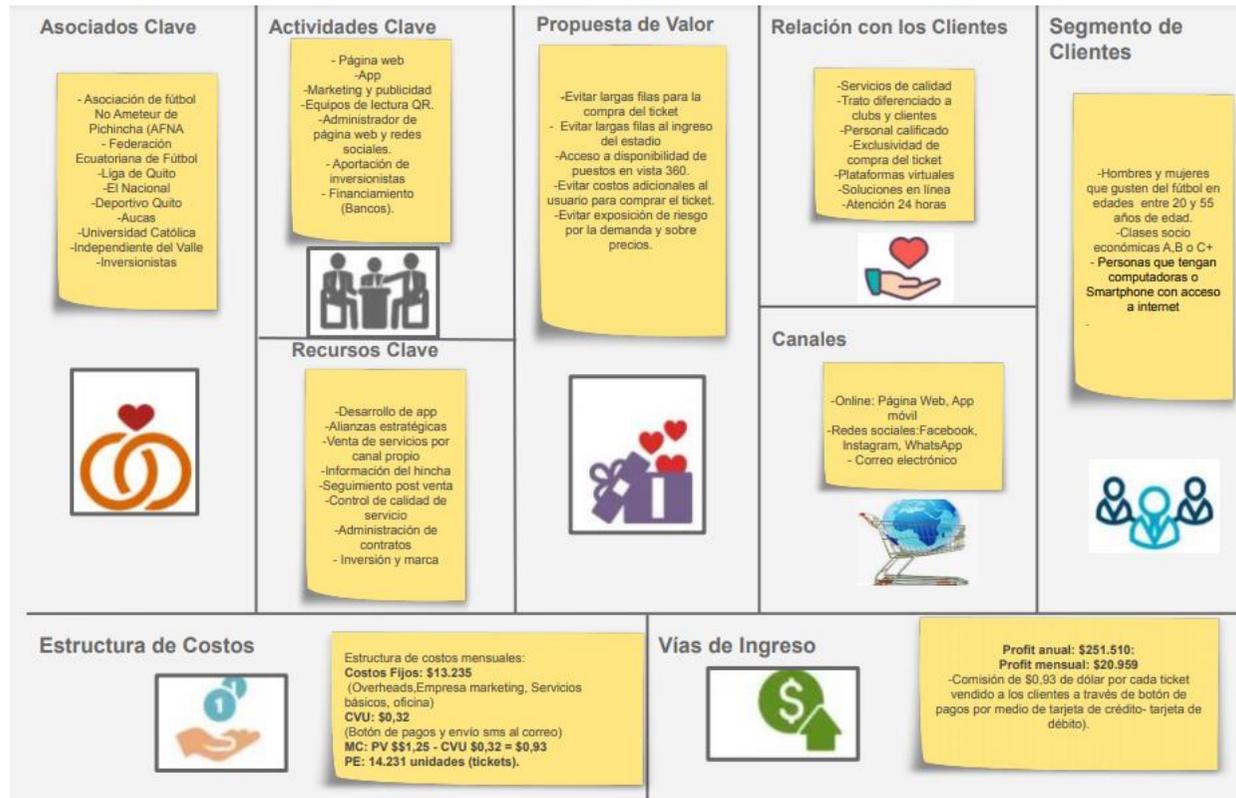
Google Earth. (Junio de 2020). Obtenido de [https://earth.google.com/web/search/Naciones+Unidas+Y+Shyris,+Quito,+Ecuador/@-0.1766023,-78.4809118,2779.39621029a,1056.54278292d,35y,67.30186798h,0t,0r/data=CigiJgokCTEwGpTpWLQ\\_EXPyyS\\_oe-S\\_GaHMPbCFkIPAIj2CC-1vIPA](https://earth.google.com/web/search/Naciones+Unidas+Y+Shyris,+Quito,+Ecuador/@-0.1766023,-78.4809118,2779.39621029a,1056.54278292d,35y,67.30186798h,0t,0r/data=CigiJgokCTEwGpTpWLQ_EXPyyS_oe-S_GaHMPbCFkIPAIj2CC-1vIPA)

INEC. (Junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

- Instituto de la ciudad. (Abril de 2015). Obtenido de <http://institutodelaciudad.com.ec/19-publicaciones/49-informacion-estadistica-parroquia.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- Jorge Mena. (Enero de 2020).
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (12 de diciembre de 2018). *Planes Nacionales*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- MINTEL. (2016). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador para los años 2016-2021: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>
- Organización Mundial de la Salud . (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Palco 23. (Mayo de 2018). Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/el-ticketing-on.pdf>
- Secretaría Nacional del Planificación y Desarrollo. (2017). *El Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida 2017 – 2021*. Obtenido de [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Sendcloud. (2019). *Las 16 tendencias eCommerce más importantes en 2020*. Obtenido de <https://www.sendcloud.es/tendencias-ecommerce-2020/>
- SENESCYT. (junio de 2019). *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Obtenido de Acuerdo para la innovación, clave del desarrollo económico de Ecuador: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/acuerdo-para-la-innovacion-clave-del-desarrollo-economico-de-ecuador/>
- Servicio de Rentas Internas. (1 de enero de 2018). *Ley Orgánica para la reactivación de la economía y fortalecimiento*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>
- Superintendencia de Compañías. (2014 de Mayo). Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

ANEXO A: Business Model Canvas



ANEXO B: Guión grupo focal

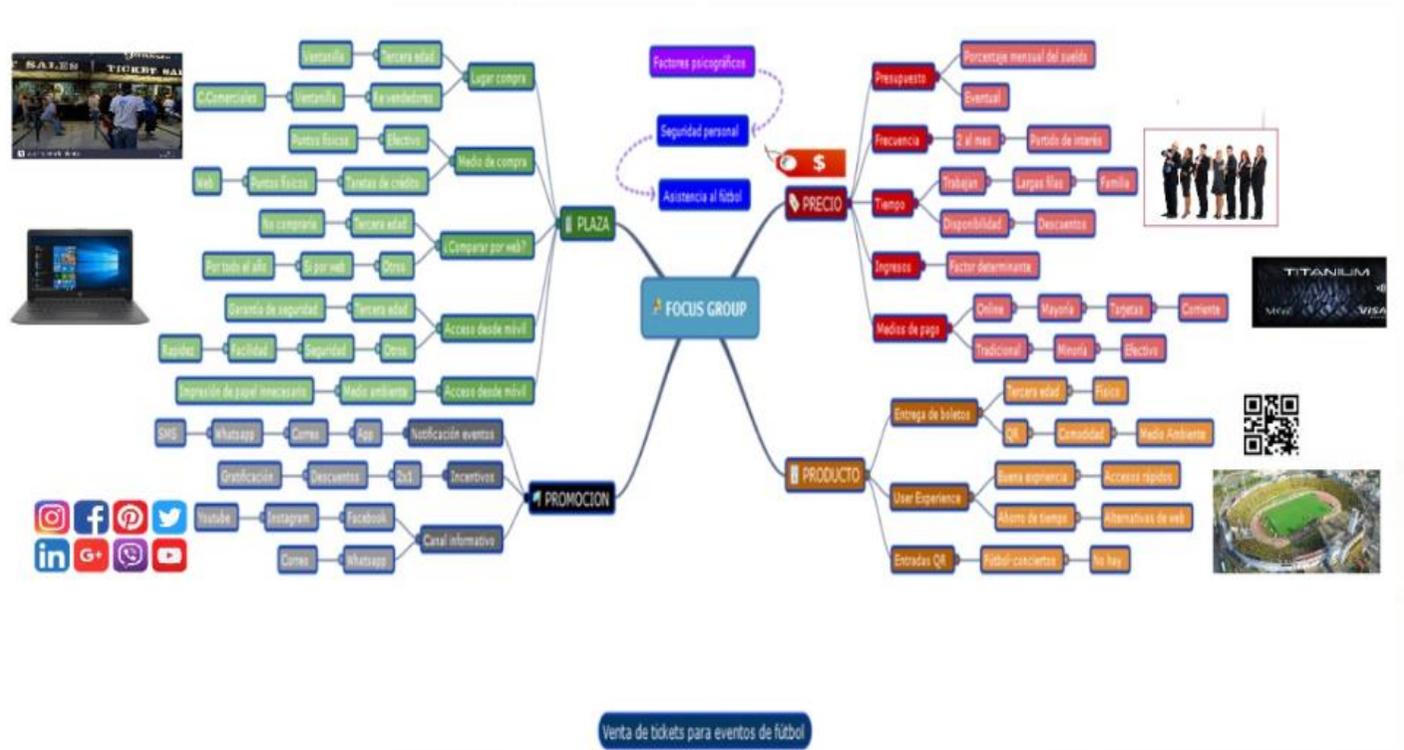
Plan de negocio para la creación de una empresa comercializadora digital de tickets para eventos de fútbol y conciertos de música en la ciudad de Quito año 2020.

	Temas	Subtemas	Tiempo
1	PRECIO	1) ¿De tus ingresos mensuales cuanto destinas para compras de boletos de espectáculos de fútbol y por qué? 2) Cuál es el factor determinante para comprar boletos al fútbol. Tiempo, dinero, familia 3) ¿Cómo prefiere realizar sus pagos, medios electrónicos o en efectivo? Por qué? 4) Si tuvieras la opción de pagar con tarjeta de crédito entradas al fútbol, te gustaría diferir este consumo a 3 meses plazo?	10 minutos
2	PLAZA	1) ¿Te gustaría que las entradas al fútbol las puedas comprar en la web sin necesidad de comprar en el estadio? Por qué? 2) ¿En dónde compras las entradas para ver un partido de fútbol de tu equipo favorito? 3) ¿Te gustaría entrar al estadio únicamente presentando tu celular sin necesidad de hacer cola para comprar boletos físicos? Por qué?	10 minutos
3	PRODUCTO	1) ¿Cómo te gustaría recibir el boleto físico o electrónico para ingresar al estadio o coliseo? 2) ¿Cuál ha sido tu experiencia al comprar boletos para un evento por internet? 3) ¿Qué tipo de eventos compras por internet? 4) ¿Conoces algún tipo de empresa que te venda boletos con código de acceso QR de un estadio en Ecuador, cuál?	15 minutos
4	PROMOCION	1) ¿Cómo quisieras recibir los próximos eventos de fútbol o música a futuro? Ejemplo: correo, WhatsApp, llamada telefónica, notificación por app 2) ¿Si compras un cierto número de boletos, qué promociones te gustaría que te oferte? Por qué? 3) ¿Qué redes sociales usarías para enterarte sobre nuestros servicios de venta de boletos: Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp? 4) ¿Qué tipo de promociones te gustaría tener antes de comprar boletos en la web?	10 minutos
5	PSICOGRAFICO	1) ¿Con qué frecuencia vas al futbol y porqué asistes? 2) ¿Con qué frecuencia vas a un concierto de música, prefieres pagado o gratuito? 3) ¿Si tienes la opción de comprar una entrada al fútbol por web y entrar al estadio por medio de código QR te gustaría, y por qué? 4) ¿Te gustaría acumular puntos y canjear por entradas estos puntos acumulados para entrar a un partido de futbol de tu equipo preferido?	10 minutos

ANEXO C:Libro de códigos

PRECIO				
<p>•<b>Presupuesto:</b> Mensualmente destinan un porcentaje de su sueldo para eventos y espectáculos, este presupuesto se puede ampliar si llevas otros acompañantes. Otros casos de presupuesto eventual (concierto o partido puntual) gastan el valor que cueste el evento.</p>	<p>•<b>Frecuencia:</b> Asisten por partido de intereses puntuales, 2 al mes. Conciertos puntuales de interés.</p>	<p>•<b>Ingresos:</b> es un factor determinante para acudir a este tipo de distracciones de futbol o conciertos. Tiempo y dinero van de la mano</p>	<p>•<b>Tiempo:</b> Es el que más predomina, por tema de trabajo, facilidad al comprar ya que existen largas filas, responsabilidades de la familia y conciertos entre semana es una limitante para acudir a este tipo de diversión. Para personas de la tercera edad no es limitante ya que tienen tiempo para ir y beneficios de descuento por tercera edad.</p>	<p>•<b>Medios de pago:</b> tarjeta de crédito, débito y efectivo. Tercera edad prefiere hacer pagos físicos y tradicionales. La mayor parte prefiere hacer los pagos por la web ya que les resulta más fácil, cómodo y seguro. Los pagos no difieren se lo hace corriente o débito de tarjeta. Únicamente casos especiales de puestos VIP para pensar en diferido o planes de pago de año entero para entradas al futbol.</p>
PLAZA				
<p>•<b>Lugar de compra:</b> Ventanilla del estadio, re vendedores en las afueras del estadio, centros comerciales, puntos de venta directos de manera física.</p>	<p>•<b>Medio de compra:</b> Efectivo en futbol y tarjeta para conciertos</p>	<p>•<b>Compra por web:</b> Si, se debería cambiar la cultura y planificar los conciertos y partidos de futbol por todo el año para que los usuarios puedan escoger y comprar por medio de la web. Tercera edad no lo haría.</p>	<p>•<b>Acceso desde móvil:</b> Debe existir filas o cajas especiales para acceder por el medio móvil. Son accesos fáciles, rápidos y seguros por medio de código QR.</p>	<p>•<b>Ambiente:</b> Evitar las impresiones de boletaje y cuidar el medio ambiente, gastos económicos innecesarios.</p>
PRODUCTO				
<p>•<b>Boletos físicos:</b> La gente de la tercera edad prefiere el boleto físico ya que no están muy familiarizados con transformación y medios digitales.</p>	<p>•<b>Boletos QR:</b> Prefieren QR por comodidad, cuidado de medio ambiente.</p>	<p>•<b>User experience:</b> Es una experiencia diferente, con accesos rápidos con el código QR, ahorro de tiempo, no se hace filas y entras sin apuro antes del evento. A pesar de la buena experiencia, se necesita que exista otra web como alternativa para no saturar las pocas que hay.</p>	<p>•<b>Entradas QR:</b> refiere empresas en Ecuador que vendan entradas para conciertos o partidos de fútbol y que entres a estos eventos por medio de código de barra sin necesidad de tener el boleto físico.</p>	
PROMOCIÓN				
<p>•<b>Notificación eventos:</b> Escala de mayor a menor: App, correo, WhatsApp, o SMS. Personas de la tercera edad prefieren correo o SMS.</p>	<p>•<b>Incentivos:</b> promoción dos por uno, descuentos especiales por ser clientes frecuentes, gratificaciones o bonificaciones a la compra total cierto número de boletos. Descuentos en cine, bares o bebidas</p>	<p>•<b>Canal informativo:</b> La gran mayoría prefiere enterarse de los eventos deportivos o música a través de las redes sociales de Facebook, Instagram, You Tube, WhatsApp o correo (medio tradicional para personas de tercera edad).</p>		
PSICOGRÁFICO				
<p>•<b>Frecuencia asistencia:</b> Contempla el tiempo que la asistiría a los eventos. Fútbol 5 veces al año, eliminatorias más frecuencia, conciertos de música 3 al año dependiente las bandas que se presenten.</p>	<p>•<b>Conciertos gratuitos o pagados:</b> Tercera edad prefiere música nacional a costo bajo pagado o gratuito. Otras personas prefieren pagado concierto por temas de seguridad.</p>			

## ANEXO D: Mapa mental



Venta de tickets para eventos de fútbol