



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAL WEB CON  
CONTENIDO SOBRE EL CAMPEONATO ECUATORIANO DE FÚTBOL  
PARA ESPAÑA

AUTOR

JONATHAN BOLÍVAR QUISPE MUSO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN PORTAL WEB CON  
CONTENIDO SOBRE EL CAMPEONATO ECUATORIANO DE FÚTBOL PARA  
ESPAÑA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Diego Patricio Torres Contreras MBA

Autor

Jonathan Bolívar Quispe Muso

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de un Portal Web con contenido sobre el Campeonato ecuatoriano de Fútbol para España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jonathan Bolivar Quispe Muso, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Diego Patricio Torres Contreras MBA

1705069993

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de un Portal Web con contenido sobre el Campeonato ecuatoriano de Fútbol para España, del estudiante Jonathan Bolivar Quispe Muso, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Diana Caamana Gómez

1718294919

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Jonathan Bolívar Quispe Muso

1722378807

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que me imparte poder, a mi padre y mi madre por todo el apoyo y fortaleza que me han dado siempre y a la persona que me ha motivado a dar lo mejor de mí en cada cosa que hago, Tábata.

## **DEDICATORIA**

A mi padre Bolívar Quispe por toda la preocupación que ha mostrado en mi formación y a mi madre Ruth Muso por todo el esfuerzo que ha realizado para ayudarme a alcanzar mis metas. Papá, este logro es para ti.

## RESUMEN

Las telecomunicaciones, así como el Internet, han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, creando facilidades que a su vez han generado nuevos modelos de negocio. Uno de ellos es la transmisión de contenido por medio de Internet. Esto a su vez ha convertido la programación de eventos deportivos, series y películas en productos de consumo masivo debido al alcance que tiene su difusión por medio de la Red.

La cultura de un país define en gran manera el tipo de programación que visualiza y en el caso de Ecuador, es el Fútbol el deporte más ligado a la cultura de las personas, aun de aquellas que por distintos motivos han tenido que dejar el país. Por ello en este trabajo se ha realizado un estudio tanto de factores del macroentorno que afectan a una industria completa, así como específicos para la aplicación de un modelo de negocio fundamentado en el uso del Internet como medio de transmisión para eventos del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol en otro país distinto a Ecuador, en este caso, a España.

Actualmente los medios que existen para visualizar el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol fuera del país son escasos, a la vez que inseguros y no siempre se transmiten todos los eventos de este campeonato, por lo cual no es posible darle un seguimiento más que por los resultados que se publican en otros portales, pero estos se convierten en números fríos para aquellos que disfrutan realmente la emoción de visualizar un partido de su equipo preferido.

Para el presente análisis se han aplicado técnicas cualitativas como análisis PEST, PORTER y cuantitativas para el estudio de mercado. Se han realizado los estudios pertinentes para evaluar la factibilidad legal y financiera del proyecto. De igual manera se estableció la estructura y estrategias que deberán ser aplicadas para el proyecto con la finalidad de dar paso a la fase operativa.



## ABSTACT

Telecommunications, like the internet, have had an exponential growth in recent years creating possibilities that have generated new business models. One of these is the broadcasting of content through the Internet. This has turned the programming of sporting events, series and movies into products of massive consumption due to the reach of its diffusion through the net.

A country's culture largely defines the type of program viewed by its people. In Ecuador's case, soccer is the sport that is mostly rooted to the people's culture. This is true even for those who have had to leave the country for different motives. This is why, in this task, a study has been conducted of both the factors of the macro environment that affect an entire industry, as well as the specifics in applying a business model that is based on the use of the internet as the method of transmitting the Ecuadorian Soccer National Championship events in a different country from Ecuador, in this case Spain.

At the present time, the means that exist to view the Ecuadorian Soccer National Championship outside of the country are limited, insecure and all of these events are not always transmitted which only allows to follow up on the results published by other portals. These results are just plain flat numbers for those who truly enjoy the excitement of watching their favorite team play.

The methods used for the current analysis are the methods of qualitative analysis that include PEST, PORTER and quantitative analysis in order to study the market. The pertinent studies have been executed in order to evaluate the legal and financial feasibility of the project. Likewise, the structure and the strategies that should be applied were established with the purpose of getting to the operational phase.

## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
2. Análisis de Entornos.....	3
2.1. CIIU de la industria .....	3
2.2. Análisis del Entorno Externo - Ecuador (PEST).....	3
2.2.1. Entorno político – legal .....	3
2.2.2. Entorno económico.....	3
2.2.3. Entorno social .....	4
2.2.4. Entorno tecnológico .....	4
2.3. Análisis del Entorno Externo - España (PEST).....	5
2.3.1. Entorno político.....	5
2.3.2. Entorno económico.....	5
2.3.3. Entorno social .....	6
2.3.4. Entorno tecnológico .....	7
2.4. Análisis de la Industria (PORTER).....	7
2.4.1. Amenaza de entrada de los nuevos competidores –Alto-.....	7
2.4.2. Rivalidad entre competidores existentes –Medio- .....	7
2.4.3. Servicios sustitutos como amenaza –Alto- .....	8
2.4.4. Poder de negociación de los clientes –Alto- .....	9
2.4.5. Poder de negociación de los proveedores –Medio-.....	9
2.4.6. Telaraña de PORTER.....	10
2.5. Matriz EFE .....	11

2.6. Conclusiones del análisis del entorno.....	11
<b>3. Análisis del cliente .....</b>	<b>13</b>
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	13
3.1.1. Entrevista a Expertos.....	13
3.1.2. Entrevista a Clientes.....	15
3.1.3. Planteamiento del problema .....	16
3.1.4. Desarrollo del planteamiento del problema .....	16
<b>4. Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>18</b>
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	18
<b>5. Plan de Marketing .....</b>	<b>21</b>
5.1. Estrategia general de Marketing.....	21
5.1.1. Mercado objetivo .....	22
5.1.2. Propuesta de Valor .....	23
5.2. Mezcla de Marketing .....	26
5.2.1. Servicio .....	26
5.2.2. Precio. ....	31
5.2.3. Plaza.....	32
5.2.4. Promoción.....	32
<b>6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional ....</b>	<b>33</b>
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	33
6.1.1. Misión .....	33
6.1.2. Visión.....	33
6.1.3. Objetivos de la Organización .....	34
6.2. Plan de Operaciones .....	34

6.2.1.	Cadena de Valor para servicios.....	34
6.2.2.	Mapa de procesos .....	35
6.2.3.	Flujo de procesos .....	36
6.3.	Estructura Organizacional .....	37
6.3.1.	Estructura Legal.....	37
6.3.2.	Estructura Organizacional.....	37
7.	Evaluación Financiera .....	39
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	39
7.1.1.	Proyección de Ingresos .....	39
7.1.2.	Proyección de Costos.....	39
7.1.3.	Proyección de Gastos.....	40
7.2.	Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital.....	41
7.2.1.	Inversión Inicial .....	41
7.2.2.	Capital de Trabajo .....	41
7.2.3.	Estructura de Capital .....	41
7.3.	Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de flujo de efectivo y Flujo de caja .....	41
7.3.1.	Proyección Estado de Resultados .....	41
7.3.2.	Proyección de Estado de Situación Financiera .....	42
7.3.3.	Proyección de Estado de Flujo de Efectivo .....	42
7.4.	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de valoración.....	42
7.4.1.	Proyección de Flujo de Caja .....	42
7.4.2.	Cálculo de la Tasa de Descuento .....	43
7.4.3.	Criterios de Valoración .....	43

7.5. Índices Financieros .....	44
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	45
Referencias .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIIU de la industria seleccionada .....	3
Tabla 2. Matriz EFE.....	11
Tabla 3. Ficha técnica de los Expertos.....	13
Tabla 4. Ficha técnica de los Clientes .....	15
Tabla 5. Segmentación cuantitativa de Mercado.....	22
Tabla 6. Segmentación cualitativa.....	22
Tabla 7. Propuesta de valor .....	23
Tabla 8. Precios por suscripción .....	31
Tabla 9. Proyección anualizada de Ingresos.....	39
Tabla 10. Proyección anualizada de Costos .....	40
Tabla 11. Proyección anualizada de Gastos .....	40
Tabla 12. Cálculo del Capital de Trabajo.....	41
Tabla 13. Estructura de Capital .....	41
Tabla 14. Proyección del Flujo de Caja del Proyecto e del Inversionista .....	42
Tabla 15. Cálculo de la Tasa de Descuento.....	43
Tabla 16. Criterios de Valoración .....	43
Tabla 17. Índices financieros del Proyecto y de la Industria.....	44
Tabla 18. Matriz para Telaraña de PORTER.....	51
Tabla 19. Diseño de la herramienta de Investigación - Encuesta - .....	52
Tabla 20. Coste de plan de medios mensual .....	53
Tabla 21. Plan de medios anualizado .....	53
Tabla 22. Estado de Resultados anualizado .....	54
Tabla 23. Estado de Situación Financiera anualizado.....	55
Tabla 24. Flujo de Efectivo anualizado.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Telaraña de PORTER .....	10
Figura 2. Portal VIVEFÚTBOL.....	27
Figura 3. Despliegue menús de acciones .....	27
Figura 4. Aplicativo VIVEFÚTBOL.....	28
Figura 5. Logo VIVEFÚTBOL.....	31
Figura 6. Cadena de Valor de Servicios.....	35
Figura 7. Mapa de Procesos .....	35
Figura 8. Flujo de Procesos Operativos .....	36
Figura 9. Organigrama funcional de la compañía.....	37

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del Trabajo**

La industria de las telecomunicaciones ha facilitado la comunicación internacional, regional, continental e intercontinental. Los avances tecnológicos han tenido un enorme efecto en la capa física de las telecomunicaciones, con redes que soportan altas velocidades y capacidades de datos. Durante años compañías públicas y privadas se han concentrado en trabajar sobre esta capa al ampliar el alcance de su infraestructura. La capa física es solo primer nivel del modelo Open System Interconnection, que es “el modelo principal para las comunicaciones por red” (Universidad nacional del centro de la provincia de Buenos Aires, 2005).

Las capas de este modelo se pueden considerar pasos secuenciales que han seguido los avances de comunicaciones por red. Siendo estas: Física, enlace de datos, red, transporte, sesión, presentación y finalmente aplicación. Se debe considerar que la sesión se refiera a conexiones por red que requieren autenticación como las una suscripción o registro para ser utilizadas. Presentación es la que asegura que los datos lleguen al usuario y se transmitan a través de la capa de aplicación. Y aplicación es la serie de procesos que acerca al usuario al contenido por medio del uso de portales o aplicaciones. Esto indica que la industria de las telecomunicaciones se dirige hacia la distribución de contenido por lo que las nuevas ideas de negocio y productos deben ir enfocadas a la capa de aplicación para mantenerse en el tiempo.

Los medios tradicionales para acceder al contenido, como la televisión, han entrado en una etapa de declive y por lo tanto a perder abonados a lo largo del tiempo (Comisión nacional de los mercados y competencia, 2017). Esto se debe al surgimiento de aplicaciones o portales web que ofrecen contenido bajo demanda (VoD) a la vez que poseen la capacidad de realizar transmisiones en vivo. Estas aplicaciones se han valido del alcance de la red global que existe, dejando obsoleta la tecnología satelital que incurre en altos costos para el usuario. En resumidas cuentas, el contenido en línea tiene un mayor alcance que los medios tradicionales. Además, pone a disposición del cliente mayores



facilidades que brindan comodidad y total control sobre el contenido que demanda.

Considerando lo que se mencionó anteriormente, este plan de negocios plantea una alternativa para aquellas personas que han migrado de Ecuador y que no pueden acceder a contenido local tal como eventos deportivos de campeonatos locales. Además, el contenido no será transmitido únicamente en vivo, sino que permanecerá almacenado para que los usuarios puedan acceder a este cuando lo deseen. Todo esto a través de la red de difusión más grande del mundo, Internet.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de la creación de un portal web que permita la exportación de contenido deportivo ecuatoriano hacia España en 2019 debido al alto número de migrantes ecuatorianos en ese país.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Identificar oportunidades y amenazas del entorno para comprender el efecto de estas en el proyecto.
- Analizar la factibilidad técnica para la aplicación del proyecto.
- Realizar un estudio del cliente para identificar el mercado meta y sus preferencias.
- Identificar la oportunidad de negocio para crear un plan rentable y sostenible en el tiempo.
- Proponer un plan de marketing que facilite el acercamiento del cliente al servicio.
- Realizar una evaluación financiera para determinar la factibilidad del proyecto.

## 2. Análisis de Entornos

### 2.1. CIU de la industria

Tabla 1. CIU de la industria seleccionada

J	Información y comunicación
J63	Actividades de servicios de información
J631	Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas; Portales web.
J6312	Portales Web

### 2.2. Análisis del Entorno Externo - Ecuador (PEST)

#### 2.2.1. Entorno político – legal

**Reglamentación Nacional:** La ley orgánica de Comunicación regula en general el contenido generado y transmitido a nivel local. Establece la aplicación de categorías para cada tipo de contenido, así como los derechos y obligaciones aplicables para los proveedores de contenido locales. (Agencia de regulación y control de las Telecomunicaciones, 2013). Esto es una **amenaza** ya que existe un alto nivel de regulación para la industria de contenido lo cual limita la libertad de las empresas en cuanto al uso y clasificación que se le dé a este. **Regulación de comercio exterior:** En la Ley orgánica de las Telecomunicaciones, en el Capítulo II del Título III, se incluyen regulaciones para mercados internos de interconexión así como para mercados internos de transmisión de contenidos (Agencia de regulación y control de las telecomunicaciones, 2015); Sin embargo, la misma actividad hacia mercados extranjeros no se encuentra regulada por ningún organismo público ni privado. Esto es una **oportunidad** ya que no existe regulación técnica ni económica para ese tipo de servicios. Por lo tanto, se pueden imponer estándares de calidad y tarifas de forma autónoma.

#### 2.2.2. Entorno económico

**PIB:** Las exportaciones de servicios relacionados a las telecomunicaciones, transmisión e información representaron el 0,5% de las exportaciones de bienes y servicios del Ecuador para el año 2016 y presentaron un decremento de 23,6% con respecto al año anterior (Banco Mundial, 2018). Esto es una **amenaza** ya que se puede observar que es una industria que ha disminuido su presencia en

mercados internacionales. **Tasas de Interés:** La tasa de interés referencial para el sector productivo corporativo hasta abril de 2019 es de 9,23% anual (Banco Central del Ecuador, 2019). Durante los últimos 3 años se observa un aumento sobre esta tasa, al igual que en la tasa de interés para créditos para consumo; sin embargo, en comparación a la tasa de interés aplicada a los créditos de consumo, 16,67%, es una tasa baja. Esto es una **oportunidad** ya que la política económica refleja la generación de incentivos para el desarrollo de nuevos proyectos en el sector corporativo.

### 2.2.3. Entorno social

**Tendencias:** Las estadísticas de ARCOTEL revelan que las suscripciones a televisión pagada presentaron un notable incremento desde el año 2009 hasta el año 2015 cuando alcanzó un máximo de 31,55% (Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones, 2018). Desde el año 2015 el grado estimado de penetración del servicio de televisión ha presentado un leve decremento de dos puntos hasta el 2017, a la vez que en zonas urbanas el uso de internet en el hogar ha presentado un incremento de 15 puntos desde el año 2012 hasta el año 2017 (Instituto nacional de estadística y censos, 2017). Esto es una **oportunidad** ya que la tendencia decreciente en el grado estimado de penetración del servicio de televisión pagada y la tendencia creciente en uso de internet en los hogares revela que las personas han optado por otros medios para acceder a contenido fuera de los tradicionales, específicamente medios en línea. **Estilo de vida:** Un estudio realizado por el INEC a nivel nacional en el año 2012 revela que en promedio las personas dedican 10,44 horas a la semana al uso de medios de comunicación (Instituto nacional de estadística y censos, 2012). También señala que los hombres dedican en promedio 6% más que las mujeres a tiempo personal. Esto es una **oportunidad** para debido a que asegura un flujo continuo de carga y descarga de datos en este tipo de plataformas.

### 2.2.4. Entorno tecnológico

**Infraestructura tecnológica:** Las plataformas OTT son aquellas que permiten el acceso a contenido a través de dispositivos electrónicos conectados por medio de la Web. Actualmente compañías de telecomunicaciones han firmado

contratos con proveedores de contenido para ofrecer transmisiones en vivo de canales de televisión por medio de estas plataformas. La existencia de OTTs en Ecuador es una **oportunidad** pues estas plataformas facilitarían la exportación de contenido ya que el mismo está disponible a través de la Web.

**Infraestructura física:** El cable submarino es el medio por el que viaja internacionalmente la información que se encuentra en internet. En Ecuador aterrizan tres sistemas de cable submarino: South América -1 (SAm-1), Pacific Caribbean Cable System (PCCS) y Pan American (PAN-AM) (Telegeography, 2018). Sin embargo, ninguno de los cables submarinos mencionados anteriormente llega a Europa, sino que llegan al caribe o a Estados Unidos. Esto se considera una **amenaza** debido a que no existe una conexión directa intercontinental entre el servidor que posee el contenido y el receptor que demanda el contenido por lo que se podrían generar retardos al acceder a transmisiones en vivo.

### 2.3. Análisis del Entorno Externo - España (PEST)

#### 2.3.1. Entorno político

**Reglamentación Nacional:** La ley general de la comunicación audiovisual estipula en el artículo 9 que “cualquier persona física o jurídica puede solicitar a la autoridad audiovisual competente el control de la adecuación de los contenidos audiovisuales con el ordenamiento vigente o los códigos de autorregulación” y añade que “cuando el contenido audiovisual contradiga un código de autorregulación suscrito por el prestador, la autoridad requerirá a éste la adecuación inmediata del contenido a las disposiciones del código o la finalización de su emisión” (Jefatura de Estado, 2010). Esto es una **amenaza** ya que existe un alto nivel de poder del Estado y la ciudadanía sobre el contenido difundido.

#### 2.3.2. Entorno económico

**Tasas de empleo:** El 77% de personas de América Latina residentes en España se encuentran activas en el sistema laboral (Instituto Nacional de Estadística, 2018), en el cual el salario mínimo fue de €707,00 en 2017 con aspiraciones a

llegar a los €800,00 a finales de 2018 (Banco de España, 2017). Esto es una **oportunidad** debido a que la mayoría de las personas de América Latina perciben ingresos mensualmente, ingresos que son superiores a los de Ecuador. **Nivel de confianza del consumidor:** En el año 2016 por primera vez los ingresos generados por televisión IP superaron a los ingresos generados por televisión satelital, con una diferencia de €443.480.000,00 y la diferencia promete ser mayor debido a que los ingresos generados por Televisión IP muestran una tendencia creciente desde el año 2013 en adelante (Comisión nacional de mercados y competencia, 2017). Pese a la constante pérdida de suscriptores a televisión satelital, el número de abonados a este servicio fue inferior al de televisión IP en el año 2014 y los ingresos de televisión satelital son superados por los de televisión IP dos años después. Se deduce que el precio de la televisión satelital es superior al de televisión IP ya que genera mayores ingresos con un número menor de abonados. Esto es una **amenaza** debido a que es un mercado con alta sensibilidad al precio como se ha podido observar, pues la población ha optado por un servicio de televisión más accesible.

### 2.3.3. Entorno social

**Nuevos hábitos de consumo:** El número de abonados a televisión IP ha presentado una tendencia creciente desde 2014 hasta 2016. Tuvo un incremento de 1.400.000 abonados aproximadamente mientras que la televisión satelital perdió 650.000 abonados aproximadamente en el mismo período (Comisión nacional de los mercados y competencia, 2017). Esto es una **oportunidad** debido a que las tendencias reflejan que los clientes prefieren internet para acceder a contenido en vivo. **Tendencias:** El número de contrataciones para PPV ha tenido un drástico decremento, pasando de 29.000.000 en 2007 a 7.000.000 aproximadamente en 2016 (Comisión nacional de mercados y competencia, 2017). Este decremento puede ser explicado, en parte, por la cantidad de nuevos abonados al servicio de televisión IP. Esto es una **oportunidad** ya que la tendencia de baja de PPV en televisión tradicional muestra que las personas prefieren tener acceso a este tipo de contenido a través de internet.

### 2.3.4. Entorno tecnológico

**Infraestructura física:** Durante los últimos años se han instalado puntos de acceso de alta velocidad de tal manera que en 2014 por primera vez los puntos de acceso de alta velocidad instalados superaron a los puntos de acceso por cobre y PLC ” (Comisión nacional de mercados y competencia, 2017). En 2009 los puntos de acceso de alta velocidad representaban el 3,91% de los puntos de acceso instalados a diferencia de 2016 que representaron el 74,42%. Esto es una **oportunidad** para la industria ya que la mayor parte de la población posee un punto de acceso de alta velocidad lo cual le permite tener una conexión estable capaz de soportar video en streaming.

## 2.4. Análisis de la Industria (PORTER)

### 2.4.1. Amenaza de entrada de los nuevos competidores –Alto-

**Curva de experiencia:** En el CIU J6312 existen 60 compañías activas para el año 2018. Únicamente 6 compañías fueron conformadas entre 2001 y 2008, es decir hace 10 años o más, y la mayoría de las compañías fueron conformadas entre 2014 y 2017 (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018). De esto se deduce que es una industria relativamente nueva. Se considera este factor como una **amenaza** para las empresas ya establecidas debido a que no representa una barrera alta para los nuevos competidores. **Requisitos de capital:** El capital suscrito promedio de las 60 compañías registradas en la industria de portales web es de \$ 7.678,18 (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018). Se debe considerar que el 72% de las compañías poseen un capital suscrito igual o inferior a 900 dólares. Esto es una **amenaza** ya que el capital necesario para ingresar a la industria es bajo. Tomando en cuenta los dos factores mencionados anteriormente se puede concluir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.

### 2.4.2. Rivalidad entre competidores existentes –Medio-

**Barreras de Salida:** Las compañías que posean portales web dedicados a proveer contenido usarán plataformas OTT o activos especializados, los cuales representan una gran inversión, dependiendo de las funciones y capacidades de

la plataforma. Se deduce que en caso de requerir activos especializados la barrera de salida de la industria es alta. Esto es una **amenaza** pues incrementa la competencia por mantenerse en el mercado entre compañías. **Crecimiento de la demanda:** La tendencia creciente de los ingresos de la industria indica que ha existido un crecimiento de la demanda. Los ingresos crecieron en 14% en el período 2016 – 2017 y 44% respecto al año 2012 (Servicio de rentas internas, 2018). Esto significa que existe un crecimiento moderado en la demanda, tomando en cuenta que industrias afines han presentado un crecimiento de 22% desde el año 2012 hasta el año 2017 (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018). Esto es una **oportunidad** pues significa que es una industria que aún presenta una tasa relativamente alta en comparación con otras industrias similares. **Concentración:** En la industria el 57% del total de ingresos es generado por cuatro compañías (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018). De lo cual se deduce que no es un mercado fragmentado, sino que existen grandes compañías que acaparan el mercado. Al ser un mercado con grandes compañías limita la competencia en la industria; sin embargo, no todas las compañías registradas en la actividad económica analizada realizan actividades afines a la transmisión o retransmisión de contenido, por lo que se considera una **oportunidad**, ya que en el sector de contenido a través de portales web no existe un alto nivel de competencia. Tomando en cuenta los tres factores mencionados anteriormente se deduce que la rivalidad entre competidores es media.

#### **2.4.3. Servicios sustitutos como amenaza –Alto-**

**Disponibilidad de sustitutos:** Para los Portales web los productos sustitutos para transmisión y retransmisión en vivo son: Televisión satelital, televisión IP y televisión por cable que pertenecen al CIIU J6020 “PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIONES DE TELEVISIÓN” (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018). Los sustitutos para VoD son: Páginas de contenido gratuitas y páginas de contenido por suscripción. Adicionalmente las compañías que pertenecen al CIIU J6311 “PROCESAMIENTO DE DATOS, HOSPEDAJE Y ACTIVIDADES CONEXAS” (Superintendencia de compañías, valores y seguros,

2018). Mercado que como se mencionó anteriormente en este documento ha tenido un crecimiento inferior al de la industria de Portales Web (CIIU J6312). Esto es una **amenaza** debido a la cantidad de sustitutos que existen. **Costo de cambio para el cliente (plataformas de video en línea):** El costo de cambio para el cliente es mínimo ya que este se limita únicamente por precio del nuevo servicio a contratar. Esto es una **amenaza** pues no implica un alto costo de cambio para el cliente. **Costo de cambio para el cliente (televisión pagada):** En cuanto al costo de cambio de los servicios de televisión pagada dependen del contrato al que se haya sujeto el cliente, los cuales incluyen determinado tiempo de suscripción y aporte a la compañía que brinda el servicio; en tal caso que el cliente decida cancelar el contrato antes del tiempo estipulado en el contrato, deberá cancelar el costo de instalación en algunos casos, o una multa por cancelación del contrato en otros casos. Esto es una **amenaza**, considerando que los consumidores se encuentran sujetos a cláusulas utilizadas por las compañías que brindan servicio de televisión pagada con la finalidad de retenerlos. Considerando los distintos factores analizados se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta.

#### **2.4.4. Poder de negociación de los clientes –Alto-**

Como se mencionó anteriormente en el punto 2.2.2, el mercado es sensible al precio. Adicionalmente en el punto 2.3.4. se destacó la existencia de servicios sustitutos lo cual provoca que los clientes tengan la capacidad de elegir entre distintos servicios, calidades de servicio y tarifas por servicio. Lo cual incrementa el poder de negociación de los clientes. Tomando en cuenta los factores analizados en los puntos anteriores, que se citan en este literal, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

#### **2.4.5. Poder de negociación de los proveedores –Medio-**

**Concentración de proveedores:** En Ecuador existen compañías que generan principalmente contenido para televisión, en estas se incluyen canales de televisión con programación propia y aquellas que retransmiten eventos en vivo. Estas compañías pertenecen al CIIU J6020 en el que se encuentran registradas 89 compañías activas registradas para el año 2018 (Superintendencia de



compañías, valores y seguros, 2018). Se debe aclarar que entre estas compañías algunas se dedican a la retransmisión de contenido y no a la generación de este por lo que el número real de productoras de contenido es aún menor. Esto se considera una **amenaza** por el número reducido de proveedores de contenido. **Importancia del volumen para los proveedores:** Para los proveedores de contenido para televisión el alcance, o volumen de distribución, que alcance su programación determinará el precio que se cobrará por el espacio publicitario presentado en la transmisión por lo cual dependen en gran manera de la difusión que su contenido tenga. Esto se considera una **oportunidad** ya que permite la negociación de tarifas y licencias con los proveedores de contenido. Ante los factores analizados se concluye que el nivel de negociación de los proveedores es medio.

#### 2.4.6. Telaraña de PORTER

La matriz de la cual se calculó la siguiente figura se encuentra en el Anexo1.

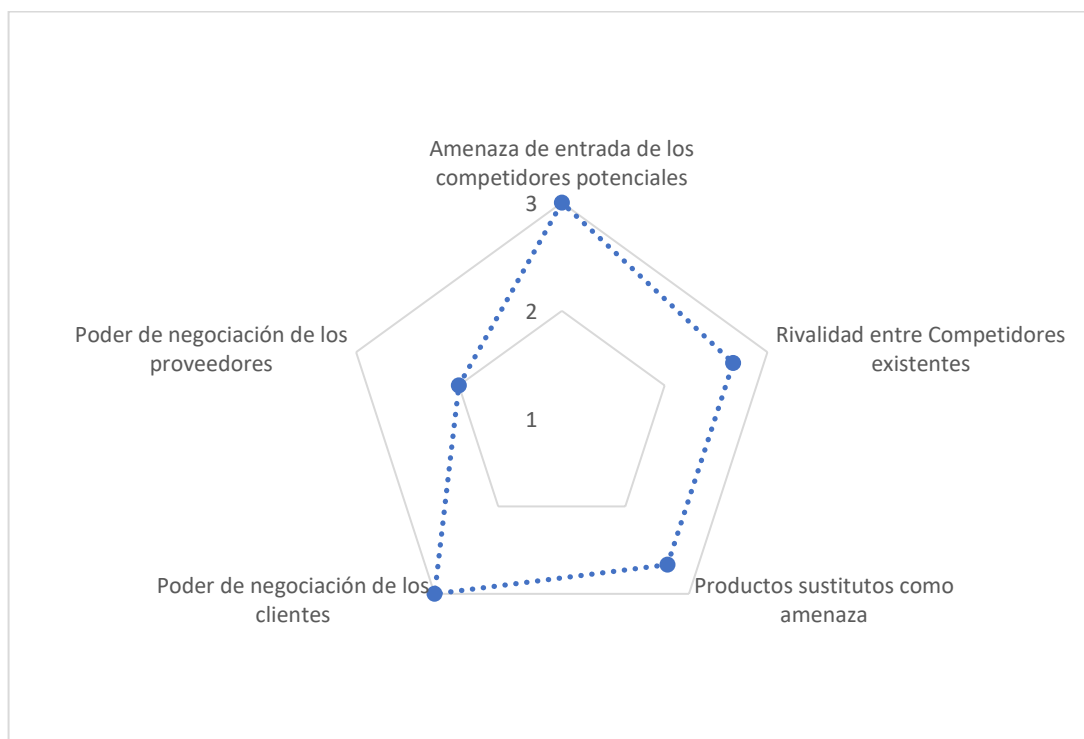


Figura 1. Telaraña de PORTER

## 2.5. Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
No.	Oportunidades	Sobre 1,00		
1	Regulación para exportación de contenido inexistente	0.09	4	0.36
2	Tendencia decreciente en medios tradicionales de transmisión de contenido	0.024	2	0.048
3	Tendencia al uso de medios alternativos de transmisión de contenidos	0.025	4	0.1
4	Uso intensivo de medios de comunicación	0.03	3	0.09
5	Existencia de plataformas OTT	0.041	4	0.164
6	Alto nivel de tasas de actividad	0.021	2	0.042
7	Nuevos hábitos de acceso a contenidos a través del Internet	0.023	2	0.046
8	Bajo nivel de concentración de compañías	0.028	2	0.056
9	Preferencia a contenido PPV a través de medios alternativos	0.012	2	0.024
10	Alto número de accesos de alta velocidad -España-	0.031	3	0.093
11	Crecimiento de la demanda	0.088	2	0.176
12	Alta importancia del volumen para los proveedores	0.036	2	0.072
<b>No. Amenazas</b>				
1	Alto nivel de regulación de contenidos -Ecuador-	0.032	1	0.032
2	Decremento en exportaciones de servicios afines a las telecomunicaciones	0.022	2	0.044
3	Incremento en tasas de interés para el sector corporativo	0.005	4	0.02
4	Inexistencia de conexión directa entre Ecuador y Europa por medio de cables submarinos	0.06	2	0.12
5	Alto nivel de regulación de contenidos -España-	0.051	1	0.051
6	Alta sensibilidad al precio	0.029	2	0.058
7	Compañías con poca experiencia, baja barrera de entrada para nuevos competidores	0.013	2	0.026
8	Bajo requisito de capital para ingresar a la industria	0.014	3	0.042
9	Altas barreras de salida	0.08	3	0.24
10	Alta disponibilidad de sustitutos	0.082	2	0.164
11	Bajo costo de cambio para el cliente	0.079	2	0.158
12	Alto poder de negociación de los clientes	0.047	2	0.094
13	Pocos proveedores de contenido locales	0.037	4	0.148
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.468</b>

El puntaje obtenido en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) revela que, si bien el proyecto no supera la media, no se encuentra lejos de alcanzarla por lo que posteriormente se propondrá una solución en el plan de marketing que permita aprovechar de mejor manera las oportunidades y contrarrestar el efecto de las amenazas.

## 2.6. Conclusiones del análisis del entorno

Existe un alto nivel de regulación para la transmisión de contenido, sobre todo en España, pues el reglamento vigente otorga poder al Estado para cortar de

inmediato la transmisión de contenido que vaya en contra de lo estipulado en el mismo reglamento.

El nivel de ingresos superior, así como el alto nivel de empleo de personas de América latina residentes en España favorecen a la creación de un portal web para la exportación de contenido ecuatoriano; sin embargo, se debe resaltar que es un mercado con alta sensibilidad al precio.

Las tendencias analizadas en Ecuador y en España demuestran que las personas prefieren acceder a contenido por otros medios distintos a los tradicionales, televisión puntualmente. Los medios tradicionales han entrado en una etapa estacional en la que no existe un incremento significativo de suscriptores debido a que el desarrollo de nuevas plataformas ha provocado que el contenido esté disponible para las personas en cualquier lugar por medio del Internet.

Las plataformas OTT permiten transmitir contenido tanto en vivo como almacenar contenido para que esté disponible para los usuarios en todo momento lo cual se puede considerar un valor agregado para el internet y además sobre el contenido que anteriormente solo estaba disponible por medio de transmisiones en vivo.

Las barreras de entrada a la industria de transmisión de contenido son relativamente bajas ya que la mayoría de infraestructura necesaria está desplegada y puede ser contratada por otras compañías.

Existe gran variedad de sustitutos para las plataformas de transmisión de contenido por lo cual los nuevos portales que sean creados deben incluir un alto nivel de diferenciación para captar la atención del cliente potencial.

Al existir un alto número de sustitutos y el costo de cambio para el cliente bajo se concluye que el cliente tiene un alto poder de negociación. Por lo cual debe analizarse con detenimiento sus preferencias.

Existe una baja concentración de proveedores de contenido por lo cual su poder de negociación es alto; sin embargo, la difusión que el contenido tenga es de suma importancia ya que de eso depende las tarifas que impongan a la

publicidad que se incluya en sus transmisiones y retransmisiones. Este hecho compensa el poder de negociación que poseen los proveedores.

Grandes competidores se encuentran en la industria actualmente, tanto proveedores de contenido gratuitos como aquellos que trabajan por medio de suscripciones. Por lo tanto, el nivel de competencia en la industria es alto.

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

##### 3.1.1. Entrevista a Expertos

Tabla 3. Ficha técnica de los Expertos

NOMBRE	PERFIL	EMPRESA	EXPERIENCIA
Bolívar Quispe	Gerente Nacional de Planificación Empresarial	CNT	Más de 13 años trabajando en telecomunicaciones
Diego Almeida	Gerente de Proyectos	CNT	Más de 15 años trabajando en el desarrollo de aplicativos
Alex Padilla	Analista de Productos	CNT	Más de 8 años trabajando con contenido de televisión

Los expertos señalaron que la venta de dispositivos, la venta de servicios móviles o la conectividad ya no satisfacen las necesidades de los clientes. Lo que genera rentabilidad a las empresas dedicadas a las telecomunicaciones son servicios sobre internet, servicios que generan un valor agregado para que el cliente decida permanecer con un operador definido.

Se destacó que los aplicativos fuertes que captan la atención de los clientes son aquellos que se relacionan con el video, transmisión y retransmisión de video. La tecnología ha generado avances que han dejado atrás las limitaciones como la capacidad de transmisión de datos no solo en puntos de acceso fijos sino también en puntos de acceso móviles. Actualmente, la mayoría de las personas tiene un teléfono inteligente con conexión a Internet. Esto ha generado que se impulse la creación de plataformas dedicadas a proveer contenido en video. Adicionalmente se destacó que los hábitos de consumo de contenido de las personas han cambiado en los últimos años debido a las facilidades tecnológicas

que han sido desarrolladas. Las grandes compañías proveedoras de contenido han impulsado este cambio, ahora el mercado ha dejado atrás el consumo pasivo de contenido y los clientes se han convertido en consumidores activos que buscan interactuar con una plataforma con la finalidad de obtener el contenido de su preferencia.

Como principal barrera de entrada para las nuevas compañías que deseen ingresar a la industria de las telecomunicaciones se destacó la infraestructura desplegada ya que requiere una gran inversión de capital para desplegar una red de fibra óptica para proveer conectividad a internet y sobre esa conectividad ofrecer aplicativos adicionales como la transmisión de video. Específicamente transmitir video por internet la inversión es aún mayor ya que se debe contar con una plataforma OTT para que sea posible. Las compañías de telecomunicaciones con infraestructura desplegada se convierten en los principales competidores. Pese a estas barreras, los proveedores de contenido han comenzado a migrar a la red por medio de arrendamiento de capacidades para transmitir su contenido, así como plataformas para transmitirlo; sin embargo, esto incrementa sus costos operativos.

Los expertos opinan que la principal característica para que un servicio de transmisión de contenido tenga éxito es la calidad del contenido o la exclusividad de este. Durante las entrevistas se nombraron compañías con alta penetración en el mercado y los expertos atribuyen ese nivel de penetración a la variedad de contenido que poseen y a que solo se pueda tener acceso a este contenido por medio de sus propias plataformas. De igual manera se destacó la inexistencia de una plataforma que provea contenido Nacional Ecuatoriano.

Se señaló que en general los ecuatorianos gustan del Fútbol y este puede ser considerado un deporte de alta penetración y su transmisión se puede considerar como un producto de consumo masivo debido a la alta demanda que existe a nivel nacional. Además, se mencionó, por experiencia propia de uno de los expertos, que este rasgo distintivo se mantiene aún en las personas que salen del país ya que de alguna forma su afición por el deporte los hace sentirse vinculados con su cultura.

Debido al alto alcance de las redes sociales y medios electrónicos los expertos señalaron que para socializar un producto referente al Campeonato Nacional de fútbol estos serían los medios con mayor efectividad ya que incluso permiten focalizar los esfuerzos en grupos de personas con características definidas.

Los expertos consideran que un precio aceptable para un servicio por suscripción mensual se encuentra entre €10 y €20 euros. De igual manera señalaron que el poseer el contenido bajo la modalidad VoD captará la atención de los clientes y generará valor al servicio, aunque en general la preferencia de los aficionados al Fútbol es vivir el evento deportivo en el momento en que está sucediendo. Se sugirió realizar un análisis para evaluar la disposición de las personas a suscribirse a un servicio de transmisión y retransmisión de contenido del Campeonato Nacional de fútbol.

### 3.1.2. Entrevista a Clientes

Tabla 4. Ficha técnica de los Clientes

<b>NOMBRE</b>	<b>PERFIL</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Andrea Álvarez	Analista de producto	de CNT	Vivió en una ciudad al sur de España durante 4 años
Edwin Caicedo	Servicio de transporte	N/A	Vive en España hace más de 20 años

En la entrevista a los clientes se confirmó que la cultura ecuatoriana es “Fútbolera” como mencionaron los expertos; sin embargo, pese a tener afición por el deporte y tener una fuerte preferencia por un equipo nacional, muchos han optado por ver el Fútbol europeo, siempre manteniéndose al tanto de lo que pasa en el Campeonato Nacional ecuatoriano. Se mencionó que las ciudades como Madrid, Barcelona y Sevilla tienen un alto flujo constante de migrantes ecuatorianos mientras que otras ciudades al sur de este país no se encuentra una concentración importante.

El atributo principal que se destacó por los entrevistados fue la calidad de servicio y la disponibilidad del contenido ya que actualmente no se cuenta con medios estables para ver este tipo de eventos deportivo. Adicionalmente se mencionó

que los migrantes poseen un fuerte vínculo de familia por lo que se reúnen los fines de semana para salir a comer juntos y reunirse con más personas de su misma nacionalidad en lugares específicos como bares donde se reúnen más ecuatorianos.

Además, se señaló que generalmente en España escuchan programas radiales por lo que, si se desea publicitar un producto o servicio enfocado para este segmento, sería un medio efectivo para llegar a ellos, al igual que redes sociales como mencionaron anteriormente los expertos. Finalmente se mencionó que el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por este servicio se encuentra entre €5 a €10 por una suscripción mensual.

### **3.1.3. Planteamiento del problema**

Determinar el nivel de acogida que tendría la creación de un portal web para exportar contenido hacia España. (¿Qué nivel de acogida tendrá el servicio?)

### **3.1.4. Desarrollo del planteamiento del problema**

#### **3.1.4.1. *Objetivo general***

Llevar a cabo un estudio de mercado para determinar si la creación de un portal web con contenido en VoD y Streaming de Fútbol tendrá acogida en el mercado, tomando en cuenta el precio, plaza, producto, promoción, competencia y cliente.

#### **3.1.4.2. *Objetivos específicos***

- Identificar las características conductuales del cliente potencial.
- Analizar la competencia en la industria.
- Determinar los atributos principales que busca el cliente.
- Determinar los canales de distribución óptimos para el cliente.
- Establecer las técnicas integradas de promoción para llegar al cliente meta.
- Identificar el nivel de precios que está dispuesto a pagar el cliente por el servicio.

#### **3.1.4.3. *Recopilación de datos***

Se realizó un estudio no probabilístico a través de un muestreo por conveniencia. Los participantes fueron 14 personas con edades entre 20 y 50 años que residen

actualmente en España. El cuestionario constó de 26 preguntas de las cuales 3 se dedicaron para conocer el perfil del encuestado.

#### **3.1.4.4. Preparación y análisis de datos**

Para realizar el análisis de los datos primero se llevó a cabo un análisis de correlación y se analizaron las preguntas presentaron los valores más cercanos a  $\pm 1$ ; significando esto que si el valor es -1 existe una correlación negativa perfecta, mientras que si el resultado fuese 1 entonces existe una correlación positiva perfecta.

92,86% de las personas prefiere acceder a contenido multimedia por medio de Internet y la mayoría posee una suscripción a una plataforma de contenido por la cual paga entre 10 y 13 euros; la mayoría de estas personas preferirían ver transmisiones en vivo eventos deportivos por medio de su televisión. Esto demuestra que las personas están dispuestas a pagar para acceder a contenido exclusivo al igual que muestran un alto nivel de preferencia por la transmisión de eventos deportivos en directo lo cual favorece la creación del portal web.

Del 92,86% de personas que accede a plataformas donde se encuentran series y videos cortos la mayoría prefiere que estas sean gratuitas y dedican a ver videos en Internet de 2 a 7 horas por semana. Pese a poseer suscripciones a plataformas de contenido las personas prefieren acceder particularmente a Youtube. Esto demuestra que esta plataforma ha logrado posicionarse como líder en la industria de contenido en general, mientras que Netflix lidera la industria de contenido por suscripción.

El 42,86% de las personas prefieren ver los eventos deportivos en directo, de las cuales la mayoría respondió que el atributo que más les llama la atención es el precio; esto corrobora la opinión de los expertos que mencionaron que es un mercado sensible al precio, en parte debido a la existencia de otras plataformas de contenido; debe añadirse que, la mayoría de considerarían suscribirse a un servicio que les permita seguir el Campeonato Nacional ecuatoriano de fútbol siempre que el precio no supere los 7 euros.

El 85,71% de las personas disfruta realizando actividades físicas o viendo deportes en su tiempo libre; la mayoría de estas personas estarían dispuestas a



suscribirse a un servicio que les permita ver los partidos del Campeonato Nacional Ecuatoriano de fútbol en modalidades VoD y Streaming y preferirían ver videos almacenados de este campeonato por medio de sus celulares o tabletas por lo cual el aplicativo a ser desarrollado debe ser optimizado para el uso en dispositivos móviles para que esté al alcance de los usuarios en todo lugar.

La mayoría de las personas que prefiere acceder a contenido multimedia por medio de Internet sigue activamente el Campeonato Nacional Ecuatoriano de fútbol y a su vez dedica entre 6 y 11 horas semanales al uso de internet. Esto muestra que redes sociales y otras plataformas de video pueden considerarse como medios efectivos para llegar a aquellas personas que siguen el Campeonato Nacional Ecuatoriano de fútbol; sin embargo, de la mayoría de las personas que siguen este campeonato opinan que el medio más efectivo para dar a conocer un servicio relacionado a este es la publicidad en programas radiales, como se había afirmado en las encuestas a los clientes.

El 57,14%, que corresponde a la mayoría de las personas que siguen el Campeonato Nacional de ecuatoriano de fútbol, están dispuestas a suscribirse al servicio si el precio se establece entre 5 a 7 euros; las mismas que estarían dispuestas a pagar entre 41 y 45 euros por una suscripción semestral, que corresponde, en ambos casos, al nivel mínimo de precios establecido. La mayoría de las personas que dieron esta respuesta contestaron que ya poseían otra suscripción a una plataforma de video por lo que se deduce que debido a esto no estarían dispuestos a pagar un precio superior a los 7 euros por una suscripción adicional a otra plataforma de video.

#### **4. Oportunidad de Negocio**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio**

El crecimiento exponencial de las telecomunicaciones ha abierto la oportunidad a nuevos modelos de negocio los cuales comercian servicios e intangibles de manera masiva. La generación de contenido es un campo altamente explotado; la creación de series, películas, largometrajes, cortometrajes y la transmisión de estos se ha convertido en un modelo de negocio común y lucrativo en los últimos

años. Al ser este modelo relativamente nuevo, el nivel de regulación existente y el control sobre estándares de calidad y nivel de tarifas hace de este un mercado sumamente atractivo ya que los beneficios ofrecidos y el precio a pagar por el servicio se establece únicamente entre el cliente y el proveedor sin contar con ningún sistema de control entre ellos.

Los medios tradicionales para acceder a contenido pierden cada vez más suscriptores debido a que el consumidor ha dejado de ser un actor pasivo, el cual espera la programación y el horario establecido por el proveedor, y se ha convertido en un consumidor activo que interactúa con distintas plataformas para acceder al contenido en el momento y por el medio que sea de su preferencia. De igual manera, el horario que maneja la mayoría de las personas ha impulsado la distribución de contenido en modalidad VoD; sin embargo, para brindar este servicio es necesario contar con plataformas que lo faciliten, como es el caso de las plataformas OTT, ya que el contenido debe almacenarse de tal manera que esté disponible en cuanto el usuario lo demande. Se debe señalar que la compra y mantenimiento de estas plataformas requiere un alto nivel de inversión lo cual limita la entrada de nuevos competidores con facilidad.

Las tendencias sociales demuestran que las personas ocupan su tiempo libre para navegar en internet y la mayoría de estas personas lo hacen para acceder a contenido multimedia, debido a que existen portales web que almacenan películas, series o videos cortos. En España, del total de accesos a Internet el 74,42% corresponde a puntos de acceso de alta velocidad, lo cual brinda una conexión estable y facilita la transmisión de un alto volumen de datos sin cortes, retrasos excesivos o pérdida de calidad por distancia. En este país la regulación sobre el contenido difundido es alta y el Estado puede cortar de inmediato cualquier transmisión que viole el reglamento vigente.

Tomando en cuenta el crecimiento del uso de Internet y la facilidad de acceso que existe, se debe buscar un modelo de negocio que siga la corriente de estos acontecimientos; sin embargo, se debe buscar un producto que sea exclusivo y que no compita en la misma línea de portales y aplicaciones que han trabajado arduamente en su posicionamiento durante muchos años.

Durante el análisis se llegó a la conclusión de que para los clientes es sumamente importante el precio establecido para la suscripción mensual; de igual manera, los expertos entrevistados, así como los clientes mencionaron que el contenido que se transmite en un portal debe ser exclusivo, de otra forma la competencia existente en la industria limitaría el crecimiento de este. Por lo cual lo que se busca es un servicio que:

- **Elimine:** Cortes durante la transmisión y el peligro por virus
- **Reduzca:** Tiempos de espera para la transmisión y la limitación que existe de medios para acceder a contenido deportivo local fuera del territorio ecuatoriano.
- **Incremente:** Contenido exclusivo y de demanda masiva, estabilidad de servicio y precio accesible.
- **Cree:** Facilidad de acceso a contenido deportivo y la capacidad de adecuar un plan de suscripción bajo opciones predefinidas de tal forma que el cliente pague por lo que realmente visualizará.
- La propuesta de valor planteada será entregar **más por el mismo** precio.

Las exportaciones de servicios desde Ecuador han presentado un decremento de 23 puntos porcentuales en los últimos años; además, el contenido generado en Ecuador en cuanto respecta a series, novelas o programas televisivos no crean dependencia en la mayoría de los usuarios en el país; sin embargo, la cultura ecuatoriana se encuentra muy ligada a los eventos deportivos, en especial al fútbol. Por esta razón, muchos ecuatorianos que dejan el país también extrañan los eventos deportivos de fútbol.

Debido a que se busca un contenido de demanda masiva, exportable, exclusivo y en concordancia con lo descrito por los expertos, que se encuentre ligado a la cultura, se ha seleccionado el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol. Es preciso añadir que en España los medios para acceder a este campeonato son limitados y difíciles de encontrar, a la vez que son inseguros. A este respecto se debe añadir que para transmitir eventos deportivos es necesario pagar por uso de licencias al proveedor del contenido, en caso de Ecuador GoITV es el único que tiene acceso a la reventa de estas licencias de retransmisión.

En la entrevista a los clientes y en las entrevistas se pudo concluir que las personas prefieren visualizar los eventos deportivos en vivo, es decir, vivirlos al mismo momento que los otros aficionados, que en este caso pueden ser amigos y familiares. Este hecho, de cierta forma ayuda a satisfacer la nostalgia que sufren las personas que migran de Ecuador.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente mencionado se ha detectado la oportunidad de crear un portal web, que facilite al acceso a personas residentes en España, al Campeonato Nacional Ecuatoriano de Fútbol, en colaboración con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ya que posee actualmente firmado un contrato con GoTV y además posee una plataforma OTT que fue adquirida para proyectos similares. Antes de cada partido se realizará un enlace con las páginas oficiales de los clubes deportivos para ofrecer la previa del partido. De igual manera se presentará información actualizada sobre traspasos y en general noticias sobre los equipos y jugadores ecuatorianos. Tanto factores tecnológicos, culturales y económicos, entre otros, favorecen a este modelo de negocio.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1. Estrategia general de Marketing**

La estrategia general de marketing seleccionada para el desarrollo del plan de marketing corresponde a la estrategia de enfoque ya que el servicio va dirigido a un grupo de personas pertenecientes a una nacionalidad definida; esto a su vez, genera un mercado meta de 966.000 personas o 285.000 unidades de consumo, aproximadamente.

Como estrategia de Competencia se ha seleccionado la estrategia de seguidor, con la finalidad de seguir el desarrollo de las distintas plataformas de contenido existentes para optimizar el funcionamiento y cobertura de mercado del proyecto.

El posicionamiento se basa en precio y calidad ya que el contenido de la plataforma no se lo puede encontrar con facilidad en Internet y las fuentes existentes no ofrecen confiabilidad ni calidad.

### 5.1.1. Mercado objetivo

A lo largo de los años muchos ecuatorianos han migrado hacia España y el servicio propuesto en este proyecto justamente va dirigido hacia aquellas personas, que además posean ingresos constantes para costear una suscripción mensual; personas entre 20 a 55 años de edad. Para obtener la información necesaria para la determinación del mercado objetivo se recurrió a la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística actualizada al 1 de julio de 2018.

#### 5.1.1.1. Segmentación de Mercado

Tabla 5. Segmentación cuantitativa de Mercado

<b>Población de España</b>	<b>100,00%</b>	<b>46.733.038</b>
<b>Ecuatorianos en España</b>	6,40%	2.990.914
<b>Económicamente activos</b>	77,00%	2.303.003
<b>Entre 20 - 50 años</b>	41,96%	966.340

Con la información detallada se obtiene un número de 966.340 personas que cumplen los criterios mencionados con anterioridad; sin embargo, se debe considerar que una suscripción al servicio puede ser utilizado por toda una familia. Según el Instituto Nacional de Estadística, en España las familias tienen en promedio 1.38 hijos (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Esta última aclaración será considerada más adelante en el proyecto.

Tabla 6. Segmentación cualitativa

<b>Geográfica</b>	<b>Demográfica</b>	<b>Psicográficas</b>
<b>El servicio va dirigido a ecuatorianos residentes en España.</b>	El servicio va dirigido a personas entre 20 a 50 años que perciban ingresos constantes cada mes.	Personas aficionadas al Fútbol que accedan a contenido por medio de Internet y que deseen visualizar el Campeonato ecuatoriano.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

Tabla 7. Propuesta de valor

Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de clientes
<b>Proveedores</b>  De contenido De capacidad De soporte	Diseño de portal  Negociación con proveedores Contratación de licencias Gestiones legales Aseguramiento medio de pago Publicidad en medios de comunicación Mantenimiento y actualización del portal Recepción de recomendaciones	Crear un medio confiable para ecuatorianos residentes en el extranjero para visualizar el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol en modalidades de Video bajo demanda (VoD) y transmisiones en vivo.	Creación de paquetes especiales en base a equipos o fechas Seguimiento de sugerencias y quejas	Ecuatorianos residentes en España que sean aficionadas al Fútbol y que accedan a contenido por medio de Internet
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Portal web Proveedores Medios de comunicación Redes sociales Marca		Redes sociales Medios de comunicación  Publicidad lugares concurridos por ecuatorianos	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Estructura de ingresos</b>		
Licencias internacionales Mantenimiento portal y plataforma Suelos y salarios  Publicidad		Pago por suscripciones mensuales Pago por suscripciones semestrales Contrato de paquetes especiales Publicidad en el portal  <b>Medios de pago</b> Tarjeta de crédito y débito		

La cultura ecuatoriana se considera “Fútbolera” debido a su gran afición a ese deporte. Por lo general los ecuatorianos tiene un equipo preferido al que siguen en el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol; sin embargo, cuando salen del país no existen medios confiables para continuar viendo los partidos de su equipo favorito. Si bien en Europa se encuentran muchos de los campeonatos más importantes en este deporte, no ejerce la misma carga sentimental en los ecuatorianos debido al lazo cultural que existe con el fútbol Nacional.

La creación del portal Web para la transmisión del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol facilitará que aquellos ecuatorianos fuera del país puedan seguir los partidos de su equipo favorito a nivel nacional de una forma segura, sin riesgo a descargar virus en sus dispositivos, con una calidad estable de conexión. Si desean ver un partido que por alguna circunstancia no pudieron exportarlo en vivo estará disponible la posibilidad de ver no solo el resumen de los mejores momentos sino también de ver el partido en modalidad VoD, función que no se presenta en el mercado con eventos deportivos del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol.

### **Relación con Clientes**

Con la finalidad de fidelizar al cliente se presentarán opciones de planes flexibles al gusto del consumidor. Esto habilitará una opción para contratar todos los partidos de un equipo o de fechas específicas a la par de los planes convencionales.

### **Fuentes de Ingreso**

La principal fuente de ingreso serán las suscripciones mensuales de los usuarios, así como el pago por planes a la medida del consumidor. Además, en se presentará publicidad en el portal web de marcas tanto ecuatorianas como españolas las cuales deberán pagar una cantidad definida por el lugar en que se presenta el anuncio o las páginas en que se presentará.

### **Recursos Claves**

Recursos físicos como el despliegue de infraestructura que posibilite la interconexión con España, así como los recursos tecnológicos, como la

plataforma OTT, son considerados los recursos clave para que el proyecto sea viable. De igual manera el recurso humano, que le de mantenimiento y actualice el portal periódicamente para evitar el malfuncionamiento de este, es de suma importancia.

Se debe destacar la importancia de recursos intelectuales, en los cuales constan las licencias internacionales que permitirán la transmisión de contenido en el extranjero y de igual manera evitará que otras páginas sean penalizadas por la transmisión del mismo contenido en España, lo cual garantiza la exclusividad del contenido del portal web.

### **Actividades Claves**

Para el éxito del proyecto es importante el desarrollo de un portal web intuitivo con el que los usuarios menos familiarizados con el uso de plataformas de video puedan interactuar. Además, en caso de haber fallas en el sistema de suscripciones, deben existir procesos claramente establecidos en conocimiento del usuario, así como del personal a cargo de solucionarlas como una estrategia de retención de clientes, así como compensaciones para los usuarios que hayan sido afectados por fallos en el sistema.

### **Estructura de Costos**

Los principales costos en los que se incurrirán serán:

- Diseño del portal web.
- Pago de licencias internacionales para la transmisión del contenido.
- Sueldos y salarios del personal encargado del mantenimiento del portal y la plataforma.
- Publicidad en medios de comunicación.
- Publicidad en redes sociales
- Publicidad en lugares concurridos por ecuatorianos en España.



## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Servicio**

El servicio prestado a través del portal web, o aplicación, es el acceso a videos de eventos deportivos correspondientes al Campeonato Nacional ecuatoriano de futbol; esto incluye la transmisión en vivo de partidos, así como la facilidad de visualizar estos eventos en modalidad VoD, información actualizada de traspasos de jugadores ecuatorianos en el mercado local e internacional, acceso a emisiones y análisis previos realizados en las páginas oficiales de los equipos.

El proveedor almacena su contenido en servidores físicos, o CDNs, que se conectarán por medio de una rutina de programación de red API a la plataforma OTT que permitirá a los usuarios visualizar las transmisiones. Se implementarán seguridades para el acceso de cada usuario, por medio de un protocolo de login, facilitando a cada suscriptor la creación de su identificación y clave de acceso vinculada a una cuenta de correo electrónico.

Los partidos del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol serán encriptados con el uso de DRMs, de tal forma que, únicamente después de realizar el proceso de autenticación, se libera el contenido por medio de la plataforma OTT en el portal web o en el aplicativo móvil para que el usuario acceda a este. Los partidos serán almacenados durante la temporada vigente, una vez terminada serán retirados.

La calidad en la que podrán ser visualizadas las transmisiones dependerá de factores como los que se detallan a continuación:

- Estabilidad de servicio del proveedor de Internet local (España).
- Velocidad y ancho de banda contratado por el suscriptor con la compañía local (España).
- Resolución de video en la que es transmitida el evento deportivo.
- Latencia de red.

### 5.2.1.1. Portal web

Un portal diseñado para ordenadores que facilite el acceso al contenido. Este se dividirá por secciones: Noticias, En vivo, Archivos y Más, como se puede observar en la Figura 2.

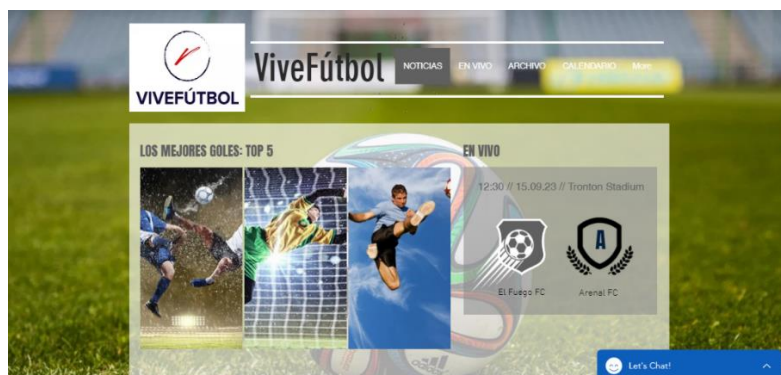


Figura 2. Portal VIVEFÚTBOL

Al acceder a la página web, de inmediato aparecerá la ventana de noticias. En esta se encontrarán las últimas actualizaciones en el portal, así como los eventos siguientes y los resultados generales del Campeonato. En el menú “En Vivo” se encontrarán los accesos a los partidos que se estén transmitiendo en ese momento o en su defecto, el horario en que se llevará a cabo el siguiente streaming.

En el menú “Archivo” se podrá acceder a los partidos completos almacenados en una videoteca que los ordenará desde el más reciente hasta el más antiguo, además, contará con un botón de búsqueda. Adicionalmente se podrán acceder a resúmenes de los partidos, así como a videos de los goles, como se puede observar en la Figura 2.



Figura 3. Despliegue menús de acciones

En el menú “Calendario” se visualizarán todas las fechas del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol. Por último, bajo el menú “Más” se podrá acceder a los ajustes de la cuenta y suscripción, preguntas más frecuentes sobre el funcionamiento del sitio o la solución a problemas y solicitar soporte técnico o contactar a la organización por algún reclamo o sugerencia.

### **5.2.1.2.      *Aplicativo***

El aplicativo será un medio adicional con el que contarán los usuarios para acceder a los beneficios comprendidos en su plan. Podrán ingresar utilizando su correo electrónico y la contraseña creada por el mismo suscriptor al registrarse en el servicio. En la pantalla de inicio se presentarán las noticias más recientes del Campeonato y en un lateral tendrán los mismos accesos que se encuentran en el portal web como se puede observar en la ilustración 5. Una función adicional con la que contará el aplicativo es que se podrá sincronizar las fechas siguientes con el calendario del correo electrónico al que se encuentre vinculada la cuenta, de tal forma que cada usuario reciba notificaciones de los partidos siguientes en el horario que desee pues tendrá la capacidad de configurarlos en su celular.

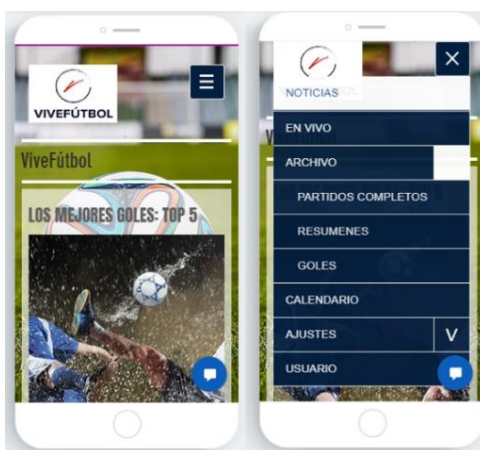


Figura 4. Aplicativo VIVEFÚTBOL

### **5.2.1.3.      *Transmisiones en Vivo***

Antes de comenzar la transmisión, se realizará un enlace con el análisis previo del partido realizado en las páginas oficiales de los equipos; posteriormente, se realizará el streaming del partido en directo. Se debe aclarar que se contratarán licencias para la retransmisión del contenido de GoITV por lo cual no será

necesaria la contratación de locutores, un espacio adecuado para la emisión y en general recursos para la producción.

#### **5.2.1.4. Modalidad VoD**

Tras la transmisión en vivo, el partido será almacenado en la plataforma OTT para facilidad de aquellos suscriptores que no lo hayan podido visualizar. Los usuarios tendrán la opción de abrirlo por medio del portal web o el aplicativo. El contenido almacenado incluirá el partido y las entrevistas y opiniones emitidas inmediatamente después de este y no los análisis previos de los partidos.

#### **5.2.1.5. Información complementaria al Campeonato**

Las fechas del campeonato serán publicadas junto con los resultados en tiempo real de los partidos llevados a cabo hasta la fecha en que el usuario acceda a la plataforma.

Cada usuario dentro del aplicativo tendrá la opción de sincronizar las fechas de los partidos que estén incluidos en su plan con su calendario a través de una cuenta de correo y escoger en qué horario desea recibir notificaciones de recordación.

En un apartado especial se publicarán los traspasos de jugadores ecuatorianos en el mercado local o internacional, así como información general y noticias sobre el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol.

#### **5.2.1.6. Creación de planes para suscripción**

Con la finalidad de que el usuario acceda a un precio de suscripción acorde a los requerimientos de su plan, se han propuesto las siguientes opciones:

##### **Plan por temporada**

El plan por temporada incluirá los partidos, de todos los equipos, que participen en esta. El usuario puede contratar solo la primera temporada o la segunda temporada, la cual incluirá el partido de la final del Campeonato, en caso de realizarse.

### **Plan por equipo**

Bajo la modalidad de Plan por Equipo cada usuario podrá seleccionar uno o varios equipos a cuyos partidos podrá acceder y visualizar por medio de la plataforma. Esta modalidad incluye todas las fechas del o de los equipos seleccionados durante la primera y segunda temporada. En caso de que el suscriptor desee cambiar su selección para retirar o aumentar equipos de tal forma que afecte al precio de suscripción, se generará el cambio correspondiente en el siguiente cobro. Se podrán realizar hasta tres cambios de selección por cada año de Campeonato.

### **Plan total**

Este plan incluye todos los partidos del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol, tanto de la primera como segunda temporada.

### **Consideraciones importantes**

Todos los planes otorgan al usuario la capacidad de visualizar la información complementaria al Campeonato.

La suscripción permite acceder a las transmisiones en vivo, así como los videos almacenados de los partidos incluidos en cada plan.

#### **5.2.1.7. Servicios de apoyo**

Bajo la pestaña “Ayuda” el usuario podrá:

- Generar reclamos o sugerencias.
- Solicitar soporte técnico.
- Modificar o cancelar su suscripción.

#### **5.2.1.8. Branding**

La marca bajo la que será comercializado el servicio es “ViveFútbol”, unido y sin espacios intermedios. Su logo será el que se puede observar en la ilustración 6, que busca ser sencillo, fácil de leer y se utiliza el color azul para el texto y el contorno para crear un contraste con la letra “V”, de victoria, en color rojo que destaca el deportivismo. Este logo a su vez tendrá tres variantes que pueden ser utilizadas para impresión en artículos con fines publicitarios.



Figura 5. Logo VIVEFÚTBOL

### 5.2.2. Precio.

Debido a que existen tres variantes de suscripciones es preciso detallar la forma en que serán establecidos los precios para cada una.

El precio del Plan total servirá como base para el establecimiento del precio del Plan por temporada, el cual costará un Dólar más al mencionado al principio, 0,89 euros menos. En la modalidad de Plan por equipo el precio será igual al valor por equipo, el cual en todos los casos será el mismo, multiplicado por el número de selecciones que el usuario haya realizado. En todas las modalidades se les cargará a los usuarios un costo adicional, que será cancelado una única vez, por razón de activación de servicio.

Tabla 8. Precios por suscripción

Modalidad	Precio en dólares
<b>Plan total</b>	<b>\$ 7,99</b> mensual hasta que el usuario cancele su suscripción.
<b>Plan por temporada</b>	<b>\$ 8,99</b> mensual por la duración de la temporada
<b>Plan por Equipo</b>	<b>\$ 1,75</b> por cada equipo seleccionado

### 5.2.3. Plaza

De acuerdo con la segmentación realizada anteriormente se estima dentro del mercado potencial un número cercano al millón de personas, 966.340 basados en la información publicada por la organización encargada de estadística en España. Tomando en consideración que el promedio de hijos por familia es de 1,38 hijos en el país de destino, por lo cual se deduce que cada hogar tendría en promedio 3,38 integrantes, y eso a su vez convierte el mercado potencial de 966.340 personas a 285.899 unidades de consumo.

Para este proyecto se utilizará un canal directo de distribución. Los migrantes ecuatorianos en España se encuentran dispersos a lo largo y ancho del país; además, al ser la comercialización de un servicio el objeto del proyecto no es necesario poseer un establecimiento físico para recibir a los clientes, ni la localización de su residencia limita su acceso al mismo si cuenta con los recursos necesarios para visualizar videos por medio de internet. Por lo tanto, el servicio será comercializado por medio de internet y estará disponible para todo el país, aunque se debe recalcar que no en todas las ciudades existe flujo de ecuatorianos.

### 5.2.4. Promoción

Acorde a la información obtenida por medio de los métodos cuantitativos y cualitativos de investigación aplicados anteriormente, se han seleccionado los siguientes medios para promocionar el servicio:

#### **Programas de radio:**

Se contratarán cuñas radiales en programas cuyos horarios coincidan con la hora en que las personas se disponen a almorzar y que a su vez tengan una alta acogida entre los ecuatorianos residentes en España. De esta forma se busca coincidir con aquellas personas que posean trabajos de oficina y además con aquellos que trabajen en medios de transporte. Con este fin se pueden considerar opciones como “Tiempo de Juego”, “Radioestadio” o “Tablero deportivo”.

#### **Redes sociales:**

Debido a la facilidad que brindan las redes sociales para segmentar a un grupo definido de personas, se ha seleccionado a las mismas como un medio para llegar a los clientes potenciales. Su alcance permite una rápida difusión de información. Para ello se creará una página en Facebook e Instagram en las que se hará publicaciones por lo menos 3 veces por semana con la finalidad de captar la atención de potenciales clientes y mantener una conexión con aquellos que ya se encuentran suscritos al servicio, otorgándoles información actualizada del portal como cambios, adiciones y nuevo contenido disponible.

#### **Pop up ads:**

Debido al desarrollo de algoritmos informáticos, las búsquedas que se realicen en internet, la frecuencia, IP desde la que se accede o términos utilizados son procesados y permiten conocer la procedencia y ubicación de las personas. Este medio puede ser utilizado para llegar a aquellos migrantes ecuatorianos residentes en España que realicen búsquedas referentes al Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol, o en general búsquedas relacionadas al país como por ejemplo diarios nacionales.

- El coste del plan de medios se encuentra detallado en el Anexo 3.

## **6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional**

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización**

#### **6.1.1. Misión**

Conectar al público ecuatoriano radicado en España, que disfruta del gol y comparte la pasión por el fútbol con la transmisión en línea de eventos del deporte rey, utilizando de tecnología de punta que facilite el acceso a contenido en cualquier punto del país, optimizando el uso de recursos e innovando constantemente para mejorar la experiencia del usuario a la vez que se establece un modelo de negocio sólido y rentable.

#### **6.1.2. Visión**

Ser una organización dinámica, innovadora y de alta eficiencia que para el año 2024 se posicione como un referente de calidad y fiabilidad para las plataformas dedicadas a la transmisión de eventos deportivos de Fútbol.



### 6.1.3. Objetivos de la Organización

#### Objetivos a Mediano Plazo

- Captar el 5% del segmento estimado dentro los primeros dos años.
- Incrementar el número de clientes suscritos al servicio un 30% anual durante los tres primeros años.
- Asociar la plataforma a un sistema CRM que permita alcanzar una calificación de satisfacción del cliente de 4,5 estrellas.
- Dentro de los primeros dos años, implementar un medio de pago con el que no sea necesario poseer tarjeta de crédito o débito.

#### Objetivos a Largo Plazo

- Implementar un nuevo deporte a la plataforma posterior al quinto año.
- Captar el 20% del segmento estimado hasta el año 2024.
- Incrementar la utilidad neta a 40% para el quinto año.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de Valor para servicios

Si bien todos los productos y servicios buscan generar un valor adicional para los clientes o usuarios, dependiendo de la industria, la forma en que se detallan las actividades generadoras del mismo son distintas pues los servicios no utilizan logística física en su mayoría, ni tienen un proceso de transformación ni almacenaje de la misma forma como un bien manufacturado.

Por lo que se ha utilizado la cadena de valor propuesta por Gustavo Alonso (Alonso, 2008) que adecúa el modelo de Porter a las necesidades específicas de los servicios.

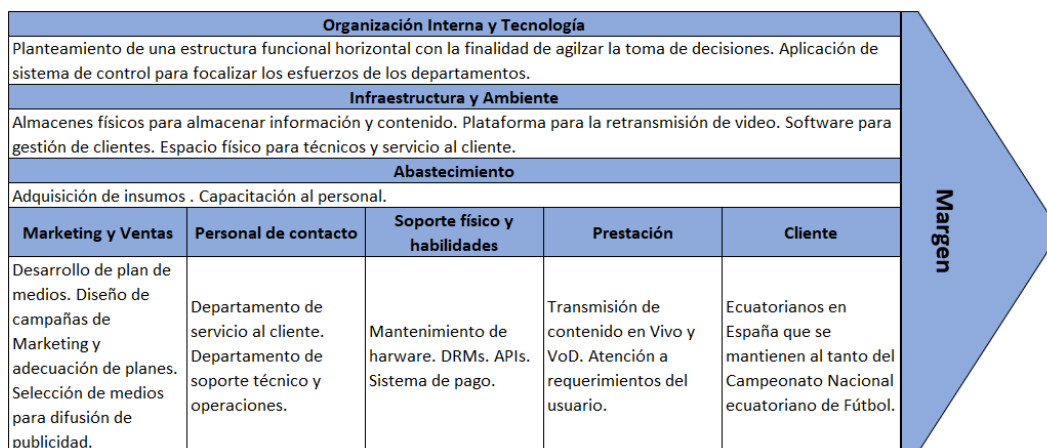


Figura 6. Cadena de Valor de Servicios

### 6.2.2. Mapa de procesos

En la siguiente figura se encuentran clasificados los procesos dentro de tres grandes categorías que son:

- Procesos Estratégicos: Aquellos encargados de la dirección y planificación.
- Procesos Operativos: Aquellos que se relacionan directamente con la actividad de la organización y son indispensables para su funcionamiento.
- Procesos de apoyo: Aquellos que dan soporte a los procesos operativos de tal forma que estos puedan efectuarse con normalidad.

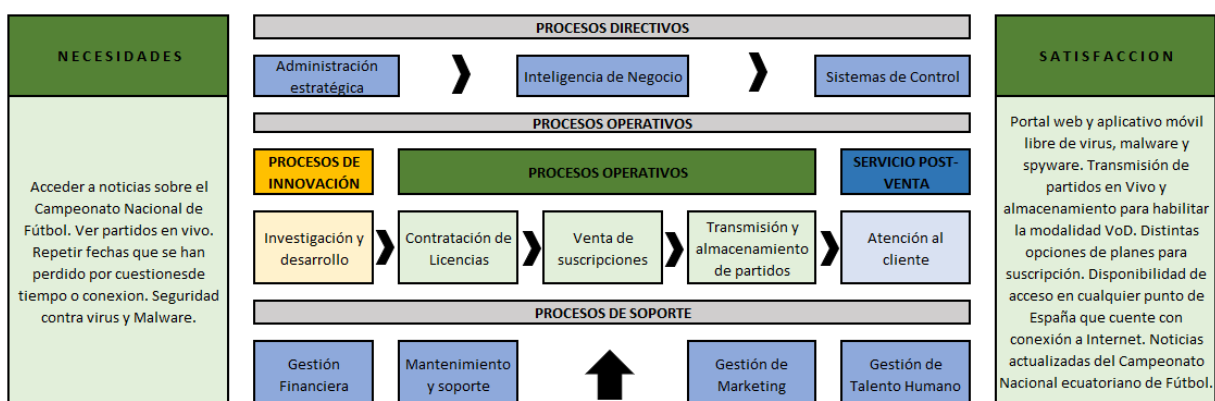


Figura 7. Mapa de Procesos

### 6.2.3. Flujo de procesos

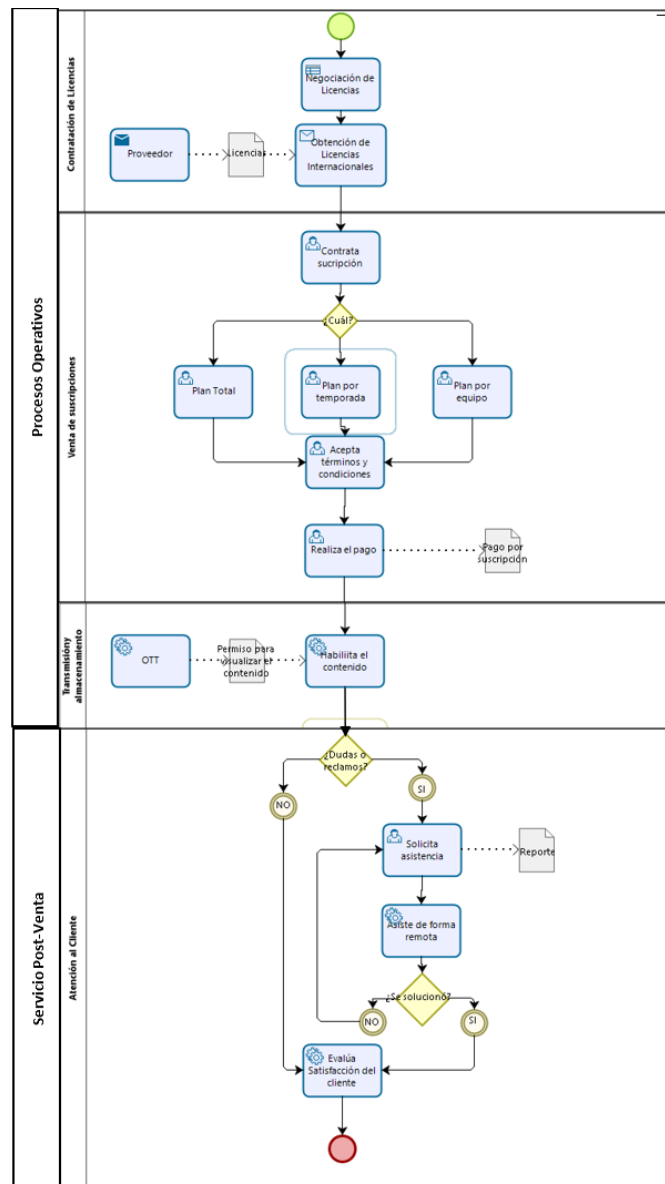


Figura 8. Flujo de Procesos Operativos

Cuando el cliente ingresa al sitio Web de inmediato aparecerá la opción para suscribirse al servicio, ante lo cual deberá seleccionar el plan al que se sujetará. Para ello contará con tres distintas opciones como se ha detallado anteriormente en el Capítulo 5 en la sección "Producto". Una vez seleccionado el plan, el usuario registra su medio de pago, del cual se realizará el cobro mensualmente. Una vez realizado el registro del medio de pago, la plataforma habilitará el servicio para el nuevo suscriptor de manera inmediata. Si el usuario no reporta

ninguna dificultad durante el proceso o alguna inconformidad con el servicio, este será prestado de forma regular. De lo contrario, se cuenta con la posibilidad de contactar al personal de servicio al cliente o solicitar soporte a la plataforma con la finalidad de solucionar el inconveniente reportado.

El tiempo promedio que puede tomar todo el proceso de suscripción se encuentra en un rango de 5 a 7 minutos, tomando en cuenta retrasos por el sistema de pago. El proceso de servicio al cliente puede tomar de 6 a 18 horas desde que se reportó el inconveniente, dependiendo de la complejidad de este.

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura Legal

La compañía será constituida como una Sociedad Anónima debido a la flexibilidad que posee esa figura legal. Para ello es necesario contar con un mínimo de dos socios y un mínimo de capital de \$800 USD.

#### 6.3.2. Estructura Organizacional

Para cumplir con los procesos detallados en la tabla 12 se ha planteado la siguiente propuesta de estructura Organizacional.

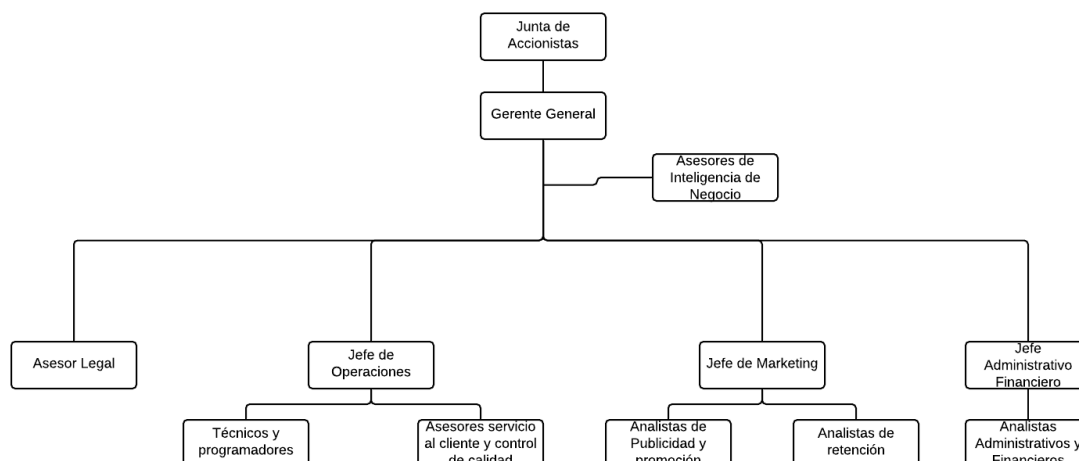


Figura 9. Organigrama funcional de la compañía

#### **Junta de Accionistas, Gerencia General e Inteligencia de Negocios**

Conformado por: Accionistas, Gerente General y Analistas de Inteligencia de Negocio.

Objetivo: Realizar la planificación estratégica y evaluar el desempeño de la organización con la finalidad de tomar medidas correctivas.

### **Asesoría Legal**

Conformado por: Asesor Legal

Objetivo: Brindar un soporte legal para las actividades de la compañía y evaluar la factibilidad legal de decisiones y nuevos proyectos.

### **Jefatura de Operaciones**

Conformado por: Jefe de Operaciones, técnicos y asesores de servicio al cliente y control de calidad.

Objetivo: Encargarse de los procesos operativos de la compañía y brindar soporte a los usuarios.

### **Jefatura de Marketing**

Conformado por: Jefe de Marketing, analistas de publicidad y promoción y analistas de retención.

Objetivo: Efectivizar el plan de Marketing, evaluar la satisfacción del cliente y generar estrategias para retener a los usuarios.

### **Jefatura Administrativo-Financiera**

Conformado por: Jefe Administrativo financiero y analistas administrativos y financieros.

Objetivo: Brindar soporte financiero a las decisiones de los distintos departamentos, destinar presupuestos y evaluar la factibilidad financiera de nuevos proyectos.

## 7. Evaluación Financiera

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de Ingresos

Para la proyección de los ingresos anualmente se tomó como base el crecimiento de los ingresos para el servicio de televisión IP en España, a la par que se consideró una tasa de deserción fundamentada en estimaciones de compañías telefónicas locales. Para la estimación de suscripciones para el primer mes se tomó en cuenta un principio de los nuevos startups que dice que al comenzar un proyecto no se alcanzará una cifra superior al 3% del segmento estimado.

Tabla 9. Proyección anualizada de Ingresos

Año	Inicial	1	2	3	4	5
Incremento	0,00%	64,29%	54,28%	54,28%	54,28%	54,28%
Deserción	0,00%	-15,00%	-16,25%	-16,25%	-16,25%	-16,25%
Tasa combinada	0,00%	50,15%	38,78%	38,78%	38,78%	38,78%
C.P. Plan Total	4285	6980	10195	14892	21752	31773
C.P. Plan por Equipos	2999	4885	7135	10422	15224	22238
C.P. Plan por Temporada	1286	2095	3060	4469	6528	9536
Cantidad Proyectada de ventas	8571	13959	20390	29783	43504	63546
Total Ingreso de Ventas	0	\$983.540,69	\$1.509.676,30	\$2.231.269,40	\$3.297.768,62	\$4.874.031,74

#### 7.1.2. Proyección de Costos

A continuación, se detalla la proyección anualizada de los costos, incluyendo los costos de mantenimiento de la plataforma esencial para la operación del portal, así como los sueldos del personal que directamente aporta valor al servicio y que por lo tanto genera ingresos a la compañía.

Tabla 10. Proyección anualizada de Costos

Año	1	2	3	4	5
Licencia	\$ 238.621,99	\$ 362.019,86	\$ 528.799,40	\$ 772.412,88	\$ 1.128.257,07
Arrendamiento Plataforma OTT	\$ 90.903,61	\$ 137.912,33	\$ 201.447,39	\$ 294.252,53	\$ 429.812,22
Soporte Back End	\$ 4.545,18	\$ 6.895,62	\$ 10.072,37	\$ 14.712,63	\$ 21.490,61
Costos por transferencia	\$ 68.847,85	\$ 105.677,34	\$ 156.188,86	\$ 230.843,80	\$ 341.182,22
Sistema de Pago	\$ 43.767,56	\$ 67.180,60	\$ 99.291,49	\$ 146.750,70	\$ 216.894,41
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 446.686,19</b>	<b>\$ 679.685,74</b>	<b>\$ 995.799,50</b>	<b>\$ 1.458.972,54</b>	<b>\$ 2.137.636,53</b>

### 7.1.3. Proyección de Gastos

Para la proyección de gastos se tomaron en cuenta los sueldos que no generan directamente un ingreso a la compañía, además como los gastos operacionales que incluyen arriendo, gasto en publicidad, servicios básicos, suministros de oficina y adicionalmente en un período anterior al primer año, se incluye el gasto de la constitución de una compañía para el proyecto. De igual manera se incluye el Gasto Amortización de los activos intangibles y el Gasto Interés por razón del financiamiento con deuda el cuál será explicado posteriormente en el documento.

Tabla 11. Proyección anualizada de Gastos

Año	Inicial	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.033,00	\$ 3.066,36	\$ 3.100,09	\$ 3.134,19
Servicios básicos	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.066,00	\$ 6.132,73	\$ 6.200,19	\$ 6.268,39
Gasto arriendo	\$ -	\$60.000,00	\$ 60.660,00	\$ 61.327,26	\$ 62.001,86	\$ 62.683,88
Publicidad	\$ -	\$36.160,00	\$ 44.645,76	\$ 45.136,86	\$ 45.633,37	\$ 46.135,34
Gastos de Constitución	\$ 2.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>\$105.160,00</b>	<b>\$114.404,76</b>	<b>\$115.663,21</b>	<b>\$116.935,51</b>	<b>\$118.221,80</b>

## 7.2. Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

### 7.2.1. Inversión Inicial

La inversión Inicial para el proyecto se compone \$14.400,00 para la compra de muebles de oficina y \$14.392,00 para la adquisición de computadoras y equipo de computación. Además, para adquirir activos intangibles se han destinado \$3.750,00. Constituyendo esto un total de \$32.542,00.

### 7.2.2. Capital de Trabajo

Para la estimación del capital de trabajo se realizó una suma de los costos, gastos y sueldos de los 4 primeros meses del proyecto.

(+)	Total Costos	\$ 121.273,54
(+)	Total Gastos Generales	\$ 38.220,00
(+)	Total Sueldos	\$ 180.800,00
(=)	Capital de Trabajo	\$ 340.293,54

Tabla 12. Cálculo del Capital de Trabajo

### 7.2.3. Estructura de Capital

Se decidió apalancar el proyecto por medio de deuda con la Corporación Financiera Nacional debido a la cantidad de dinero que se busca financiar. El porcentaje de capital propio será de 30% contra 70% financiado. El tiempo en el que será pagado el préstamo en su totalidad es de 5 años y la tasa de interés efectiva aplicable para el sector Empresarial Productivo en la CFN es de 9,33% anual.

Tabla 13. Estructura de Capital

Estructura de Capital		
Propio	30%	\$ 111.850,66
Deuda	70%	\$ 260.984,88
TOTAL INVERSIÓN		\$ 372.835,54

## 7.3. Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de flujo de efectivo y Flujo de caja

### 7.3.1. Proyección Estado de Resultados

Como se puede observar en el Estado de Resultados del Anexo 4, el proyecto durante los tres primeros años no aporta el 15% de participación a los



trabajadores ni paga impuesto a la renta debido a que durante este período no obtiene utilidad por su actividad. De hecho, el Margen Bruto, obtenido de la división de la Utilidad Bruta para las Ventas, se vuelve positivo en el séptimo mes del primer año de operación y el Margen Neto, resultante de la división entre la Utilidad Neta y las Ventas, se hace positivo en el séptimo mes del tercer año; sin embargo, al final del período se obtiene un Margen Bruto y Margen Bruto de 45,59% y 20,80% respectivamente, con tendencia creciente.

### 7.3.2. Proyección de Estado de Situación Financiera

Como se observa en la proyección en el Anexo 5 durante los primeros tres años tanto el Patrimonio como los Activos tienen una tendencia decreciente, lo cual no es un comportamiento normal, pero se debe a la forma en que está conformada la Estructura de Capital y el nivel de inversión necesario para el proyecto; sin embargo, desde el tercer año en adelante el comportamiento de Pasivos, Activos y Patrimonio es normal, es decir, Pasivos disminuyen y Activos y Patrimonio incrementan.

### 7.3.3. Proyección de Estado de Flujo de Efectivo

Como se refleja en el Estado de Flujos de Efectivo en el Anexo 6, se presentan flujos negativos durante los 5 años de la proyección con valores superiores a un millón de dólares; sin embargo, para el quinto año existe un incremento en el flujo de efectivo lo cual refleja que el proyecto se vuelve sostenible en el tiempo.

## 7.4. Proyección de Flujo de Caja del Inversorista, Cálculo de la Tasa de Descuento y Criterios de valoración

### 7.4.1. Proyección de Flujo de Caja

Tabla 14. Proyección del Flujo de Caja del Proyecto e del Inversorista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
(32.542,00)	(517.238,97)	(274.829,59)	81.040,76	423.216,60	988.263,03
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
228.442,88	(575.156,06)	(334.157,08)	20.165,51	360.642,84	923.825,34

Como se aprecia en la Tabla 16, tanto el flujo de caja del proyecto como el flujo de caja del inversionista presentan valores positivos desde el tercer año presentando un incremento para el siguiente período cercano a los \$300.000,00 reflejando el nivel de rentabilidad del proyecto.

#### 7.4.2. Cálculo de la Tasa de Descuento

Tabla 15. Cálculo de la Tasa de Descuento

INFORMACIÓN GENERAL	
Tasa libre de riesgos	1.76%
Rendimiento del mercado	7.33%
Beta	1.02
Tasa de Impuestos Industria	2.54%
Razón D/C	144.55%
Beta desapalancada	42.35%
INFORMACIÓN PROYECTO	
Razón D/C	233.33%
Tasa de impuestos	31.36%
Beta del proyecto	1.10
Riesgo país	5.94%
CAPM	13.84%
WACC	8.63%

La tasa libre de riesgo corresponde a los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento de mercado se obtuvo del S&P500. EL resto de los valores y tasas fueron obtenidas del Banco Central del Ecuador. Al final del cálculo se obtuvo un CAPM de 13,84% y WACC de 8,63%.

#### 7.4.3. Criterios de Valoración

Tabla 16. Criterios de Valoración

Criterios de inversión con modelo WACC			
Criterios de inversión proyecto WACC		Criterios de inversión Inversionista CAPM	
VAN	\$278.729,27	VAN	\$176.999,39
IR	\$9,57	IR	\$0,23
TIR	19,65%	TIR	26,60%
Período Rec.	4,32	Período Rec.	4,32

Como principal criterio de valoración, el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto, VPN, es positivo tanto en el caso del proyecto como para el inversionista, de

igual manera la tasa de rendimiento para el inversionista el alta en comparación a la tasa que ofrecen los bancos cercana a 4% anual para inversiones a plazo fijo durante el mismo período del proyecto y a la vez es superior que el CAPM de 13,84%. El Índice de Rentabilidad refleja una ganancia de veintitrés centavos por cada dólar invertido y la inversión total es recuperada en 4 años y 4 meses. Considerando estos criterios de valoración, se deduce que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero.

## 7.5. Índices Financieros

Tabla 17. Índices financieros del Proyecto y de la Industria

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Industria
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>							
<b>MARGEN BRUTO</b>		-0,56%	18,65%	30,52%	36,96%	43,28%	80,65%
<b>MARGEN OPERATIVO</b>		-67,13%	-25,72%	0,17%	14,41%	27,85%	9,43%
<b>MARGEN NETO</b>		-69,42%	-26,94%	-0,44%	9,01%	17,71%	6,28%
<b>ROA</b>		217,09%	52,99%	1,19%	-53,24%	313,58%	3,85%
<b>ROE</b>		-610,45%	-363,56%	-8,85%	265,79%	771,78%	6,05%
<b>RAZONES DE LIQUIDÉZ</b>							
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>		(8,85)	(20,00)	(21,14)	(8,33)	2,56	2,75
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>							
<b>RAZÓN DEUDA CAPITAL</b>		-44,91%	-21,50%	-16,08%	-19,11%	59,09%	57,18%
<b>COBERTURA DE EFECTIVO</b>		(29,00)	(20,80)	0,75	55,14	426,94	

Como se mencionó anteriormente, el margen bruto se vuelve positivo a partir del tercer año del proyecto y margen Neto al cuarto año. Algo importante a destacar es la comparación con la industria. Si bien la misma posee un Margen Bruto superior al 80%, este se ve reducido al 9,43% después de gastos generales y sueldos, mostrando así que el mayor gasto en servicios es el referente a los sueldos, que, en contraste, este tipo de gastos no reducen de manera notable el Margen Operativo ni Margen Neto del proyecto lo cual se traduce en una mayor rentabilidad en términos porcentuales en comparación a la industria.

El Rendimiento sobre activos, ROA, muestra al final de proyecto un índice superior a la industria con una notable diferencia debido a que no se adquiere

infraestructura grande como redes o similares, sino que todo lo necesario es rentado de compañías de Telecomunicaciones de Ecuador. Debido al efecto de la estructura de capital, el Rendimiento sobre la Inversión o ROE supera con mucho a la media de la industria desde el tercer año de aplicación del proyecto. Nuevamente así se destaca el alto nivel de rentabilidad que posee el presente modelo de negocio.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

Las tendencias sociales demuestran que las personas han dejado de ser un consumidor pasivo y debido a la expansión del Internet y la facilidad de acceso, entre otros factores, el cliente interactúa con distintas plataformas para acceder al contenido de su preferencia, por el medio que elija y en el momento de su conveniencia. En promedio una persona dedica 10 horas a la semana para el uso de medios de comunicación, lo cual incluye Internet, y cuando se trata de acceder a eventos deportivos, series y películas, prefiere buscarlos en línea debido a las facilidades que esto ofrece; sin embargo, este hecho en general implica un riesgo de ingresar virus a los dispositivos utilizados por los medios pocos confiables que existen actualmente.

El nivel de regulación sobre contenido multimedia es alto en España y el Estado tiene potestad de bloquear la transmisión si de alguna forma considera que se ha sobrepasado lo estipulado por la Ley General de Comunicación Audiovisual. En el marco legal también se debe resaltar que no existe regulación para la transmisión de contenidos a nivel internacional por lo que tanto los estándares de calidad de servicio y el nivel de precios se equilibran y establecen únicamente con la interacción del proveedor y el cliente.

Toda la infraestructura física que facilita la conexión intercontinental está instalada, por lo que servicio de video únicamente se extiende sobre una red ya desplegada, aunque requiera elementos adicionales como la plataforma OTT, y sistemas de validación. Más del 70% de los accesos a Internet instalados en España son de fibra óptica por lo cual son ideales para la rápida carga y descarga de datos. Al encontrarse en Internet, los usuarios podrán acceder al sitio VIVEFÚTBOL desde cualquier lugar con un punto de acceso; sin embargo, las

licencias que serán adquiridas brindan acceso al contenido dentro de una zona específica, en este caso, España.

Los atributos más valorados por los clientes, fuera de los evidentes como el precio y la calidad, es la facilidad de acceso, es decir, que un servicio esté disponible en distintas plataformas y sea compatible en sus distintos dispositivos de uso cotidiano. Además, el usuario desea mantener información actualizada del Campeonato Nacional Ecuatoriano de Fútbol. Se debe agregar que en general, se ha popularizado la idea de pagar solo por lo que se consume y eso es algo que también se aplica en servicios de streaming y VoD.

Si bien las redes sociales tienen un amplio alcance, no se deben subestimar los medios tradicionales; de hecho, las cuñas radiales fueron sugeridas tanto por expertos en la industria como por los mismos clientes potenciales debido a que el segmento al que va dirigido el servicio escucha a diario programas radiales por su ocupación. De igual manera, al ser un grupo de personas de una nacionalidad específica en otro territorio, usar publicidad en los sitios que frecuentan los ecuatorianos se propuso como un método de alta efectividad.

La evaluación financiera del proyecto reveló distintos factores como lo es el alto nivel de inversión inicial de \$372.835,54, aunque esa suma se ve opacada por la rentabilidad del proyecto, pues posee un rendimiento de 26,60% y al quito año un Margen Bruto y Margen Neto de 45,59% y 20,80% respectivamente. Si bien es un proyecto que durante los dos primeros años arroja valores negativos en el Estado de Resultados, los flujos posteriores compensan las pérdidas. El principal criterio de valoración, el Valor Presente Neto, es positivo, tanto en el flujo de caja del inversionista como del proyecto. Con las consideraciones anteriores, se concluye que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero.

## Referencias

- Agencia de regulación y control de las telecomunicaciones. (25 de Junio de 2013). *ARCOTEL: Biblioteca*. Obtenido de Agencia de regulación y control de las telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/biblioteca-arcotel/>
- Agencia de regulación y control de las Telecomunicaciones. (25 de junio de 2013). *ARCOTEL: Biblioteca*. Obtenido de Agencia de regulación y control de las Telecomunicaciones: [http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley\\_organica\\_comunicacion.pdf](http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf)
- Agencia de regulación y control de las telecomunicaciones. (18 de Febrero de 2015). *Biblioteca*. Obtenido de Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/ley-organica-de-telecomunicaciones.pdf>
- Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones. (24 de Septiembre de 2018). *Estadísticas: Servicio de suscripción – televisión pagada*. Obtenido de Agencia de Regulación y control de las Telecomunicaciones: <http://www.arcotel.gob.ec/audio-y-video-por-suscripcion/>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo: Palermo Business Review.
- Banco Central del Ecuador. (abril de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>
- Banco de España. (2017). *Boletín económico*. Obtenido de Banco de España: [https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin\\_economico/index2017.html](https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economico/index2017.html)
- Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial: Datos*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador?view=chart>
- Comisión nacional de los mercados y competencia. (16 de Noviembre de 2017). *CNMC: Estadísticas*. Obtenido de CNMC Data: [http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_anual.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp)

- Comisión nacional de mercados y competencia. (21 de Septiembre de 2017).  
*CNMC: Estadísticas*. Obtenido de CNMC Data:  
[http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_anual.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp)
- Comisión nacional de mercados y competencia. (16 de Noviembre de 2017).  
*CNMC: Estadísticas*. Obtenido de CNMC Data:  
[http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_anual.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp)
- Comisión nacional de mercados y competencia. (16 de Noviembre de 2017).  
*CNMC: Estadísticas*. Obtenido de CNMC Data:  
[http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf\\_anual.jsp](http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_anual.jsp)
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (6 de junio de 2018). Alcance Informe evaluación Financiera - Jefatura de análisis y evaluación financiera . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Corporación nacional de telecomunicaciones. (20 de junio de 2018). Contrato de transmisión. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadística. (1 de julio de 2018). *Sociedad*. Recuperado el 30 de enero de 2019, de Instituto Nacional de Estadística:  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176825&menu=resultados&idp=1254735576508](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176825&menu=resultados&idp=1254735576508)
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Tasas de actividad por nacionalidad, sexo y nivel de formación alcanzado*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6362>
- Instituto nacional de estadística y censos. (Diciembre de 2012). *Estadísticas sociales: Uso del tiempo*. Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/uso-del-tiempo-2/>
- Instituto nacional de estadística y censos. (2017). *Estadísticas sociales: Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de Instituto nacional de estadística y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- Jefatura de Estado. (31 de Marzo de 2010). *CNMC: Normativa*. Obtenido de CNMC: <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/normativa>

Servicio de rentas internas. (2018). *SRI: Estadísticas multidimensionales*.  
Obtenido de Servicio de rentas internas:  
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri>

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Portal de información*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros:  
[http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

Telegeography. (2018). *Telegeography Submarine Cable Map*. Obtenido de Submarine Cable Map: <https://www.submarinecablemap.com/#/>

Universidad nacional del centro de la provincia de Buenos Aires. (02 de Marzo de 2005). *Comunicación de Datos 1*. Obtenido de Facultad de ciencias exactas:  
<http://www.exa.unicen.edu.ar/catedras/comdat1/material/ElmodeloOSI.pdf>



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz para Telaraña de PORTER

Tabla 18. Matriz para Telaraña de PORTER

<b>Factor determinante</b>	Bajo 1	Medio 2	Alto 3
<b>1. Amenaza de entrada de los competidores potenciales</b>			
1.1 Curva de experiencia			X
1.2 Requisitos de capital			X
<b>2. Rivalidad entre Competidores existentes</b>			
2.1 Concentración			X
2.2 Crecimiento de la demanda		X	
2.3 Barreras de salida			X
<b>3. Productos sustitutos como amenaza</b>			
3.1 Disponibilidad de sustitutos			X
3.2.1 Costos de cambio para el cliente (plataformas de video en línea)			X
3.2.2 Costos de cambio para el cliente (televisión pagada)			
<b>4. Poder de negociación de los clientes</b>			
4.1 Productos sustitutos			X
<b>5. Poder de negociación de los proveedores</b>			
5.1 Concentración de proveedores			X
5.2 Importancia del volumen para los proveedores	X		

## Anexo 2. Diseño de la Encuesta

Tabla 19. Diseño de la herramienta de Investigación - Encuesta -

Objetivo	Objetivo específico	Hipótesis	Variable genérica	Variable específica	Pregunta	Opciones de respuesta
Llevar a cabo un estudio de mercado para determinar si la creación de un portal web con contenido en VoD y Streaming de Fútbol tendrá acogida en el mercado. Considerando aspectos como el precio, plaza, producto, promoción, competencia y cliente.	Conocer el perfil del encuestado	N/A	Perfil	Edad	¿Cuál es su rango de edad?	Menos de 19;20-29; 30-39; 40-49; 50-59
				Género	Genero	Femenino; masculino
				Ocupación	¿Cuál es su ocupación?	Autónomo; relación de dependencia; jubilado.
	Identificar las características conductuales del cliente potencial	El 80% dedica semanalmente entre 9-14 horas al uso de internet y el 60% mira por lo menos 4 eventos deportivos a la semana	Cliente	Nivel de ingresos	¿Cuál es su rango de ingresos?	€700-€1600; €1600-€2500; más de €2500
				Tiempo libre	¿Cuál de las siguientes actividades prefiere realizar en su tiempo libre?	Leer; Ver eventos deportivos; practicar deportes; actividades culinarias; utilizar redes sociales; ver videos y películas.
				Tiempo de uso redes sociales	En una semana normal ¿Cuántas horas dedica al uso de internet?	3-5; 6-8; 9-11; 12-14; 15-17
				Tiempo de consumo de contenido	En una semana normal ¿Cuántas horas dedica a ver videos en internet?	2-4; 5-7; 8-10; 11-13; 14-16
				Frecuencia	En una semana normal ¿Cuántas veces mira eventos deportivos?	1-3; 4-6; más de 7
	Analizar la competencia de la industria	El 60% utiliza plataformas pagadas para ver videos, series o películas.	Competencia	Sustitutos	Cuando desea ver videos, series o películas, usted prefiere:	Comprar un cd; buscarlos en internet; Otro (Especifique)
				Posicionamiento de los sustitutos	¿A cuál de los siguientes sitios de internet accede usted para ver videos?	Youtube; Netflix; Hulu; Crakle; Fox play; otro (Especifique)
				Suscripciones	¿Posee usted una suscripción a alguna plataforma para ver videos, series o películas?	Sí; no
				Precios sustitutos	Si su respuesta fue afirmativa ¿Cuánto paga por su suscripción?	€2-€5; €6-€9; €10-€13; €14-€17; más de €18
	Determinar los atributos principales que busca el cliente	El contenido preferido del 30% son los eventos deportivos; el 70% prefiere ver eventos deportivos por transmisiones en directo y el 80% consideraría suscribirse al servicio	Producto	Preferencia de contenidos	¿Qué tipo de contenido es de su preferencia?	Películas; series; videos cortos; eventos deportivos; otro (Especifique)
				Preferencia por eventos deportivos	¿Usted sigue algún campeonato deportivo?	Sí; no
				Deporte preferido	Si su respuesta fue afirmativa ¿Qué deporte es este?	Basketball; Volleyball; Fútbol; otro (Especifique)
				Deficiencia de los aplicativos existentes	Seleccione la principal razón por la que no ha podido observar alguna transmisión en directo de este campeonato	Tiempo; Conexión a internet; otro (Especifique)
				Medios para acceder al contenido	Regularmente ¿A través de qué medios sigue ese campeonato?	Televisión; páginas de internet; aplicaciones (sin video); otro (Especifique)
				Preferencia Streaming, VoD o resúmenes	Seleccione la opción de su preferencia:	transmisiones en vivo de los eventos deportivos; resúmenes de los eventos deportivos; observar los eventos deportivos en el momento y lugar de su conveniencia
				Campeonato nacional	¿Usted sigue el Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol?	Sí; no
				Aceptación del servicio	Si se creará un portal web que realice transmisiones en vivo del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol y que almacene los partidos para que los usuarios puedan volver a verlos ¿Estaría usted dispuesto a suscribirse a este servicio?	Totalmente de acuerdo; de acuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; Totalmente en desacuerdo
	Determinar los canales de distribución óptimos para el cliente.	El 70% preferiría acceder al servicio por medio de celulares y tablets para ver las transmisiones en directo y el 60% preferiría acceder al servicio por medio de su televisión para ver los eventos deportivos en VoD.	Plaza	Medios	¿Por medio de qué dispositivo preferiría usted acceder a transmisiones en vivo del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol?	Televisión; computador; celular o Tablet
				Medios	¿Por medio de qué dispositivo preferiría usted acceder a videos almacenados del Campeonato Nacional ecuatoriano de Fútbol?	Televisión; computador; celular o Tablet
	Establecer las técnicas integradas de promoción para llegar al cliente meta.	El 60% considera que el medio más efectivo para dar a conocer el servicio son las redes sociales	Promoción	Medios para acercarse al cliente	¿Qué medio considera usted que sería más efectivo para dar a conocer este servicio?	Publicidad en televisión; Anuncios en otras plataformas de video; anuncios en redes sociales; publicidad en radio; otra (Especifique)
				Principal atributo para establecer precio	¿Cuál sería para usted el atributo que más llama la atención?	Precio; diferenciación; disponibilidad; variedad; exclusividad.
	Identificar el nivel de precios que está dispuesto a pagar el cliente por el servicio	El 60% estaría dispuesto a pagar más de €11 por una suscripción mensual y el 70% estaría dispuesto a pagar más de €46 por una suscripción semestral	Precio	Precio mensual	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una suscripción mensual al servicio?	€5-€7; €8-€10; €11-€13; €14-€16; €17-€19; €20-€22
				Precio semestral	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una suscripción semestral al servicio?	€41-€45; €46-€50; €51-€55; €56-€60; €61-€65; €66-€70; €71-€75

### Anexo 3. Coste de Plan de medios

Tabla 20. Coste de plan de medios mensual

Modalidad	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuñas radiales	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00			\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00			\$2.000,00	\$2.000,00
Redes sociales	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Pop-up ads	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Gasto Publicidad	\$3.680,00	\$3.680,00	\$3.680,00	\$1.680,00	\$1.680,00	\$3.680,00	\$3.680,00	\$3.680,00	\$1.680,00	\$1.680,00	\$3.680,00	\$3.680,00

Tabla 21. Plan de medios anualizado

Modalidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuñas radiales	\$ 16.000,00	\$ 16.176,00	\$ 16.353,94	\$ 16.533,83	\$ 16.715,70
Redes sociales	\$ 14.400,00	\$ 14.558,40	\$ 14.718,54	\$ 14.880,45	\$ 15.044,13
Pop-up ads	\$ 5.760,00	\$ 5.823,36	\$ 5.887,42	\$ 5.952,18	\$ 6.017,65
Gasto Publicidad	\$ 36.160,00	\$ 44.645,76	\$ 45.136,86	\$ 45.633,37	\$ 46.135,34

## Anexo 4. Proyección Estado de Resultados

Tabla 22. Estado de Resultados anualizado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	Ventas	983.540,69	1.509.676,30	2.231.269,40	3.297.768,62	4.874.031,74
(-)	Costo de los productos vendidos	989.086,19	1.228.052,14	1.550.197,93	2.078.991,14	2.764.475,33
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>(5.545,50)</b>	<b>281.624,16</b>	<b>681.071,47</b>	<b>1.218.777,49</b>	<b>2.109.556,41</b>
(-)	Gastos sueldos	542.400,00	548.366,40	554.398,43	620.018,60	626.838,80
(-)	Gastos generales	105.160,00	114.404,76	115.663,21	116.935,51	118.221,80
(-)	Gastos de depreciación	6.393,33	6.393,33	6.393,33	6.017,14	6.446,33
(-)	Gastos de amortización	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>(660.248,84)</b>	<b>(388.290,33)</b>	<b>3.866,49</b>	<b>475.056,24</b>	<b>1.357.299,48</b>
(-)	Gastos de intereses	22.543,17	18.358,02	13.765,25	8.725,17	3.194,21
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(682.792,01)</b>	<b>(406.648,35)</b>	<b>(9.898,76)</b>	<b>466.331,07</b>	<b>1.354.105,27</b>
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	69.949,66	203.115,79
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(682.792,01)</b>	<b>(406.648,35)</b>	<b>(9.898,76)</b>	<b>396.381,41</b>	<b>1.150.989,48</b>
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	99.095,35	287.747,37
<b>(=)</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(682.792,01)</b>	<b>(406.648,35)</b>	<b>(9.898,76)</b>	<b>297.286,06</b>	<b>863.242,11</b>

## Anexo 5. Proyección Estado de Situación Financiera

Tabla 23. Estado de Situación Financiera anualizado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$372.835,54</b>	<b>\$ (314.520,90)</b>	<b>\$ (767.440,40)</b>	<b>\$ (828.655,84)</b>	<b>\$ (558.338,61)</b>	<b>\$ 275.289,76</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$340.293,54</b>	<b>\$ (339.919,56)</b>	<b>\$ (785.695,73)</b>	<b>\$ (839.767,84)</b>	<b>\$ (579.083,47)</b>	<b>\$ 261.741,23</b>
<b>Efectivo</b>	\$340.293,54	\$ (350.062,51)	\$ (800.686,79)	\$ (861.924,31)	\$ (611.830,27)	\$ 213.342,16
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ -	\$ 10.142,95	\$ 14.991,06	\$ 22.156,47	\$ 32.746,80	\$ 48.399,07
<b>No Corrientes</b>	<b>\$32.542,00</b>	<b>\$ 25.398,67</b>	<b>\$ 18.255,33</b>	<b>\$ 11.112,00</b>	<b>\$ 20.744,86</b>	<b>\$ 13.548,53</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>	\$28.792,00	\$ 28.792,00	\$ 28.792,00	\$ 28.792,00	\$ 45.192,00	\$ 45.192,00
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ -	\$ 6.393,33	\$ 12.786,67	\$ 19.180,00	\$ 25.197,14	\$ 31.643,47
<b>Intangibles</b>	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00	\$ 3.750,00
<b>Amortización acumulada</b>	\$ -	\$ 750,00	\$ 1.500,00	\$ 2.250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.750,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 260.984,88</b>	<b>\$ 256.420,45</b>	<b>\$ 210.149,30</b>	<b>\$ 158.832,62</b>	<b>\$ 131.863,78</b>	<b>\$ 102.250,04</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 38.406,53</b>	<b>\$ 39.291,50</b>	<b>\$ 39.723,71</b>	<b>\$ 69.543,85</b>	<b>\$ 102.250,04</b>
<b>Impuestos por pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.079,08	\$ 57.245,40
<b>Sueldos y beneficios por pagar</b>	\$ -	\$ 28.643,33	\$ 28.958,41	\$ 29.276,95	\$ 32.831,71	\$ 33.192,86
<b>less por pagar</b>	\$ -	\$ 9.763,20	\$ 10.333,09	\$ 10.446,76	\$ 11.633,06	\$ 11.811,78
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 260.984,88</b>	<b>\$ 218.013,92</b>	<b>\$ 170.857,79</b>	<b>\$ 119.108,90</b>	<b>\$ 62.319,93</b>	<b>\$ -</b>
<b>Deuda a largo plazo</b>	\$ 260.984,88	\$ 218.013,92	\$ 170.857,79	\$ 119.108,90	\$ 62.319,93	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 111.850,66</b>	<b>\$ (570.941,35)</b>	<b>\$ (977.589,70)</b>	<b>\$ (987.488,45)</b>	<b>\$ (690.202,39)</b>	<b>\$ 173.039,72</b>
<b>Capital</b>	\$ 111.850,66	\$ 111.850,66	\$ 111.850,66	\$ 111.850,66	\$ 111.850,66	\$ 111.850,66
<b>Utilidades retenidas</b>	\$ -	\$ (682.792,01)	\$ (1.089.440,36)	\$ (1.099.339,11)	\$ (802.053,06)	\$ 61.189,05

## Anexo 6. Proyección Estado Flujo de Efectivo

Tabla 24. Flujo de Efectivo anualizado

Año	Inicial	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ (647.385,09)	\$ (403.468,16)	\$ (9.488,63)	\$ 323.283,01	\$ 887.492,36
Utilidad Neta	\$ -	\$ (682.792,01)	\$ (406.648,35)	\$ (9.898,76)	\$ 297.286,06	\$ 863.242,11
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 6.393,33	\$ 6.393,33	\$ 6.393,33	\$ 6.017,14	\$ 6.446,33
+ Amortización	\$ -	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (10.142,95)	\$ (4.848,11)	\$ (7.165,41)	\$ (10.590,32)	\$ (15.652,27)
+ Δ Sueldos y beneficios por pagar	\$ -	\$ 28.643,33	\$ 315,08	\$ 318,54	\$ 3.554,75	\$ 361,15
+ Δ IESS por pagar	\$ -	\$ 9.763,20	\$ 569,89	\$ 113,66	\$ 1.186,31	\$ 178,72
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.079,08	\$ 32.166,32
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (32.542,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (16.400,00)	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (32.542,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (16.400,00)	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 372.835,54	\$ (42.970,96)	\$ (47.156,12)	\$ (51.748,89)	\$ (56.788,97)	\$ (62.319,93)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 260.984,88	\$ (42.970,96)	\$ (47.156,12)	\$ (51.748,89)	\$ (56.788,97)	\$ (62.319,93)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 111.850,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 340.293,54	\$ (690.356,06)	\$ (450.624,28)	\$ (61.237,52)	\$ 250.094,04	\$ 825.172,43
<b>EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO</b>	\$ -	\$ 214.599,17	\$ (6.935.611,84)	\$ (10.384.613,60)	\$ (9.427.097,26)	\$ (3.467.532,45)
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 340.293,54	\$ (475.756,89)	\$ (7.386.236,12)	\$ (10.445.851,11)	\$ (9.177.003,22)	\$ (2.642.360,02)

## **Anexo 7. Notas Finales**

- PPV: Pay Per view o plague por ver.
- PLC: Red eléctrica
- CDN: Content Delivery Network, son servidores físicos que almacenan contenido multimedia.
- API: Application Programming Interface, es un conjunto establecido de procedimientos informáticos que permiten la interconexión entre softwares y bases de datos.
- DRM: Digital Rights Management, asegura la privacidad del contenido.
- CRM: Customer Relationship Management, es una Sistema informático o software que permite identificar las necesidades de los clientes y gestionar las relaciones con los mismos.



