



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PRODUCTORA  
MULTIMEDIA ESPECIALIZADA EN EL DEPORTE INTERCOLEGIAL DE  
LA CIUDAD DE QUITO.



AUTOR

Daniel Esteban Uquillas Sandoval

AÑO

2018



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PRODUCTORA  
MULTIMEDIA ESPECIALIZADA EN EL DEPORTE INTERCOLEGIAL DE LA  
CIUDAD DE QUITO.**

**Trabajo de Titulación en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el Título de Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo.**

**Profesor Guía**

**Máster Paúl Román**

**Autor**

**Daniel Esteban Uquillas Sandoval**

**Año**

**2018**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una productora multimedia especializada en el deporte intercolegial de la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Esteban Uquillas Sandoval, en el semestre de septiembre 2017, 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"

---

MBA Paul Román

C.I.: 1712623139

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este, Plan de negocios para la creación de una productora multimedia especializada en el deporte intercolegial de la ciudad de Quito, del estudiante Daniel Esteban Uquillas Sandoval, en el semestre septiembre 2017, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Master Sascha Quint

C.I.: 1723193247

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Daniel Esteban Uquillas Sandoval

C.I.: 1719590539

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero a Dios y a la Virgen por tenerme con vida, a mis padres que son mi pilar fundamental, ya que ellos me enseñaron a enfrentar la vida como tal y siempre me llevaron por el buen camino. A mi hermano Sebastián que comparte conmigo momentos lindos como es el fútbol. Especialmente quiero agradecer a mi novia Melany Reinoso que ha estado junto a mí en todo momento, ya que con tu cariño y afecto cada día han sido el motivo de mi felicidad. A mis cuatro abuelos que aún los tengo con vida, les agradezco por todas sus enseñanzas y anécdotas. Cada una de estas personas mencionadas han sido mis ganas de culminar este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Este plan de negocio va dedicado a todas las personas que siempre estuvieron apoyándome en todo momento, sobre todo va dedicado a mis padres, a mi hermano, a mi novia, mis abuelos, mis tíos: Gio, Giani, Paty S, José y Rocío, a mis primos: Camila, Esteban, Anahí, Matías y Ezequiel, a Pablito y a Cecilita que han sido como mis segundos padres. Además, va dedicado a mi Tita que es mi compañera fiel y a mi Mowgli que hoy está en cielo. Jamás te olvidare mi amigo.

## RESUMEN

La propuesta del presente plan de negocio es dar a conocer la viabilidad operacional y económica de la creación de una productora multimedia para transmisiones en vivo de intercolegiales en la ciudad de Quito, bajo el nombre de SEMILLERO TV, la cual es una empresa que busca impulsar la práctica deportiva en los jóvenes de 15 a 19 años, brindándoles la oportunidad de ser vistos en internet y de darse a conocer con amigos, familiares y profesionalmente. El SEMILLERO TV busca transmitir a los estudiantes participantes todas las sensaciones que involucran el hecho de sentirse jugadores profesionales y reconocidos en la web a nivel nacional y en un futuro a nivel internacional, mediante un intenso plan de marketing enfocado en la promoción del servicio entre los colegios de la capital del Ecuador y a la vez en el análisis del macro entorno que encierra esta idea de negocio con un análisis minucioso de las necesidades, oportunidades y amenazas que existan para su creación . De esta manera, la productora EL SEMILLERO TV plantea una estructura organizativa que respalde la propuesta de negocio enfocada a los clientes y personal involucrado para llevar adelante una idea de negocio innovadora. Los resultados obtenidos del análisis del entorno: a nivel político, existe apoyo satisfactorio con el Plan Nacional del Buen Vivir para todas las actividades que involucren la práctica deportiva, a nivel económico, las tasas de inflación y de interés de entidades bancarias mostraron valores cada vez más bajos, a nivel social, aproximadamente el 42% de instituciones educativas de Quito han participado en Intercolegiales y a nivel tecnológico, cerca del 50% de la población ecuatoriana tiene acceso a internet, además, los resultados del análisis del cliente, muestran el completo interés y apoyo hacia la propuesta y por otro lado, los indicadores en el plan financiero ratifican la factibilidad en su ejecución, al obtener 78% de TIR que es un valor superior a la tasa de descuento WACC de 19%, VAN mayor a cero y a la recuperación de la inversión inicial a partir del tercer año.



## **ABSTRACT**

The proposal of this business plan is to know the operational and economic viability of the creation of a multimedia producer which main objective will be transmit live the intercollegiate soccer matches in the Quito city, named SEMILLERO TV, this company wants to promote a sport practice among young people from 15 to 19 years old giving them the opportunity to show their abilities on internet and this way they could be known by friends, relatives and soccer hunters. SEMILLERO TV is searching transmit to young people and students all feelings that playing soccer in a professional level means and obviously the opportunity to be known on the web not only in Ecuador but worldwide this proposal will be achieved with an intensive marketing plan focused on the promotion of this service among Quito's high schools at the same time the macro environment analysis that this business idea contains with a meticulous analysis of the needs, opportunities and threats that exist for its creation. Of this way, SEMILLERO TV producer sets out an organizational structure that supports the business proposal focused on the clients involved to carry forward an innovative business idea. The final results obtained from environmental analysis are coherent with the National Plan of good living for all activities related with sports practices, inflation and interest rates of banks showed increasingly lower values, at the social level, approximately 42% of educational institutions from Quito have participated in intercollegiate and at technological level nearly 50% of Ecuadorian people has access to the internet in addition, the results of the client's analysis show the complete interest and support towards the proposal of this business plan, on the other hand, the financials indicators confirm the factibility for its execution reaching 78% of TIR, being a higher value than discount rate WACC of 19%, its VAN is more than zero therefore the recovery of initial investment will be from third year.

## INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del tema:.....	2
1.1.1. Objetivos Generales: .....	3
1.1.2. Objetivos Específicos: .....	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	4
2.1. Análisis del entorno externo .....	4
2.1.1. Análisis Pest .....	4
2.1.2. Código de la Industria CIIU.....	9
2.1.3. Análisis PORTER .....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	20
3.1. Investigación cualitativa .....	20
3.1.1. Entrevistas a expertos .....	20
3.1.2. Grupo Focal.....	22
3.2. Investigación cuantitativa .....	23
3.2.1. Segmentación.....	23
3.2.2. Análisis de las encuestas.....	24
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	27
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.....	27
5. PLAN DE MARKETING .....	31
5.1. Estrategia General de Marketing.....	31
5.1.1. Mercado Objetivo.....	31
5.1.2. Propuesta de Valor .....	34
5.2. Marketing Mix .....	35

5.2.1. Producto/Servicio.....	35
5.2.3. Branding .....	39
5.2.4. Soporte .....	40
5.2.5. Precio .....	41
5.2.6. Estrategia de precios .....	42
5.2.7. Estrategia de ajuste .....	43
5.2.8. Plaza.....	43
5.2.9. Promoción.....	45
5.2.10. Estrategia promocional .....	45
5.2.11. Publicidad .....	46
5.2.14. Proyección de costos del Plan de Marketing .....	48
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>50</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	50
6.1.1. Misión .....	50
6.1.2. Visión.....	51
6.1.3. Objetivos.....	51
6.1.4. Objetivo a corto plazo.....	51
6.2. Plan de Operaciones .....	52
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	52
6.2.2. Equipos.....	55
6.3. Estructura organizacional.....	55
6.3.1. Estructura legal.....	56
6.3.2. Organigrama.....	56
6.3.3. Perfiles y funciones del personal .....	57
6.3.4. Nómina del personal.....	58
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>60</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	60

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	62
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	63
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración. ....	64
7.5. Índices financieros .....	65
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	66
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS .....	74

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Significado de los colores usados en el análisis PEST. ....	4
Tabla 2. Análisis PEST.....	5
Tabla 3. Código y descripción CIU. ....	9
Tabla 4. Detalle de la amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	10
Tabla 5. Detalle de la amenaza de ingresos de productos sustitutos.....	12
Tabla 6. Detalle del poder de negociación de los proveedores. ....	12
Tabla 7. Detalle de poder de negociación de los clientes.....	14
Tabla 8. Detalle de rivalidad entre los competidores existentes.....	15
Tabla 9. Matriz EFE.....	16
Tabla 10. Detalle de segmentación .....	32
Tabla 11. Datos para la Proyección de la inscripción.....	36
Tabla 12. Proyección de inscripción.....	37
Tabla 13. Proyección de CDs.....	37
Tabla 14. Resultado de los costos del marketing mix.....	41
Tabla 15. Resultado del cálculo para los precios de venta al público para la inscripción y CD.....	42
Tabla 16. Detalle de los canjes para alianzas estratégicas. ....	43
Tabla 17. Resultado de la proyección de costos del marketing mix. ....	49
Tabla 18. Resumen de los costos de los equipos. ....	55
Tabla 19. Descripción de funciones de los cargos administrativos del SEMILLERO TV. ....	58
Tabla 20. Detalle de los sueldos de la nómina de personal del SEMILLERO TV .....	59
Tabla 21. Ingresos proyectados. ....	60
Tabla 22. Resultados de los gastos generales.....	61
Tabla 23. Proyección anual del margen .....	61
Tabla 24. Resultados de los activos y pasivos .....	62
Tabla 25. Resultados de la inversión a realizar.....	62
Tabla 26. Estado de resultados por año.....	63
Tabla 27. Resultados de los flujos de caja. ....	64
Tabla 28. Resultados de los índices financieros. ....	65

## 1. INTRODUCCIÓN

El deporte se ha ido convirtiendo en los últimos tiempos en un elemento importante para la sociedad y ya no es simplemente una disciplina, debido a que, ha tomado gran interés por el ser humano, ya que es un elemento de enseñanza, legado, éxito o fracaso que contribuyen a su desarrollo, por otro lado, a nivel cultural, la práctica deportiva ha sido siempre uno de los elementos más significativos para la sociedad hasta la actualidad (Díaz, 2004).

El origen del fútbol se remonta al siglo XIX en el continente europeo, específicamente Inglaterra, que actualmente es conocido como una de las potencias mundiales en esta disciplina deportiva (FIFA, 2017). Es así, como el fútbol se fue convirtiendo en el mejor pasatiempo de los ingleses expandiéndose por todo el continente Europeo y finalmente por todo el mundo (FIFA, 2014). En Ecuador, la gran mayoría de personas practican este deporte, ya sea a nivel profesional o por el hecho de practicar un juego entretenido entre amistades, familiares, estudiantes, entre otros. Además, es practicado por los dos géneros, masculino y femenino, por ser una fuente e identificación con emociones agradables llegando a dar sentido a las vidas de quienes lo practican (Valdano, 2005).

De esta manera, el fútbol se institucionalizó y evolucionó en todas las partes del mundo, debido a la ansiedad de practicar este deporte que con el pasar de los días iba generando cada vez más seguidores en los ámbitos políticos, económicos, culturales y sociales, los mismo que ponían su mirada para la formación de clubes y selecciones deportivas, con el fin de estimular la práctica del fútbol y por otro lado incentivar hacia las competiciones internacionales (Díaz, 2004).

Llegando a convertirse en un deporte de consumo mediático, el cual por medio de las revistas, radios y televisoras se disputan los grandes cotejos deportivos, tanto locales como internacionales para captar audiencia. Otro factor

importante, es el papel que juega la publicidad para los medios de comunicación y el fútbol, es así como en Ecuador y en otras partes del mundo, los medios de comunicación ven en este deporte la oportunidad para intensificar sus estrategias de comunicación y de publicidad para obtener un fin económico.

### **1.1. Justificación del tema:**

En Ecuador, el fútbol es el deporte más popular ya que se empezó a practicar desde el año 1920, sin duda lo que envuelve a los ecuatorianos en esta disciplina es la selección nacional de fútbol, por su clasificación a 3 mundiales subiendo de esta manera en el ranking de la FIFA (LOS MUNDIALES DE FÚTBOL, 2015). Por esta razón, el Ministerio del Deporte ha incentivado a que los futbolistas desde tempranas edades inicien con sus carreras deportivas en todos los clubes formativos en el país (MD, 2017). De esta manera, se disputan varios torneos a nivel profesional, amateur, barrial e intercolegial; este estudio se enfoca en este último, el fútbol intercolegial en la ciudad de Quito.

Los campeonatos deportivos intercolegiales son actividades de alto impacto en Ecuador que permite socializar entre colegios, realizar actividad física para mantenerse saludable y proporciona estatus a los colegios participantes. En los mismos participan Instituciones educativas públicas y privadas. El gobierno, en su iniciativa de promover y estimular el deporte en los jóvenes ha puesto en marcha el Proyecto de fomentar los juegos intercolegiales de fútbol (MD, 2013).

La final intercolegial de fútbol que se disputó en abril del 2017 contó con la presencia de aproximadamente 15 mil estudiantes (García, 2017). Por lo tanto, este análisis genera una muestra que los colegios están realmente interesados en participar en este tipo de torneos intercolegiales. Adicionalmente, el Viceministro del deporte señala que se invertirá alrededor de 2 millones de dólares para proveer de implementos deportivos a los participantes y otros 2 millones de dólares para la formación de entrenadores deportivos para el

beneficio de los estudiantes en Ecuador (MD, 2013). Datos que evidencian y sustentan la creación de una producción de multimedia para el intercolegial en Quito.

Debido a la gran importancia que constituyen los intercolegiales para el país, se ha visto la necesidad de buscar varias alternativas para promover el mismo, a través de redes sociales o medios de comunicación con el uso de internet, ya que aproximadamente el 40% de los ecuatorianos usan este medio para buscar información y entretenimiento ya sea mediante un dispositivo inteligente o una computadora (INEC, 2010). Debido a que se conoce a los medios de comunicación como el pilar fundamental que ayudó a que la magia y encanto del fútbol sea conocido por gran parte del mundo.

#### **1.1.1. Objetivos Generales:**

Elaborar una propuesta de plan de negocio que analice la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción multimedia con transmisiones en vivo de campeonatos intercolegiales en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos:**

- Examinar el macro entorno de esta idea de negocio mediante el análisis de las amenazas y oportunidades que conlleva la creación de una empresa productora de multimedia.
- Crear un plan financiero que evalúe la factibilidad del negocio.
- Ejecutar las distintas estrategias de marketing para llegar a la mayoría de clientes en el mercado.
- Determinar cuáles son los clientes potenciales mediante estudios.
- Comprobar la viabilidad del negocio en el mercado ya establecido.



## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno se identificarán todos los factores estratégicos tanto externos como internos, en el que la propuesta de negocio desarrollaría su actividad con el fin de analizar su viabilidad, en este caso se tomará en cuenta todos los factores relacionados con el sector de las nuevas tecnologías y su consumo por parte de la población y el sector público (Martínez y Milla, 2012, p 98).

### 2.1. Análisis del entorno externo

Para el análisis externo del entorno se tomará en cuenta las condiciones ambientales o sociales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que puedan influir sobre la propuesta de negocio. Así mismo, se puede añadir, según (Martínez y Milla, 2012, p.102). Entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización pero puede incluir en ella.

#### 2.1.1. Análisis Pest

Para analizar el crecimiento o declive del mercado, así como la posición, potencial y dirección que abarca el plan de negocio se usará el análisis Pest, evaluando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Vanegas, 2010,p.35).

Tabla 1

*Significado de los colores usados en el análisis PEST.*

COLOR	SIGNIFICADO
	Muy Positivo
	Positivo
	Indiferente
	Negativo
	Muy Negativo

Tabla 2

## Análisis PEST.

ASPECTO	VARIABLE	IMPACTO				
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>	Ecuador ha sufrido cambios muy relevantes en el entorno político y legal en la última década, con la baja en los precios del petróleo con más del 50% respecto al año 2013 y el terremoto en Manabí, por esta razón el gobierno se vio obligado a implementar medidas para recuperarse de la presunta crisis, como la entrada de la Ley Orgánica de Incentivos para las empresas públicas y privadas (ANE, 2015).					
	El Comité de Comercio Exterior implementó salvaguardias cambiarias para ciertas partidas arancelarias, lo que redujo la tasa máxima al 35% y se fue reduciendo hasta 0% hasta junio del 2017. Además, Ecuador se benefició con el tratado del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (COMEX, 2016). Esto presenta una oportunidad de negocio ya que se requiere de productos extranjeros para esta industria.					
	El régimen laboral de Ecuador obliga a las empresas a afiliarse a sus empleados al Seguro Social, pagando como aporte patronal el 11.15% de sus sueldos al IESS. El sueldo básico unificado para el actual año es de 386,00 dólares (PROECUADOR, 2018). Lo cual generan gastos por afiliaciones del personal para el presente plan de negocio.					
	El Plan Nacional del Buen Vivir incentiva a la práctica de actividades deportivas y de entretenimiento para ejercitar la mente, cuerpo y de esta manera lograr una vida más saludable en niños, jóvenes y adultos (CNP, 2017). Esto beneficia al liderazgo e interacción hacia el mundo deportivo en los planteles educativos.					
	<p style="text-align: center;"><b>Conclusión.-</b> El factor político presenta ciertas trabas para la industria, pero es un factor que se pueda superar siempre y cuando se acoja a distintas regulaciones que el gobierno impone, y aprovechando las pequeñas oportunidades que muestra el Plan Nacional del Buen Vivir, por ende, representa una posible amenaza por la inestabilidad política.</p>					

<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>	En los últimos 5 años, el país obtuvo un crecimiento del PIB per cápita de 2,91%. Además, los ingresos por servicios aportan aproximadamente el 60% del PIB, y generan alrededor de 1,9 millones de plazas de trabajo, lo cual motiva a emprender nuevos negocios en este sector (El Telégrafo, 2015).						
	La Tasa de interés Activa en el mes de Julio del 2017 fue de 8,15% y la Tasa de interés Pasiva fue de 4,84% . La industria de la programación y transmisión de televisión representó el -0,0426% en el año 2017 dentro de la inflación según las actividades económicas del país, lo cual muestra que el presente proyecto podría ser viable por mostrar valores bajos pero a la vez un riesgo por ser valores cambiantes que dependen del entorno político (BCE, 2016).						
	El entorno económico nacional en la industria de la programación y transmisión ha ido creciendo y aumentando debido a la demanda por la velocidad de internet y tecnologías de información. Económicamente, este crecimiento representa un impacto sustentado en el PIB ecuatoriano, debido a que el incremento del 10% en el índice de digitalización incrementa en 0.51% el PIB y disminuye en 0,84 % el desempleo						
	La Corporación Financiera Nacional brinda apoyo financiero mediante créditos directos mensuales, semestrales y trimestrales para la micro y pequeña empresa con iniciativas para el emprendimiento(CFN, 2017). Lo cual beneficiaría para apoyar económicamente a este plan de negocio por ser una propuesta de emprendimiento.						
	<b>Conclusión.-</b> El ámbito económico muestra un ambiente favorable para esta industria por el significativo incremento en la demanda por el uso del internet, los índices financieros que mostró el BCE en el último año y el apoyo de la CFN hacia los emprendimientos, y a su vez constituye un futuro incierto que depende de otros factores por lo que se debería tomar todas las precauciones del caso.						

<b>ENTORNO SOCIAL</b>	<p>El censo nacional del Ecuador del 2008, realizado por el INEC mostró la siguiente información demográfica en cuanto al nivel socioeconómico: Alta (A) con el 1,9%, Media Alta (B) con el 11,82%, Media (C+) con el 22,8%, Media Baja (C-) con el 49,3% y Baja (D) con el 14, 9% (INEC, 2012). Estos datos reflejan que la mayoría de población se encuentra dentro del nivel socioeconómico medio.</p>					
	<p>En la provincia de Pichincha, el 56,2% utilizan la computadora y el 53,1% tienen acceso al Internet, siendo el rango dominante de este segmento las personas entre 16 y 24 años de edad (INEC, 2010). Este dato es favorable debido a que el mercado objetivo del plan de negocio se encuentra en este rango.</p>					
	<p>El 41.8% de los ecuatorianos practica alguna disciplina deportiva (EL TELEGRAFO, 2015). De las tres regiones del país, la Sierra representa alrededor del 36,4% de dicha población, comprendidas entre 16 a 59 años (INEC, 2016). Datos que son favorables, ya que la población a la que va dirigido el presente proyecto son estudiantes que practican futbol en la ciudad de Quito entre 15 y 19 años dando un porcentaje del 31.4%.</p>					
	<p>La ciudad de Quito actualmente cuenta con 2168 instituciones educativas en el Distrito Metropolitano de Quito, de las cuales 785 instituciones educativas pertenecen a los colegios tanto fiscales como particulares (ME, 2017). De ellas, 325 instituciones participan en los campeonatos intercolegiales que se organizan año a año, esto representa aproximadamente el 41% de participación de las instituciones en estos torneos. Estos datos son favorables ya que existe un porcentaje considerable de colegios participantes en torneos estudiantiles.</p>					
	<p><b>Conclusión.-</b> Se puede ver cómo viene evolucionando la sociedad y los cambios que se inclinan hacia una mejor calidad de vida de las personas a través de la práctica deportiva y recreativa, es así que estos parámetros favorecen notablemente a la industria y el negocio, por tanto, el factor social trae consigo grandes oportunidades dentro del mercado nacional. Con esta información, se deduce que los ecuatorianos son ciudadanos con estilos de vida muy activos, aspecto importante para direccionar a la población joven hacia el deporte y salud.</p>					

<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	<p>El equipamiento tecnológico del hogar en el Ecuador ha incrementado sustancialmente durante los últimos años, según un reporte del INEC del 2016, el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, y el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio. Datos que favorecen ya que los usuarios puedan acceder a este servicio de transmisión en vivo de los partidos desde cualquier dispositivo electrónico.</p>						
	<p>El internet actualmente es usado aproximadamente por el 40% de la población ecuatoriana en el último año (METROECUADOR, 2017). De los cuales, en el 2017, el 48% del sector urbano usó internet en comparación del 25% del sector rural (ARCOTEL, 2017). Con estos datos se beneficia a que la población objetivo pueda acceder a este servicio por medio de internet.</p>						
	<p><b>Conclusión.-</b> Dentro de las fuerzas tecnológicas el país mejora indudablemente en los últimos años, donde la gran parte de la población tiene acceso a internet y demás tecnologías. Este aspecto es muy relevante, pues de esta manera la industria del plan de negocio puede desarrollarse de una forma correcta, por ello, el desarrollo tecnológico representa oportunidades importantes las cuales se deberían aprovechar y manejar de la mejor manera posible.</p>						

### 2.1.2. Código de la Industria CIIU

Tabla 3

*Código y descripción CIIU.*

Código	Descripción CIIU
J602	PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIONES DE TELEVISIÓN
J6020	PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIONES DE TELEVISIÓN
J6020.0	PROGRAMACIÓN Y TRANSMISIONES DE TELEVISIÓN.

El INEC (2012), describe a todas las actividades de creación de una cadena de televisión para un canal, incluyendo la compra de los componentes del programa hasta la producción propia de los componentes, ya sea noticias locales, reportajes en vivo. Además, este código se especializa en lo que es la producción en videos por streaming y otras formas de filmaciones en vivo mediante la televisión para el esparcimiento, recreación, canales educativos; así como también para retransmisión simultánea (INEC, 2012).

### 2.1.3. Análisis PORTER

Para analizar la situación de la propuesta de negocio con respecto a la competencia se realizará el análisis de las 5 fuerzas de PORTER, tomando en cuenta, que la propuesta de negocio se centra en brindar el servicio de transmitir los partidos del campeonato intercolegial en vivo (Porter, 2017, p.38).

#### 2.1.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Mide la posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores esta fuerza es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado (Porter, 2017, p. 46).

Tabla 4

*Detalle de la amenaza de entrada de nuevos competidores.*

FACTOR	DETALLE	NOTA
<b><u>Servicio diferenciado</u></b>	Actualmente en Quito, hay varios sitios organizadores de torneos intercolegiales. Sin embargo, muchas de estas organizaciones mantienen sus torneos reservados o específicos según los estatus de cada colegio y los mismos no son reconocidos ni transmitidos por ninguna plataforma debido a que se requiere de un movimiento importante de capital.	<b>Bajo</b>
<b><u>Experiencia en el giro del negocio</u></b>	Es necesaria la experiencia y conocimiento sobre la realización de campeonatos de fútbol y sobre producción multimedia para la realización de torneos intercolegiales. Además, se deben reconocer nuevas tendencias en la producción multimedia de partidos de fútbol.	<b>Alto</b>
<b><u>Capital</u></b>	El modelo de negocio requiere de una inversión medianamente alta debido a que se necesita cámaras, equipo de cómputo, tecnología, internet de alta velocidad, diseño, ambiente y publicidad para la realización y transmisión del campeonato.	<b>Medio</b>
<b><u>Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos</u></b>	Para esta industria que se está analizando, existen varios productos sustitutos en el sector de ingreso, entre los cuales están los clientes que pueden sustituir varios productos y algunos son ofertantes de diferentes servicios como: la grabación de videos caseros, producción cinematográfica, películas en los cines (INEC, 2012).	<b>Medio</b>
	Hay la posibilidad de rechazo por parte de la cultura no practicante de este deporte lo que	

<b><u>Barreras de entrada</u></b>	puede causar falta de interés. Socialmente, la comunidad involucrada con el fútbol es altamente exigente. Las regulaciones gubernamentales vigentes en el país no impiden el ingreso de nuevos inversionistas lo que contribuye al acceso de nuevos competidores para esta industria (BCE, 2015).	<b>Alta</b>
<b><u>Diversificación de productos</u></b>	Gran cantidad y tipos de productoras multimedia dedicadas a la transmisión de torneos deportivos en general.	<b>Alta</b>
<b><u>Cambios en la participación de mercado</u></b>	El cambio en la participación de mercado es impredecible debido que los campeonatos de fútbol se manejan por tendencias.	<b>Bajo</b>
<b><u>Tendencia del precio del producto</u></b>	La tendencia del precio de los torneos y campeonatos es variable dependiendo los premios y el grado de importancia del campeonato y la transmisión. Actualmente, tienen una tendencia creciente debido a que muchas organizaciones promueven los torneos deportivos.	<b>Medio</b>
<b><u>Costo del cambio del mercado</u></b>	El mercado potencial de este giro de negocio son los colegios que participen en el campeonato intercolegial, en caso de que se tenga que cambiar las modalidades del campeonato en el futuro, el mercado sigue siendo el mismo debido que se seguirá atendiendo a la comunidad de colegios de la capital del Ecuador.	<b>Bajo</b>

### 2.1.3.2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Esta amenaza se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro (Porter, 2017, p.45).



Tabla 5

*Detalle de la amenaza de ingresos de productos sustitutos.*

FACTOR	DETALLE	NOTA
<b><u>Posibles productos sustitutos</u></b>	Existen muchos tipos de cámaras que varían según la tecnología, función, capacidad, precio, tamaño y resolución utilizados en los últimos tiempos para los diversos campeonatos deportivos en general.	<b>Alto</b>
<b><u>Nuevas incursiones innovadoras</u></b>	Actualmente, se ha identificado que la incursión innovadora será la de recopilar las mejores jugadas y momentos de los cotejos deportivos de cada jugador o colegio.	<b>Bajo</b>

### 2.1.3.3. Poder de negociación de los proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo (Porter, 2017, p.52).

Tabla 6

*Detalle del poder de negociación de los proveedores.*

FACTOR	DETALLE	NOTA
<b><u>Cantidad de Proveedores</u></b>	Hay gran influencia para el crecimiento tecnológico y diversificación de los mercados ya que existen cada vez más proveedores y prestadores de servicios en este rubro, haciendo que los costes disminuyan y la calidad de los productos aumente en el clientes con ganas de obtener nuevas y mejores tecnologías digitales entre ellas los medios fotográficos y videos (MTSI, 2012). Únicamente la organización dependerá de la plataforma YouTube para realizar todas las transmisiones en vivo. Debido a que la transmisión de los partidos en vivo	<b>Bajo</b>

<b><u>Precios de productos a Proveer</u></b>	se los realizará mediante la plataforma YouTube se pagará un valor mensual de \$35 para acceder a este servicio, lo cual representa un costo medianamente bajo.	<b>Medio</b>
<b><u>Calidad del servicio</u></b>	Las transmisiones en vivo de los campeonatos de fútbol actualmente son cotizados y de gran atractivo, por utilizar equipos y tecnología avanzada.	<b>Alta</b>
<b><u>Riesgo de que el proveedor pueda convertirse en competencia</u></b>	Esta industria se enfoca en brindar un servicio personalizado cubriendo las necesidades de los clientes, mediante la aplicación YouTube, la cual es un medio de promover e incentivar el servicio que ofrece el plan de negocio y no de volverse una competencia que se dedique a ofrecer lo mismo (SUPERCIAS, 2014).	<b>Bajo</b>
<b><u>Disponibilidad con los proveedores</u></b>	En cuanto a la organización y la transmisión de los torneos intercolegiales es de suma importancia la autorización de YouTube y de los colegios participantes para evitar problemas de licencia y propiedad intelectual.	<b>Alta</b>

#### 2.1.3.4. Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza puede ser ejercida por los clientes en forma directa, pidiendo descuentos o exigiendo formas de entrega o financiamiento, o bien, en forma más indirecta, eligiendo proveedores alternativos o incluso evitando ciertas compras (Porter, 2017, p.60).

Tabla 7

*Detalle de poder de negociación de los clientes*

FACTOR	DETALLE	NOTA
<b><u>Variedad de ofertas</u></b>	Los colegios son exigentes, la incidencia más importante para la participación en campeonatos de fútbol con transmisión multimedia es la calidad y velocidad de transmisión, precios, innovación, modalidades de juego, por lo que, se ofertará que todas las transmisiones serán en HD, se escogerá al mejor jugador de cada cotejo deportivo y se le realizará entrevista simulando un torneo internacional. Además, los jugadores tendrán a su disposición un CD con las recopilaciones de todas sus participaciones durante el intercolegial lo que les da la oportunidad de sentirse como jugadores profesionales y ser una puerta para formar parte de equipos profesionales.	<b>Alta</b>
<b><u>Producción necesaria para abastecimiento</u></b>	Para abastecer con la producción de este servicio, se usarán dos cámaras GoPro ubicadas en cada uno de los arcos, una cámara HD para la transmisión central ubicada en la mitad de la cancha, cada una de las cámaras estarán conectadas a un computador para su control y grabación de cada uno de los momentos más destacados de cada jugador en cada partido, la transmisión será narrada y comentada por dos expertos a los cuales se les entregará micrófonos, además, se adecuará un espacio a un costado de la cancha para las entrevistas con el mejor jugador de cada cotejo deportivo, todo	<b>Alta</b>

esto será transmitido directamente en vivo mediante la señal de YouTube.

<b><u>Acceso a la información y nivel de conocimiento</u></b>	Los jugadores tendrán acceso a todas las grabaciones realizadas durante el campeonato, solo se necesita de internet para acceder a la información.	<b>Alta</b>
---	--	-------------

### 2.1.3.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de productos (Porter, 2017, p.67).

Tabla 8

*Detalle de rivalidad entre los competidores existentes*

FACTOR	DETALLE	NOTA
<b><u>Barreras de salida</u></b>	En cuanto a la tecnología, es de fácil salida debido que se trata de productos tecnológicos demandados que pueden venderse a terceros. En cuanto a costos, se asume que se abandona la industria una vez que se haya indemnizado a los trabajadores y liquidado las existencias del local.	<b>Bajo</b>
<b><u>Cantidad de Competencia</u></b>	Existen bastantes establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas pero son pocas las empresas que se concentran en los deportes colegiales. La gran mayoría como competencia indirecta, entre las empresas más destacadas por la sociedad que podrían relacionarse con este giro de negocio son: FUERZA DEPORTIVA, TELEAMAZONAS, ECUADOR TV, RADIO LA	<b>Bajo</b>

## DEPORTIVA, GAMA TV.

**Crecimiento  
de la  
industria**

El crecimiento en la industria de programación y transmisión de tv en el 2017, aumento en 20,1% y 8,5% a nivel mundial con relación al año anterior (Statista, 2017). Mientras que el crecimiento en el uso de internet en el año, “el 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años.” (INEC, 2016). Finalmente, el uso de la computadora aumento “en 2016, el 52,4% de la población mayor de 5 años utilizó computadora, 13,7 puntos más que en el 2012.

**Alto**

Tabla 9

*Matriz EFE*

MATRIZ EFE					
#	OPORTUNIDADES	ENTORNO	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Incremento de la demanda de la industria de programación y transmisión de tv.	Económico	7%	4	0,28
2	Aumento de la práctica deportiva en los ciudadanos de 16 a 50 años de edad.	Social	8%	3	0,24
3	Reducción del 0% de las salvaguardias arancelarias.	Económico	10%	3	0,3
4	Incentivos del Plan Nacional del Buen Vivir hacia la práctica deportiva en los ecuatorianos.	Político	8%	4	0,32
5	Aumento poblacional en el uso de internet.	Tecnológico	9%	3	0,27
6	Incentivos del Gobierno hacia los emprendimientos.	Político	8%	3	0,24
#	AMENAZAS				
1	Futuras leyes, políticas del Gobierno o cambios en las regulaciones gubernamentales.	Político	9%	2	0.14
2	Aumento de productos sustitutos.	Económico	9%	3	0.24
3	Aumento de competencia.	Económico	9%	2	0.12
4	Posible rechazo por parte de la cultura no practicante de deporte.	Social	7%	3	0.21
5	Costo de cambio de mercado	Social	7%	4	0.21
6	Precio de producto a proveer	Económico	9%	3	0.48
TOTAL			100%		3.06

El resultado de la matriz EFE es de 3.06, valor que se encuentra por arriba de la media 2.50, lo que representa una buena oportunidad para la propuesta de negocio y la industria de estudio, siempre y cuando se los aproveche adecuadamente.

Las oportunidades presentas en la matriz EFE son el resultado de los factores considerados más relevantes del análisis externo para impulsar el desarrollo económico, deportivo y tecnológico dentro del entorno social, por lo tanto se deberá aplicar estrategias correctamente para aprovecharlas al máximo y lograr el éxito en la propuesta del plan de negocio.

De la misma forma, las amenazas presentadas en la matriz han sido tomadas considerando los factores que puedan afectar y perjudicar a la industria y plan de negocio, por tal razón, se deberán aplicar estrategias adecuadas para que minimicen, eviten o contrarresten el grado de afectación de estos factores, sobre todo a nivel político y económico por la inestabilidad presentada en los últimos tiempos y por ser un futuro incierto para las industrias y empresas del país por los constantes cambios (ANDES, 2012).

## **Conclusiones**

El análisis PEST contribuyó para tener una idea clara acerca de la viabilidad del plan de negocio y como cada uno de los factores evaluados afectan o favorecen al mercado de la producción multimedia para transmisiones de futbol intercolegial en la ciudad de Quito:

- El entorno político del Ecuador muestra un notable crecimiento en cuanto a los acuerdos comerciales con otros países, específicamente con los países Europeos, lo que favorece las importaciones de equipos tecnológicos para las transmisiones en vivo.
- El entorno económico es positivo para la industria de la programación y transmisión por el aumento en la demanda de las tecnologías de la información y uso de internet, datos que se ven reflejados con el aumento de los valores del PIB e inflación para la industria mencionada.
- El entorno social muestra que, alrededor del 40% de personas comprendidas de 16 a 59 años practican alguna disciplina deportiva y un

42% de colegios de Quito han participado alguna vez en al menos un campeonato intercolegial. Sin embargo son datos que pueden llegar a ser una amenaza por no representar el 100% de personas practicantes de deportes y 100% de participación de colegios de la capital de Ecuador, pero a la vez una oportunidad si se llega a cubrir las necesidades para cubrir el 100% con una empresa dedicada y comprometida.

- El entorno tecnológico muestra valores favorables con respecto al uso de equipos tecnológicos e internet aproximadamente el 50% de ecuatorianos, ya sea por computadores portátiles o escritorio. Así como se mencionó anteriormente, existe un gran porcentaje de población ecuatoriana que usan internet tanto en el sector urbano como rural. Aspectos que beneficia significativamente para que el mercado objetivo pueda acceder a este servicio sin ningún problema.
- La entrada de nuevos competidores es baja, ya que es un servicio diferenciado pero es probable que exista competencia en un futuro por el giro de negocio, atractivo y el gran mercado que tiene. Sin embargo, se requiere de experiencia y conocimiento para entrar en este tipo de mercado por requerir una inversión medianamente alta, por existir tendencia de precios variables e innovación por la existencia de servicios sustitutos y barreras de entrada por posible rechazo de la cultura no practicante de deportes.
- El ingreso de productos sustitutos son altos debido a que la tecnología existente en los últimos tiempos generan mejores experiencias para los campeonatos deportivos.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que el plan de negocio no depende de un proveedor en específico para adquirir los equipos tecnológicos, pero sí dependerá de la aplicación YouTube para poder realizar las transmisiones de los campeonatos y por lo tanto no representa un riesgo de convertirse en una competencia, ya que el objetivo de esta aplicación es transmitir, reproducir y compartir los diversos videos que son subidos. Por lo cual, es importante un manejo adecuado, transparente y formal que cumpla las políticas de YouTube.

- El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que los clientes exigen calidad y velocidad en las transmisiones, precios accesibles e innovación en el servicio. Además es un mercado informado y con una tasa de crecimiento en aumento, por lo que se ofrecerá una recopilación de las jugadas más destacadas de cada jugador y colegio inscrito.
- La rivalidad entre competidores es baja, ya que hay poca pronunciación de empresas que busquen transmitir en vivo campeonatos intercolegiales. Las empresas más cercanas al giro de negocio es competencia indirecta. Cabe recalcar que la industria tiene una tendencia de crecimiento en aumento.



### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

El análisis se enfoca en el conocimiento de los clientes debido a que es una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes para la propuesta de negocio. Por lo tanto, se requiere realizar una correcta gestión de la información para lograr la adaptación y la anticipación a las demandas y necesidades futuras de los clientes, dándoles la respuesta más adecuada en cada momento para conseguir su satisfacción (Dutka, 1998, p.82).

#### **3.1. Investigación cualitativa**

Para realizar el análisis del cliente se usará el método de investigación cualitativa que es la recolección de información basada en la observación de comportamientos, discursos y respuestas para la posterior interpretación de significados (Dutka, 1998, p.86).

##### **3.1.1. Entrevistas a expertos**

La primera entrevista fue realizada al señor David Galarraga, experto en el manejo de intercolegiales en Quito, mediante el programa fuerza deportiva por el canal HOY TV, donde brinda información relacionada a los torneos y competiciones entre colegios desde el año 2002. En Pichincha y específicamente en Quito hay una gran cantidad de academias que están asociados a la Federación Deportiva Estudiantil de Pichincha, donde existe alrededor de 120 instituciones y que las entidades que más participan son las instituciones tradicionales en la ciudad. Por otro lado, mencionar la palabra intercolegial es hablar de pasión, amor a la camiseta, el cariño inmenso de los estudiantes hacia sus colores, banderas y sobretodo defender su institucionalidad.

David señala que la actividad deportiva colegial es realmente increíble aparte de que es el semillero del deporte a nivel nacional, los estudiantes se alejan de los vicios y ven al deporte como un refugio, teniendo una responsabilidad adicional hacia sus actividades académicas diarias. Además, indica que los medios de comunicación no apoyan a la realización de este tipo de campeonatos, esta competición necesita difusión, el anunciar información,

calendarios y fixture. A su vez informa que el gobierno debe estar más pendiente de estos campeonatos debido que de estos torneos salen las futuras promesas y obviamente que estas competiciones tengo una mayor importancia dentro del país.

Mario Redrován, especializado en manejar producción audiovisual, con su empresa llamada Golitv desde el año 2013, manifiesta que la creación nace con el afán de brindar un servicio diferente a los clientes, esta empresa estaba dirigida a dos tipos de consumidores. Primero, están los usuarios, es decir los jugadores que juegan en el torneo y por otro lado los compradores de publicidad los que pautan en la empresa. Menciona que tiene experiencia en cine y televisión, por consiguiente, plasmó las ideas para tratar de llegar al usuario con el tema del fútbol y a su vez que se sientan como unos profesionales.

Las políticas de YouTube que se requiere para la trasmisión en vivo, es que se cumpla la normativa de la licencia copyright sobre todo con la música o con los videos que se use ya que se puede tener inconvenientes legales si no son de la autoría del productor. Al consultar con el experto si la producción de multimedia en torneos intercolegiales es viable, mencionó que si es totalmente realizable, debido a que es una necesidad permanente del cliente de sentirse un jugador profesional, por este motivo hacer producciones audiovisuales en torneos intercolegiales, da un servicio muy completo a la persona que adquiera esta prestación.

Finalmente, luego de realizar las entrevistas a estos dos expertos, se concluye que la pasión hacia el futbol intercolegial es muy importante en los estudiantes, no dejando de apostar a este tipo de torneos debido a que puedan ser conocidos desde edades tempranas hasta llegar a equipos profesionales, personalmente pienso que la mejor manera de llegar al cliente es a través de la difusión de los torneos intercolegiales brindando calidad. Es por eso que la idea nace en ofrecer al cliente una experiencia única, deseando que se cumplan con todos los objetivos planteados de entregar un servicio de excelencia, para que así el país se dé cuenta que existe jugadores con gran potencial pero que

lastimosamente no son reconocidos ni apoyados por los medios de comunicación.

### **3.1.2. Grupo Focal**

El presente grupo focal se realizó en la Universidad de las Américas, lugar donde acudieron 8 personas de género masculino de 17 a 24 años, se pidió como requisito para su participación que posean experiencia o alguna participación en intercolegiales en la ciudad de Quito.

Se les informó sobre el propósito de que sus partidos sean grabados y transmitidos en vivo, para esto todos indicaron totalmente su aceptación por la idea, acotando que durante sus participaciones en los intercolegiales no son apoyados ni reconocidos por lo que con esta idea sería una gran oportunidad para que los jugadores desde tempranas edades puedan ser llevados a equipos profesionales tanto a nivel nacional como internacional, los familiares y personas que no puedan observar sus partidos lo puedan hacer desde sus trabajos u hogares y a la vez para que aumente el marketing de las instituciones educativas que participen en este proyecto.

Para estas personas participar en un intercolegial es de gran satisfacción y orgullo poder defender los colores de sus colegios, que lo hacen con respeto sobre todo cuando llegan a instancias finales y los partidos se realizan en Estadios grandes como Olímpico Atahualpa y Estadio de Liga, lo cual es una gran motivación e inspiración. Adicionalmente, explicaron cómo es la modalidad de este campeonato, mencionaron que es dividido por sectores, en donde clasifican los mejores dos de cada grupo y los dos mejores terceros, cuidando que los colegiales fiscales con rivalidad no se enfrenten en instancias finales.

Finalmente, indicaron que el otro servicio que se ofrecerá de plasmar todas sus jugadas y participaciones de intercolegiales en un CD, manifestaron que aparte de ser un lindo recuerdo podría ser una herramienta útil para que los jugadores

puedan enviar sus grabaciones al exterior y a nivel nacional para poder obtener becas y así poder ser vistos y reconocidos. Por otro lado, manifestaron que podría ser una manera de ver sus errores y mejorar.

### **3.2. Investigación cuantitativa**

A diferencia de la investigación cualitativa, para este análisis se usarán los valores de encuestas, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables (Dutka, 1998, p.96).

#### **3.2.1. Segmentación**

Para determinar la segmentación a la cual se enfoca el Plan de Negocios, se dividió en tres variables: Geográfica, Demográfica y Psicográfica. Para determinar la primera variable se consideró a todos los habitantes de la región sierra, específicamente de la ciudad de Quito, a partir de este dato se determinó que para la segunda variable el plan de negocio se orientará a 238.705 personas de 15-19 años, lo cual representa 9.3% con respecto a la población de la provincia de Pichincha (INEC, 2010). Además, el servicio será enfocado hacia los colegios de Pichincha con estatus social bajo, medio y alto (Ver anexo 2). Finalmente, para la última variable se dividió al mercado por estilo de vida o personas que les guste el deporte intercolegial e instituciones de toda clase social (INEC, 2010).

**Tipo de muestreo:** Para este Plan de Negocio ha sido seleccionado el no probabilístico por conveniencia ya que este tipo de muestreo permite realizar investigaciones asequibles para el analista.

Por otra parte también se realizarán encuestas a personas que gusten de este servicio educativo. El tamaño de la población será destinado a personas de 15 - 19 años, los mismos que constituyen un total 238.705 en la provincia de Pichincha, lo cual, da como resultado un tamaño de muestra de 384 (Ver Anexo 3)

### 3.2.2. Análisis de las encuestas

Esta encuesta consistió en evaluar el conocimiento general del torneo intercolegial de Quito para la creación de una producción de multimedia. Se realizó 50 encuestas en donde pudieron manifestar su conocimiento acerca del tema. A continuación se muestra el análisis estadístico realizado mediante tablas cruzadas para analizar entre variables.

Cuenta de Seleccione su género	Femenino	Masculino	Total
12 a 16	8%	2%	10%
17 a 21	4%	12%	16%
22 a 26	6%	10%	16%
27 o más	12%	46%	58%
<b>Total General</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>

*Figura 1.* Resultado de la primera pregunta de la encuesta realizada.

En esta tabla podemos observar que del total de personas encuestadas, el 70% pertenecen al género masculino, mientras que el 30% restante fue género femenino. En este punto es importante recalcar la importancia que ha tomado el fútbol para el género femenino, ya sea por práctica, fanatismo o tendencia, esto se evidencia en la encuesta realizada sobre todo en el rango de personas encuestadas entre 12 a 16 años de edad, en donde el género femenino fue mayor con un 6% que el masculino. Además, en cuanto a rango de edades se dividieron en cuatro grupo de los cuales se puede observar que las edades fueron a partir de los 12 años hasta pasado los 27 años de edad, por otro lado, la mayor cantidad de encuestados se encuentran en el rango comprendido entre 27 o más, los cuales pertenecen al género femenino y masculino con un total del 58%, los cuales serán los espectadores que disfrutarán del servicio, esto afectaría relativamente para los resultados de la encuesta debido a que el segmento asignado es a estudiantes entre 15 a 19 años representando alrededor del 26% del total de encuestados.

Cuenta de ¿Le gustaría ver los partidos del campeonato intercolegial de Quito en vivo, a través de Internet?	12 a 16	17 a 21	22 a 26	27 o más	Total
No	2%	2%	2%	8%	14%
Si	8%	14%	14%	50%	86%
Total General	10%	16%	16%	58%	100%

*Figura 2.* Resultado de la segunda pregunta de la encuesta realizada.

El 86% del total de personas encuestadas les pareció positiva la propuesta de transmitir los partidos intercolegiales por internet, de los cuales el rango comprendido entre 27 o más años de edad representan la mitad de ese porcentaje, las razones posiblemente son porque no tuvieron la posibilidad de representar a sus instituciones educativas en algún campeonato intercolegial, desean volver a vivir esta experiencia mediante este servicio o son familiares y amigos que les gustaría poder verlos en una pantalla mediante la web. Por otro lado, el 14% mostraron del total de encuestados manifestaron que no les gustaría ver estos partidos por este medio y el segmento de estudiantes de intercolegiales ya mencionado anteriormente encierra el 22% de las respuestas favorables a esta pregunta.

Cuenta de ¿Ha participado como jugador(a) en el campeonato intercolegial de Quito?	Docente	Estudiante	Particular	Total
No	10%	20%	12%	42%
Si	8%	32%	18%	58%
Total General	18%	52%	30%	100%

*Figura 3.* Resultado de la tercera pregunta de la encuesta realizada.

El 58% de los encuestados han participado en intercolegiales en la ciudad de Quito, de los cuales la mayoría son estudiantes con un 32%, seguido de jugadores particulares con un 18%, lo cual es favorable ya que se busca jugadores que hayan o no, participado en campeonatos intercolegiales, además, se observa que el 8% de los docentes han participado en este tipo de campeonatos lo cual llega a ser favorable debido a que sería un apoyo hacia los deportistas. Por otro lado, el 42% de personas que indicaron que no han

participado en intercolegiales, sin embargo, puede ser positivo por ser una oportunidad para que puedan incursionar con esta actividad deportiva.

## **Conclusiones**

Los expertos señalan, implementar una producción de multimedia para intercolegiales es una idea innovadora ya que no existe empresa que brinde este servicio actualmente, además, manifiestan que participar en un intercolegial es un método para que el estudiante no siga malos caminos. Al mostrar los análisis de los encuestados podemos determinar que el 86% indicó que estaría interesado en adquirir este servicio de grabar en vivo partidos vía a Internet.

Hoy por hoy, el internet está al alcance de todos ya sea a través de un dispositivo móvil o una computadora esto hace que el servicio tenga buena acogida. Por consiguiente, en la actualidad las personas debido a sus diversas ocupaciones no pueden asistir a ver un partido intercolegial, por lo tanto este servicio da la oportunidad de poder observar desde sus hogares, trabajos, Cybernet, etc. Es por esto, que se investiga los gustos y las preferencias que tienen los clientes del mercado objetivo al momento de adquirir un servicio, debido a que los ecuatorianos tienen disconformidades al instante de ver programas de transmisiones en vivo, una de las principales diferencias de los clientes son la hora y el día de observar los partidos intercolegiales.

Por lo que se llega a la conclusión, que la mejor manera que el cliente pueda adquirir el servicio de lunes a viernes, en un horario de 8 a.m. a 16 p.m. Tal como se observa en las encuestas, la mayoría de personas son de 27 años o más que aceptan este servicio, debido a un aspecto emocional, la principal razón es que quieren volver a recordar la manera cómo defendían los colores de su institución, otra razón es que actualmente tienen hijos o familiares cercanos que apoyan a los campeonatos intercolegiales. Finalmente, el análisis de entorno y del cliente hace referencia que existen organizaciones por parte del estado que apoyan económica y emocionalmente a la práctica deportiva en todas las edades.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En este análisis se busca proporcionar al servicio del equipamiento, materiales básicos para empezar el plan de negocio para que se pueda proporcionar un plan de comercialización que permita ganar una cantidad mayor que la que requiere la inversión (Ollé, 1997, p,49).

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

La investigación del análisis de entorno y del cliente constituye básicamente la oportunidad del negocio. Por lo tanto, dicho análisis permite implantar factores benéficos para la realización del presente plan de negocio.

Se ha demostrado que los campeonatos deportivos intercolegiales son actividades de alto impacto en Ecuador que permite socializar entre colegios, realizar actividad física para mantenerse saludable y proporciona estatus a los colegios participantes, en este sentido se deduce que puede haber una oportunidad de negocio alta, por los resultados del análisis del entorno realizado los más importantes son:

En el aspecto político existen empresas públicas que garantizan la planificación, como es el caso de la Secretaría nacional de planificación y desarrollo, que mediante el Plan nacional del Buen Vivir busca promover la realización de actividades físicas en los ciudadanos, especialmente dando prioridad a la salud y bienestar (CNP, 2017). Esto se ve reflejado con el 41.8% de la población ecuatoriana que se dedica a la práctica deportiva (EL TELEGRAFO, 2015). En el ámbito económico podemos señalar que la industria de estudio del presente proyecto es la rama de la programación y transmisión de televisión representó el -0,0426% en el año 2017 dentro de la inflación según las actividades económicas del país, valores negativos que favorecen al plan de negocio (BCE, 2016). Por otro lado, la creciente demanda y por ende aumento de la banda ancha genera incremento en el PIB, es decir, el 10% en el índice de digitalización de un país incrementa en 0.51 % el PIB y disminuye en 0,84 % el desempleo.



Con respecto al entorno social, más de la mitad de la población ecuatoriana utilizan equipos tecnológicos y tienen acceso a internet (INEC, 2010). Mientras que se registró que el 41% aproximadamente de personas comprendidas entre 16 a 59 años practican alguna disciplina deportiva, estos son datos favorables para el servicio que se pretende ofrecer, ya que mediante un adecuado y exitoso plan de marketing se puede llegar a toda la población que tienen acceso a internet, ya que se busca que los campeonatos que se van a transmitir en vivo sean vistos por amigos, conocidos, compañeros, familiares de los jugadores que participarán y representarán a sus colegios durante el intercolegial.

Otro aspecto importante, es que actualmente el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con alrededor de 2168 instituciones educativas, de ellas 786 establecimientos pertenecen a colegios y 325 participan en torneos formativos, lo que indica un 41% aproximadamente, por lo que existe un mercado amplio para aplicar a esta idea de negocio (ME, 2017) . En este sentido, se identificó que los jugadores que practican alguna disciplina deportiva dentro de las instituciones educativas se encuentran ansiosos por representar a sus colegios, competir entre compañeros y frente otras instituciones y a la vez disfrutar de un ambiente deportivo, sano que les dé la oportunidad de darse a conocer en el mundo futbolístico y ser vistos por amigos, familiares, conocidos, etc.

En el entorno tecnológico, observamos que el 40,4% de la población ecuatoriana utiliza el internet constantemente. Conforme a un estudio realizado se puede determinar que 27,5 % de la población posee acceso a internet en sus hogares (ARCOTEL, 2017). Esto se debe al incremento de la población, principalmente de población joven que dispositivos tecnológicos con acceso a internet, lo que se convierte en una oportunidad que permita al plan de negocio hacer comunicación con su mercado objetivo.

Los datos mencionados en el análisis Porter manifiestan que el ingreso de productos sustitutos es alto, por la creciente innovación y cambios en la tecnología lo que motiva a que más empresas y organizaciones apuesten por la tecnología multimedia para aprovechar el potencial e incentivar a los

deportistas de Ecuador. Por otro lado, el poder de negociación también es alto, ya que es un mercado amplio, con conocimiento del tema que busca un servicio innovador, de calidad y con precios de fácil acceso, por lo que se debe estar buscando permanentemente más opciones y propuestas que agraden a los clientes.

De la misma manera, la investigación de mercado se encamina a lo antes indicado en el análisis del cliente por parte de los expertos ya que obtener un producto tecnológico es muy viable por la época en la que vivimos que con tan solo un clic podemos adquirir el producto. Igualmente, los campeonatos intercolegiales son actividades que promueven el deporte y además es un complemento para que el estudiante no se dedique a otros vicios que pueden afectar a su salud. A su vez esto hace referencia al Plan Nacional del Buen Vivir en el ámbito político, que tiene como objetivo importante promover el deporte en las personas ecuatorianas (CNP, 2017)

El especialista David Galárraga resalta la importancia de los intercolegiales ya que es un semillero de futuras promesas del deporte ecuatoriano, lo cual beneficia al país y al estudiante en conseguir logros importantes. Del mismo modo, Mario Redrován, señala que realizar una producción de audio y video para intercolegiales en la ciudad de Quito, es una idea innovadora debido que actualmente no existe otra organización que ofrezca este servicio, esta información se ve reflejada y afirmada también en las encuestas mencionadas, en donde el 86% de personas manifestaron una respuesta positiva hacia la idea.

Ampliando con el análisis del cliente, los integrantes del grupo focal señalan que grabar en directo torneos educativos constituye una oportunidad para que las personas que no puedan acudir a los encuentros deportivos por su trabajo o labores que realizar durante el día puedan visualizar los partidos por ese medio. Así mismo, señalaron que brindar el servicio de una recopilación de las mejores jugadas de cada estudiante en un CD es una diferenciación con los competidores siendo una oportunidad de negocio alta.

En la segmentación se determinó que el plan de negocios será dirigido a las personas que vivan en la ciudad de Quito. Demostrando este valor con la intervención del 58% de los encuestados al menos en un intercolegial. Datos que fueron manifestados en su mayoría por personas que se encuentran entre 27 o más años de edad.

Estas razones mencionadas son parte de la aceptación de la propuesta de negocio del mercado objetivo son el principal aspecto que permite esclarecer que hay una gran oportunidad para promover este plan de negocio, enfocado a brindar una experiencia única a los participantes y a los espectadores. Los factores que impulsan a obtener este servicio es ofrecer un producto diferente, presentar algo que no se ha visto nunca en un campeonato intercolegial.

En base a lo expuesto anteriormente, implementar esta idea es una oportunidad de negocio, debido a que, hay muchos jóvenes que participan en competencias deportivas estudiantiles siendo esta, una oportunidad para que los mismos puedan ser reconocidos a nivel profesional y observados por los espectadores en general durante cada uno de los partidos del campeonato, los cuales serán transmitidos en vivo desde cualquier dispositivo tecnológico con acceso a YouTube, siendo esta una opción para los amigos, familiares y conocidos que no puedan asistir personalmente a los cotejos deportivos lo hagan a través de este servicio, debido a que cualquier persona puede acceder sin ningún costo, porque actualmente el internet es de fácil acceso en cualquier plataforma virtual ya sea en domicilios, lugares de trabajo, cybernets, entre otros.

Por otro lado, los videos que se transmitirán en YouTube quedarán disponibles en la aplicación de manera general pero también se ofrecerá un servicio adicional, que es, recolectar los momentos más destacados, jugadas, entrevistas y goles de cada jugador de manera individual personalizada en cada uno de los partidos que participe, éstos se recolectarán en un CD, con el fin de que sea un recuerdo y a la vez una oportunidad de darse a conocer en equipos profesionales.

## 5. PLAN DE MARKETING

Para ejecutar este plan se recopilarán todos los estudios de mercado realizados para la propuesta de negocio, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir (Parmerlee, 1999, p.21).

### 5.1. Estrategia General de Marketing

Se usará la estrategia de marketing “enfoco”. Según Michael Porter tiene como propósito, concentrarse en un objetivo específico del mercado, a su vez, es vender productos o servicios que cumplan con las necesidades o gustos de un grupo de clientes dentro de un mercado general. Es por esto, que este servicio cuenta con el fin de aprovechar el mercado reducido de Quito por atender las necesidades de deportistas y espectadores. En este caso, no existe una competencia fuerte en lo que respecta al plan de negocio de implementar una producción de multimedia especializado en intercolegiales (Schnaars, 1993, p.131).

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Para la realización del mercado objetivo se considerarán los siguientes factores divididos por las siguientes segmentaciones:

##### ➤ Segmentación Demográfica

Edad: 15 a 19 años estudiantes de los colegios participantes

Género: Masculino

Edad: Abierto para espectadores que visualicen en vivo.

Género: Masculino y Femenino

Nivel educativo: bachillerato y básica superior.

##### ➤ Segmentación Psicográfica

Estilo de vida: jugadores de fútbol y amantes de los deportes

Gustos y preferencias: personas dedicadas e interesadas por el fútbol  
 Tiempo dedicado al fútbol a lo largo de su vida desde los 15-19 años.

➤ **Segmentación Geográfica**

Nacional: comunidad deportista de la provincia de Pichincha, Ecuador.

Nacional e Internacional: Visualizaciones de los partidos online (espectadores).

➤ **Segmentación económica**

Nivel socioeconómico: A: Clase alta, B: Clase media alta, C+: Clase media y C: Clase media baja.

Ingresos: Dependientes de los colegios y padres.

Con acceso a internet/Dispositivos tecnológicos.

Para determinar la segmentación del mercado objetivo, se escogió la población de la Provincia de Pichincha, específicamente de la ciudad de Quito, a las personas entre los 15 a 19 años de edad , los cuales pertenecían a un estrato socio económico, Alto, Media-alta, Media y Media Baja. Finalmente las personas con acceso a internet y equipos tecnológicos.

Tabla 10

*Detalle de segmentación*

<b>Geográfica</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Segmento</b>
Pichincha	Estudiantes y Espectadores	2.576.287 (INEC, 2010)
<b>Demográficas</b>		
Edades 15- 19 años (10,4%)	Estudiantes y Espectadores	238.705 (INEC, 2010)

Edad abierta 20- 60 o más (89,6%)	Espectadores	2. 337.582 (INEC, 2010)
<b>Económicas</b>		
Nivel Socioeconómico Alta (1,9%)	Estudiantes y Espectadores	13.745 (INEC, 2010)
Nivel Socioeconómico Media-Alta (11,82%)	Estudiantes y Espectadores	85.509 (INEC, 2010)
Nivel Socioeconómico Media (22,80%)	Estudiantes y Espectadores	164.940 (INEC, 2010)
Nivel Socioeconómico Media- Baja (49,30%)	Estudiantes y Espectadores	356.647 (INEC, 2010)
<b>Psicográficas</b>		
Personas con acceso internet en el área Urbana 2017 (59,9%) (INEC, 2010)	Estudiantes y Espectadores	276.895
Personas con acceso internet en el área Rural 2017 (42,5) (INEC, 2010)	Estudiantes y Espectadores	174.444

Adaptado de: INEC, 2017.

La tabla 10, muestra que el mercado se centrará en los colegios de Quito donde existen 768 instituciones particulares y fiscales (ME, 2017) ; este plan de negocio será dirigido inicialmente a 325 instituciones que actualmente participan en campeonatos intercolegiales de todas las disciplinas, debido a que el mercado de enfoque es el intercolegial de fútbol, el servicio será para los 120 colegios que actualmente participan en esta disciplina, lo cual significa el 16% del total de instituciones educativas en Quito, además, por cada colegio participante se estima que participarán con una plantilla de 25 jugadores, dando como resultado aproximadamente un total de 3000 estudiantes participantes. Por otro lado, el plan de negocio será destinado a estudiantes dentro de 15 a 19 años, las cuales suman alrededor de 238.705 lo cual representa el 9.3% en Quito (INEC, 2010). Al comparar este dato con el total de estudiantes que participarían en este campeonato intercolegial se obtiene como resultado alrededor del 1,3% de personas.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

La Propuesta de valor del SEMILLERO TV es crear una productora multimedia dedicada a la transmisión en vivo de campeonatos intercolegiales en la ciudad de Quito, ofreciendo un servicio responsable y comprometido con los clientes mediante la adquisición de equipos de última tecnología para mejorar la calidad, nitidez y velocidad de las transmisiones por medio del canal YouTube, por ser de fácil acceso y manejo para el público en general. Adicional a esto, se busca que cada uno de los jugadores participantes sean reconocidos a nivel profesional, mediante la recopilación en un CD de las mejores jugadas y momentos destacados de cada jugador en el torneo, para contribuir más con este fin, se adecuará un sitio para entrevistas a los mejores jugadores luego de cada encuentro deportivo, simulando un campeonato internacional. Debido, a que se busca dar respuesta a una necesidad no atendida que en este caso es, impulsar el deporte intercolegial para lograr su reconocimiento, mediante un servicio distinto aplicado para los jóvenes deportistas activos de la capital de Ecuador. Para cumplir con esta propuesta de valor se usará los componentes estratégicos de Innovación de producto.

Los beneficios que EL SEMILLERO TV ofrecerá a sus participantes son:

- Oportunidad de sentirse un deportista profesional mediante la transmisión en vivo.
- Contribuir para el desarrollo de habilidades sociales con su entorno
- Se estimulará el desarrollo intelectual, agilidad y destrezas de los participantes.
- Se reforzará la concentración y focalización de las tareas.
- Se desarrollará la creatividad e imaginación.
- Se fortalecerá el razonamiento, lógica para resolver problemas en un encuentro deportivo tomando en cuenta la agilidad mental y concentración
- Contrarrestar los niveles de estrés.
- La motivación de llegar a la final junto a sus compañeros y con el apoyo de familiares y amigos.

## **5.2. Marketing Mix**

El marketing mix se define como un estudio de aspectos internos y externos dentro de la organización. Esta mercadotecnia se los conoce como las 4P del marketing donde sus variables son: producto, precio, plaza y promoción (Barroso y Armario, 1999, pp. 46-72).

### **5.2.1. Producto/Servicio**

La realización de intercolegiales, muestra que será dirigido a estudiantes de colegios particulares y fiscales que tengan entre 15 a 19 años de edad, estas actividades fomentan al deporte intercolegial y a su vez desarrollan habilidades que contribuyen para un adecuado desarrollo intelectual y salud mental, a través de la práctica de fútbol lo cual les permite compartir vivencias, amistades, experiencias y pasatiempos con jóvenes de su mismo rango de edad. Para este servicio, se usarán dos cámaras GoPro ubicadas en cada uno de los arcos, una cámara HD para la transmisión central ubicada en la mitad de la cancha, cada una de las cámaras estarán conectadas a un computador para su control y grabación de cada uno de los momentos más destacados de cada jugador en cada partido, la transmisión será narrada y comentada por dos expertos a los cuales se les entregará micrófonos, además, se adecuará un espacio a un costado de la cancha para las entrevistas con el mejor jugador de cada cotejo deportivo, todo esto será transmitido directamente en vivo mediante la señal de YouTube.

La organización tiene como objetivo realizar dos campeonatos por año, para que el cliente conozca el servicio de transmisión en tiempo real. Los torneos estudiantiles: El primero se va a realizar desde Febrero a Mayo y el segundo desde Septiembre a Diciembre. Para el desarrollo de los dos campeonatos intercolegiales en el año se estima contar con la participación de 64 colegios, lo cual significa el 54% del total de las instituciones participantes en la categoría de fútbol. Se realizarán ocho grupos de seis, de cada grupo clasificarán los dos mejores equipos dando un total de 16 equipos, de esta manera los octavos,



cuartos y semifinales, se realizaría mediante un sorteo en vivo a través del canal de YouTube, y después se realizará la final del evento.

A continuación se detalla la proyección de inscripciones que dará el SEMILLERO TV, tomando en cuenta los siguientes datos ejecutarse durante el plan de negocio

Tabla 11

*Datos para la Proyección de la inscripción.*

Datos	Cantidad
Total Colegios Fiscales, Municipales y Particulares del Distrito Metropolitano de Quito participantes en Intercolegiales de Fútbol	120
Total Equipos	64
Número de integrantes por equipo	25
Número de partidos diarios	6
número de partidos a la semana	30
Total de grupos	8
Equipos por grupo	8
Número de jugadores por campeonato	1600
Equipos fase final (Octavos, cuartos, semifinal y final)	16
Total de partidos por campeonato	351
Tiempo de duración del campeonato (2 veces al año)	4 meses (Febrero a Mayo) 4 meses (Septiembre a Diciembre)

Tabla 12

*Proyección de inscripción*

Datos	Total
Total colegios inscritos por campeonato	64
Total colegios inscritos (Año 1)	128
Total colegios inscritos (Año 2)	138
Total colegios inscritos (Año 3)	149
Total colegios inscritos (Año 4)	161
Total colegios inscritos (Año 5)	174
Total colegios inscritos ( 5 años proyección del proyecto)	751
Crecimiento de inscripciones por año	8%

Como se mencionó anteriormente otros de los servicios que dará el SEMILLERO TV será la recopilación en un CD de los mejores momentos de cada jugador en el campeonato, para lo cual se realizó la siguiente proyección de venta:

De los datos mencionados en la tabla 11 se estima que del 50% de los equipos inscritos, es decir de 32 colegios 5 jugadores de los 25 jugadores de cada equipo adquieran el CD de recopilación y de los 16 equipos de las fases finales 10 jugadores de cada equipo adquieran el mismo.

Tabla 13

*Proyección de CDs*

Datos	Total
Colegios que adquieran el CD	32
Jugadores que adquieran el CD	160
Jugadores que adquieran el CD en fases finales	160
Número de jugadores por	1600

campeonato	
Total de ventas de CD por campeonato	352
Promedio total de CD a vender por campeonato	22%
Promedio total de CD a vender (Año 1)	528
Promedio total de CD a vender (Año 2)	1214
Promedio total de CD a vender (Año 3)	1397
Promedio total de CD a vender (Año 4)	1606
Promedio total de CD a vender (Año 5)	1847
Promedio total de CD a vender (5 años proyección del proyecto)	6592
Crecimiento de ventas anual	15%
Tiempo de duración del campeonato (2 veces al año)	4 meses (Febrero a Mayo) 4 meses (Septiembre a Diciembre)

La proyección mostrada en la tabla 13 se realizó tomando en cuenta que las ventas de los CDs serán de Enero a Marzo y de Junio a Agosto, meses en donde los dos campeonatos anuales culminan y la empresa SEMILLERO TV tendría ingresos por este rubro.

### 5.2.2. Atributos

El éxito del servicio dependerá de la colaboración, ganas y esfuerzo para impulsar a los estudiantes a la participación en torneos intercolegiales mediante la transmisión en vivo. Esta práctica deportiva está diseñada para la participación de estudiantes, familiares, amigos o grupos de trabajo, con el

objetivo de que puedan disfrutar de una agradable experiencia, placentera y llena de emociones.

Las transmisiones en vivo serán en alta definición para que tanto los estudiantes como los familiares y amigos puedan vivir junto a los jugadores la pasión del fútbol, además, la tecnología a emplearse serán ambientadas de manera que los espectadores sientan las mismas sensaciones que conlleva el estar presente en un estadio profesional físicamente. Precizando esto, se adecuará un escenario con música y decoración, tal cual, un campeonato internacional. Para dar hincapié a lo expuesto anteriormente, se realizará la elección del mejor jugador luego de cada cotejo deportivo, para lo cual se decorará un espacio con ambiente a fútbol profesional deportivo para cada entrevista, con el fin de que los participantes se sientan importantes y sea un estímulo para ellos.

Cada equipo participante deberá cumplir con las reglas del campeonato, sin embargo, deberá tomar decisiones lo que fomenta la individualidad, personalidad y el trabajo en equipo. Lo importante es que cada uno de los jugadores se involucre y cumplan con responsabilidad.

### **5.2.3. Branding**

El nombre elegido para la empresa productora de multimedia para las transmisiones del deporte intercolegial en Quito es EL SEMILLERO TV, este nombre fue escogido porque transmite la idea de buscar a talentos que puedan darse a conocer o crecer en el ámbito deportivo y de esta forma darles la oportunidad de formar parte de este servicio para que sea el inicio de una carrera deportiva mediante la transmisión en vivo de todo el campeonato intercolegial.

**Logotipo:** El logo busca transmitir el mensaje a los participantes y espectadores, de que SEMILLERO TV es una organización que busca dar la importancia a los deportistas, con el fin de que vivan una experiencia inolvidable y que logren sentirse profesionales en este campo.

El principal elemento del logotipo es el diseño de un jugador que representa a la práctica deportiva y en la parte inferior el nombre de la organización, además de un eslogan que transmite la idea de que un jugador deportivo debe sentirse un profesional.



*Figura 4.* Logotipo de la empresa EL SEMILLERO TV.

**Colores:** Los colores escogidos para el logotipo son azul y turquesa. El primero representa confianza, desempeño, formalidad y amistad. El color verde turquesa energía, esperanza y atrevimiento; por lo que el vínculo de estos colores en el logo representa el optimismo de poder disfrutar de un campeonato intercolegial que brinde la posibilidad de darse a conocer como deportista en el mundo profesional.

El costo del diseño de marca como matriz es de \$100,00 incluido IVA.

#### **5.2.4. Soporte**

Se creará un canal en YouTube y una página web que abarque la información completa de las actividades, lugares, equipos participantes, tablas de posiciones, tablas de goleadores y partidos a realizarse dentro del campeonato intercolegial, ya que la organización busca que todos los participantes y espectadores se sientan seguros y confiados de formar parte del campeonato, además, tendrán un seguimiento a lo largo del mismo con atención de primera y ayuda al equipo en cualquier instancia.

Los costos del marketing mix (tabla 12) están compuestos de dos partes: inversión inicial y gastos operativos; para la primera parte se ha considerado

todos los gastos a realizarse al inicio del proyecto, es decir, branding y la elaboración de la marca. Para la segunda parte, se consideró todos los gastos a realizarse para dar funcionamiento a la inversión realizada, es decir, el canal de YouTube, mismo que será utilizado para la transmisión en vivo de cada cotejo deportivo y que se debe cancelar mensualmente \$35,00, además, los gastos de mantenimiento de la página y comentaristas para cada uno de los partidos.

Tabla 14

*Resultado de los costos del marketing mix.*

COSTOS MARKETING MIX			
ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>1. INVERSION INICIAL</b>			
1.1. Branding	1	\$ 100,00	\$ 100,00
1.2. Creación página web	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>2</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 300,00</b>
<b>2. GASTOS OPERATIVOS</b>			
2.1. Canal de YouTube	1	\$ 420,00	\$ 420,00
2.2. Página Web /Domain y Hosting	1	\$ 35,00	\$ 35,00
2.3. Pago narrador	1	\$ 320,00	\$ 320,00
2.4. Pago comentarista	1	\$ 280,00	\$ 280,00
2.5. Pago camarógrafo	1	\$ 320,00	\$ 320,00
2.6. Pago Árbitro	3	\$ 240,00	\$ 720,00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>4</b>	<b>\$ 1.055,00</b>	<b>\$ 1.375,00</b>
<b>TOTAL MARKETING MIX</b>	<b>6</b>	<b>\$ 1.355,00</b>	<b>\$ 1.675,00</b>

### 5.2.5. Precio

En el marketing mix el precio es variable depende la empresa. Antes de analizar el precio en el marketing se tiene que tener en cuenta varios aspectos como: mercado, costes, competencia y consumidor (Barroso & Armario, 1999, p.45).

### 5.2.6. Estrategia de precios

En base a lo expuesto anteriormente en la propuesta de valor, EL SEMILLERO TV utilizará “Mas por más” ya que comprende en ofrecer productos o servicios superiores a la competencia a un mayor precio (Kotler y Armstrong, 2008, p.54). Además, para la fijación de precios, EL SEMILLERO TV usará la estrategia de descremado o desnatado, ya que la empresa tiene un segmento de mercado que presenta poca elasticidad a nivel de precios y que por este motivo los clientes podrían pagar altos precios por el servicio, debido a que, la organización cuenta con exclusividad y una idea innovadora. Por otro lado, los consumidores interpretan el precio alto como indicativo de alta calidad en el servicio. Es por esto que, EL SEMILLERO TV brindará el servicio de transmisiones en vivo para los espectadores completamente gratis, únicamente deben ingresar a la plataforma de YouTube, los colegios participantes pagarán al SEMILLERO TV una inscripción de \$360,00 por equipo, con dicho valor tendrán acceso a participar en el campeonato intercolegial y por la creación del CD con las jugadas y goles de cada deportista cancelarán un valor de \$8,50 precio unitario. Para determinar el valor de la inscripción se realizó un análisis de costos del servicio, considerando el número de equipos a inscribirse, así como el margen de ganancia esperado (Ver tabla 15).

Tabla 15

*Resultado del cálculo para los precios de venta al público para la inscripción y CD.*

INSCRIPCION		CD	
TOTAL VENTAS PROYECTO	751	TOTAL VENTAS PROYECTO	6.592
Costo Total	\$ 191.451	Costo Total	\$ 32.993
Costo por unidad	\$ 255	Costo por unidad	\$ 5
Margen de Ganancia	41%	Margen de Ganancia	70%
Precio de venta al publico	<b>\$360,00</b>	Precio de venta al publico	<b>\$8,50</b>

Por otra parte, se contará con alianzas estratégicas para la realización del campeonato intercolegial a partir del segundo año, las cuales se describen a continuación:

Tabla 16

*Detalle de los canjes para alianzas estratégicas.*

AUSPICIANTES	PRODUCTO/ SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
KAO SPORTS CENTER	BALONES MIKASA	10	\$30	\$300
KAO SPORTS CENTER	CHALECOS	22	\$1,50	\$33
POWERADE	HIDRATACIÓN	200	\$7,50	\$1.500
TROFEOS CASTRO	MEDALLAS	75	\$3,50	\$263
TROFEOS CASTRO	TROFEOS	200	\$8	\$1.600
CRUZ ROJA	CUIDADO DEPORTISTAS	0	\$0	\$0
SPYRO	UNIFORMES CAMPEÓN	30	\$18	\$540
TOTAL		537	\$68,50	\$4.235,50

### 5.2.7. Estrategia de ajuste

Detallado en capítulos anteriores, en la estrategia de precios se elegirá la descremado o desnatado ya que se basa en poner el precio inicial más alto a un nuevo producto en el mercado. Es por esta razón que en la estrategia de ajuste, se usará la estrategia del buen valor, es decir, ofrecer producto de alta calidad y precio (Manso, 2003, pp.36-52).

### 5.2.8. Plaza

Tal como se mencionó anteriormente, en esta parte se detallará la manera en que la organización dará a conocer el servicio a ofrecer al cliente, en donde se incluyen: lugar de realización del evento, marca, logotipo, distribución y puntos de venta, entre otros (Barroso & Armario, 1999, p.48).

#### 5.2.8.1. Estrategia de distribución

Se usará la estrategia de distribución directa, debido a que se requiere colocar el servicio directamente en un solo punto de venta, con el fin de lograr relación directa con el cliente. Además, se usará será el nivel cero como canal de distribución por usar únicamente las instalaciones de la organización EL SEMILLERO TV para lograr este fin.



Lo mencionado anteriormente se explica a continuación ya que se utilizará el contacto directo con las Instituciones Educativas como canal de distribución (Figura 8).

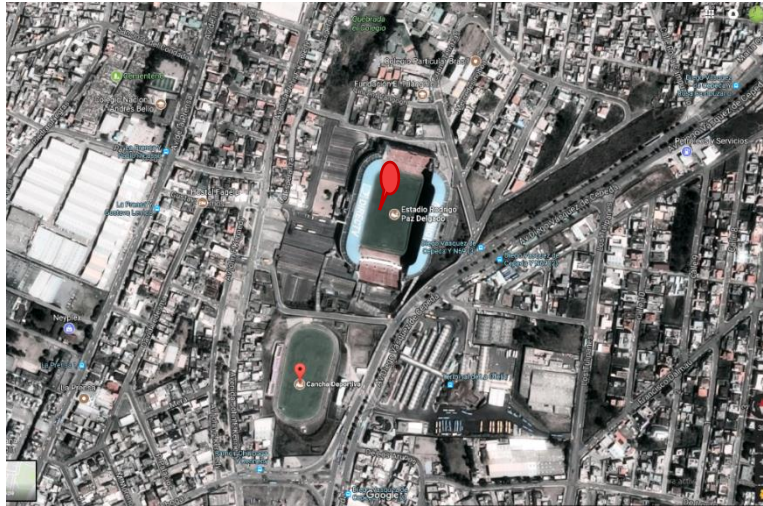


*Figura 5.* Estrategia de distribución directa.

La figura 8 muestra la estrategia de distribución a utilizar, la cual será mediante el contacto directo de SEMILLERO TV con las Instituciones Educativas para explicarles el servicio y beneficios a ofrecer, si la estrategia fue la adecuada y acogida por el colegio, se realizará el contrato mediante el pago de la inscripción para finalmente se realice la participación en el campeonato estudiantil.

**Punto de venta:** Se habilitaran dos puntos de venta dentro de la empresa. El primero será las visitas a cada una de las instituciones donde podrán inscribirse al servicio. El segundo habrá una adaptación en el sitio para oficinas, con el fin de que los colegios que no puedan inscribirse por medio de la primera opción, acudan a este sitio a cancelar el servicio. La ubicación y adecuación del SEMILLERO TV, será el norte de la ciudad de Quito, debido a que las estadísticas muestran preferencia y mayor número de partidos realizados en este sector.

**Localización:** EL SEMILLERO TV se ubicará en el sector norte de la capital del Ecuador, específicamente en la calle Cacica Quilago y Av. Diego de Vásquez, junto al Estadio Rodrigo Paz Delgado, este sitio fue seleccionado por ser un lugar muy conocido y comercial ya que encuentra cerca EL CONDADO SHOPPING y la Estación del Metrobus LA OFELIA.



*Figura 6.* Mapa de la ubicación del SEMILLERO TV. Tomado de GOOGLEMAPS, 2017.

En la intersección de las calles Cacica Quilago y Av. Diego de Vásquez, existe un espacio físico con una cancha deportiva con disponibilidad de espacio para adaptar un sitio con oficinas y áreas libres para implementar el área para entrevistar a los jugadores, cuenta con parqueaderos y servicio de vigilancia. El costo de arriendo es \$600.

### **5.2.9. Promoción**

Este último análisis del marketing mix, tiene la función de informar, comunicar y persuadir al cliente sobre la organización. Aquí es donde se detalla todo lo que va a ofrecer la empresa al cliente (Barroso & Armario, 1999, p.50).

### **5.2.10. Estrategia promocional**

Se usara la estrategia combinada de Push and Pull debido a que, son estrategias que generalmente se maneja para acelerar el proceso de compra del cliente (Kotler & Amstrong, 2010, pp. 83-105) .

Se selecciona la estrategia Push o empuje debido a que, EL SEMILLERO TV va directamente a las instituciones o establecimientos educativos con el fin de que adquieran el servicio. De igual manera, se elige la estrategia Pull o

atracción, puesto que EL SEMILLERO TV es un servicio totalmente nuevo, lo que obliga a generar información para que el mercado objetivo conozca el servicio, mediante promoción, publicidad y un intenso marketing directo.

#### **5.2.11. Publicidad**

Usará los medios digitales, es decir, la creación de la cuenta en YouTube, página web y redes sociales, para transmitir y comunicar para los clientes potenciales, haciendo conocer las ventajas del servicio y sus cualidades. Posteriormente, se muestra a detalle qué tipo de publicidad se va a realizar en la empresa.

**Página Web:** Este medio tendrá toda la información, descripción y detalles de la organización EL SEMILLERO TV, compuesta de la siguiente manera: página principal del sitio, en donde se presentara a la empresa y el servicio a ofrecer explicando a qué se dedica, historia, trayectoria y razón de ser del sitio web. Además, en esta sección se colocará los botones y elementos de navegación en la página.

Por otro lado, se dividirá al sitio en ocho secciones: equipos participantes, calendario, tabla de posiciones, fotografías, recopilación de mejores jugadas, información del torneo, reglamentos e interacción con redes sociales. Cada una de las secciones mencionadas contará con un sistema de animación dinámico y de fácil navegación. La página web costará inicialmente \$ 200,00 incluido IVA.

**Redes sociales:** se usará Facebook, por ser masivo y de amplio acceso para todos. La información a difundir será acerca del servicio a ofrecer, posteriormente se presentará a los equipos participantes, los grupos, horarios de los partidos, tablas de goleadores, tablas de posiciones y un resumen de cada jornada.

### 5.2.12. Promoción en ventas

Se establecerá un descuento especial del 5% para las cinco primeras instituciones que se inscriban en el campeonato estudiantil. Con este descuento, EL SEMILLERO TV, busca captar la gran mayoría de mercado, ya que para esta organización el cliente es el primero, por este motivo se fomenta la integración de las instituciones educativas para los torneos colegiales.

### 5.2.13. Marketing directo

El medio a utilizar será:

- **Afiches:** Se colocara afiches en cada una de las instituciones educativas durante el primer año, con el fin de promocionar el servicio que ofrece el SEMILLERO TV para los estudiantes de los colegios de la capital para promover e incentivar su participación por primera vez.
- **Descuento en Inscripción:** Se implementara un descuento del 5% a los primeros 5 colegios en escribirse en el campeonato estudiantil en el primer año, la empresa opta esta estrategia para fomentar a los colegios su participación.
- **Google Adwords:** Este servicio trata de un programa que tiene la empresa Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes, en este caso se implementaría en los colegios interesados por este servicio.
- **Cuñas Radiales:** Se realizará publicidad radial en los programas deportivos del país como: Radio Deportiva, Bendito Fútbol, La Deportiva.
- **Revistas y Periódicos:** Se contratará a los principales periódicos deportivos de la capital como: Revista Estadio, Ecuagol, El Comercio y Bendito Fútbol. Para realizar publicidad acerca del servicio que ofrece el SEMILLERO TV durante las emisiones dominicales.
- **Mailing:** Se utilizará una base de datos, con el fin de guardar toda la información acerca de los jugadores participantes y colegios inscritos, todo esto con el propósito de que sirva como soporte para futuros campeonatos.

- **Fuerza de ventas:** EL SEMILLERO TV visitará a las instituciones para ofrecer el servicio de transmisiones en vivo y a su vez, ofrecer incentivos, creando un vínculo con las entidades educativas para futuros campeonatos. Para lo cual se contará con dos personas que impulsen y den a conocer este servicio.
- **Marketing boca a boca:** Se realizará la difusión del servicio a través de este medio, el cual consiste en que los estudiantes, profesores o familiares a participar, puedan difundir sus experiencias o emociones con respecto a los campeonatos intercolegiales, ya que se espera que exista una gran acogida al servicio por ser una idea nueva y exclusiva para los colegios de la capital de Ecuador.
- **Relaciones Públicas:** Como medio de comunicación estratégica para fortalecer los vínculos con el público y dar a conocer el servicio que ofrece EL SEMILLERO TV de transmitir en tiempo real, se va a realizar dos torneos intercolegiales cada año, el primero de Febrero a Mayo y el otro empezará en el mes de Septiembre hasta Diciembre, adicionalmente, como herramienta para cumplir con este fin se utilizará el manejo de página web y canal de YouTube.
- **Cartas de felicitaciones:** Se realizará un marketing directo con las instituciones participantes en cada campeonato, con el fin de que sea una motivación e impulso para futuras participaciones en los intercolegiales.

#### **5.2.14. Proyección de costos del Plan de Marketing**

A continuación, se muestra la tabla de resultados con la proyección de costos del plan de marketing para lo cual se ha considerado 3% de inflación anual:

Tabla 17

*Resultado de la proyección de costos del marketing mix.*

ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PRODUCTO</b>					
Branding	\$100,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Soporte equipos	\$1.672,00				
Canal YouTube	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00	\$420,00
<b>TOTAL, PRODUCTO</b>	<b>\$2.192,00</b>	<b>\$420,00</b>	<b>\$420,00</b>	<b>\$420,00</b>	<b>\$420,00</b>
<b>PLAZA</b>					
Arriendo	\$7.200,00	\$7.416,00	\$7.736,68	\$8.019,85	\$8.313,37
<b>TOTAL PLAZA</b>	<b>\$7.200,00</b>	<b>\$7.463,52</b>	<b>\$7.736,68</b>	<b>\$8.019,85</b>	<b>\$8.313,37</b>
<b>PROMOCIÓN</b>					
Afiches	\$60,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
5% Descuento en Inscripción (5 colegios)	\$87,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Google Adwords	\$50,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Cuñas Radiales	\$700,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Revistas y Periódicos	\$250,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diseño de página web	\$200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>TOTAL PROMOCIÓN</b>	<b>\$1.347,50</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
<b>TOTAL COSTEO PLAN MARKETING</b>	<b>\$10.739,50</b>	<b>\$7.883,52</b>	<b>\$8.156,68</b>	<b>\$8.439,85</b>	<b>\$8.733,37</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Este capítulo se detalla que es lo que quiere la empresa, como va a ser su organización, como está compuesta y que busca la empresa a futuro (Lusthaus, 2002, p. 47).

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

En este punto se establecerá la filosofía del SEMILLERO TV, con la misión se definirá el motivo, propósito y razón de ser de la empresa para determinar el servicio a ofrecer, lo que pretende y para quién lo va a hacer. Para plantear hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes de la aparición de nuevas condiciones del mercado, se definirá la visión. Tomando en cuenta los siguientes elementos: clientes, producto o servicio, mercados, preocupación por la supervivencia, tecnología, crecimiento y rentabilidad, auto concepto, filosofía, interés por la imagen pública e interés por los empleados (Kaufman, 2004, p. 52).

#### **6.1.1. Misión**

“Somos una empresa ecuatoriana, enfocada en la provincia de Pichincha, dispuesta a proporcionar a las personas que observen y gusten de los deportes un ambiente social, tecnológico y físico que permita estimular y mejorar de manera diferente la práctica deportiva en los jóvenes de colegios. Contamos con los más altos estándares de calidad y constantes actualizaciones tecnológicas para brindar un servicio de transmisión y programación de torneos de fútbol estudiantiles especializado, eficiente y reconocido por la comunidad amante de los deportes. Nos preocupamos por el bienestar económico y social de sus empleados a fin de asegurar el crecimiento tanto de la empresa como de cada uno de ellos, en un ambiente de integridad y solidaridad, no solo internamente, pero también para los clientes y colaboradores externos. De este manera, buscamos validar nuestra gestión ante la sociedad, aplicando en toda

circunstancia valores de responsabilidad, respeto, apoyo y empatía hacia la comunidad deportiva”

### **6.1.2. Visión**

“EL SEMILLERO TV se consolidará en los próximos cinco años como una compañía reconocida por una combinación de alta eficiencia en el servicio, la creación de torneos prestigiosos de fútbol intercolegial y mayor entretenimiento de calidad para la comunidad amante del deporte ecuatoriano. Se atenderá la necesidad de sus clientes mediante el servicio, entorno social y tecnología de punta, ganando un espacio preferencial en la industria de la programación y transmisión en vivo, siempre apegados a los valores de responsabilidad, trabajo en equipo y competitividad”

### **6.1.3. Objetivos**

Basados en la metodología SMART creada por el profesor George T. Doran (Meagan, 2017).

#### **6.1.4. Objetivo a corto plazo**

- Medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas semestrales a partir del año 2018.
- Lograr la participación de 64 instituciones para el torneo estudiantil en el 2018.

##### **6.1.4.1. Objetivos a mediano plazo**

- A partir del 2019, crecer un 15% anualmente en la elaboración de CDs.
- Extender la participación de los colegios al menos en el 8% en el año 2020 con respecto al año 2018.



### 6.1.4.2. Objetivos a largo plazo

- Inaugurar en el 2021 el segmento “EL SEMILLERO TV” en televisión pagada, para que el cliente pueda observar los resúmenes semanales de los campeonatos intercolegiales.
- Alcanzar la participación de 87 establecimientos educativos para el torneo de fútbol en el año 2022.

## 6.2. Plan de Operaciones

En este punto se resume los aspectos técnicos y organizativos que corresponden a la prestación de los servicios de una empresa (Ollé, 1997, p. 230).

### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

En el caso del proceso para el funcionamiento nos referimos a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la compañía (Ollé, 1997, p.128).

#### 6.2.1.1. Cadena de Valor



Figura 7. Cadena de valor del SEMILLERO TV. Adaptado de Kotler y Armstrong, 2008, p.206.

Esta cadena de valor se dividirá en tres fases: La transmisión en vivo, entrevistas y elaboración de CDs.

La primera fase se contará con personal altamente capacitado en la transmisión de los partidos en vivo, los cuales serán: un productor audiovisual, que es responsable de levantar la señal en vivo a través de YouTube, también se encargará de controlar las cámaras y diferentes recursos para la creación de este servicio. Además, el SEMILLERO TV tendrá implementos tecnológicos en alta definición para que el cliente pueda observar de mejor manera los partidos en directo. Posteriormente, se va a tener un narrador y comentarista deportivo para que puedan relatar los partidos colegiales.

La segunda fase, será la de las entrevistas después de cada cotejo colegial, lo cual se adecuará una oficina de rueda de prensa para dialogar con los mejores jugadores de cada partido del campeonato, además los relatores elegirán a la figura de cada encuentro y se les premiará con medalla y trofeo.

La última fase, es la de elaboración de CDs, el cual, se recopilará los momentos más destacados, mejores jugadas, goles y atajadas en un CD, donde el estudiante, padre o colegio pueden adquirir para tener un recuerdo de los campeonatos estudiantiles

#### **6.2.1.2. Ciclo de operaciones**

El servicio que ofrece EL SEMILLERO TV tiene un proceso claro y definido que es que la empresa se acerca al establecimiento educativo para brindar la información respectiva y de esta manera el consumidor participa del servicio de producción de multimedia mediante la transmisión en vivo de torneos intercolegiales.

### Proceso: Solicitud de información acerca del servicio.

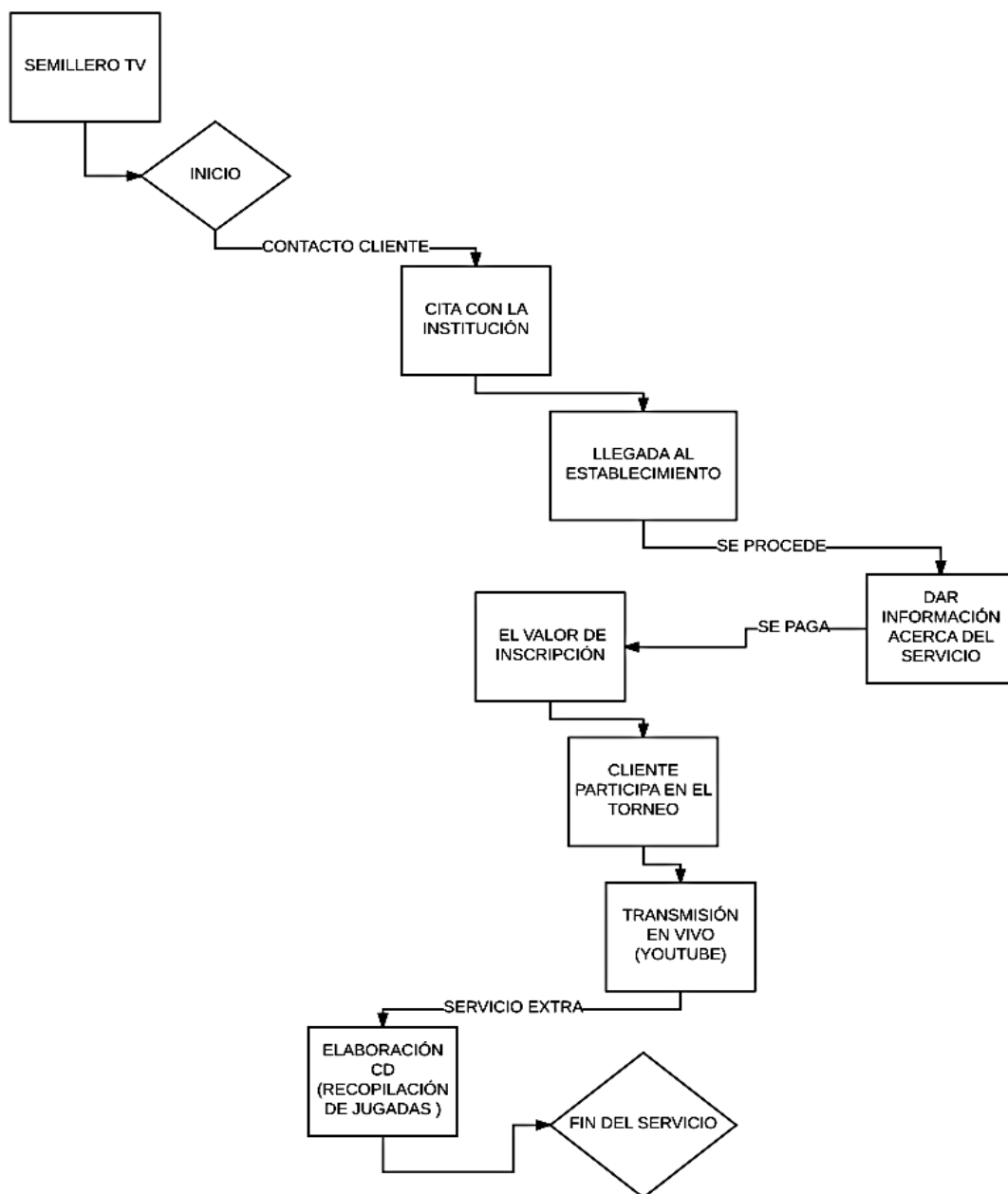


Figura 8. Proceso de solicitar información del SEMILLERO TV.

EL SEMILLERO TV inicia consiguiendo el contacto con la institución educativa escogida para crear una cita y brindar información acerca del servicio, una vez que se llega al establecimiento educativo se tiene una reunión de 30 minutos aproximadamente para dar a conocer cómo se va a realizar el campeonato intercolegial con la transmisión en vivo en la plataforma de YouTube, luego de

eso la institución si así desea, procederá a pagar el valor de la inscripción donde se estima demore de 15 a 20 minutos, según sea la forma de pago, luego de este paso, la institución estará inscrita inmediatamente para el torneo estudiantil.

Para finalizar con el servicio, la empresa elaborará CDs de video para el estudiante o colegio que necesite ver toda la recopilación de las mejores jugadas y goles del presente torneo colegia, la elaboración del CD tendrá una duración de 2 horas aproximadamente.

### 6.2.2. Equipos

La tabla 16 muestra el detalle de todos los equipos necesarios que usará EL SEMILLERO TV:

Tabla 18

*Resumen de los costos de los equipos.*

PRESTACIÓN POR SERVICIO (EQUIPOS PARA TRANSMISIÓN)			
Equipos	Cantidad requerida	Costo Unitario	Costo Total
Cámara GoPro	2	\$ 250,00	\$500,00
Cámara HD	1	\$ 500,00	\$500,00
Micrófono	3	\$ 14,00	\$42,00
Computadora de control y producción	1	\$ 630,00	\$630,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.672,00</b>

### 6.3. Estructura organizacional

Este capítulo posee varias características de cómo se va a formar y organizar la empresa, además, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones (Lusthaus, 2002, p.142).

### **6.3.1. Estructura legal**

El SEMILLERO TV será una compañía en comandita simple y dividida por acciones, debido a que se formará entre dos socios que proveen el capital, quienes aportarán con el 30.5% cada uno del valor de la inversión inicial y el 39% por préstamo bancario. Además, serán responsables de la conducción del negocio.

Para el registro legal de la empresa se deberá realizarlo en la Superintendencia de Compañías, mediante la reserva del dominio por la web y luego reunir todos los requisitos legales de preferencia con la ayuda de un abogado (SUPERCIAS, 2014).

Debido a que el objeto de EL SEMILLERO TV, es brindar servicio de transmisión en vivo para campeonatos intercolegiales, se deberá solicitar el RUC y la apertura de cuenta en alguna entidad financiera de Quito. Con toda esta información, se procederá a tramitar con el Municipio el permiso de funcionamiento en conjunto con la solicitud de inspección por parte del Cuerpo de Bomberos.

Posteriormente, con el RUC se solicitará en el IESS la clave de empleador para cumplir con la afiliación de cada uno de los empleados (SRI, 2017). Finalmente, se registrará la marca EL SEMILLERO TV en el Registro de Propiedad Intelectual.

### **6.3.2. Organigrama**

Se optó por utilizar un diseño funcional, debido a que agrupa a los individuos en base a sus habilidades y funciones en común, que además, realizan tareas similares, comparten responsabilidades, los mismos recursos, conocimiento técnico y surgen ventajas competitivas para cada departamento en la organización (Ros, 2006, p,95). El esquema de la organización EL SEMILLERO

TV será bajo los lineamientos emitidos por el Gerente General. Las áreas establecidas para EL SEMILLERO TV serán las siguientes:

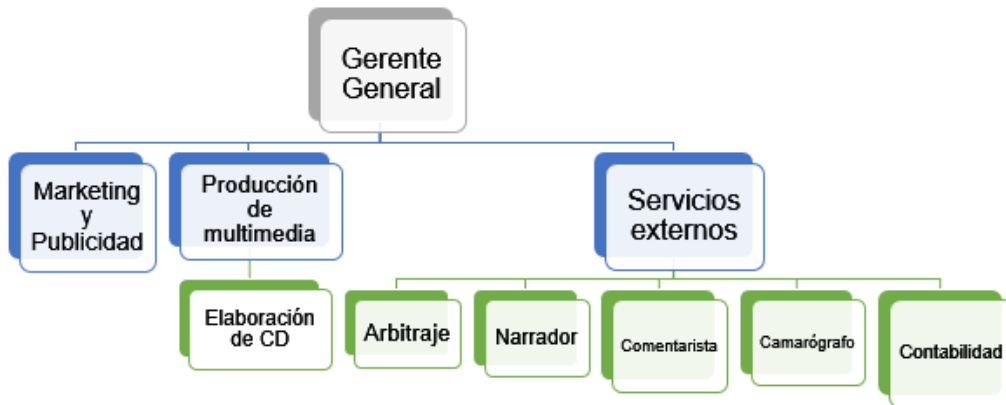


Figura 9. Organigrama del SEMILLERO TV.

### 6.3.3. Perfiles y funciones del personal

Según la estructura organizacional, las funciones y cargos del personal serán las siguientes:

Tabla 19

*Descripción de funciones de los cargos administrativos del SEMILLERO TV.*

CARGO	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular políticas de administración para la empresa y asesorar a los accionistas sobre el giro del negocio.</li> <li>➤ Administrar el talento humano y operatividad.</li> <li>➤ Gestionar el presupuesto y finanzas de la empresa.</li> </ul>
<b>Marketing y publicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar el plan de marketing de la empresa.</li> <li>➤ Contacto con las instituciones educativas.</li> <li>➤ Manejo de Pagina Web y redes sociales</li> </ul>
<b>Producción de multimedia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transmisión en vivo de partidos.</li> <li>➤ Elaboración de CDs de video para los estudiantes y colegios.</li> </ul>
<b>Servicios Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbitraje</li> <li>➤ Encargado en cumplir las normas disciplinarias</li> <li>• Narrador</li> <li>➤ Encargado en locutar los partidos en vivo</li> <li>• Comentarista</li> <li>➤ Encargado en opinar los momentos más relevantes del partido</li> <li>• Camarógrafo</li> <li>➤ Encargado en manejar la cámara y responsable en grabar los encuentros</li> <li>• Contabilidad</li> <li>➤ Encargado en realizar procedimientos contables, pago de sueldos, tributarios y financieros de la empresa</li> </ul>

#### 6.3.4. Nómina del personal

Se muestra a continuación la información de los sueldos de la nómina del personal del SEMILLERO TV:

Tabla 20

*Detalle de los sueldos de la nómina de personal del SEMILLERO TV.*

Cargo	Salario Nominal mensual	Costo empresa mensual (Beneficios de ley)	Costo empresa anual (Beneficios de ley)
Gerente General	\$ 450	\$ 592,18	\$ 6.096,75
Marketing y publicidad	\$ 375	\$ 498,69	\$ 5.143
Producción de multimedia	\$ 350	\$ 467,53	\$ 4.825,25
Contabilidad (Persona externa)	\$ 200	\$ 200,00	\$ 2.400,00

Cargo Servicio Externo	Salario por Hora	Total de horas mensual	Total costo mes
Arbitraje (3)	\$ 3,00	80	\$ 720,00
Narrador	\$ 4,00	80	\$ 320,00
Comentarista	\$ 3,50	80	\$ 280,00
Camarógrafo	\$ 4,00	80	\$ 320,00



## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

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

El presente plan de negocio tendrá dos fuentes de ingresos: La inscripción de los colegios para la participación en el torneo y la elaboración de los CDs. El primero tendrá un valor de \$360 y el segundo costará \$8,50 por CD.

Tabla 21

*Ingresos proyectados.*

AÑO	1	2	3	4	5
<b>INSCRIPCIÓN</b>					
Incremento de demanda (porcentual)	0%	8%	8%	8%	8%
Incremento de precio (porcentual)	0%	0%	0%	0%	0%
Cantidad de equipos	128	138	149	161	174
Precio unitario	\$ 660,00	\$ 684,16	\$ 709,20	\$ 735,15	\$ 762,06
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 42.240,00</b>	<b>\$ 47.288,86</b>	<b>\$ 52.941,21</b>	<b>\$ 59.269,16</b>	<b>\$ 66.353,49</b>
<b>CD</b>					
Incremento de demanda (porcentual)	0%	15%	15%	15%	15%
Incremento de precio (porcentual)	0%	38%	33%	30%	27%
Cantidad de ventas	528	1214	1397	1606	1847
Precio unitario	\$ 21,00	\$ 47,25	\$ 52,45	\$ 57,69	\$ 62,88
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>\$ 3.696,00</b>	<b>\$ 9.563,40</b>	<b>\$ 12.207,68</b>	<b>\$ 15.442,72</b>	<b>\$ 19.357,44</b>
<b>Cantidad total de ventas</b>	<b>656</b>	<b>1353</b>	<b>1546</b>	<b>1767</b>	<b>2021</b>
<b>TOTAL SUMATORIA DE VENTAS</b>	<b>\$ 45.936,00</b>	<b>\$ 56.852,26</b>	<b>\$ 65.148,89</b>	<b>\$ 74.711,88</b>	<b>\$ 85.710,93</b>

La tabla 21 muestra los ingresos proyectados en 5 años, en donde se puede observar que habrá un incremento del 8% anual en la demanda, según, el crecimiento de escuelas deportivas de Pichincha (GP, 2017). Para ofrecer el servicio se tomará en cuenta los ingresos de las ventas de los CDs para lo cual se estima un costo de \$8,50 el cual aumentará en un 15% cada año en relación a la cantidad de equipos.

Los gastos a realizarse para el presente plan de negocio son los siguientes (tabla 22):

Tabla 22

*Resultados de los gastos generales*

AÑO	1	2	3	4	5
Suministros de oficina	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Servicios oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Promoción	\$ 1.965,50	\$ 675,98	\$ 684,25	\$ 1.007,30	\$ 1.016,72
Arriendo	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Gastos servicios contables	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Gastos implementos deportivos (balones y chalecos)	\$ 333,00	A PARTIR DEL 2DO AÑO ESTOS GASTOS SERÁN AFRONTADOS MEDIANTE CANJE CON AUSPICIANTES.			
Hidratación	\$ 1.500,00				
Gasto premios ganadores (Trofeos, medallas y uniformes campeones)	\$ 2.403,00				
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$ 15.349,50</b>	<b>\$ 9.823,98</b>	<b>\$ 9.832,25</b>	<b>\$ 10.155,30</b>	<b>\$ 10.164,72</b>

En los gastos de la tabla 22 se puede observar que existen gastos por implementos deportivos, hidratación y premios de ganadores, estos 3 gastos se manejarán a manera de canje con los auspiciantes a partir del segundo año, es decir, el primer año EL SEMILLERO TV cubrirá estos gastos pero a partir del segundo año se realizará alianzas estratégicas con auspiciantes para que ellos ingresen libremente a realizar publicidad en la realización de los eventos deportivos y a cambio de esto doten con los implementos necesarios.

Los valores de los ingresos y gastos generales a realizarse cada año arrojan los resultados de los márgenes de ganancia para cada periodo y se observan en la tabla 23:

Tabla 23

*Proyección anual del margen*

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen Bruto	100%	100%	100%	100%	100%
Margen Operacional	-5%	23%	33%	41%	49%
Margen Neto	-5%	14%	21%	26%	31%

La tabla 24 muestra la proyección anual de los valores de activos y pasivos que manejará EL SEMILLERO TV, se puede observar que no hay valores por los

rubros de cuentas por cobrar, debido a que la empresa manejará la política de recibir la totalidad del pago al contado.

Tabla 24

*Resultados de los activos y pasivos*

<b>ACTIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Corrientes	\$ 126.481,91	\$ 314.927,88	\$ 588.311,07	\$ 951.693,68	\$ 1.395.165,72
Efectivo	\$ 107.029,07	\$ 306.639,04	\$ 591.186,24	\$ 950.513,68	\$ 1.394.465,72
Cuentas x cobrar	\$ 103.877,07	\$ 306.639,04	\$ 591.186,24	\$ 950.513,68	\$ 1.394.465,72
Constitución y equipamiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>					
Corrientes	\$ 72.042,91	\$ 67.485,16	\$ 60.785,87	\$ 53.596,84	\$ 46.335,41
Cuentas x pagar proveedores	\$ 30.039,59	\$ 33.463,05	\$ 35.519,70	\$ 37.936,54	\$ 41.213,39
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ 18.700,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65

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

La tabla 25 muestra los rubros considerados para obtener el valor de la inversión inicial a realizar:

Tabla 25

*Resultados de la inversión a realizar*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>					
<b>RAZÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>DESTINO</b>
Diseño y desarrollo página web	\$ 200,00	1	\$ 200,00	Inversión inicial varios	Gastos
Equipos tecnológicos (computadoras y cámaras)	\$ 1.672,00	1	\$ 1.672,00	Material y equipos operativos	Depreciaciones
Diseño de Logo de la empresa	\$ 100,00	1	\$ 100,00	Inversión inicial varios	Gastos
Inversión "promoción"	\$ 1.060,00	1	\$ 1.060,00	Inversión inicial varios	Gastos
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.032,00</b>		

Por último, para obtener el valor del capital de trabajo se usó el método del déficit acumulado máximo, el cual calcula mensualmente por medio de los flujos de ingresos y egresos (Chain, N., Chain, R., y Sapag, 2014). Obteniendo

como resultado \$6.664,71, este valor se puede ver detalladamente en el archivo de Excel adjunto, así como el valor de inversión inicial para el presente plan de negocio, el cual será de \$9.816,71; el valor será cubierto por préstamo bancario en un 39%, con tasa de interés por año de 9,3%, según datos del BCE y capital propio (2 socios) con el 61%, es decir, el préstamo por un valor de \$3.837,94 que se pagará a 5 años con cuotas cada mes por un valor de \$80,23.

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

El negocio inicialmente tendrá una demanda del 54% de la totalidad de instituciones educativas de la ciudad de Quito, el porcentaje mencionado corresponde alrededor de 64 colegios de 120 instituciones posibles a inscribirse, tal como explicó el experto David Galarraga. En la tabla 24 se puede observar en el rubro de ventas más detalladamente.

Tabla 26

*Estado de resultados por año*

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
UTILIDAD BRUTA	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
Gastos honorarios (Servicios externos)	\$ 13.120,00	\$ 13.120,00	\$ 13.120,00	\$ 13.120,00	\$ 13.120,00
Gastos Sueldos	\$ 18.700,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65	\$ 19.875,65
Gastos Generales	\$ 15.349,50	\$ 9.772,15	\$ 9.778,52	\$ 10.099,61	\$ 10.106,99
Gastos Depreciación	\$ 890,33	\$ 890,33	\$ 890,33	\$ 890,33	\$ 890,33
Gastos Amortización	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -2.164,48	\$ 13.154,13	\$ 21.444,38	\$ 30.686,28	\$ 41.677,96
Gastos de intereses	\$ 330,43	\$ 269,05	\$ 201,71	\$ 127,84	\$ 46,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -2.494,91	\$ 12.885,08	\$ 21.242,67	\$ 30.558,45	\$ 41.631,16
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 1.932,76	\$ 3.186,40	\$ 4.583,77	\$ 6.244,67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -2.494,91	\$ 10.952,32	\$ 18.056,27	\$ 25.974,68	\$ 35.386,49
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2.834,72	\$ 4.673,39	\$ 6.722,86	\$ 9.158,86
UTILIDAD NETA	\$ -2.494,91	\$ 8.117,60	\$ 13.382,88	\$ 19.251,82	\$ 26.227,63

La tabla 26 muestra el crecimiento por año de los ingresos y gastos, evidenciándose en los valores de la utilidad neta y de esta manera observar como sería la evolución del plan de negocio según el estado de resultados. Además, se evidencia, que únicamente en el primer año se tendría pérdidas a causa de los rubros de inversión pero desde el segundo año se incrementa notablemente. Por otro lado, el resultado del flujo de efectivo muestra una liquidez constante a causa de la previsión realizada en el capital de trabajo, de igual forma, todo esto se puede constatar en el archivo de Excel.

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

Luego de haber realizado el análisis de la manera de financiar el presente plan de negocio, así como los rubros de ingresos y gastos proyectados anualmente a 5 años, se muestra los resultados del análisis del flujo de caja.

Tabla 27

Resultados de los flujos de caja.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO						\$ -9.303,33	VAN \$30.510,51
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -9.816,71	\$ -1.234,15	\$ 11.190,56	\$ 17.656,95	\$ 24.865,64	\$ 24.135,81	TIR 78%
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
VALOR TERMINAL DEL PROYECTO						\$ -9.303,33	VAN \$31.466,85
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -5.978,77	\$ -2.196,90	\$ 10.286,99	\$ 16.738,58	\$ 23.931,01	\$ 23.183,35	TIR 98%

En la tabla 27 se observa los flujos de caja del proyecto, para posteriormente, calcular el VAN y TIR, el primero deberá ser superior a cero para ser aceptado, mientras que el TIR, es la evaluación de los resultados del plan de negocio (Chain, N., Chain, R., y Sapag, 2014). Luego el TIR se aceptará si el valor es igual o mayor al valor del WACC, en este caso el WACC es de 18.62%.

Después de realizar el análisis de cada indicador obtenidos del análisis se concluye que el presente plan de negocio es financieramente rentable, debido

a que el VAN es mayor al valor de inversión y por otro lado, la TIR es mayor al WACC.

### 7.5. Índices financieros

Se puede ver en las siguientes tablas los valores positivos de los índices de liquidez corriente y prueba acida, lo cual demuestra la viabilidad del presente plan de negocio.

Tabla 28

*Resultados de los índices financieros.*

LIQUIDEZ CORRIENTE					
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
Corrientes	\$ 8.677,52	\$ 28.035,64	\$ 53.625,48	\$ 85.148,08	\$ 124.383,47
<b>PASIVOS</b>					
Corrientes	\$ 1.558,39	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30
<b>Liquidez</b>	<b>5,57</b>	<b>16,93</b>	<b>32,38</b>	<b>51,41</b>	<b>75,10</b>
PRUEBA ÁCIDA					
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
Corrientes	\$ 8.677,52	\$ 28.035,64	\$ 53.625,48	\$ 85.148,08	\$ 124.383,47
<b>PASIVOS</b>					
Corrientes	\$ 1.558,39	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30	\$ 1.656,30
<b>Inventario</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Prueba Ácida</b>	<b>5,57</b>	<b>16,93</b>	<b>32,38</b>	<b>51,41</b>	<b>75,10</b>

Finalmente, los resultados de los índices de rentabilidad (ver anexos) muestran un mismo comportamiento con valores positivos. Además, los valores de los índices de rentabilidad y margen promedio de esta industria de programación son bastante similar a los obtenidos en el plan de negocio, debido a que, busca prevalecer el ingreso de dinero así como también busca el beneficio para el cliente.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, el Ecuador presenta un entorno político que regula al sector empresarial, brinda apoyo a los emprendimientos y existe apoyo para impulsar a la práctica de todas las disciplinas deportivas como parte del desarrollo del Plan Nacional del Buen Vivir. En el entorno económico, hay un mercado en auge y de grandes remuneraciones económicas, esto se debe a que es un mercado en constante movimiento y está atado a las nuevas tecnologías. Socialmente, este país tiene una comunidad dedicada al deporte bastante amplio pero es una comunidad que aún falta explotar en los jóvenes y colegios del país. En el entorno tecnológico, en el país hay un significativo número de población y creciente demanda por el uso de internet mediante diversos dispositivos tecnológicos que lo usan como un medio de comunicación, información y entretenimiento.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, “EL SEMILLERO TV” depende de la aplicación YouTube para realizar las transmisiones en vivo de los campeonatos intercolegiales en la ciudad de Quito. Además, “EL SEMILLERO TV” trabajará con empresas estratégicas para mejorar el servicio. Sin embargo, es posible que en el futuro la idea de este negocio sea atractiva y pueda haber competencia. Actualmente en el mercado ecuatoriano no hay realmente una idea de negocio similar, hay competencia indirecta como cines, filmaciones de cortometrajes, bares y restaurantes, pero el objetivo del SEMILLERO TV es mejorar la experiencia en las transmisiones de fútbol en vivo y en directo, haciendo un ambiente social y de entreteniendo diferente a la de la competencia. En cuanto al análisis del cliente, se identificó características cuantitativas y cualitativas del mercado ecuatoriano. De esta manera, se identificó el nicho de personas que tienen acceso a internet en la provincia de Pichincha, así como, las instituciones educativas participantes en torneos estudiantiles. Para profundizar sobre la opinión del mercado objetivo se estimaron los resultados en base a encuestas, grupos focales, observaciones y

entrevistas a expertos. De esta manera, se pudo proponer soluciones y satisfacer al mercado según sus necesidades

Se estableció que la estrategia general de marketing, utilizada por el SEMILLERO TV, será la de enfoque, para fijar un mercado específico y potencial. Además, el mercado objetivo se determinó por medio de variables demográficas, Psicograficas, geográficas y económicas. Obteniendo como resultado personas un grupo de colegios específicos y personas amante del deporte con acceso a internet y un dispositivo tecnológico.

La propuesta de valor de “SEMILLERO TV”, responde una necesidad no satisfecha en la comunidad deportiva. De esta manera, el diseño del programa del marketing mix, se centra en un servicio especializado en la programación y transmisión de campeonatos de futbol con equipos de instituciones educativas. El precio se estableció luego de fijar los costos generales del plan de negocio, incluyendo las alianzas estratégicas con empresas que dotarán de balones, hidratación, medallas, trofeos y primeros auxilios. La ubicación del torneo intercolegial se estableció en un lugar adecuado para la empresa. La promoción se creó para que cada campeonato requiera su propia exhibición en páginas web y redes sociales. La estrategia de distribución a utilizar será directa con las Instituciones educativas.

La empresa EL SEMILLERO TV será una compañía Limitada constituida por un socio, administrativamente contará con los siguientes departamentos: Gerente General, Marketing y Publicidad, Producción de multimedia y Servicios externos para: arbitraje, narración, camarógrafo, comentarista y contabilidad.

La viabilidad financiera que presenta la empresa es positiva, lo que significa que es rentable y recomendable invertir. En cuanto a la estabilidad de la empresa, los criterios de valoración, indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, presentan resultados positivos, lo que significa que el presente proyecto es rentable y es recomendable invertir después del segundo año. Finalmente, podemos concluir que el proyecto puede tener una ventaja competitiva en el mercado debido a su rentabilidad, diferenciación y atractivo.



## REFERENCIAS

ANDES. (2012). Los centros de alto rendimiento de Ecuador impulsan al deportista nacional y promocionan el turismo local. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de <https://www.andes.info.ec/es/noticias/no-se-pierda/1/26171/centros-alto-rendimiento-ecuador-impulsan-deportista-nacional-promocionan-turismo-local>

ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2015). *Ley orgánica de incentivos para asociaciones público privadas*. Recuperado el 8 de octubre de 2017 de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-INCENTIVOS-PARA-ASOCIACIONES-PUBLICAS-Y-PRIVADAS.pdf>

ARCOTEL. (2017). *Boletín Estadístico del sector de telecomunicaciones*. Recuperado el 13 de noviembre de 2017 de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>

Barroso, C., y Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid, España: Esic Editorial.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032015.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2016). *Reporte trimestral de mercado laboral*. Recuperado el 12 diciembre de 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

CFN. (2017). *Seminario de emprendimiento*. Recuperado el 3 de enero de 2018 de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-en-seminario-de-emprendimiento/>

Chain, N., Chain, R., y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F., México: McGrawHill.

CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. (2017). *Plan nacional 2013-2017*. Recuperado el 2 de enero de 2018 de [https://www.unicef.org/ecuador/Plan\\_Nacional\\_Buen\\_Vivir\\_2013-2017.pdf](https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf)

Díaz, A. (2004). *El deporte como fenómeno socio cultural*. Recuperado el 12 de enero de 2018 de <http://www.um.es/univefd/depcul.pdf>

Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

EL TELEGRAFO. (2015). *El 41,8% de los ecuatorianos practica algún deporte*. Recuperado el 17 de septiemnre de 2017 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/otros-deportes/26/el-418-de-los-ecuatorianos-practica-algun-deporte>

FIFA. (2014). *Las Islas Británicas, el hogar del fútbol*. Recuperado el 21 de octubre de 2017 de <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/britain-home-of-football.html>

FIFA. (2017). *Los orígenes*. Recuperado el 8 de enero de 2018 de <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>

Flores, S. (2013). *Fútbol y manipulación social*. Recuperado el 25 noviembre de 2017 de <http://www.cafyd.com/HistDeporte/htm/pdf/2-13.pdf>

- García, A. (2017). *Operativo de seguridad para las finales de fútbol intercolegial en Quito es similar a un encuentro de grandes equipos*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/seguridad-final-futbol-intercolegial-quito.html>
- GOBIERNO DE PICHINCHA. (2017). *Eficiencia, Calidad y Solidaridad, principios esenciales en la Rendición de Cuentas 2017*. Recuperado el 31 de enero de 2018 de <http://www.pichinchaldia.gob.ec/actualidad/item/1967-eficiencia-calidad-y-solidaridad-principios-esenciales-en-la-rendicion-de-cuentas-2015.html>
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 13 de enero de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Recuperado el 14 de enero de 2018 <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 20 de octubre de 2017 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_diciembre16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionDiciembre2016/ipc_Presentacion_IPC_diciembre16.pdf)
- INEC. (2016). *Inflación mensual. Ecuador en cifras*. Recuperado el 22 de noviembre de 2017 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte\\_inflacion\\_201601.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf)
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito*

*organizacional*. Madrid, España: Universitat Jaume I.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México D.F., México: Prentice Hall.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principios de Marketing*. México D.F., México: Prentice Hall.

LOS MUNDIALES DE FÚTBOL. (2015). *Participaciones de la Selección de Ecuador en los Mundiales de Fútbol*. Recuperado el 29 de noviembre de 2017 de [http://www.losmundialesdefutbol.com/selecciones/ecuador\\_mundiales.php](http://www.losmundialesdefutbol.com/selecciones/ecuador_mundiales.php)

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canada: IDRC.

Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Martinez, D., y Milla, A. (2012). *Análisis Del Entorno*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Meagan, F. (2017). *The history and evolution of smart goals*. Recuperado el 27 diciembre de 2017 de <https://www.achieveit.com/resources/blog/history-evolution-smart-goals/>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2016). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Recuperado el 18 de enero de 2018 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union->

europa/

MINISTERIO DEL DEPORTE. (2013). *Visita del Ministro del Deporte prendió final intercolegial*. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 de <http://www.deporte.gob.ec/visita-del-ministro-del-deporte-prendio-final-intercolegial/>

MINISTERIO DEL DEPORTE. (2017). *Se reanudan los Juegos Intercolegiales*. Recuperado el 23 diciembre de 2017 de <http://www.deporte.gob.ec/18-de-marzo-se-reanudan-los-juegos-intercolegiales/>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2017). *Reportes Educación*. Recuperado el 22 de octubre de 2017 de <https://www.educarecuador.gob.ec/index.php>

MINISTERIO DE TELECOMUNICACIONES Y DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. (2012). *Logros de la Revolución Tecnológica en Ecuador, se destacan por el Día Nacional de las Telecomunicaciones*. Recuperado el 5 de febrero de 2018 de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/>

Ollé, M. (1997). *El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona, España: Marcombo.

Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona, España: Granica

Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: D. S. A.

PROECUADOR. (2018). *Régimen Laboral*. Recuperado el 25 de enero de 2018 de <https://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>

Ros, S. (2006). *La empresa de jardinería y paisajismo*. Madrid, España: Mundi-Prensa Libros.

Schnaars, S. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Madrid, España: Díaz de Santos.

SRI. (2017). *Voy a iniciar mi negocio*. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/voy-a-iniciar-mi-negocio>

Statista. (2017). *Evolución de la facturación por venta de aparatos de televisión a nivel mundial de 2012 y 2017*. Recuperado el 2 de febrero de 2018 de <https://es.statista.com/estadisticas/637976/venta-de-televisores-en-todo-el-mundo/>

SUPERCIAS. (2014). *Distribución geográfica del número de compañías en la provincia del pichincha*. Recuperado el 12 de septiembre de 2017 de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m\\_tab=i3C6A08B4D41D4AB7BCB024A352BE6107](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&m_tab=i3C6A08B4D41D4AB7BCB024A352BE6107)

Valdano, J. (2005). *Identidad y formas de lo ecuatoriano*. Quito, Ecuador: Eskeletra

Vanegas, G. (2010). *Análisis del entorno: elementos básicos de investigación*. Popayan, Colombia: Universidad del Cauca.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: ABREVIATURAS**

**MD** = Ministerio del Deporte

**FIFA** = Fédération Internationale de Football Association

**INEC** = Instituto Nacional de Estadística y Censos

**ANE** = Asamblea Nacional del Ecuador

**COMEX** = Ministerio de Comercio Exterior

**PROECUADOR** = Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

**CNP** = Consejo Nacional de Planificación

**BCE** = Banco Central del Ecuador

**PIB** = Producto Interno Bruto

**CFN** = Corporación Financiera Nacional

**ME** = Ministerio de Educación

**ARCOTEL** = Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones

**CIU** = Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**MTSI** = Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información

**SUPERCIAS** = Superintendencia de Compañías

**EFE** = Matriz de evaluación de los factores externos

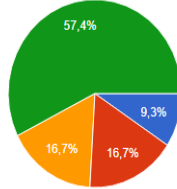
**GP** = Gobierno de Pichincha



## ANEXO 2: ENCUESTAS

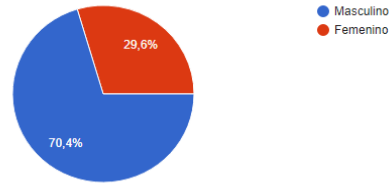
¿Qué edad tiene?

54 respuestas



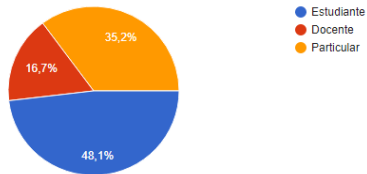
Seleccione su género

54 respuestas



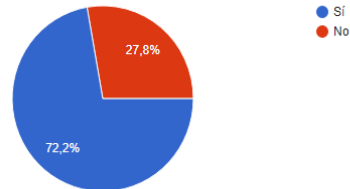
¿Cuál es su profesión?

54 respuestas



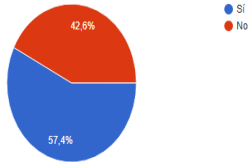
¿Conoce usted el campeonato intercolegial de Quito?

54 respuestas



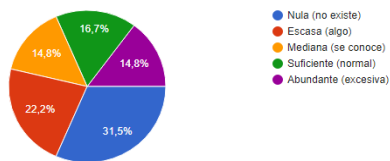
¿Ha participado como jugador(a) en el campeonato intercolegial de Quito?

54 respuestas



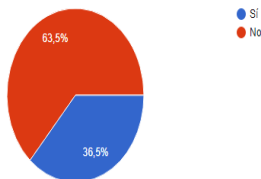
Cree usted que la promoción (publicidad) actual del campeonato intercolegial de Quito es:

54 respuestas



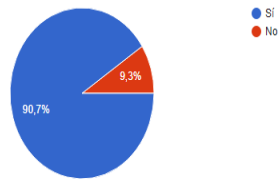
¿Conoce usted el sistema, horarios y locaciones del campeonato intercolegial de Quito?

52 respuestas



¿Considera usted que la transmisión de partidos en vivo y publicación de información del campeonato intercolegial de Quito, ayudaría al desarrollo deportivo de los colegios participantes?

54 respuestas



### ANEXO 3: MERCADO OBJETIVO

Variable	Especificación
Edad	15 – 19 años
Inec 2010	238.705
Porcentaje Población de Pichincha	9,30%
Población Pichincha	2.576.287
Ingresos económicos	Colegios de Pichincha
Estatus Social	Clase baja – media - alta
Educación	Secundaria
Religión	Todas

### ANEXO 4: POBLACION DESCONOCIDA

#### Población Desconocida

N= 238.705 (Tamaño de la Población) (15 a 19 años)

Z: 95% = 1,96 (Intervalo de Confianza)

p: 0,5 (Variabilidad)

q: 0,5

e: 5% = 0.05

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1-p)}{e^2} = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,05^2} = 384$$

## ANEXO 5: ANALISIS FINANCIERO

### RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)

	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -2.494,91	\$ 8.084,95	\$ 5.544,89	\$ 12.441,87	\$ 20.235,69
<b>VENTAS</b>	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 9.872,18	\$ 28.299,98	\$ 52.959,48	\$ 85.228,08	\$ 124.423,47
Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)	-0,25	0,29	0,10	0,15	0,16

### MARGEN BRUTO

	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Bruto	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

### MARGEN OPERACIONAL

	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP E INTERESES</b>	\$ -2.164,48	\$ 13.102,30	\$ 21.390,65	\$ 30.630,59	\$ 41.620,23
<b>VENTAS</b>	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
Margen Operacional	-0,05	0,23	0,33	0,41	0,49

### MARGEN NETO

	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ -2.494,91	\$ 8.084,95	\$ 5.544,89	\$ 12.441,87	\$ 20.235,69
<b>VENTAS</b>	\$ 45.936,00	\$ 56.852,26	\$ 65.148,89	\$ 74.711,88	\$ 85.710,93
Margen Neto	-0,05	0,14	0,09	0,17	0,24

### RENTABILIDAD OPERACIONAL DE PATRIMONIO

	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP E INTERESES</b>	\$ -2.164,48	\$ 13.102,30	\$ 21.390,65	\$ 30.630,59	\$ 41.620,23
<b>PATRIMONIO</b>	\$ -7.855,08	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77
Rentabilidad Operacional Patrimonio	0,28	2,19	3,58	5,12	6,96

## ANEXO 6: PROYECCIÓN DEL ENDEUDAMIENTO ACTIVO Y PATRIMONIAL.

### ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 9.872,18	\$ 28.299,98	\$ 52.959,48	\$ 85.228,08	\$ 124.423,47
	1	2	3	4	5
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 4.764,00	\$ 4.168,21	\$ 3.407,17	\$ 2.572,26	\$ 1.656,30
Endeudamiento del Activo	0,48	0,15	0,06	0,03	0,01

### ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

	1	2	3	4	5
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 4.764,00	\$ 4.168,21	\$ 3.407,17	\$ 2.572,26	\$ 1.656,30
	1	2	3	4	5
<b>PATRIMONIO</b>	\$ -7.855,08	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77
Endeudamiento Patrimonial	-0,61	0,70	0,57	0,43	0,28

### ENDEUDAMIENTO ACTIVO FIJO

	1	2	3	4	5
<b>PATRIMONIO</b>	\$ -7.855,08	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77	\$ 5.978,77
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Intangibles</b>	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Endeudamiento Activo Fijo	-65,46	49,82	49,82	49,82	49,82

