



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PRODUCTORA
AUDIOVISUAL DE INFORMACIÓN Y ENTRETENIMIENTO DEPORTIVO
PARA PLATAFORMAS DIGITALES

AUTOR

DANIEL EFRAÍN GABELA GALLLARDO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PRODUCTORA
AUDIOVISUAL DE INFORMACIÓN Y ENTRETENIMIENTO DEPORTIVO
PARA PLATAFORMAS DIGITALES

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

Profesor Guía
Paúl Andrés Román Reyes

Autor
Daniel Efraín Gabela Gallardo

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la creación de una Productora Audiovisual de Información y Entretenimiento Deportivo para Plataformas Digitales, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Efraín Gabela Gallardo en el semestre 2018-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Paúl Andrés Román Reyes

1712623139

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la creación de una Productora Audiovisual de Información y Entretenimiento Deportivo para Plataformas Digitales del Daniel Efraín Gabela Gallardo en el semestre 2018-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Juan Carlos Torres Núñez
1803369170

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 Efraín Gabela Gallardo

1723123749

AGRADECIMIENTOS

A Sara, David, Giovanni, Jorge y Paúl por todo el conocimiento, clases, aprendizaje, tutorías y experiencias obtenidas durante mi periodo de estudiante.

DEDICATORIA

A mi padre, madre, hermanas,
abuelos, amigos, primos, tíos,
tías, colegas y profesores por
su apoyo y ayuda durante la
elaboración de mi tesis.

RESUMEN

Siguiendo las actuales tendencias y preferencias del mercado de información deportiva a través de medios digitales, este plan de negocios busca brindar al consumidor nacional el resumen más completo sobre los deportes más importantes a nivel nacional e internacional. Mediante la diferenciación de ser la primera productora audiovisual que tenga su contenido 100% digital a nivel nacional, combinado con un contenido humorístico para que el cliente pueda informarse y distraerse mediante el contenido diario de las noticias más importantes en el mundo deportivo.

Se analizará todos los factores externos que influirán al proyecto, principalmente la sociedad ecuatoriana, la tecnología, competencia, proveedores, y la oportunidad mediante la realización de una matriz EFE. Se analizará al cliente potencial basado en los estudios cualitativos y cuantitativos, para poder determinar la atractividad y el interés por parte del grupo objetivo, el cual está basado principalmente por ser jóvenes universitarios y profesionales que son apasionados del deporte, pero con poca disponibilidad de tiempo para ver sus deportes favoritos. Basado en los análisis externos con el análisis del cliente se presentará la oportunidad de negocio para el proyecto a realizar.

Se planteará una propuesta de marketing basada en el servicio que se ofrecerá al cliente, donde sus principales puntos serán el producto, espacio físico, promoción y personas, los cuales son los elementos del marketing mix más importantes para el cliente. La empresa, denominada ENTRE-TIEMPO será una compañía de responsabilidad limitada, y contará con 7 empleados para el primer año, posteriormente se llegará a 10 empleados en los 5 años del proyecto. Se creará un modelo financiero donde se estipulen todos los ingresos, gastos, inversiones, deuda, estados de resultados, balances con el fin de presentar el flujo de caja para el proyecto y el inversionista, demostrando su viabilidad financiera.

ABSTRACT

Following the actual tendencies and preferences of the sports information market through digital media, this business plan, seeks to provide the national consumer a complete summary of the main sports worldwide; by being the first audiovisual production whose entire digital content is spread nationwide. It combines a humoristic content with the most important events of the day in the sports world, so the client can inform and distract himself from a daily routine.

It will analyze all the external factors that have an influence in the project, specially the Ecuadorian society, the technology, competitors, providers and opportunities through an external factor matrix. Likewise, it will analyze the potential customer based on quantitative and qualitative studies, used to determine the attractiveness and interest from the potential market. Which is mainly conformed by college students and professionals who are passionate about sports, yet they lack of time to see their favorite sports live. Based on external analysis of the customer the project will present its business opportunity.

The marketing proposal will be based on service. Its core points will be product, physical space, promotion and people. These are the main elements for the customer in the marketing mix. The company named ENTRE-TIEMPO will be a limited responsibility company that will have seven employees for the first year, then the number will increase to 10 employees in the next five years. A financial model will be created where all the income, expenses, investment, debt, statement of income, and balances are stipulated with the means to present a cash flow for the project, investor and project viability.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNO.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria – Análisis PORTER.....	9
3 ANALISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.....	21
4.1.1 Análisis del entorno.....	21
4.1.2 Análisis del cliente.....	22
4.2 Resumen general.....	24
5 PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	27
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.2 Plan de Operaciones.....	40
6.3 Estructura Organizacional.....	42
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gasto.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	53
7.5 Índices financieros.....	54
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	55
Referencias:.....	57
Anexos:.....	63

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Justificación

En la actualidad, el uso de las redes sociales ha marcado una nueva era en la información y en la difusión de noticias. Los medios tradicionales han sido desplazados por este fenómeno, por lo que han visto la necesidad de adaptarse a estos medios con la finalidad de no perder sus actuales y potenciales clientes. (Diaz.2010).

De las diferentes redes sociales, las más solicitadas son aquellas que su contenido es por medio de videos, los cuales representan el 71% de búsqueda. (Cisco.2016). “Estos sitios web combinan la producción y distribución de medios con funciones de redes sociales, convirtiéndolas en un lugar ideal para crear, conectar, colaborar y circular medios novedosos.” (Chau, C. 2010). Una de las redes sociales que más ha crecido es la plataforma de Youtube, medio por el cual 8 de cada 10 personas entre los 18 a 49 años prefieren utilizar este medio sobre la televisión, y es catalogado como el segundo buscador más utilizado en el internet. (Smith, K. 2016). El promedio de visitas y uso de la red es de 1,000 millones de personas y se ven alrededor de 4,000 millones de videos diarios, un promedio de 4 videos por persona que entra al día a esta plataforma. (López, M.2016)

Entre los temas más solicitados por los usuarios de esta red digital es el deporte y el fútbol, por lo que la misma plataforma capacita a los usuarios interesados en estas áreas acerca de todos los aspectos necesarios para crear una marca (canal) exitosa a través de su medio. (Youtube. 2017). El impacto de esta red es tan mediático, que las grandes industrias deportivas han abandonado los medios tradicionales de información para hacer únicamente videos cortos con la misma información a través de este medio. (Yaguache, J. J., Rivera, D. E., & Campos, F. 2015).

Youtube también cuenta con una plataforma de pago, la cual está compuesta por; pago por visitas a videos (pagado por Youtube) y publicidad (por empresas privadas directo al dueño del canal). (Rodríguez. 2013). En Ecuador, el 50,5% de la población tiene acceso a internet por diferentes medios, como computador portátil o celular inteligente, y 2,8 millones de ecuatorianos utilizan las redes sociales. (INEC, 2015). Adicionalmente, el canal nacional reconocido a nivel mundial bajo el nombre de “Enchufetv”, de la empresa “Touchfilms” es conocido como uno de los canales más exitosos a nivel mundial en la categoría de comedia, además de ser el quinto canal con más seguidores y contar con un promedio de 14 millones de visitas por cada video subido en su canal. (Vidooly. 2017).

Justificando la recopilación de la información y el crecimiento potencial en esta industria, se podría sustentar la creación de un canal de información y entrenamiento deportivo a través del medio digital y red social Youtube.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo.

Determinar la viabilidad de la creación de una productora audiovisual de información y entretenimiento deportivo para medios digitales en Ecuador.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo.

- Determinar los factores externos que podrán influir directamente en la creación del proyecto.
- Identificar mediante un estudio de mercado, con herramientas cuantitativas y cualitativas a los clientes potenciales y clientes finales.
- Determinar la oportunidad de negocio que tendrá el proyecto en el mercado establecido.
- Desarrollar el plan de marketing para acaparar la mayor cantidad de clientes del mercado estudiado.
- Desarrollar el plan organizacional estableciendo los parámetros necesarios para poder pertenecer a la empresa y los procesos.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

Político

El Ecuador ha vivido una estabilidad política en los últimos 10 años, con el mismo presidente y sistema de gobierno desde el año 2008, el cual se ha reconocido como un gobierno socialista. Durante esta última década se han producido ciertas irregularidades por parte del sistema de político, pero podemos acotar que el gobierno de Rafael Correa ha impulsado ciertas áreas comerciales. Cabe destacar que el gobierno está impulsado el desarrollo de producción a nivel nacional, con el fin de promover el emprendimiento y creación de productos o servicios locales, mediante préstamos con bajos intereses para los jóvenes universitarios para así fortalecer la economía del país con actividades económicas, esto mediante la Corporativa Financiera Nacional (Gallardo. 2011). Conjuntamente, existen otras instituciones que se especializan en la acreditación para préstamos a emprendedores y nuevas empresas, con características similares, en lo que se refiere a interese, plazos y garantías, como Banecuador (Banecuador. 2017) y bancos a nivel nacional.

En el año 2009, se crea un nuevo ministerio, el cual es nombrado y encargado de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información, con el fin de otorgar el derecho de la ciudadanía de tener el acceso en las actividades e información gubernamental (Ministerio de Telecomunicaciones. 2009). A pesar de que sus principales áreas de enfoque se ven reflejadas en la comunicación convencional, la creación del ministerio, junto a sus avances y logros son uno de los principales actores que han promovido la igualdad de los ciudadanos para el acceso a la información por medio de las diferentes plataformas visuales y radiales (Ministerio de Telecomunicaciones. 2009). El gobierno también ha impulsado el registro de marca nacional, por medio del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, con el fin de que todo ecuatoriano o empresa nacional proteja su propiedad intelectual a nivel nacional e internacional, la cual contribuirá para que el plan de negocio este protegido por la ley. (IEPI. 2017). Otra actividad del

gobierno con el fin de regular la actividad de comunicación fue la creación de la Ley Orgánica de Comunicación, la cual protege a toda persona o institución de posibles noticias o información falsa que pueda presentar un medio de comunicación, pero no incluye la información que se transmita por internet a nivel personal (Ley de Comunicación. 2013).

El avance por parte del gobierno para apoyar, tanto de forma legal como en los sistemas de financiamiento es una de las características más importantes que han crecido en los últimos que involucran directamente en la creación del proyecto. Aunque ciertas normas no se ven reflejadas de forma directa, como la Ley de comunicación, es importante resaltar el apoyo que el gobierno brinda a los nuevos proyectos a los ciudadanos.

Económico

El PIB del Ecuador no ha tenido el crecimiento esperado que se había proyectado, considerando que en el primer trimestre del año 2016 bajo el 3%, siendo el 3,2% el crecimiento en el mismo periodo en el año anterior y como se han reflejado en años pasados. (Líderes.2016). La inclusión del dólar en la economía local ha permitido que la inflación no tenga altas varianzas, a comparación de nuestra antigua moneda, pero también condujo a que el dinero circulante dentro del país sea más escaso por la apreciación del dólar. En otras palabras, la inflación es baja, pero no tiene el dinero circulante necesario para las diferentes actividades económicas en el país. (Banco Mundial. 2016). En 2016, la inflación del Ecuador se sitúa en 1,05%, realizando el promedio de la inflación en el 2016 se sitúa en 1,78% (Banco Central Ecuador. 2016), mientras que la inflación hasta el mes de agosto de 2017 fue de 0,28% (Ecuador en Cifras. 2017). Esta tasa es baja, lo que permite a las empresas tener un precio competitivo. En la actualidad, el desempleo es una de las consecuencias a la crisis del país. Además, existe un fuerte desequilibrio entre oferta de empleo, la cual exigen más requisitos y la demanda del mercado. (Banco Central del Ecuador.2017).

Las ciudades que mayor porcentaje de desempleo presentan son; Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Beneficiosamente, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo en el país con 3,62% y 3,10%, respectivamente (Banco Mundial. 2016) (Ecuador en Cifras. 2016). Como se mencionó anteriormente, las tasas de interés que se maneja para préstamos por parte de los bancos han disminuido, teniendo como promedio entre 12% hasta el 17% sobre el monto solicitado (Banco del Pichincha. 2017).

En el país, la industria de producción audiovisual ha crecido durante los últimos años, gracias al aumento de carreras universitarias relacionadas al tema y por la pasión de los jóvenes talentos en crear nuevos contenidos (Superintendencia de Comunicación. 2017). En Ecuador, apenas 2 de los 11 canales más importantes y con mayor número de visitas acceden a un ingreso significativo para continuar su producción por medio (Vidooly. 2016) de Youtube, mientras que a nivel internacional miles de jóvenes y adultos afirman que su principal fuente de ingresos es a través de este sistema, como en España, donde el 14% de los “youtubers” viven solo de la publicación de videos en sus canales (20minutos. 2017).

Como se pudo verificar, la situación económica del país se encuentra en un estado complicado, por el alto número de desempleo, pero los indicadores financieros permiten la competitividad con lo que se refiere a precios entre las competencias.

Social

La población ecuatoriana cuenta con aproximadamente 16 millones de personas, las cuales se concentran, por mayor número de habitantes en la provincia de Guayas, con 3.645.483, seguida por Pichincha con 2.576.287, siendo así las dos provincias donde existe mayor concentración de ecuatorianos en territorio nacional (Ecuador en Cifras. 2010), también existe un gran número de ecuatorianos en países extranjeros, aproximadamente de 370.000 personas. (CNE. 2017).

La cultura ecuatoriana no es reconocida por practicar y desarrollar el deporte. Si bien es cierto, la cantidad de futbolistas ecuatorianos que han llegado a triunfar en países extranjeros, y el aumento en participación y resultados de deportistas en otras disciplinas, principalmente en atletismo y boxeo también ha logrado destacar a nivel mundial, no refleja la realidad ecuatoriana (Ministerio del Deporte. 2012). Apenas el 41,8% de los ecuatorianos practica deporte, de los cuales los deportes o actividades físicas con mayor afinidad por parte de los ecuatorianos son; fútbol, correr, ecua-volley y gimnasios. (Ministerio del Deporte. 2015). Sin embargo, la pasión futbolística de los ecuatorianos es muy fuerte, por lo que solo en venta de localidades locales para partidos, hubo un total de 1,594,205 de asistentes en el 2016. (Revisar Anexo 1) (FEF. 2016). Los ecuatorianos dedican más tiempo al sedentarismo, lo que lleva a que a uno de cada dos ecuatorianos tiene una vida completamente sedentaria. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. 2012). Los ecuatorianos han empezado a dar prioridad a otro tipo de actividades, entre las cuales el internet es la alternativa con más aumento en los últimos años.

En el internet, los ecuatorianos buscan nuevas fuentes de entretenimiento para su tiempo por lo que en porcentaje de hogares con internet fijo ha aumentado en un 32,8% en todo el país (Ecuador en Cifras.2015). Para acceder a internet, más de 3 millones de personas tienen un celular inteligente (acceso a internet), y 2,8 millones de ecuatorianos utilizan de forma constante redes sociales solo en sus celulares. (Ecuador en Cifras.2015). La investigación realizada por Instituto Nacional de Estadística y Censos estableció que los rangos de edad que utilizan con mayor frecuencia una computadora son; entre los 16 a 24 años, el 76,1%, seguido por el rango de edades de 25 a 34 años, con el 57,6%. (Ecuador en Cifras. 2015).

El canal de Youtube más conocido a nivel nacional e internacional de origen ecuatoriano es "Enchufetv". El canal se dedica a la publicación de videos de contenido entrenamiento y ha ganado una popularidad a nivel mundial, siendo el

quinto canal con más seguidores en esta categoría, con más de 14 millones de suscriptores y un promedio de 15 millones de visitas por video publicado los domingos, además que el 80% de sus visitas provienen de ecuatorianos (Vidooly. 2017).

A pesar de la escasa practica global de los ecuatorianos en el deporte, el mismo es muy importante para su vida cotidiana, debido a que los habitantes de país son muy apasionados por los deportes, principalmente con el deporte “rey”, el fútbol. (Ministerio del Deporte. 2012). Así mismo, el incremento de acceso para los hogares y personas al internet también representa una oportunidad para poder emplear el uso de las diferentes plataformas digitales con el fin de promocionar las noticias más destacadas en el mundo del deporte. (Ecuador en Cifras. 2015)

Tecnológico

Ecuador no dedica sus actividades económicas a la producción y desarrollo de tecnología, como informa la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, apenas el 1,88% del PIB está destinado para la inversión de tecnología (Web Quito. 2016). Esta falta de producción lleva a que las empresas adquieran la tecnología necesaria para sus actividades a través de la importación tecnología del exterior. (El Comercio. 2013). Según el índice global de innovación, Ecuador se ubica en el puesto número 120 de los 141 países incluidos, lo que significa que es de los países más bajos niveles de innovación a comparación de los demás. (The Global Innovation Index. 2015). La accesibilidad a equipos de computación por parte de los ecuatorianos ha crecido en los últimos años, aunque existen ciertos grupos de edad que utilizan más que otros.

Con lo que corresponde al uso de internet, el INEC también establece que las provincias que más usan internet, en el año 2015, fueron Galápagos, Pichincha y Azuay, cada una con los porcentajes de 67, 7%, 58,2% y 57,8% respectivamente (Ecuador en Cifras. 2015). Considerando la información que

otorga el INEC, apenas el 49,83% de la población tiene un celular fijo activado, lo que no representa que todos los ecuatorianos tengan acceso a internet por medio de celulares, ya que el 18,81% de la población tiene la disponibilidad de tener un celular Smartphone, lo que implica que solo 3.084.886 de los ecuatorianos pueden acceder a internet por medio de los celulares. (Ecuador en Cifras. 2015). Tanto el uso de internet, como el número de celulares modelo Smartphone, son elementos claves para el negocio, ya que por estos medios es donde participará el plan de negocios, y al tener más fuentes disponibles para acceder a Youtube, más clientes y futuros ingresos representará. El uso de celular para acceder a Youtube tiene un mayor alcance que los medios convencionales en el público entre los 18 y 49 años, además de ser la plataforma de video con mayor uso a nivel internacional sobre sus competidores, tales como; Veo, Dailymotion Wistia, entre otros (Smith, K. 2016).

El incremento de mecanismos digitales para poder acceder a las diferentes plataformas digitales, principalmente Youtube, es el principal factor para que el modelo de negocio tenga éxito, por lo que su aumento en las provincias del Ecuador. Sin embargo, la falta de tecnología nacional con las características necesarias para la producción se verá reflejada en las inversiones de los materiales y herramientas requeridas para la producción (computadoras, cámaras, micrófonos, programas de edición).

CIIU

El CIIU permite conocer dentro de qué industria se ubica un negocio. En esta ocasión, se debe aclarar que no existe un código CIIU que abarque la actividad de producción audiovisual para su venta y promoción en medios digitales u online, pero se la puede enfocar e identificar dentro del grupo de Información y Comunicación, con el código "J5911.00 Actividades de producción de películas cinematográficas, videos, Producción programas y anuncios de televisión" (Superintendencia de Compañías. 2017).

Se utilizará este código por el ser el más básico en actividades de producción, mientras que otras clasificaciones de Información y Comunicación ya involucran actividades más específicas como programas de televisión o cine (Superintendencia de Compañías. 2017). Con esta clasificación, se puede identificar claramente todas las empresas que participan en el mercado al cual la empresa va a participar.

2.1.2 Análisis de la industria – Análisis PORTER

Amenaza de la entrada de Nuevos Competidores- Media

La industria de producción de videos en general no ha crecido en un gran número en los últimos años, teniendo bien posicionados a varias empresas, y las que no logran establecerse en el mercado, van desapareciendo con el tiempo al no lograr obtener clientes (Superintendencia de Compañías. 2017). Sin embargo, el proyecto de iniciativa por parte del gobierno con el CFN y el aumento de nuevos profesionales en producción en las áreas de ingeniería audiovisual y cine puede significar el aumento de nuevas empresas que compitan en esta industria con el fin de hacer uso de los préstamos para iniciar sus propios emprendimientos (Sánchez, C. 2014). Por la presencia de nuevos competidores que pueden presentarse en los próximos años, la amenaza de nuevos competidores se mantiene en media.

Poder de negociación de Proveedores- Alta

En Ecuador, a pesar de tener una gran variedad de marcas y productos para la producción de la industria, la mayoría de estas son provenientes de empresas internacionales, la cuales deben ser importadas. Lastimosamente para la industria, este tipo de equipos esta categorizados con el más alto nivel de impuestos, del 45% (Andrade, C. 2017). Acotando lo anteriormente mencionado, en la sección de Tecnología en el país, se conoce que el Ecuador no tiene la capacidad de producción de tecnología ni en la misma calidad necesaria para la producción de esta industria, lo que lleva a que los proveedores puedan vender sus productos sin problemas al precio que ellos mejor les convengan, ya que la industria está en la necesidad de los mismos. Uno ejemplo de los precios y

costos por parte de uno de los mejores proveedores de la tecnología necesaria es la marca Sony, donde las cámaras profesionales para esta industria varían entre los \$2,000.00 hasta los \$10,000.00 (Sony. 2017). Por los elevados precios de los materiales necesarios, que también deben tener altas normas de calidad, el poder de negociación de los proveedores es alta para todos los participantes de la industria.

Poder de negociación de Clientes- Media

Con lo que respecta a los clientes, existen pocos en el mercado, pero son de grandes corporaciones. Es muy difícil que una persona en concreto busque en esta industria a una productora de videos, ya que el precio del servicio suele ser elevado, por lo que prefieren realizarlos ellos mismos o acceder a empresas más pequeñas (Haiku. 2016). Sin embargo, empresas multinacionales, cuando dedican recursos a actividades de promoción o publicidad, acuden a las diferentes empresas de la industria para la adquisición del servicio, con el fin de tener uno o varios videos de calidad, lo cuales pueden utilizarlos para campañas televisivas o en sus propias redes de comunicación (Touchefimls. sf). Al existir una variedad de gustos y preferencias para los consumidores, los precios que se manejan con los clientes son negociables la mayor parte de la industria, por lo que el poder de negociación de los clientes es media.

Amenaza de productos sustitutos- Alta

Como se mencionó en el CIIU, la actividad de la industria se comprende en lo más básico de las actividades de producción (Superintendencia de Compañías. 2017). A pesar de que este código abarca varias actividades de producción, existen muchas empresas que tiene una actividad más específica o dan mayor importancia a ciertas actividades de producción. Existen un alrededor de 30 empresas en el mercado en otras industrias donde su trabajo es más específico a comparación de la industria estudiada, lo que simboliza que los clientes prefieren primero acercarse o ya negociar directamente con una empresa que se enfoque en el área que busca el consumidor. (Superintendencia de Compañías. 2017). Adicionalmente, con el aumento de información en internet, cualquier persona puede acceder a cursos gratuitos de producción de videos básicas, y sin la necesidad de todos los equipos que necesita cualquier empresa

de la industria, disminuyendo la posibilidad de clientes a futuro (López, M. 2016). Debido a las nuevas facilidades que existen en el mercado y para los clientes de encontrar diferentes mecanismos o soluciones a la producción, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre Competidores Existentes- Alta

Según los datos de la Superintendencia de Compañías, el número total de competidores en la industria es de 12 empresas, de las cuales 6 siguen activas, por lo que existe una fuerte competencia por parte de todas las empresas para posicionarse en el mercado y ser reconocidas. (2017). Es importante recalcar que, aunque todas estas empresas solo se ubiquen en las ciudades de Quito y Guayaquil, a nivel nacional existen varias empresas que se dedican a la misma actividad económica, aunque no se registren con el mismo código CIIU, pero que están presentes y tienen una mejor posición en el mercado nacional, porque la mayor parte de las empresas en la industria establecida, no son conocidas por los ecuatorianos. Por el motivo de no conocer de forma certera la cantidad de empresas que participan en la industria, además de tener grandes empresas y con reconocimiento a nivel nacional, la rivalidad entre las mismas es alta.

Matriz EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Peso Relativo	Valor	Valor ponderado
Oportunidades			
Mercado en crecimiento a nivel local	0,15	4	0,6
No existen competidores directos	0,2	3	0,6
Préstamos para emprendimientos con intereses bajos	0,05	3	0,15
Cultura y pasión por el deporte a nivel nacional	0,1	4	0,4
Interés y crecimiento de uso en redes sociales	0,2	4	0,8
Amenazas			

Provincias con poco uso o acceso de Internet	0,07	2	0,14
Cantidad limitada de teléfonos Smartphone a nivel nacional	0,08	1	0,08
Precios de equipos de producción elevados	0,15	1	0,15
Total	1		2,92

Como podemos apreciar con la ponderación de la Matriz EFE, la oportunidad de negocio es buena, ya que tiene una tendencia hacia un grado de eficiencia mayor, y lo más importante, pasa el valor mínimo para determinar la oportunidad del negocio en el mercado (David, F. 2013). Las oportunidades presentadas para el plan de negocio demuestran que, al ser un proyecto de carácter de tendencia a nivel mundial, está muy bien sustentado para su aplicación en el mercado nacional, el cual tiene un crecimiento muy importante en el país, con lo que se refiere a al crecimiento del mercado, la falta de competidores directos, los cuales se vieron reflejados en las fuerzas de Porter y el código CIIU, donde se puede presenciar que no solo el modelo de negocio se presentaría como pionero en su industria, además de los factores presentes en el pueblo ecuatoriano, los cuales son la cultura e interés deportivo. Sin embargo, y como se había inferido anteriormente, la poca accesibilidad de internet en ciertas provincias y sectores del país representa una amenaza muy importante a considerar, ya que a pesar de que en esas provincias existe la cultura y pasión futbolística, el medio por el cual se quiere llegar no tendrá efecto y llegada esperada según el plan.

Conclusiones

- El crecimiento de la industria gracias al aumento de accesibilidad a internet por parte del gobierno permitirá que existan más clientes potenciales que podrán ver videos a través de Youtube.
- A pesar de ser una tendencia a nivel mundial el modelo de negocio por medio de la red social, en el Ecuador no existe competencia directa que pueda perjudicar el giro de negocio establecido.

- Los altos costos de inversión para la creación y compra de materiales necesarios para la producción de los videos serán reducidos a través de los programas del gobierno para el apoyo por medio de préstamos con bajos costos de intereses a futuro.
- Los ecuatorianos tienen un alto interés por la información deportiva y el deporte en general, a pesar de tener un bajo índice de la práctica del mismo, la pasión del mismo permite la búsqueda de contenido actualizado sobre sus deportes de mayor interés personal.
- Cada día, más ecuatorianos incrementan su interés y adquieren nuevas redes sociales por medio de computadoras de escritorio, personales o en celulares de tipo Smarth Phone.
- Aunque existe el riesgo por parte de los clientes de no querer involucrarse en la industria en la cual está representada el modelo de negocio, su principal diferenciador (plataformas digitales) será su principal característica para atacar el mercado y su industria.
- La competencia entre las principales empresas de la industria no afectará directamente al plan de negocio, por su diferenciación y modelo de negocio exclusivo de plataformas digitales.
- Se debe considerar las amenazas de productos sustitutos y entrada de nuevos competidores con mucho cuidado, debido a que este tipo de tendencia está creciendo a nivel nacional.
- A pesar de tener facilidades para la obtención de préstamos para la inversión de equipos necesarios para el proyecto, los elevados costos de estos pueden perjudicar para su adquisición.
- La elaboración de un plan de negocios para la creación de una productora audiovisual de información y entretenimiento deportiva a nivel nacional tendrá una gran acogida por parte de los ecuatorianos basado en los intereses y el crecimiento de la accesibilidad a internet en el país, además de ser una tendencia que está dando grandes frutos a nivel internacional.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para poder conocer a los potenciales clientes, se procederá a realizar una investigación de mercados, la cual permitirá recopilar información sobre los clientes, con sus gustos y preferencias, así como información primaria y secundaria del mercado (Muniz, R. 2018), con el fin de determinar si el mercado está interesado en el plan de negocio planteado. En primer lugar, se procederá a realizar la investigación cualitativa, la cual no recolecta información numérica, pero analiza comportamientos basada en observación y discursos con respuestas abiertas (Explorable. 2009). Para este proyecto, se utilizaron las herramientas de entrevistas y focus group.

Entrevistas a expertos

Las entrevistas son un método de investigación cualitativo que permite escuchar respuestas abiertas a personas que conocen a profundidad el tema que se le presenta (Explorable. 2009). Se realizó dos entrevistas a dos diferentes expertos, las cuales fueron enfocadas en buscar información sobre el deporte a nivel nacional, su impacto en el público en medios convencionales y actuales e información sobre producción de videos. Por ende, se decidió realizar las entrevistas a un periodista y a un director audiovisual.

El primer experto que se entrevisto fue la periodista Omar Cruz, licenciado en periodismo deportivo y profesional en el ámbito de comunicación y nuevos medios de comunicación. Omar Cruz fue escogido por haber teniendo más de 10 años de experiencia profesional y haber participado en diferentes medios de comunicación, los cuales también le ha ayudado en la adaptación de nuevos sistemas o modelos de comunicación, como las redes sociales. Actualmente el señor Cruz trabaja en; Radio La Deportiva como presentador, Televisión Ecuatoriana Internacional, programa "TEI Sports" como panelista y en Diario "El Veci" como escritor.

El periodista brindó información muy relevante sobre los temas tratados durante la entrevista. Conoce muy bien el deporte a nivel nacional, teniendo un enfoque más relacionado con el fútbol por temas culturales del país. A pesar de los problemas institucionales que presentan ciertas organizaciones deportivas, el experto pudo identificar los deportes más llamativos en nuestro país y la razón de estos, además que explicó la razón porque ciertos deportes que están teniendo éxitos deportivos en el extranjero, aun no son llamativos para el público ecuatoriano.

Explicó la razón porque el deporte nacional aún tiene más respaldo que el internacional, lo cual se debe a la facilidad de un grupo o segmento de mercado que tiene las posibilidades de acceder a medios de comunicación o plataformas de televisión pagada, el cual es un grupo pequeño, mientras que la mayor parte de la población nacional tiene que ver o escuchar mediante televisión nacional o radio locales. Argumentó las estrategias necesarias o que se utilizan cuando un deporte poco llamativo tiene un impacto fuerte. De igual manera, explicó porque no siempre se realiza el ejercicio de preparar un programa, ya que algunos dependen directamente de tener toda la información (televisión), y otros que por su duración pueden durar mayor tiempo, pero se pueden expandir con diferentes temas relacionados (radios).

Con las preguntas más relacionadas al plan de negocio, reconoció que el impacto y las posibilidades que brinda Youtube son muy grandes e importantes para el medio, ya que complementa cualquier información mediante los videos de jugadas o elementos claves del evento deportivo. Dio consejos para aquellas personas que están interesadas a compartir información mediante este medio, los cuales son parte del oficio de un periodista y recomendó que no es necesario poner un enfoque específico, como el de entretenimiento, ya que el carisma del presentador logrará por si solo que el video tenga esa tendencia.

El segundo experto al cual se le realizó la entrevista para los temas de producción, la industria, consejos de estrategias y los nuevos mercados fue el

productor Juan Carlos Castillo, licenciado en producción audiovisual y cine. Cuenta con 36 años de experiencia en el campo de la comunicación y relaciones públicas, ha trabajado para varios medios de comunicación nacionales e internacionales. Dirige desde hace 10 años una empresa de generación de contenidos y comunicación, Diablojojo Comunicación. Se selecciono a este productor por su amplio conocimiento en producciones de corta como larga duración y contar con estudios universitarios internacionales, ya que en el país recién se están integrando estos estudios (Superintendencia de Comunicación. 2017).

Uno de los aspectos más importantes sobre esta entrevista va con los temas de producción, que es uno de los temas o recursos más importantes para el proyecto. Se determinó que una cámara puede ser profesional o adaptada, pero los resultados varían en la calidad. El uso de micrófonos fue un tema muy importante, ya que se puede descartar algunos de ellos, como los de ambiente, los cuales no servirán para este modelo de videos. Finalmente, la computadora con programas especializados servirá para la parte de postproducción, el cual es uno de los recursos más importantes, además de ser el método por cual, vía internet, se subirán los videos a la plataforma digital. Con lo que se refiere a tiempos en producción, el entrevistado brindo una información muy importante a considerar, la cual es todo el tiempo necesario para poder realizar este tipo de trabajos. A pesar de tener varias horas de planeación y posteriormente la producción, al ser una modelo de gestión y producción el cual se basará directamente en noticias diarias, las horas establecidas son las adecuadas o las esperadas para el proyecto.

Como resumen general, las entrevistas lograron cumplir varios objetivos para el análisis del proyecto. Se reconoció mejor al mercado informativo deportivo a nivel nacional y sus tendencias actuales, principalmente como influyó el crecimiento de las redes sociales a nivel nacional. Con el aporte de Juan Carlos, se despejo las dudas sobre qué tipos de equipos utilizar y mejorar el trabajo visual para tener un material de trabajo de excelente calidad para el público. En ambos casos, los

dos expertos ayudaron con ideas y estrategias para actuar en el mercado, el cual tiene un gran número de competidores, principalmente en medios tradicionales.

Focus Group

El segundo método cualitativo empleado fue el de focus group o grupo focal, el cual permite, mediante una reunión de 6 a 12 personas conocer todas las opiniones, comentarios y sugerencias acerca de un tema tratado (Explorable. 2009). Para el focus group, los participantes cumplieron las siguientes características, presentadas en el Anexo 2.

En primer lugar, se presentó el factor tiempo, con el fin de conocer todas las posibilidades de tiempo de los participantes para poder ver su espectáculo deportivo en caso de estar en clases o en el trabajo. En la opinión general, todos los participantes esperan o analizan todo el tiempo disponible para poder dividirse por tiempos y poder presenciar partes del evento, y otro método son a través del computador o teléfono celular con acceso celular para verlo a través de las redes de las diferentes redes sociales o plataformas oficiales, aunque los más usados son aquellas que son vistas y consideradas como ilegales. Posteriormente se empezó hablar sobre el tema o las situaciones donde la persona ya no puede tener el acceso para poder verlo directamente. En este caso, los diferentes participantes dieron sus opiniones sobre sus métodos preferidos. A pesar de que la mayoría utilizaba las redes sociales de Facebook o Twitter, se mencionó mucho el uso de las páginas oficiales del evento, equipo o deportista, ya que se considera que están son las versiones más verídicas que pueden existir.

Al tener este conocimiento, se prosiguió con la pregunta sobre cómo y si los participantes utilizan las plataformas digitales de videos para tener mejor información o ver momentos que no pudieron apreciar, y la respuesta del grupo fue que si se apoyan en los videos para complementar su información. Finalmente, se explicó cómo funciona actualmente el método videos a través de

Youtube y el crecimiento que ha tenido, además de informarles sobre el crecimiento que han tenido los videos o canales de información deportiva, además de usar el ejemplo del canal ecuatoriano Enchufetv, el cual desarrolla temas de entretenimiento. Una vez presentado los dos modelos, se les realizó la pregunta sobre su interés en la mezcla de información con entretenimiento deportivo, para llevarlo como un método o alternativa innovador a lo que actualmente se está viendo en el mercado. La respuesta global fue negativa, ya que argumentaban que mezclar información con entretenimiento sería poco profesional o se lo vería como un canal que no informa, el cual es su principal objetivo. Como recomendaciones por parte de los participantes salieron las siguientes alternativas; realizar un pequeño segmento cómico, utilizar un presentador carismático o concurso de "memes". Estos factores serán analizados y se realiza como parte de las encuestas del proyecto para determinar cuál sería la más efectiva para el público.

Resultados de las encuestas

Con la información obtenida en la investigación cualitativa, se procedió a realizar la investigación cuantitativa, mediante la herramienta de la encuesta, la cual permite recopilar información mediante un modelo de cuestionario, con el fin de obtener información que se pueda presentar mediante gráficos o tablas (Explorable. 2009).

Para la realización de las encuestas, primero se determinó el mercado objetivo realizado la segmentación, utilizando la investigación obtenida del análisis del capítulo 2 y las variables de la segmentación, las cuales son según su orden; geográficas, demográficas y psicográficas (Espinosa, R. 2013). El resultado obtenido dio un total de 1.062.381 de posibles clientes (Anexo 3). Posteriormente se pasó al cálculo de la muestra, el cual se utilizó un método de muestra infinita, con un resultado de 384 personas para la realización de la encuesta, pero al tratarse de un trabajo académico, se utilizará las primeras 50 respuestas, donde se encuentran 20 encuestados de provincias de la sierra, 18 de la costa, 10 del

oriente y 2 de Galápagos por medio del tipo de muestreo de bola de nieve (Ochoa, C. 2015), por lo que se mandó las encuestas por medio de mail. El modelo de la encuesta se compone de las siguientes preguntas y opciones, presentadas en el Anexo 4.

Entre las preguntas realizadas a los encuestados para determinar los aspectos más importantes para la elaboración del plan de negocios, uno de los más importantes fue el factor tiempo, por lo que se les pregunto si tenían el tiempo necesario para poder ver su evento o partido deportivo sin problemas, y se obtuvieron los siguientes resultados (Anexo 5). A pesar de que un grupo representativo, tanto de hombres como mujeres aseguran tener el tiempo necesario para ver su evento deportivo, casi la mitad de los encuestados eligieron la opción de solo tener el tiempo necesario el fin de semana. Cuando se les pregunto si su trabajo o estudios le impedía ver su espectáculo deportivo de forma completa, el 90% de las personas respondieron que si, por lo que deben guiarse por otros medios para informarse (Anexo 6).

El principal medio para informase según los encuetados son las redes sociales, con el 76% de respuestas por parte de los encuestados, seguidos de las aplicaciones y las paginas oficiales de los equipos o deportistas preferidos (Anexo 7). De los 50 encuestados, apenas 8 negaron el uso de videos para complementar su información, análisis del evento o repeticiones. De los 42 encuestados que afirmaron el uso de videos, el 92,9% utiliza la plataforma de Youtube, la cual será el medio que se implementará en el plan de negocio, y asegurando que el mercado objetivo si conoce y ve a través de esta plataforma digital (Anexo 8). Finalmente, en la pregunta sobre el atractivo de un segmento de entretenimiento en los videos, el 68% les pareció atractivo y que, si estarían atraídos a ver ese segmento, por lo que la siguiente pregunta fue relacionada con temas de entretenimiento, donde los principales medios fueron concurso de memes, monólogos y la posibilidad que todo el video sea presentado con un presentador carismático (Anexo 9). En la última pregunta sobre el horario preferido para los encuestados para que salga el video o que puedan visualizarlo

sin problema, sus principales horarios fueron en la noche, en los horarios de 20:00 pm a 24:00 am, lo que da el tiempo necesario para la realización de los videos (Anexo 10).

En conclusión, el mercado objetivo conoce muy bien acerca de su disponibilidad de tiempo para poder ver sus espectáculos deportivos favoritos, el cual se encuentra limitado por sus diferentes responsabilidades académicas y profesionales. Al ser un mercado con disponibilidad de acceder a medios tecnológicos e internet, conocen y utilizan con mayor frecuencia las diferentes redes sociales, aplicaciones y plataformas digitales, además de los medios tradicionales, como prensa y televisión. Como el deporte debe ser visible para el espectador, la mayoría de encuestados si acceden a las diferentes plataformas visuales de internet para poder repetir o informarse sobre su deporte de preferencia. Sin embargo, y como se presentó anteriormente, la necesidad de ver las acciones más importantes del deporte preferido por cada uno o tener mejor conocimiento de los temas más relevantes que transcurrieron en el día, lleva como consecuencia el acceso a los medios digitales de video para poder ver las jugadas, momentos más importantes o resúmenes generales de lo transcurrido durante todo el día.

Al tener un alto grado de aceptación por parte del público objetivo y el apoyo del elemento diferenciador, podemos concluir que el plan de negocio tendrá un impacto positivo para los futuros clientes, los cuales están en la búsqueda de un nuevo modelo de presentación de información deportiva, ya que sus actuales obligaciones no les permiten disfrutar de una de sus pasiones más importantes a nivel personal. También se debe considerar que la pasión que tiene este mercado por su deporte preferido es tan importante que recurre a las diferentes redes sociales o métodos para informarse sobre los aspectos más destacados del día, el cual es un aspecto que quiere implementar el plan de negocio para sus clientes.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

4.1.1 Análisis del entorno

Dentro de los factores del PEST que más se involucran en la realización del plan de negocios encontramos los factores sociales y tecnológicos. El factor social es clave para la implementación del plan, ya que se pudo determinar sobre los aspectos culturales deportivos que tiene el Ecuador, el cual tiene un alto grado de aceptación, principalmente en el fútbol. Por otro lado, para la realización del plan es fundamental el uso de tecnología, la cual el país no la tiene desarrollada en las áreas de tecnología audiovisual, por lo que no se podrá contar con productos nacionales para la compra de todos los implementos necesarios para la realización del proyecto, tales implementos son; cámaras de video, micrófonos, computadoras, programas de diseño, entre otros. Con lo que respecta al código CIIU, en el Ecuador aun no tienen desarrollado un código de clasificación de actividades que sean directamente por medios digitales, por lo que se implementó el uso del código J5911.00, el más básico en producción audiovisual.

Con el uso de este código, se determinó las fuerzas de Porter que más influyen en el negocio comparado con la industria. De los cinco factores, los más influyentes son el poder de negociación de los proveedores, amenazas de productos sustitutos y la rivalidad de los competidores. Con lo que respecta a los proveedores, como se mencionó anteriormente, al no tener tecnología nacional especialidad en el área audiovisual, las empresas extranjeras venden sus productos a precios muy altos, basándose en los impuestos que ellos mismos deben pagar y el porcentaje de ganancias que la empresa desea obtener de cada producto.

Con lo que corresponde a los productos sustitutos, las demás empresas que utilizan un código CIIU más específico sobre su actividad económica son más especializados en un sector o en un área de enfoque en la producción audiovisual, por lo que el cliente tiene una gran variedad de opciones para

determinar qué empresa vende el producto que más necesita. Finalmente, la rivalidad de competidores es un factor muy importante, porque apenas 12 empresas están registradas en el código CIIU seleccionado, por lo que estas empresas deben luchar entre ellas para ser la mejor o con mayor cantidad de clientes, sin mencionar la aparición de nuevos profesionales con sus respectivas empresas.

Con todos los factores analizados, el resultado de la matriz EFE para el proyecto obtuvo una puntuación de 2,92, lo cual representa una gran oportunidad de negocio, pero tiene ciertos factores a considerar sobre la industria y la competencia.

4.1.2 Análisis del cliente

Con el fin de conocer mejor al cliente, principalmente en los factores de disponibilidad de tiempo y el uso de redes sociales para informarse sobre sus deportes de preferencia, se realizó un focus group y un estudio mediante encuestas para determinar preferencias de los consumidores.

En el primer acercamiento a los potenciales clientes mediante el focus group, donde se invitó a universitarios y profesionales, los cuales corresponden a las características psicográficas que se buscaron, como tener poco tiempo disponible para ver sus deportes preferidos, pero son apasionados por el mismo, por lo que buscan constantemente información. Uno de los aspectos más importantes que se dio a conocer fue el uso de las diferentes redes sociales por parte de los participantes, entre las cuales se encuentran Facebook, Twitter, páginas oficiales y aplicaciones móviles.

Con estas respuestas obtenidas se les planteó si utilizaban videos en medios digitales para complementar la información deportiva, la cual tuvo una respuesta afirmativa por parte de todos los participantes, y refiriéndose a que su principal medio es la red Youtube. Con la información obtenida, se les planteó la idea del negocio, la mezcla de información deportiva presentada con elementos o

secciones humorísticas, la cual no tuvo aceptación por parte de los participantes al creer que se iba a burlar del deporte o equipos, pero cuando se les explico que se deseaba tener un segmento enfocado a diferentes métodos de entretenimiento para al público y no sobre burla al deporte, los participantes aceptaron y contribuyeron con ideas de sus gustos personales sobre formas modernas y atractivas de entretenimiento, donde destacaron los concursos de los “memes” y que el mismo presentador sea carismático.

Posteriormente y para complementar la información, se realizó un estudio cuantitativo, mediante el método de encuestas, donde se presentaron 18 preguntas, con el fin de tener estadísticas y porcentajes sobre el consumidor potencial y conocer el público final. Considerando que el proyecto busca un alcance nacional, las encuestas se dividieron en las 4 zonas geográficas del país, llegando al menos una encuesta por provincia.

Como resultados generales, los encuestados afirman que tanto sus obligaciones laborales o estudiantiles no les permiten tener el tiempo suficiente para poder un espectáculo deportivo, siendo los fines de semana la mejor opción para verlo. Sin embargo, los encuestados también afirmaron que utilizan diferentes métodos para investigar e informarse sobre los acontecimientos más importantes transcurridos durante el día, siendo las redes sociales el método principal. El aspecto más importante para el plan de negocio fue comprobar que los clientes potenciales si recurren a videos en plataformas digitales para complementar su información deportiva, siendo Youtube la que más recurren.

Al igual que en el focus group, el aspecto diferenciador que propone el modelo de negocio, la sección humorística, no tuvo el apoyo esperado, pero si un resultado óptimo para su ejecución y se pudo especificar qué elementos pueden atraer más que otros, sobresaliendo los “memes” deportivos, los cuales son una tendencia a nivel local e internacional. Finalmente, el horario que el público desea que se suba los videos son pasados las 17:00 p.m., el cual es ideal para poder producir los videos y subirlos a la plataforma.

4.2 Resumen general

Basándose en los análisis del entorno nacional de la industria y la competencia, el potencial del plan de negocios es muy alto, considerando que no existe de forma oficial empresas que se dediquen a este tipo de negocios. Uno de los aspectos más fuertes que afectarán en los temas económicos, serán los costos de equipos de producción, los cuales son altos por temas de IVA. Sin embargo, el aumento del uso de tecnología a nivel nacional está en un crecimiento considerable, teniendo como un público objetivo de más de 1 millón de personas a nivel nacional, las cuales tienen acceso a internet y son apasionados al deporte, lo que significará más clientes a futuro.

Con lo que respecta a la investigación cualitativa, mediante el focus group realizado uno de los temas más importantes fue las redes sociales por parte del grupo, las cuales son la evolución de los medios de comunicación en diferentes áreas, entre ellas el deporte. Otro aspecto importante fue conocer como cada integrante usa o busca videos en internet para complementar su información deportiva, y se pudo apreciar los temas más solicitados por parte de ellos. También se pudo determinar el mercado final del plan de negocio, el cual se basa en el porcentaje de encuestados que, si acceden a videos para complementar su información deportiva, con un 84% (Anexo 11).

Por medio del análisis del entorno y con la investigación de mercados se pudo determinar la atractividad del negocio con el mercado objetivo, teniendo respuestas positivas en todas las preguntas cruciales para la realización de plan de negocios, por lo que se concluye que la oportunidad del negocio para la productora audiovisual de información y entretenimiento deportivo tiene un alto potencial y aceptación en el mercado nacional por la pasión deportiva que se tiene, el crecimiento de redes sociales y el interés por la idea de negocio planteada.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general marketing

La estrategia general de marketing del proyecto será la de diferenciación. Esta estrategia implica el “hacer diferencias reales en la oferta de mercado para crear un valor superior al cliente”. (Kotler & Amstrong. 2013). Se utilizará esta estrategia debido a que el mercado está en un crecimiento muy alto en los últimos años, pero el plan del negocios propondrá un nuevo elemento el cliente, basado en diferenciarse de la actual competencia, la cual solo se enfoca en la información de un deporte en particular y de una región, mientras que el proyecto busca informar sobre las noticias de los deportes más importantes a nivel mundial, dar más énfasis al deporte nacional con sus principales deportistas que están alcanzado logros internacionales y realizar concurso para interactuar con los clientes. Estos 3 elementos también irán respaldados mediante la transmisión con contenido relevante con un toque humorístico, el cual es el principal elemento diferenciador de la competencia.

5.1.1 Mercado Objetivo

La definición de mercado objetivo según Kotler y Amstrong es; “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide atender”. (2013). El mercado objetivo al cual se quiere dirigir el proyecto son hombres y mujeres entre los 15 hasta los 44 años en todo el país, por ser el rango de edad que más uso a las redes sociales hacen a nivel mundial y al ser un proyecto por medio de plataformas digitales (Ecuador en Cifras. 2015), tiene un alcance a nivel nacional como internacional (Smith, K. 2016). Para los aspectos psicográficos, en primer lugar, se consideró a la accesibilidad de internet, el cual es uno de los aspectos más importantes para la realización del proyecto, el cual es el 32,80% de la población (INEC. 2015). Finalmente, se consideró a los apasionados del deporte en el país, el cual es otro de los aspectos importantes para el éxito de este proyecto, que es el 41,80% de la población (Ministerio del Deporte. 2015).

Con todos los datos presentados, la segmentación da como resultado de un mercado objetivo de 1.062.381, pero se debe aumentar el resultado de la investigación cuantitativa, el cual afirma que el 84% si recurre a videos de información deportiva, por lo que el mercado final del proyecto será de 892.400, presentado en la siguiente tabla.

Tabla No 2: Mercado final del proyecto

Segmentación Geográfica	%	Cantidad
Total de habitantes del país	100%	16.628.162
Segmentación Demográfica	%	Cantidad
Rango de edad (15-44)	46,60%	7.748.723
Segmentación Psicográfica	%	Cantidad
Acceso a Internet	32,80%	2.541.581
Apasionado al deporte	41,80%	1.062.381
Mercado Objetivo	1.062.381	

Mercado Final	%	Cantidad
Porcentaje de acceso a videos (según investigación)	84%	892.400

5.1.2 Propuesta de valor

La definición de propuesta de valor es: “La mezcla completa de los beneficios sobre los que se diferencia y posiciona una marca.” (Kotler & Armstrong.2013). En el caso del proyecto, el canal informativo y de entretenimiento a través de Youtube ofrecerá un mayor beneficio para los clientes, al tener una información de calidad basada en datos y hechos reales los cuales deberán tener una fuente válida para poder comunicarla, además de tener un factor diferenciador al resto de canales informativos deportivos, basado en un segmento de entretenimiento deportivo. En lo que se refiere al precio, la propuesta será igual, ya que una persona solo necesita tener acceso a internet, el cual ya paga o tiene acceso por

sus diferentes actividades, asimismo no tiene un costo adicional entrar a la página de Youtube, donde el cliente podrá encontrar los videos.

En la actualidad, el canal de Youtube ecuatoriano más conocido en el mercado de información deportiva es “Canal del fútbol,”, el cual, como su mismo nombre lo describe, solo presenta información del fútbol, específicamente sobre el campeonato nacional, pero solo trasmite goles y las mejores jugadas de los diferentes partidos, sin proporcionar más información (Canal del Fútbol.2017). Otros canales de menor reconocimiento son los diferentes hinchas de los equipos, los cuales publican sus propios videos, basados en sus opiniones sobre su equipo de preferencia, y no presenta sobre otros equipos o deportes. Por lo analizado anteriormente, la propuesta de valor para el cliente será más por lo mismo, siendo mayor contenido con un nuevo enfoque con el mismo costo para el público.

5.2 Mezcla de marketing

Producto

El servicio del plan de negocios está desarrollado para ser un programa de información deportiva el cual se trasmite a través de plataformas digitales, siendo Youtube la principal plataforma y por donde también se dirigirá el negocio en lo que corresponde al pago principal del programa. El programa contará con diferentes segmentos para presentar las diferentes noticias del día, y serán combinadas con humor por parte de los presentadores.

Branding y logotipo: El nombre del programa será “ENTRE-TIEMPO”. El nombre está pensado para cubrir, con el mismo, toda la investigación y necesidades del cliente, por lo que el nombre tiene un total de 3 significados, separados por las 3 palabras que forman el programa:

- ENTRETIEMPO, termino deportivo que hace referencia al periodo de descanso que tienen los equipos, generalmente a la mitad del encuentro. Los entretiempos suelen estar acompañados de diferentes actividades, como concursos o espectáculos. Para el plan de negocio, el entretiempo

será esa oportunidad que tiene el cliente para relajarse por medio del entretenimiento del programa, pero también disfrutar y enterarse de los acontecimientos más importantes.

- ENTRE, diminutivo de entretenimiento. Desde el principio y con el respaldo del cliente mediante la investigación, se pudo determinar que crear un programa diferente a los actuales en el mercado, donde se busca que no solo sea un programa más información, sino que pueda acompañarse de humor y concursos, manteniendo el respeto hacia los equipos y deportistas.
- TIEMPO, que, según las investigaciones realizadas, es lo que el cliente no tiene para poder apreciar sus deportes preferidos. Con el plan de negocio, se planea que estas personas puedan tener un programa donde puedan acceder a las noticias más relevantes del mundo del deporte, en un horario que puedan acceder sin dificultad y repetirlo las veces que desee.

El logotipo del programa será de la siguiente manera:



Figura No 1: Logotipo del programa

Como se puede apreciar, el nombre está separado, para dar el significado individual de cada palabra, pero se puede leer y entender el nombre completo. También, están separados por rectángulos, para representar la división que tienen la mayoría de los deportes en sus canchas, las cuales están juntas, pero simbolizan el espacio de cada equipo o deportistas.

Atributos: Los programas tendrán una duración entre 3 minutos hasta 5, el cual es el tiempo estimado que los clientes estarían dispuestos a ver, sin ser muy cortos ni muy largos, pero que tengan la información más importante transcurrida

en el día, con la ayuda audiovisual, principalmente videos y fotos. El horario de publicación será entre las 18:00 pm hasta las 20:00 pm, para que el cliente pueda acceder al mismo en los horarios que prefirió según el estudio de mercado. El programa contará con un total de 4 presentadores, tres de ellos hombres y una mujer.

El programa será transmitido todos los días con la publicación diaria de 2 videos. El primer video será corto, hasta 1 minuto máximo de duración, y solo será para dar un pequeño avance de las noticias que se verán en el programa principal. El segundo video será programa. El programa como tal tendrá la siguiente dinámica: serán un total de 3 espacios en un principio, posteriormente en el segundo año del proyecto se incluirá mención al auspiciante y los concursos.

En el primer segmento, se presentará el comentarista principal, el cual dará las noticias más importantes que se obtuvieron durante el día. Posteriormente a este segmento, se pasará a la segunda parte de programa, el cual incluirá a la presentadora. Sus noticias serán las secundarias, dando énfasis a los deportes menos populares y cortas, y deberán ser siempre presentada por la presentadora con el objetivo de dar más apoyo visual, debido a que la mayoría de estas noticias no contarán con videos o imágenes para acompañar, además por su misma naturaleza, este tipo de notas cortas no siempre son seguidas como una noticia principal, pero con el apoyo y carisma de la presentadora, se resolverá el problema de estas noticias secundarias.

El tercer segmento será presentado por los 2 presentadores restantes. Estos comentaristas presentarán las noticias relacionadas a resultados y tablas de posiciones. Entre los mismos crearán polémica entre ellos, las cuales serán practicadas con anticipación y estudiadas, para no presentar peleas en el programa, y que el público no confunda sus actitudes. Debido a que no todos los días existen partidos o competencias, sus apariciones en el programa serán especialmente los fines de semana o dependiendo los diferentes campeonatos

(Champions League, martes y miércoles), siempre que representen información importante.

Para el segundo año, el programa incluirá dos segmentos más. Los días domingo se dará un pequeño espacio para presentar el concurso de “memes” realizado en las diferentes redes sociales, la cual se verá reflejado en la sección de Promoción. Adicionalmente, y con la llegada del auspiciante, se le dará a esta marca la oportunidad de presentar un espacio de 30 segundos, dos veces al mes, para que pueda presentar productos, ofertas o noticias relacionadas con su marca, sin mencionar que los presentadores vestirán su ropa durante los programas (presentador principal y presentadora).

Niveles de producto: El producto básico es un noticiero deportivo que se puede ver por medio de la plataforma Youtube. Con lo que respecta al producto real, contamos con un noticiero que incorpora el entretenimiento, para poder ofrecer al cliente un producto diferente, pero con la misma calidad y excelencia que la competencia. Finalmente, el producto aumentado es la posibilidad de acceder a los videos a un horario que facilita al cliente, sin estorbarle sus estudios o trabajo, además de por repetirlo o verlo otro día, ventaja que da Youtube sobre los medios convencionales, que solo se transmiten una vez (Kotler & Armstrong. 2013).

Precio

A diferencia de otros modelos de negocios de productos o servicios, el plan de negocios desarrollado cuenta con la particularidad que no recibe ni cobra a sus clientes, sino que depende de ellos para aumentar las ganancias por medio de Youtube (Youtube. 2016). La estrategia de precios que se implantará será orientada a la competencia. Se utilizará esta estrategia, ya que todos los canales de la plataforma reciben el mismo tipo de pago, por lo que ganar más dependerá del material presentado por parte de la productora (Kotler & Armstrong. 2013).

Para acceder a los pagos de esta plataforma es importante aclarar que se debe crear una cuenta con Youtube Partner, caso contrario, al crear una cuenta Gmail y empezar a subir videos, la plataforma no la reconoce para realizar pagos (de la Serna, J. 2016). De forma general, Youtube paga \$1,00 a partir de las 1000 visitas por video cuando se realiza una cuenta en Partner (Youtube. 2016), por lo que, si se logra obtener una visita por cada persona del mercado final por video diario, se puede obtener ganancias de \$1.062,38 diarias, y en un mes tener ganancias superiores a los \$30.000,00.

Uno de los aspectos más importantes a señalar es que, durante el primer año de vida del proyecto, se necesitará una inversión diaria de \$120.00 en publicidad en redes sociales, para poder alcanzar un mercado superior a las 800.000 personas al final del primer año que vean de forma diaria cada video.

El precio promedio de realizar cada video durante el primer año será de \$604,82, donde se incluyen todos los costos fijos y variables que se empearan en la producción. A partir del segundo año, este costo subirá a \$790,06 por video, debido a la llegada de más personal y más equipos de producción, lo que genera más gastos y costos de producción (revisar Excel ventana Punto de Equilibrio).

Plaza

Con lo que corresponde a la distribución del servicio, al ser un servicio directamente por medio de plataformas digitales, no tiene un canal de distribución en concreto, pero se lo planteará como distribución directa, debido a que llega al cliente de forma directa por medio de su computador o teléfono inteligente (Kotler & Armstrong. 2013). Al ser un programa que no cuenta con el uso necesario de equipos de sonido muy avanzado y técnicos, y por la recomendación del experto en producción, Juan Carlos Castillo, no será necesario el alquiler o compra de un estudio profesional. En lugar de eso, se puede adaptar una oficina. Se procederá al alquiler de una oficina en el sector norte de la capital, en la avenida de los Shyris, frente al Parque la Carolina, la

cual fue seleccionada sobre otras 2 opciones disponibles, mediante una matriz de selección de instalaciones.

Tabla No 3: Matriz de selección de instalación

Matriz de selección de instalación			
Criterio	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Lugar	Av. Shyris y República del Salvador	Conj. California Alta	Cumbayá
Sector en la ciudad	Norte-Centro	Norte	Fuera de la ciudad
Edificio/Casa	Edificio	Casa	Edificio
Mínimo 3 espacios separados	SI	NO	NO
Parqueadero	SI	SI	NO
Baños	SI	SI	SI
Costo arriendo	\$ 1.500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Seguridad	Incluye Guardia edificio, cámaras	Incluye guardia zona	Incluye Guardia edificio, cámaras
Cercanía oficinas otras empresas	SI	NO	SI
Selección de oficina	SI	NO	NO

Las características de la oficina son:

- 82m²
- 2 parqueaderos
- 2 baños
- Mini cafetería
- 1 bodega

El costo de alquiler es de \$1,500.00 mensuales. Su ubicación geográfica se ve reflejada en la siguiente figura.



Figura No 2: Ubicación geográfica de la oficina

Promoción

Para la promoción del plan de negocios, se implementará una estrategia combinada (Kotler & Armstrong. 2013). A diferencia de una estrategia convencional de impulsar, donde existe un vendedor físico para un producto o servicio, en un video no se puede atender todas las dudas o inquietudes que tiene el cliente, por lo que, en lo que se refiere a impulsar, los presentadores harán todos sus esfuerzos por presentar un programa de calidad y entretenido para el público, con el fin de satisfacer su necesidad de información deportiva diaria.

Por la parte de atracción de la estrategia combinada, como no se podrá contar con las herramientas convencionales (descuentos o cupones), se lo planteará de forma diferente. Al tener un fácil y rápido acceso a Youtube para ver los videos, será esta primera facilidad para que el cliente pueda ver y disfrutar del contenido. Adicionalmente, al ser el primer canal de información deportiva que irá combinada con el entretenimiento, será el impulso extra que aportará a ganarse y obtener más clientes. Con el fin de apoyar a la estrategia general, se utilizarán las siguientes herramientas promocionales (Kotler & Armstrong. 2013):

- Redes sociales-Exhibiciones; como todo negocio en la actualidad, las redes sociales son uno de los recursos más importantes y con mayor influencia que existe en el mercado. Las principales redes serán las de Facebook, Instagram y Twitter. Entre las principales razones de utilizar

estas 3 redes sociales, sin mencionar que son las que más personas tienen, nos encontramos que podemos realizar las publicaciones de los videos cortos, mencionados en el producto. Al ser videos con duración máxima de 1 minuto, entra perfecto para estas redes, principalmente en Instagram, ya que son pequeños avances que no te quitan tiempo y puedan verse las veces que se desee. De igual manera, será por este medio donde se realizarán las publicaciones de los clientes para los concursos de memes.

- Concursos; como se había mencionado, una de las tendencias actuales y que serán parte para el plan de negocios por sus características cómicas serán el concurso de memes deportivos. Estos serán realizados por el cliente y podrán publicarlo en nuestras diferentes redes sociales. Cuando se inicie esta campaña, se realizará una publicación en cada una de las redes sociales recordando al público sobre las reglas básicas para poder participar, entre las cuales se destacan la prohibición de groserías, palabras o imágenes ofensivas, entre otras. En un principio, al final de la semana se presentarán los 5 mejores memes presentados durante la semana, con mención en el programa de su creador y su publicación en nuestras redes sociales como los mejores. Para el segundo año, se implantará 2 nuevas modalidades. En primer lugar, el último domingo del mes, se entregará un premio al mejor meme del mes, el cual será presentado de los 20 mejores memes enviados durante las semanas del mismo mes, y se realizará votaciones por medio de nuestras redes sociales. También, al final del año se realizará el concurso final de memes, con el mejor de cada mes.
- Premios; los concursos de memes, como se mencionó, serán premiados a partir del 2 año, debido a la llegada de los auspiciantes. Como se explicará mejor en el plan de patrocinios, los premios semanales mensuales serán entregados por el auspiciante que se encuentre en ese mes en particular, mientras que el premio anual será entregado por el patrocinador del paquete oro que se encuentre de forma oficial, el mes de diciembre.

Con lo que respecta a los auspiciantes, se los realizarán únicamente con marcas deportivas tales como Nike, Adidas o Marathon, entre otras y no se cobrará, teniendo a estas marcas como auspiciantes (solo canje) y no patrocinio (efectivo) (Calzada, E. 2012). A cambio de vestir a nuestros presentadores con su marca, y tener una presencia diaria en los programas, también se les dará la oportunidad de presentar dos videos mensuales, con una duración de máximo 30 segundos, donde podrán presentar lo que ellos deseen, como nuevos productos, descuentos, entre otros. Con el fin de evitar problemas con el público nacional, no se permitirá usar prendas de equipos ecuatorianos, para evitar polémicas sobre el apoyo a un determinado equipo. La duración de cada contrato de patrocinio será de mínimo 2 meses y máximo de 5, y la marca que vista al programa en el mes de diciembre de cada año, podrá entregar los premios a los ganadores de los concursos.

Personas

Como se mencionó en la sección de producto, se contará con un total de 4 presentadores, distribuidos principalmente de la siguiente manera:

- Presentador, uso de escenario principal
- Presentadora, uso de escenario secundario
- Presentadores (hombres), uso de escenario extra

Esta será la distribución oficial, pero dependiendo el tema, se podrá realizar variaciones, con excepción de la presentadora en el escenario secundario. El primer presentador será el más carismático y divertido, por lo cual tendrá el escenario principal y las noticias más relevantes del programa. El principal objetivo de darle tanto protagonismo es alcanzar la mayor cantidad de clientes por medio de nuestro elemento diferenciador, la comedia, además que la persona, al ser carismática, tendrá mayor facilidad de moverse en el escenario y presentar las noticias. Esta persona se vestirá siempre con una camiseta o chompa de un equipo internacional, torneo, federación o selección nacional (entregada por el auspiciante), la cual es una forma de representar el apoyo que se le da por parte del programa al deporte, además de ser más cómodo para el presentador. El pantalón y zapatos dependerá del auspiciante.

En el segundo escenario lo tendrá la presentadora, la cual presentará las noticias de deportes con poco apoyo, pero son importantes mencionar. La razón principal que esta persona sea la única que deberá presentar las noticias extras o de menor interés del programa se debe principalmente al factor que, por las mismas características de estas notas extras, el público suele perder el interés de forma inmediata, por lo que la presencia de una mujer en el escenario crea mayor contacto e interés visual. A diferencia de los demás presentadores, y por el poco tiempo que tendrán estas noticias, no podrá realizar presentaciones humorísticas, concentrándose en solo dar las noticias. Al igual que el primer presentador, vestirá con camisetas de equipos o en general deportivas, para darle mayor comodidad, y de igual manera, brindará apoyo, pantalón y zapatos, según el auspiciante vea conveniente.

Finalmente, los presentadores que participaran en el segmento extra son el modelo clásico de presentación que se quiere incorporar al programa. Para no alejarse de las raíces propias de estos programas, los presentadores deberán utilizar una camisa, corbata y blazer (pantalón y zapatos no importarán porque serán tomas sentadas). Aunque se vistan de esta manera, los presentadores no perderán el hecho que deben realizar la noticia de forma seria, también son libres de actuar y presentar las noticias con sus toques humorísticos, los cuales serán repasados por tener las noticias que involucran resultados, donde siempre se puede generar polémica. En ocasiones especiales, principalmente durante partidos de la selección nacional de fútbol, y todo el mes de Juegos Olímpicos, podrán dejar su atuendo clásico y utilizar la camiseta de la selección, para de igual manera, apoyar al deporte nacional. Como se mencionó anteriormente, se podrán realizar cambios de presentadores, los cuales dependerán del tema, noticias y problemas personales (en caso de que una persona no pueda asistir).

Espacio físico (Presentación visual)

La presentación visual que tendrá el programa para los visualizadores contará con 2 escenarios básicos y un montaje que ocupe toda la pantalla, y cada

escenario, se contará con el logotipo del programa. En el escenario principal, donde se presentarán el comentarista principal, no tendrá objetos a su alrededor, y solo contará con una pantalla, la cual se la incluirá en la edición del programa, tendrá la función de complementar la información brindada mediante videos o fotos de los acontecimientos sucedidos. La principal razón de no tener más elementos físicos acompañando al presentador, es para que el mismo disponga de todo su entorno para moverse e interactuar con mayor libertad, lo cual es importante para el tipo de noticias que presentará. (Anexo 12)

Un escenario secundario que se tendrá en consideración para noticias con menor importancia o que solo se deben presentar como pequeño recordatorio al público será el mismo que el primer escenario, con la diferencia que en este espacio se presentará una presentadora mujer. (Anexo 13). En el escenario extra, donde se estarán 2 presentadores, se utilizará dos elementos, los cuales son la mesa y la pantalla, esta segunda cumplirá las mismas funciones que en el primer escenario. El uso principal de una mesa es dar el enfoque clásico de un noticiero deportivo. El video montaje, el cual ocupará todo el espacio, será el que menor tiempo tenga al aire, y se lo utilizará únicamente cuando se acuerde que una jugada o acción requiera una mayor visualización por su importancia en el evento deportivo. (Anexo 14).

Adicionalmente, durante los meses que se presentan festividades nacionales o internacionales, se realizará la compra de artículos relacionados a la festividad, para tener una decoración física, mejorando la presencia visual del programa y que no se completamente un escenario digital.

Procesos

Por el tipo de servicio que se ofrecerá al cliente, el plan de negocio cuenta con 2 procesos principales para su funcionamiento. En primer lugar, se desarrollará el proceso de investigación, donde se estudiarán las noticias más importantes del día para ser utilizadas en el programa del día. El segundo proceso será el proceso de producción, el cual se lo desarrollará a la par con el primer proceso,

para tener o saber que videos o imágenes se necesitan, y poder empezar con una pequeña anticipación, con el fin de no esperar que se haya concluido el primer proceso para comenzar la producción. Cada uno de los procesos se verán reflejados como flujogramas y explicados en el capítulo 6.

Productividad

Ya que el medio por el cual se va a manejar el negocio tiene la característica de ser muy cambiante y con actualizaciones cada segundo, a los presentadores, que también serán los encargados de investigar las noticias que se presentarán en el día, no se les podrá evaluar en sus capacidades de productivas si investigaron o no todas las noticias que se presentaron en el día. Los trabajadores serán evaluados según 2 aspectos que deberán cumplir diariamente:

- Obtener al menos 4 noticias, las cuales deberán ser presentadas en el programa, tanto en los segmentos principales como secundarios si se da el caso
- Calidad, argumentos y autenticidad para presentarlas en el programa

Con lo que corresponde al otro departamento más importante de la empresa, el área de producción tampoco se podrá regir por un horario pre establecido, debido a que un video puede tardar más o menos dependiendo el día y las noticias. En este caso, se evaluará la parte de preproducción, con el fin de que el departamento tenga listo todos los materiales para grabar, como los videos e imágenes que se incluirán en el programa.

El departamento de marketing será el único que tendrá un control de productividad basado en la capacidad de conseguir auspicios. Al ser responsable tanto de las negociaciones como del uso de la marca auspiciante, será evaluado según las marcas que tenga en contacto como el uso correcto de la ropa durante el programa, para que las dos partes se vean beneficiadas en el programa.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La misión es la descripción del propósito y negocio actual de una empresa, donde se responde; ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué estamos aquí? Una misión debe ser amplia, motivadora y congruente (David, Freud R. 2013). Para componer una misión, se debe tener seis de los nueve componentes, los cuales son; Clientes, productos, mercados, tecnología, crecimiento, filosofía, concepto propio, imagen pública y empleados (David, Freud R. 2013). Una vez analizado cada componente y el servicio de la empresa, se establece que la misión de ENTRE-TIEMPO será:

“Somos la primera empresa ecuatoriana en ofrecer el servicio de noticias deportivos y entretenimiento a través de plataformas digitales, siendo pionera en este campo a nivel nacional, buscando una rentabilidad económica por medio de las nuevas tendencias comerciales internacionales, mediante la responsabilidad de un personal altamente capacitado.”

La visión en cambio es lo que una empresa desea ser o convertirse en el futuro, por lo cual la misma debe ser inspiradora, clara, flexible, realista y estar alineada con la misión establecida (David, Freud R. 2013). Una visión debe responder preguntas acerca del futuro de una empresa, tales como; ¿Cómo será la empresa en el futuro?, ¿Cómo quiero ser reconocida?, ¿Qué ofrezco a la sociedad?, ¿A dónde quiero llegar?, ¿Cuáles son mis valores? (David, Freud R. 2013). Respondiendo a estas preguntas, la visión estará establecida de la siguiente manera.

“Convertirnos en la referencia principal del mercado nacional para noticias deportivas, manteniendo el sistema humorístico en cada video, para mantener una rentabilidad a través de la plataforma digital de Youtube”

Objetivos operativos:

- Obtener la visualización mensual de 800000 por video al finalizar el primer año

Objetivos específicos:

- Mantener el 80% de las visualizaciones diarias del mercado durante los primeros 5 años
- Obtener 5 contratos anuales de auspiciantes a partir del inicio del año 2019
- Invertir en 5 materiales de producción para los nuevos empleados en el inicio del año 2019
- Invertir en 4 equipos de producción para inicio del año 2021

Objetivos estratégicos:

- Incrementar el número de empleados a 16 para el 2023
- Obtener un reconocimiento internacional Eliot Awards en el año 2022
- Incrementar el número de canales de “ENTRE-TIEMPO” a dos, ENTRE-TIEMPO original y ENTRE-TIEMPO Fútbol para el 2023

6.2 Plan de Operaciones

Como se mencionó en el capítulo 5, la empresa contará con 2 flujogramas principales y fundamentales para el funcionamiento de cada uno de los programas que se realizarán diariamente. En primer lugar, tenemos el flujograma enfocado a la investigación y preparación del programa, el cual lo realizarán principalmente los comentaristas, con apoyo del área de producción para determinar que videos e imágenes se usarán en el programa de ese día. Para este flujograma se realizarán los siguientes pasos, reflejados en el anexo 15:

Este primer proceso se lo deberá realizar en 4 horas, pero si se presentan otras noticias pasadas las horas establecidas, se estudiará su importancia para incluirla como parte del segmento de noticias extras, estas noticias serán estudiadas e investigadas por la comentarista, la cual se encarga de este tipo de noticias. La razón principal de esta duración es tener el tiempo necesario para la coordinación de tiempos, la inclusión del humor y poder realizar al menos 3 ensayos antes de iniciar el segundo proceso, donde ya encarga el área de producción.

Con todo el material listo, se procederá a iniciar el segundo flujograma, el cual se compone de los siguientes elementos, reflejados en el anexo 16. En este flujograma, los elementos más importantes son a partir del inicio del rodaje, ya que los anteriores van de la mano con el primer proceso y son una recapitulación para tener toda la parte de los comentaristas completa. Una vez iniciado el rodaje, uno de los puntos más difíciles son los cortes o repeticiones, donde se pierde la mayor cantidad de tiempo y en muchas ocasiones se debe repetir desde el inicio de la escena. Es por este motivo, que la selección de videos e imágenes de complemento deben estar listas con el primer proceso, para optimizar tiempo. Una vez finalizado el rodaje, se procederá a la post producción, las cuales serán poner los videos e imágenes, y arreglar diferentes problemas con el sonido que siempre suceden. Todo este proceso tendrá una duración entre 3 a 4 horas, principalmente dependerá del tiempo que se gaste en repetir escenas, pero 2 horas serán exclusivas de post producción, la cual necesita un tiempo considerable para tener videos de alta calidad.

Mapa de procesos

ENTRE-TIEMPO contará con un mapa de procesos, donde se establecen cada una de las actividades para generar la satisfacción del cliente. Dentro de la misma, se contarán con las actividades de gestión o procesos gobernantes, que van direccionados a las estrategias y control de la organización, los procesos operativos o sustantivos, que son las actividades que generan el servicio a los clientes y los procesos de soporte o adjetivos, que son actividades de apoyo a la empresa (Schroeder, R. 2011). Una vez analizado cada uno de los procesos, se estableció el siguiente mapa de procesos presentado en el anexo 17.

Como se puede apreciar en la figura, los procesos de gestión abarcan todas las actividades estratégicas y las activadas financieras. Los procesos operativos son los más importantes para el público, pues son los que generan el valor que buscan en el programa, por lo que en el mismo abarcan todas las actividades directas del programa. Finalmente, en los procesos de soporte podemos apreciar

todas las actividades que complementan y apoyan las actividades de la empresa con el fin de crear cada uno de los programas.

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta empresarial que se utiliza para analizar los fundamentos de las ventajas competitivas de una empresa, donde se analizan cada una de las actividades que realizan (Schroeder, R. 2011). Como ENTRE-TIEMPO está catalogada como un servicio, la cadena de valor presentada tiene diferentes actividades primarias y de apoyo a las de una empresa que oferta un producto, pero mantiene el mismo concepto (Schroeder, R. 2011). La cadena de valor está presentada en el anexo 18.

En las actividades primarias, se puede verificar que los todos las actividades y esfuerzos de la empresa por presentar el valor que se le ofrece al cliente por medio del programa. El soporte físico y habilidades es el punto más importante, debido a que el programa se presenta de forma digital, será fundamental ofrecer un servicio de calidad para conectarse con el cliente y generar el valor esperado. En las actividades de apoyo también se pueden comprobar todas las acciones complementarias que aportan a la empresa para generar el valor. Uno de los aspectos más importantes de las actividades de apoyo son el abastecimiento, ya que el cliente podrá acceder a todos los videos subidos por parte de la empresa en el canal oficial.

6.3 Estructura Organizacional

Tipo de compañía

“ENTRE-TIEMPO” será establecida como una compañía de responsabilidad limitada que se define como “...se crea entre tres o más personas que solamente responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales” (Ley de Compañías. 1999). En caso de registrar pérdidas, se podrán utilizar los activos de estas para saldarlas, mientras que los bienes de los socios no podrán ser considerado.

El aporte para su constitución deberá ser depositado en una cuenta creada en un banco con el nombre de la compañía. La división de las acciones se la realizarán de la siguiente forma:

- Gerente General, 40%
- Periodistas, 15% c/u

Al ser tanto el gerente general como los periodistas las partes de la compañía las que más trabajan para su funcionamiento, serán las únicas que podrán acceder a tener acciones de la empresa, como recompensación a sus esfuerzos realizados.

Organigrama

El diseño organizacional será modular. Este tipo de organizaciones tienen redes de módulos de empleados internos como externos para que se trabaje en las diferentes actividades. Estas organizaciones son flexibles, creativas y sensibles, por lo que se centran todos los niveles de las diferentes actividades: organizacional, proyecto o equipo y división (Guizar, 2008). En el primer año de vida para la productora, se presentará un organigrama pequeño, como resultado de la creación misma del proyecto. En este primer organigrama, los empleados principales y a los cuales se les dará más énfasis serán los presentadores:

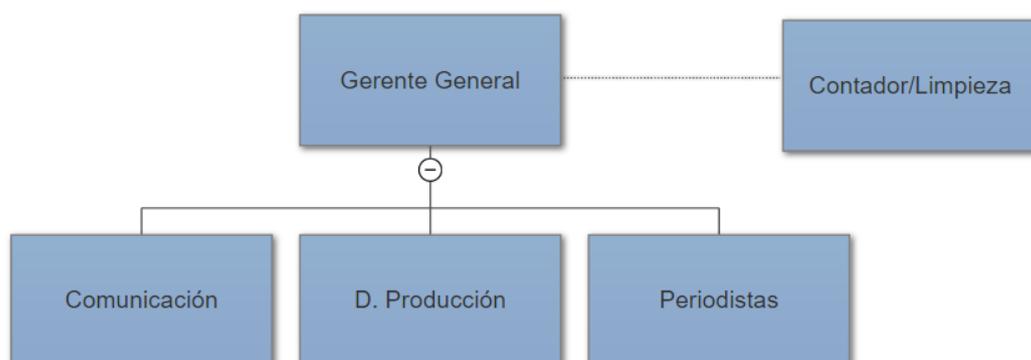


Figura 3: Organigrama de la empresa primer año

El total de empleados será de 7, de los cuales 4 serán los periodistas que cumplirán sus funciones de investigadores y de presentadores, lo cual se explicará más adelante con las funciones y responsabilidades. Los demás

departamentos contarán con un solo empleado. Adicionalmente se contará con un contador externo, el cual no forma parte de la compañía, se pagará por sus servicios los cuales serán visitas y revisión de estados financieros 2 veces por semana. Como parte de los gastos que realizará la empresa, incluye la limpieza de la oficina, por lo que no se necesitará contratar a un empleado/a de limpieza.

Para el segundo año, siendo rentable con el pago a través de Youtube la empresa crecerá para tener mayor personal de apoyo en áreas ya establecidas, con el fin de tener un mejor manejo de la empresa, presentados en el anexo 19. Se procederá a crear el Departamento de Marketing, el cual tendrá 2 miembros, uno dedicado exclusivamente a la búsqueda de auspiciantes, y el otro continuará sus trabajos de comunicación en las redes sociales de la empresa. El área de producción continuará con su director, el cual se encargará de la edición del video y contará con un especialista en sonido. El área de periodistas continuará con los 4 presentadores, más el apoyo de un investigador. El total de empleados aumentará a 10.

Perfil profesional

Todos los empleados deberán cumplir los siguientes requisitos para poder pertenecer a la empresa:

Tabla No 4: Requisitos y experiencia por cargo

Cargo	Requisitos y Experiencia
Gerente General	Título de tercer nivel o superior en administración de empresas o iguales. Experiencia de 5 años en administración.
Comunicación	Título de tercer nivel o superior en comunicación. 3 años de experiencia en trabajos en áreas de comunicación y publicidad
Director	Título de tercer nivel o superior en cine o producción audiovisual. Experiencia de 5 años en producción de videos. Haber dirigido mínimo 10 largometrajes
Periodistas	Título de tercer nivel o superior en periodismo deportivo. 3 años de experiencia en canales o periódicos con fines deportivos. Capacidad o habilidad para realizar contenidos con humor

Patrocinios	Título de tercer nivel o superior en Marketing. Experiencia de 3 años en eventos y 2 años en áreas de marketing
D. Sonido	Título de tercer nivel o superior en ingeniería acústica. 3 años de experiencia en producción musical o visual.
Investigador	Cursando estudio superior de periodismo. Disponibilidad de tiempo

Funciones, responsabilidades y sueldos

Las funciones y responsabilidades que deberán realizar cada empleado serán:

Gerente General:

- El gerente general es el responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.
- Ser la imagen para representar la empresa.
- Apoyar en todas las áreas de la empresa.
- Firmar contratos (empleados, patrocinios y áreas de apoyo).
- Responsable de realizar los pagos a los empleados.
- Toma de decisiones sobre inversiones.

Comunicación:

- El responsable de comunicación será el encargado de realizar todos los contenidos que se utilizarán en las redes sociales.
- Responder a la mayor cantidad de dudas y preguntas que se realicen en las RRSS.
- Revisar los “memes” enviados”.
- Informar sobre cualquier cambio o eventualidades a los clientes

Edición video (director)

- Encargado de la producción de los videos
- Gestionar tiempos y espacios
- Determinar cómo se podrá realizar la presentación de los patrocinadores
- Único responsable de decidir si se repite una escena o no
- Realizar trabajos de postproducción

Fondos de Reserva	Ene sig año						
Aportes IESS Patronal	\$ 173,25	\$ 115,50	\$ 138,60	\$ 209,44	\$ 115,50	\$ 138,60	\$ 43,31
Aporte IESS Personal	\$ 141,75	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 171,36	\$ 94,50	\$ 113,40	\$ 35,44
Provisión DecTer	\$ 125,00	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 151,11	\$ 83,33	\$ 100,00	\$ 31,25
Provisión DecCuar	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 31,25
Gastos Sueldos	\$ 1.829,50	\$ 1.230,08	\$ 1.469,85	\$ 2.205,13	\$ 1.230,08	\$ 1.469,85	\$ 480,81
Pago Empleado	\$ 1.358,25	\$ 905,50	\$ 1.086,60	\$ 1.641,97	\$ 905,50	\$ 1.086,60	\$ 339,56
Pago IESS	\$ 315,00	\$ 210,00	\$ 252,00	\$ 380,80	\$ 210,00	\$ 252,00	\$ 78,75

Cada uno de los sueldos contará con un incremento del 1,78% anual con respecto al año anterior, la cual es el promedio anual de inflación del país en los últimos años (Banco Central Ecuador. 2016). El director y especialista en sonido realizarán su trabajo con una carga horaria de 6 horas diarias de lunes a viernes y 5 horas diarias sábado y domingo. La razón es para poder cumplir las 40 horas semanales que exige la ley, pero sin descuidar los videos que se deberán realizar los fines de semana (Comisión de Legislación y Codificación.2015). Estas 10 horas que se realizarán los fines de semana no contarán como horas extras para el pago de sueldo. Los periodistas tendrán la carga de horario más fuerte, ya que deberán realizar sus 40 horas semanales más 16 extras, las cuales se realizarán los fines de semana para la investigación y producción de los videos, por lo que su sueldo tiene incluido horas extras (Comisión de Legislación y Codificación.2015). Los demás empleados deberán cumplir las 40 horas semanales, las cuales podrán dividir, principalmente el gerente general y el investigador, para poder apoyar a los periodistas y las dos personas encargadas del video durante el fin de semana.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gasto

Para este plan de negocios, se tomará en cuenta 2 tipos de ingresos, los cuales están basados del mismo método. Como se mencionó en el capítulo 5, la plataforma Youtube empieza a pagar \$1,00 a partir de las 1000 visualizaciones (Youtube.2016). Para poder persuadir a los clientes de ver el programa, durante todo el proyecto se pagará publicidad en redes sociales para guiarlos al canal. Durante el primer año, se realizará el pago de \$120,00 diarios, con el fin de llegar a un total de 1.445.400 personas al final de este, de las cuales se calcula que el 84% verán los videos de forma diaria (porcentaje basado del estudio de mercado).

Al finalizar el año uno, se contará con 1.214.136 de visualizaciones, lo que implica un ingreso total de \$33.995,81 en el mes de diciembre del 2018. El segundo tipo de ingreso está basado en las visitas "atrasadas", es decir, un pequeño porcentaje de clientes que vieron el video posterior a las primeras 12 horas de publicación del video, o que repitieron en otro dispositivo. Se estima que este porcentaje será del 1% en los meses generales, y con un crecimiento hasta del 5% en los meses fuertes, basado en los estudios realizados por la plataforma para este tipo de publicaciones (Youtube.2016) (Revisar Excel ventana Ingresos).

Con lo que corresponde a costos variables, se pudo determinar que los costos serán; el uso máximo de luz que se gastará para la realización de los videos en los diferentes equipos de producción, transporte para los periodistas cuando se necesite hacer entrevistas, transporte para el encargo de auspicios, con el fin que pueda realizar las reuniones con las empresas y gastos de decoraciones físicas para meses o fechas que se celebren festividades nacionales e internacionales.

El costo de luz irá separado del gasto fijo de luz de la empresa, por lo que solo se incluirá el gasto que realicen las computadoras del equipo de producción, la

cámara que estará conectada durante ese periodo y las luces de producción. El costo final variable de luz se verá reflejado cuando se sume el consumo de kWh (kilovatio) por minuto de cada uno de los artefactos anteriormente mencionados. A diferencia de otros proyectos, como la cantidad mensual de videos no aumentará, solo incrementará el número de clientes. El costo variable tendrá un promedio mensual del primer año será de \$384,42 y a partir del segundo año será de \$ 436,87. (Revisar Excel, ventana Costos Variables)

Entre los gastos estimados que se proyectaron para el proyecto encontramos:

Tabla No 6: Gastos generales

Datos	Valor	Monto	Extras
Suministros	\$ 25,00	Mensuales	Principal, focos equipo iluminación
Seguro equipos	2%	Valor equipos	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 60,00	Mensuales	
Internet 75 Mbps	\$ 183,08	Mensuales	Incluye seguros Agua, luz (no producción), teléfono y edificio
Servicios Básicos	\$ 300,00	Mensuales	
	\$		
Gasto arriendo	1.500,00	Mensuales	Oficina sector Shyris y PC
Publicidad (1er año)	\$ 120,00	Diarios	33 clientes por cada dólar
Publicidad mensual	\$ 20,00	Mensuales	5 clientes por cada dólar
Publicidad Meses competitivos	\$ 120,00	Mensuales	33 clientes por cada dólar
Gasto de contabilidad	\$ 250,00	Pago mensual	Contador externo

Como se puede apreciar en la tabla, los gastos fijos que tendrán cambio a lo largo de la vida del proyecto son los de publicidad, ya que solo se pagará los \$120,00 diarios durante el primer año, mientras que los demás meses sus valores serán de \$20,00 o \$120,00 en los meses de junio, julio y agosto (meses donde se realizan los espectáculos deportivos o torneos más importantes). Todos los gastos cuentan con un incremento estimado del 3% anual (Para más información, revisar Excel adjunto, ventana Gastos Generales).

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión Inicial

El plan de negocio necesitará los siguientes elementos para la producción de los videos:

Tabla No 7: Inversión inicial de producción

ITEM	Cantidad (Unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Filmadora Canon EOS C200 Cinema	1	\$ 11.409,87	\$ 11.409,87
Micrófonos inalámbricos "corbatín"	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Disco Duro Externo Adata 2tb Hd720	1	\$ 2.549,00	\$ 2.549,00
I mac 27 pulgadas	1	\$ 3.084,00	\$ 3.084,00
Galón pintura verde	1	\$ 8,00	\$ 8,00
Trípode	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Mesa de madera	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Equipo de Iluminación	1	\$ 375,00	\$ 375,00

Además de estos equipos, se planea comprar un scanner, una impreso y dos computadoras, las cuales no serán utilizadas para la producción y los softwares Above Premier Pro y Microsoft.

Posteriormente, para el inicio del segundo año se volverá a invertir en micrófonos, una nueva I mac y otro equipo de iluminación, los cuales son los equipos que más se necesitará cuidados por su uso diario y cargado (I mac para el ingeniero en sonido que llegará al segundo año). Debido a que la tecnología tiene un periodo de depreciación de 3 años, en el 4 año de vida de proyecto se volverá a comprar la filmadora, el disco duro externo y una I mac.

Para poder cubrir los sueldos y gastos de los primeros 3 meses de vida del proyecto, se contará con un capital de trabajo de \$58.728,52, el estará incluido como parte de la estructura de capital.

Considerando la inversión inicial, intangibles (revisar Excel, ventana Amortización), gastos de constitución y el gasto de efectivo (capital de trabajo), tenemos como resultado una inversión de \$80.984,39, de la cual se pagará 60%

propio y solo se realizará un préstamo por los restantes \$32.393,76. Este pago se lo realizará de forma mensual por los siguientes 60 meses, con un interés de 16,06%, establecido por parte del Banco del Pichincha por la cantidad del préstamo y el plazo para pagarlo (2017) (Revisar Excel, ventana Estructura de Capital).

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

Estado de Resultado

Una vez obtenido todos los ingresos y restando todos los gastos fijos y variables, el ejercicio nos pide realizar los pagos de impuestos, impuesto a la reta y a los trabajadores, teniendo como resultados las siguientes utilidades netas anuales:

Tabla No 8: Utilidad Neta anual

UTILIDAD	-\$	\$	\$	\$	\$
NETA	11.266,21	111.019,0	108.954,4	105.908,0	101.093,8
		7	4	4	8

Aunque el primer año no se presenta utilidad neta general, el proyecto empieza a recibir utilidad a partir del mes séptimo (revisar Excel, ventana Estado de Resultado).

La situación financiera, mejor conocida como el balance general debe cumplir con la ecuación de Activo=Pasivo + Patrimonio. En el activo se establece por la parte corriente y la no corriente. Debido al sistema de pagos de Youtube y al no tener inventarios, no se contará con las cuentas por cobrar, por lo que el único activo corriente que se tienen será el efectivo, que se explicará más adelante (Youtube. 2016) (Para más explicación sobre CxC, revisar Excel, ventana Variación CxC y CxP). Por parte del activo no corriente, se cuenta con las cuentas de PPE, depreciación acumulado, intangibles y amortizaciones.

Los pasivos cuentan de igual manera con su parte corriente y no corriente. En las cuentas corrientes, tenemos las cuentas impuestos por pagar, los cuales iniciarán al momento que la empresa empiece a generar utilidades, sueldos por pagar y gastos generales por pagar, estos últimos serán pagados de manera inmediata. Finalmente, el patrimonio se constituye de 3 cuentas, capital, utilidades retenidas y utilidades del ejercicio. Como se puede apreciar en el Excel, todas las cuentas cuentan con su debida comprobación mensual y anual.

El estado de flujo de efectivo está compuesto por actividades operacionales, de inversión y de financiamiento. En actividades operacionales se encuentra sumando la depreciación, amortización y empleados. Al no tener inventarios, no se considera tener más cuentas.

En las actividades de inversión se obtiene la suma de todos los equipos de producción necesarios para la producción, además de los otros equipos y los softwares. También se ve reflejada la reinversión en el mes 13 y el mes 37. Por último, en actividades de financiamiento se obtienen de la variación de la deuda a largo plazo y la variación del capital. El efectivo será de suma importancia ya que aportará a las actividades diarias de la empresa.

El flujo de caja del proyecto contará con las siguientes variables. Primero, se obtiene el Flujo de Efectivo Operativo, el cual suma la depreciación, amortización restando el impuesto a la renta de la utilidad antes de intereses e impuestos. Segundo, se obtiene la variación del capital de trabajo. Y finalmente, el Gasto de Capital (CAPEX). Con todos estos datos se obtiene el siguiente flujo de caja:

Tabla No 9: Flujo de caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
-\$ 101.740,26	-\$ 6.437,95	\$ 156.411,72	\$ 116.157,61	\$ 95.246,00	\$ 109.063,60
-\$ 101.740,26	-\$ 108.178,21	\$ 48.233,51	\$ 164.391,11	\$ 259.637,11	\$ 368.700,71

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

El cálculo del flujo de caja del inversionista se toma el flujo del proyecto, se le suma el monto del préstamo y se resta el gasto del interés y la amortización del capital del préstamo con la suma del escudo fiscal. Los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista sirven para calcular el valor presente, el índice de rentabilidad, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación.

El flujo de efectivo del proyecto se utiliza el WACC, es decir la tasa que toma en cuenta la deuda del proyecto. Para el WACC se necesita calcular el CAPM. Los datos necesarios son los siguientes:

- Tasa libre de riesgo que se obtuvo de los bonos del tesoro americano a 5 años
- Rendimiento de mercado que se calculó con el S&P 500 de hace 5 años y el actual para calcular la tasa
- Beta apalancada de la empresa, calculó a partir de la Beta de Damodaran en la Industria de Diversificado
- Riesgo país
- Tasa de impuestos.

Después de calcular, se obtiene el valor presente neto positivo tanto para el proyecto como el inversionista. Con valores positivos significan que el negocio logra maximizar su inversión. Esto quiere decir que el valor de la empresa tendrá un incremento de \$196.856,45 (IR de \$2,93 y TIR de 64,67%) para el flujo del proyecto y para el del inversionista incrementará será de \$ 248.340,17 (IR de \$23,38 y TIR de 255,52%). Finalmente, el periodo de recuperación será de 1,69

para el proyecto y 1,17 para el inversionista. (Para más información, revisar Excel adjunto, ventana Flujo de Caja).

7.5 Índices financieros

El índice de liquidez responde a la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas adquiridas. ENTRE-TIEMPO tiene un promedio de 5,54 como índice de liquidez, lo que significa que la empresa es bastante líquida, los activos corrientes son altos y las deudas son bajas para la empresa, por lo que puede cumplir sus obligaciones financieras a corto plazo.

El apalancamiento de la empresa tiene un promedio de 1,80. Esto quiere decir que por cada dólar más de patrimonio se obtiene 0,80 unidades monetarias de activos. En la industria se tiene un apalancamiento con un promedio de 3,09.

Analizando los indicadores de rentabilidad, la cual mide las ganancias con respecto a las operaciones realizadas podemos ver que a partir del segundo año se empiezan a incrementar la rentabilidad sobre el capital y los activos. Comparando a la industria, podemos ver que el margen neto es superior, siendo la del último año la más baja, como se puede comprobar en la siguiente tabla:

Tabla No 10: Indicadores de Rentabilidad

AÑO	1	2	3	4	5	Promedio	INDUSTRIA 2015
RENTABILIDAD							
ROE	-0,74	0,88	0,46	0,30	0,23	0,23	0,61
ROA	-0,20	0,54	0,36	0,25	0,20	0,23	0,28
Margen Neto	-0,05	0,26	0,25	0,24	0,23	0,19	0,13

8 CONCLUSIONES GENERALES

ENTRE-TIEMPO tendrá una gran acogida por parte del público final, ya que cumple todas las necesidades requeridas por parte de los clientes, las cuales fueron analizadas en las investigaciones, además de estar dentro de las actuales tendencias del mercado internacional, que están empezando a incorporarse en el país con una gran aceptación por parte del público ecuatoriano.

Aunque el programa no podrá llegar a todo el país, ya que existen muchas zonas a nivel nacional que no tienen acceso a internet, el crecimiento de adquisición de dispositivos móviles inteligentes y computadoras, conjunto al crecimiento de acceso a internet por parte del gobierno mediante el Ministerio de Telecomunicación permitirá aumentar el alcance con el tiempo a nuevos y futuros clientes.

La propuesta del programa está basada para cumplir todas las noticias y expectativas que el cliente demanda en la investigación cualitativa y cuantitativa, además de incluir los elementos que fueron solicitados por los mismo, tales como concursos de memes y temas o segmentos a tratar durante el programa. También se adecuará para que el video se pueda subir a la plataforma y que el cliente pueda ver a partir del horario con mayor aceptación en las encuestas realizadas, además de tener la facilidad de repetir cada uno de los programas subidos gracias al modelo que utiliza Youtube.

A pesar de tener altos gastos de publicidad en el primer año, los mismos servirán para tener un público fijo, los cuales se estima que el 84% (según la investigación realizada) mantengan sus visitas diarias a los programas, por lo que los ingresos aumentarán para cubrir los gastos a partir del mes de julio del primer año de vida.

Debido al giro de negocio, donde en lugar de incrementar la cantidad de videos de forma mensual, estos se mantienen estables, pero no impedirá que los ingresos aumenten, debido a que el número de clientes irán incrementando mensualmente, por ende, cada video obtendrá más visualizaciones. De igual manera, los gastos fijos y variables solo aumentarán por la inflación anual, más no por un aumento en la cantidad de videos que se realizarán durante el mes.

A pesar de tener una alta inversión inicial, además que, por el tipo de materiales necesarios para la producción, los cuales son tecnología, será necesario realizar 2 nuevas inversiones en el año 2, por la llegada de los nuevos empleados y el año 4 por ser el tiempo de vida máximo de tecnología en términos contables, el sistema de ingresos estipulados permitirá que se puedan realizar todos los pagos establecidos y realizar las reinversiones necesarias sin problema.

La efectividad del proyecto se ve perfectamente reflejado en los ingresos anuales, los cuales también forman parte del cálculo del flujo de caja, tanto del proyecto como del inversionista, donde según el ejercicio financiero realizado, por cada dólar invertido se obtendrá \$2,70 en el proyecto y \$20,58 al inversionista.

Como recomendaciones a futuro, con el fin de tener un crecimiento mayor para la empresa, se deberá dividir el programa, donde uno de ellos se dedique exclusivamente a la información del deporte más importante para los ecuatorianos, el fútbol. Con ello, se podrá tener un acceso a más clientes, ya que un número considerable de los encuestados para este proyecto, no mostro interés por abarcar más de un deporte y no darle una exclusividad al fútbol. Al crear un programa nuevo, la empresa crecerá tanto en trabajadores como videos diarios, pero esto también significará nuevos ingresos.

Referencias:

- 20Minutos. (2017). *Fenómeno 'youtuber' en España: ¿cuántos pueden vivir solo de sus vídeos?*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/3041159/0/youtuber-espana-cuantos-pueden-vivir-solo-videos/>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2012). *En Ecuador por lo menos cinco de cada diez personas adultas presentan sobrepeso*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/3548.html>
- Andrade, C. (2017). *Partidas con Sobretasa Arancelaria Ecuador 2017*. Recuperado de <http://sinmiedosec.com/partidas-con-sobretasa-arancelaria-ecuador/>
- Asamblea Nacional. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Recuperado de http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/ley_organica_comunicacion.pdf
- Banco Central . (2016). *Banco Central Ecuador*. Recuperado de Inflación anual: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Presentación*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad117.pdf>
- Banco del Pichincha. (2017). *Simulador de préstamos*. Recuperado de <https://www.pichincha.com/portal/Simulador>
- Banecuador. (2017). *Credito a emprendedores*. Recurado de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>
- CFN. (2017). *CFN*. Recuperado de CFN Construye: <http://www.cfn.fin.ec/cfn-construye-3/>
- Calzada, E. (2012). *Show Me the Money*. Barcelona: Libros de Cabereca

- Canal del Fútbol. (2017). *Inicio*. Recuperado de <https://elcanaldelfutbol.com/>
- Chau, C. (2010). YouTube as a participatory culture. New directions for youth development, 2010(128), 65-74.
- Cisco. (2016). The new Fan Experience is here. Cisco Sports. Recuperado de http://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/sports/fan_experience_brochure.pdf
- CNE. (2017). *¿Cuántos electores están habilitados para votar en el extranjero*. Recuperado de <http://www.eleccionesenecuador.com/informacion-numero-electores-en-el-extranjero-19.html>
- Comisión de Legislación y Codificación. (2015). *Código de Trabajo*. Recuperado de <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F, México: Pearson
- De la Serna, J. (2016). *¿Cuánto te paga Youtube por visita?* Recuperado de <http://marketingblog.es/cuanto-paga-youtube-por-visita/>
- Díaz-Noci, J. (2010). Medios de comunicación en internet: algunas tendencias. *El profesional de la información*, 19(6).
- Ecuador en cifras. (2017). *Índice de precios del consumidor*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_agosto2017.pdf
- Ecuador en cifras. (2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado de Tecnologías de la Información y Comunicaciones: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Ecuador en cifras. (2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:

- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-internacional/Estadisticas_Sociales/TIC/2015/Presentacion_TIC_2015.pdf
- Ecuador Turismo. (2014). *10 Destinos turísticos de Ecuador ¿Qué hacer en Ecuador?* Recuperado de <http://www.ecuador-turistico.com/2014/02/10-destinos-turisticos-de-ecuador.html>
- Ecuador en cifras. (2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado de Población y vivienda: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- El Periodico. (2014). *En Youtube, con 200.000 mil visitas al día, ganas 2.000 euros al mes*. Recuperado de <http://www.elperiodico.com/es/entrevistas-talento-digital/20140401/como-triunfar-en-youtube-daniel-feixas-ernest-codina-roger-carandell-3237273>
- Espinoza, R. (2013). *Segmentación de Mercado, Concepto y Enfoque*. Recuperado de <http://robertoespinoza.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Explorable. (2009). *Investigación Cuantitativa o Cualitativa*. Recuperado de <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>
- Facebook. (2017). *Administrador de Anuncios*. Recuperado de <https://www.facebook.com/ads/manage/powereditor/creation?act=2863378751839>
- FEF. (2016). *Tabla de ventas a nivel local*.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a Ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Gallardo, J. (2011). CFN. *El Comercio*
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional- Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill

- Haiku. (2016). *Comerciales en Ecuador: no todo es televisión*. Recuperado de <http://haikuaudiovisual.com/comerciales-en-ecuador-no-todo-es-television/>
- IEPI. (2017). *Propiedad Intelectual*. Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
- Jhonson Comell University. (2015). *The Global innovation Index 2015*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Ley de Compañías. (1999). Registro Oficial 312 de noviembre de 1999.
- Líderes. (2016). Ecuador: El PIB cayó 3% en el primer trimestre del 2016, tercera baja interanual consecutiva. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-recesion-pib-economia.html>
- López, M. (2016). *Las sorprendentes estadísticas de Youtube*. Unocero. Recuperado de <https://www.unocero.com/2016/06/12/las-sorprendentes-estadisticas-de-youtube/>
- Ministerio del Deporte. (2015). *Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*. Recuperada de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf
- Ministerio del Deporte. (2012). *El deporte en cifras*. Recuperado de http://aplicativos.deporte.gob.ec/investigacion/libros/DEPORTE_EN_CIFRAS%202012.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2009). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/transparencia/>

- Muniz, R. (2018). Concepto de investigación de mercados. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>
- Ochoa, C. (2015). *Muestreo no probabilístico: Muestreo por bola de nieve*. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>
- Rodríguez de la Espriella, J. S. (2013). Modelo de negocio para un canal de Youtube (Bachelor's thesis).
- Sánchez, C. (2014). *Carreras audiovisuales involucran a los jóvenes en la cinematografía*. El Universo. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/07/nota/2300106/involucrados-cinematografia>
- Schroeder, R. (2011). Administración de Operaciones. México: McGraw Hill.
- Sin miedo SEC. (2015). *Productos que subieran de precio en el 2015*. Recuperado de <http://sinmiedosec.com/productos-que-subiran-de-precio-en-ecuador-2015/>
- Smith, K. (2016). 36 estadísticas fascinantes de YouTube para 2016. *Brandwatch*. Recuperado de <https://www.brandwatch.com/es/2016/06/36-estadisticas-youtube-2016/>
- Sony. (2017). Video cámaras. Tienda online. Recuperado de <http://www.sony.com.ec/electronics/videocamaras/t/camara-de-video-handycam>
- Superintendencia de compañías. (2017). Directorio de compañías. Recuperado de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true

- Superintendencia de Comunicación. (2017). *Buscamos que la industria audiovisual crezca en Ecuador*. Recuperado de <http://www.supercom.gob.ec/kw/willachiy-uku/willaykuna/1832-comunicacion-audiovisual-productor-ecuador-cine-robertoaguirre-camiloluzuriaga>
- Vidooly. (2017). Cross platform ranking. Recuperado de <https://vidooly.com/ranking/comedy-content-creators>
- Vidooly. (2016). *Los 11 canales de Youtube más populares de Ecuador*. Recuperado de <https://vidooly.com/blog/los-11-canales-mas-populares-de-ecuador>
- Touchefilms. (s.f). *Clientes*. Recuperado de <http://touchefilms.com/portafolio/>
- Web Quito. (2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. El Telégrafo
- Yaguache, J. J., Rivera, D. E., & Campos, F. (2015). La prensa tradicional de América del Sur persigue la popularidad e influencia de las redes sociales. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 12(1).
- Youtube. (2017). Lección: Canales de deportes. Recuperado de <https://creatoracademy.youtube.com/page/lesson/sports?hl=es-419>
- Youtube. (2016). *Condiciones de servicios de pago*. Recuperado de https://www.youtube.com/t/terms_paidservice

Anexos:

Anexo 1:

Tabla de ventas de locales en estadios

Equipo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Gran Total
Barcelona	174.156	222.935	199.917	133.892	223.377	303.993	157.851	209.301	141.408	243.671	330.587	531.433	256.042	375.295	248.533	418.830	4.171.221
Liga Q.		350.085	329.943	171.474	226.904	198.200	172.356	263.135	166.325	227.590	198.789	191.329	115.453	152.204	269.601	115.645	3.149.033
Emelec	140.639	154.142	104.146	65.434	117.307	223.761	106.875	123.365	177.244	184.943	214.152	188.462	301.951	332.099	222.332	316.358	2.973.210
Dep. Cuenca		146.522	225.082	237.382	221.316	114.308	168.633	125.017	155.391	151.886	133.452	99.254	130.048	143.449	170.988	145.756	2.368.484
El Nacional	59.196	216.251	215.481	147.638	207.372	149.742	140.948	108.065	84.450	90.182	137.583	92.247	122.425	195.157	181.317	155.344	2.303.398
Dep. Quito	57.291	204.822	185.650	83.007	107.716	121.528	111.294	192.216	133.467	120.327	162.042	99.189	99.714	103.960	146.577		1.928.800
Aucas	36.933	129.161	110.854	137.935	111.022	72.521										168.185	881.890
Macará	45.578	53.203		61.087		82.855	75.345	92.511	66.131	59.933		97.694	43.452				677.789
IDU Loja					121.849						159.562	137.524	86.737	89.805	82.123		677.600
Olmedo	50.250	33.575		73.637	48.568	68.348	63.151	33.267	43.009	34.120	32.098	64.332		77.188			621.543
Espoli	32.593	76.495	42.985	31.319	25.794	15.435		69.166	37.218	67.869	57.894						456.768
Católica								32.784		37.776			32.488	61.494	67.883	53.307	285.732
Independiente										51.693	37.633	47.336	38.491	39.300	37.786	28.300	280.539
Técnico U.			59.134					64.431	46.037			99.706					269.308
Manta			23.719						29.465	36.722	19.048	30.399	34.831	40.040			214.224
Mushuc Runa														58.197	38.441	51.387	148.025
Dep. Azogues						44.484	53.794	18.220									116.498
River															65.618	47.750	113.368
Imbabura							50.537				55.222						105.759
Dep. Quevedo					35.704								65.624				101.328
Fuerza Amarilla																	91.404
Delfín	34.134																54.845
Liga P.	37.461								51.115								88.979
Total general	668.231	1.587.191	1.496.911	1.142.805	1.446.929	1.395.175	1.100.784	1.331.478	1.131.260	1.306.712	1.538.062	1.678.905	1.327.255	1.668.188	1.699.384	1.594.205	22.113.475

Tomado de: FEF

Anexo 2:

Tabla Características participantes Focus Group

Focus Group	
Género	Masculino o Femenino
Edad	Min 18 y Max 44
Ocupación	Estudiante o Profesional
Pasión por deporte/s	Uno o varios deportes
Disponibilidad de tiempo para ver deporte	Escasa por estudios o trabajos

Anexo 3:

Tabla segmentación de mercado

Segmentación Geográfica	%	Cantidad
Total de habitantes del país	100%	16.628.162
Segmentación Demográfica	%	Cantidad
Rango de edad (15-44)	46,60%	7.748.723
Segmentación Psicográfica	%	Cantidad
Acceso a Internet	32,80%	2.541.581
Apasionado al deporte	41,80%	1.062.381
Mercado Objetivo	1.062.381	

Anexo 4:

Tabla modelo de encuesta

Género					
Hombre	Mujer	Prefiero no decir			
Rango de edad					
15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44
Ocupación					
Estudiante	Profesional				
Apasionado del deporte					
Si	No	Me gusta un deporte			
Deportes que más atrae					
Opción libre, hasta 3 deportes					
Deporte Nacional o Internacional					
Nacional	Internacional	Los dos			
Tiempo necesario para ver deporte preferido					
Si	No				
Estudio o trabajo le impide ver					
Si	No				
Medios para informarse					
RRSS	Aplicaciones	Medios oficiales	Prensa	Televisión	
Recurre a videos complementar información					
Si	No				
Plataformas de videos que utiliza					
Youtube	Vevo	Daily Motion	Wistia	Viddler	
Promedio tiempo de video					
1 a 3 min	3 a 5 min	5 a 7 min	Mas de 7		
Le parece atractivo un canal de información deportiva					
Si	No				
Con que frecuencia le gustara que salga					
1 al día	cada 3 días	solo fines de semana	evento importante		
Temas					
Fichajes	Actualidad	Resultados	Farándula	Interacciones	Repeticiones
Le gustaría que tenga segmento de entretenimiento					
Si	No				
Que temas de comedia le gustaría					
Monólogos	Concurso Menes	Animación parodia	Concurso chuste	Presentador carismático	
En que horario le gustaría					
7 a 10 am	10 a 14 pm	14 a 16 pm	16 a 20 pm	20 a 24 am	

Anexo 5:

Tabla cruzada pregunta #5 y género de encuesta realizada

5. ¿Considera que tiene el tiempo necesario para ver un evento deportivo completo en cualquier día de la semana?	
Etiquetas de fila	Cuenta de Género
No	
Hombre	8
Mujer	3
Total No	11
Si	
Hombre	12
Mujer	4
Total Si	16
Solo fines de semana	
Hombre	16
Mujer	7
Total Solo fines de sema	23
Total general	50

Anexo 6:

6. ¿Considera que sus estudios o trabajo no le permite ver su espectáculo deportivo de forma completa?

50 respuestas

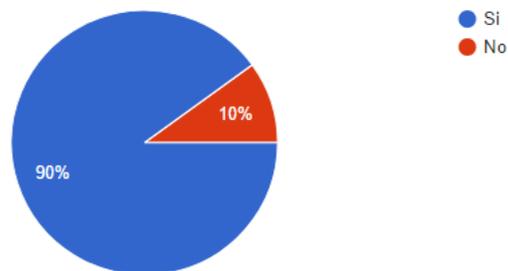


Figura: Pregunta #6 de la encuesta realizada

Anexo 7:

7. Cuando no puede ver su espectáculo deportivo preferido, ¿qué medio utiliza para informarse sobre el mismo de preferencia?

50 respuestas

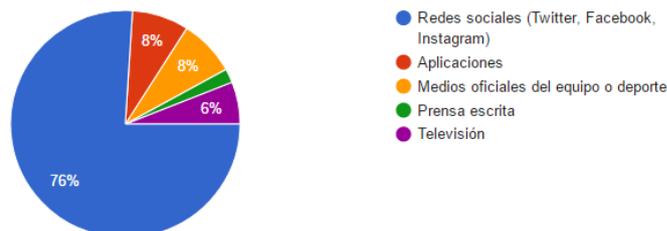


Figura: Pregunta #7 de la encuesta realizada

Anexo 8:

Tabla cruzada preguntas 8 y 9 de la encuesta realizada

Etiquetas de fila	Cuenta de 8. ¿Recurre a videos para complementar la información o para ver acciones específicas? (Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 11)	Cuenta de 9. ¿Cuál de las siguientes plataformas de videos utiliza con más frecuencia?
☐ No		
(en blanco)	8	
Total No	8	
☐ Si		
Daily Motion	2	2
Vevo	1	1
Youtube	39	39
Total Si	42	42
Total general	50	42

Anexo 9:

14. ¿Le gustaría que el vídeo contenga un segmento de entretenimiento relacionado con el deporte? (Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 16)

50 respuestas

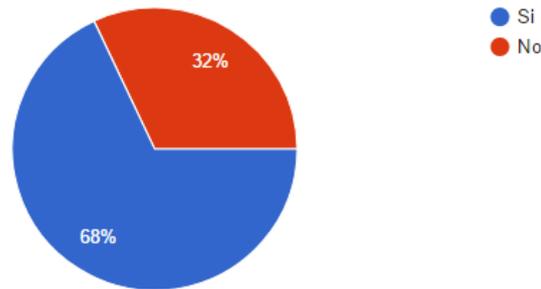


Figura: Pregunta #14 de la encuesta realizada

Anexo 10:

16. ¿En que horario le gustaría que salga el vídeo para que no le interrumpa su rutina estudiantil o laboral?

50 respuestas

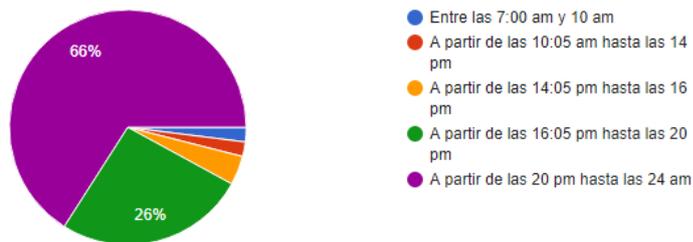


Figura: Pregunta 16 de la encuesta realizada

Anexo 11:

8. ¿Recurre a vídeos para complementar la información o para ver acciones específicas? (Si su respuesta es no, pasar a la pregunta 11)

50 respuestas

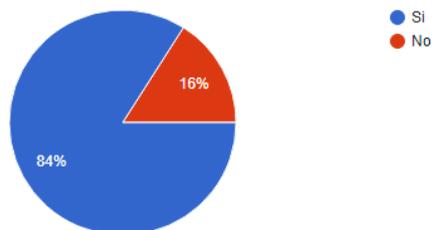


Figura: Pregunta 8 de la encuesta realizada.

Anexo 12:

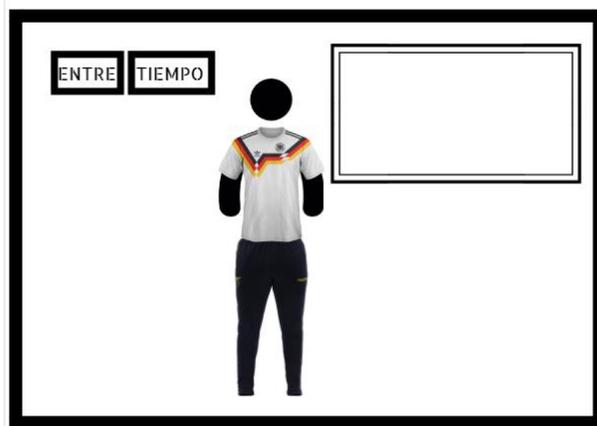


Figura: Escenario principal

Anexo 13:

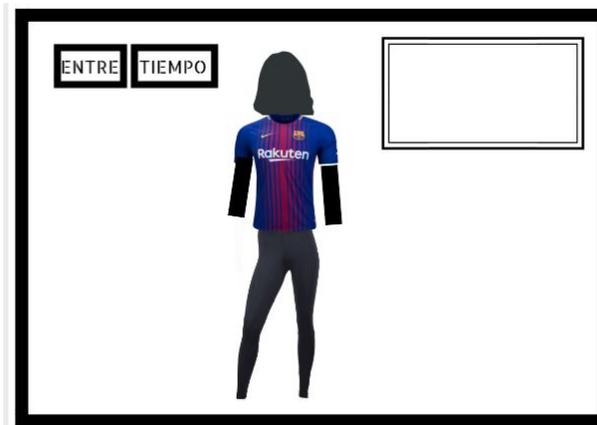


Figura: Escenario secundario

Anexo 14:

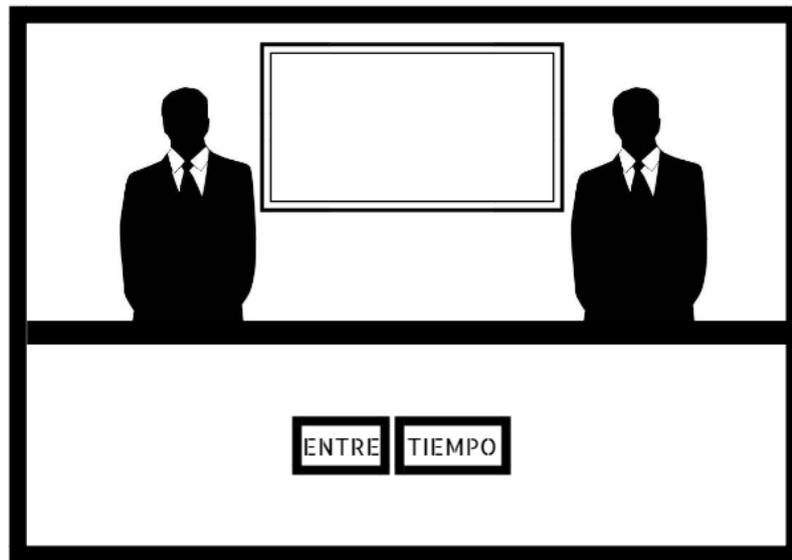


Figura: Escenario Extra

Anexo 15:

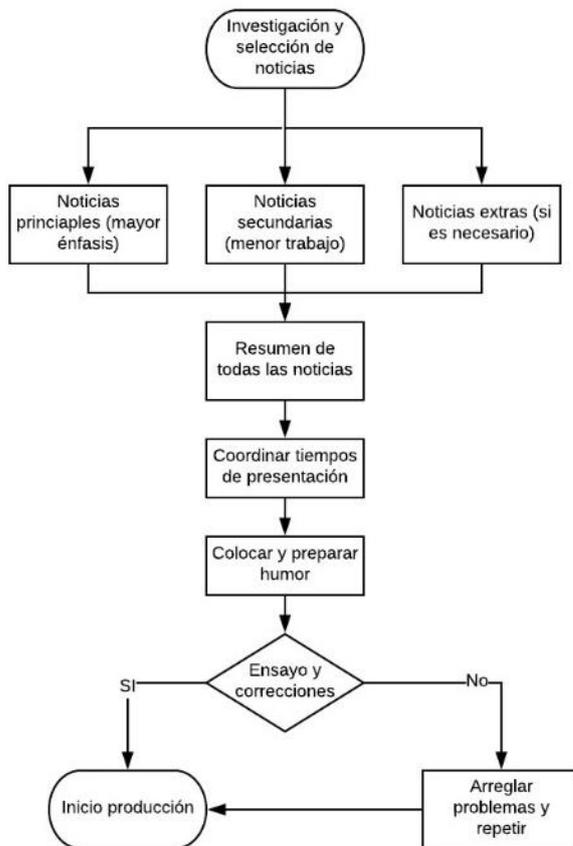


Figura: Primer flujograma

Anexo 16:

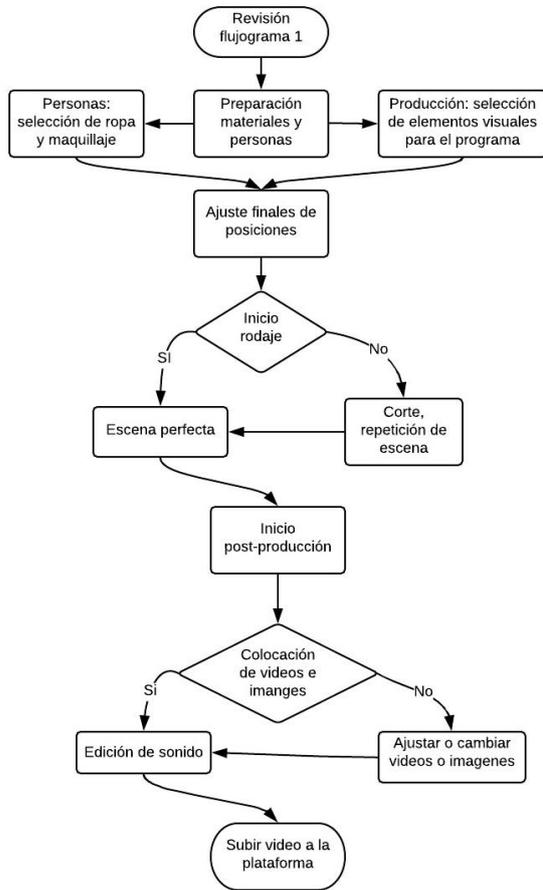
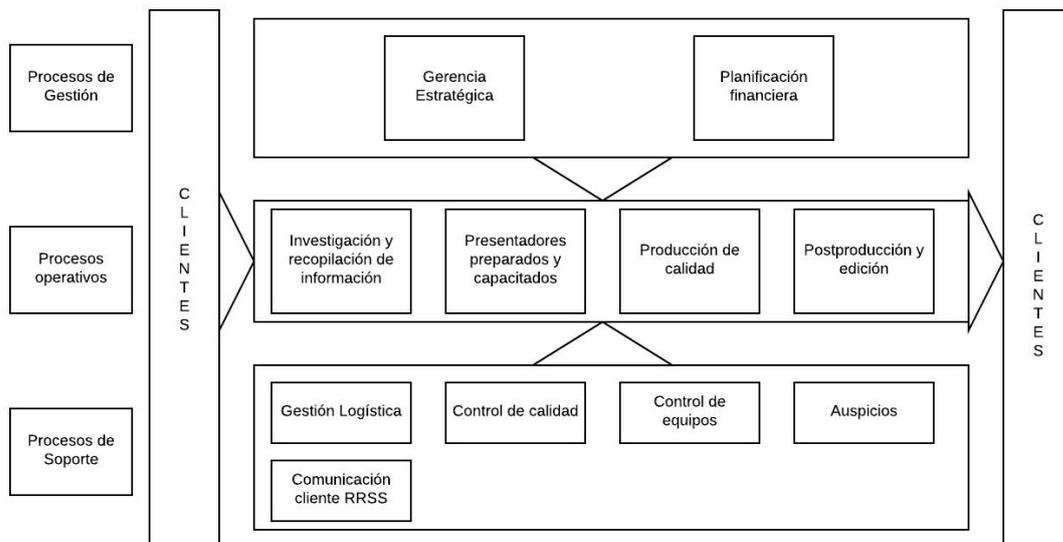


Figura: Segundo flujograma

Anexo 17:



Anexo 18:

Dirección General y Recursos Humanos Noticiero deportivo con características humorísticas mediante periodistas carismáticos					
Organización interna y tecnológica Presentación diaria del noticiero bajo las más altas normas de calidad de video y sonido					
Infraestructura y ambiente Escenarios diseñados con temas deportivos, apoyados del humor diario Oficina física ubicada en sector Parque La Carolina					
Abastecimiento Videos subidos en plataforma, disponibles a cualquier hora					
Marketing y ventas Redes sociales mediante el programa y concurso de memes	Personal de contacto Periodistas profesionales que practican diariamente su carisma para la presentación del programa	Soporte físico y habilidades Conexión con el cliente por medio del carisma de los presentadores	Presentación Noticias actualizadas y ambiente relajante	Cliente Jóvenes estudiantes y apasionados al deporte con poca disponibilidad de tiempo y gusto por el humor	Otros clientes Apasionados al deporte que buscan noticias

Figura: Cadena de valor

Anexo 19:

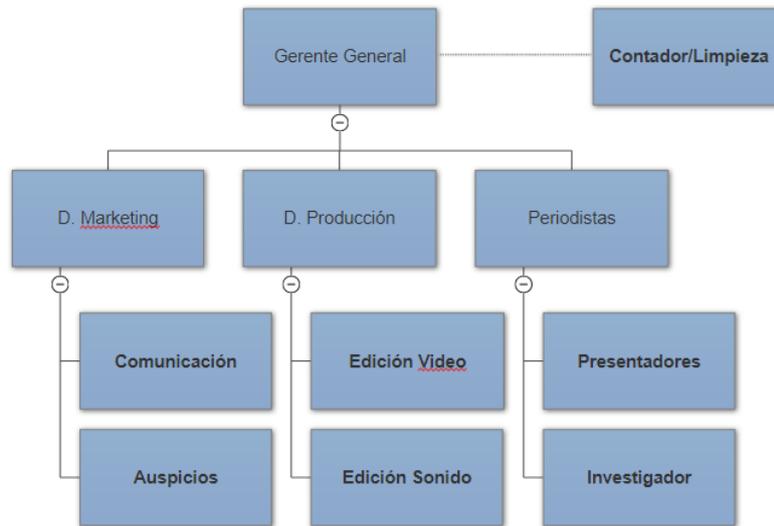


Figura: Organigramma a partir del segundo año

