



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL PARA ECUATORIANOS
RESIDENTES EN USA

AUTOR:

ING. BERNARDO IÑIGUEZ MUÑOZ

Director:

DR. WILLIAM LOYOLA

Guayaquil – Ecuador

NOVIEMBRE - 2013

TABLA DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN EJECUTIVO	6
2.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO	8
2.1	Servicio de Televisión Digital (Streaming)	9
2.2	Servicio de Televisión Digital para Partidos de Futbol en Otros Países	11
3.	ANÁLISIS DE MERCADO	13
3.1	Análisis Poblacional en USA	13
3.2	Distribución de la Población por Etnia/Raza en USA	13
3.3	Distribución de la Población por País de Origen en USA	14
3.4	Ingreso Anual Promedio de la Población Hispana en USA	15
3.5	Población de Origen Ecuatoriano por Condado en USA	16
3.6	Conclusiones.....	16
4.	ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO	18
4.1	Modelo de Negocios CANVAS / ALEXANDER OSTERWALDER.....	18
4.2	Cadena de Valor	20
4.3	Matriz de Capacidades Organizacionales.....	21
4.4	Matriz de Recursos Estratégicos.....	24
4.5	Resumen del Modelo de Negocio.....	25
5.	ESTRATÉGIA DEL NEGOCIO	26
5.1	Descripción del Sector y Actividad Económica de la Unidad de Negocios de la Organización.....	26
5.2	Fuerzas de Porter en la Industria de Prestación del Servicio de Televisión por Internet (Streaming).....	27
5.2.1	Altas Barreras de Entrada y Altas Barreras de Salida al Sector.....	27
5.2.2	Rivalidad existente entre los competidores	27
5.2.3	Poder de negociación de los proveedores.....	27
5.2.4	Amenaza de nuevos productos y sustitutos	28
5.2.5	Poder de negociación de los clientes	28
5.3	Análisis FODA	28
5.3.1	Fortaleza	28
5.3.2	Oportunidades.....	29
5.3.3	Debilidades.....	29
5.3.4	Amenazas	29

5.4	Análisis Estratégico	30
6.	PLAN DE MARKETING	31
6.1	Investigación de Mercado.....	32
6.1.1	Grupo Objetivo	33
6.1.2	Planteamiento del Problema	33
6.1.3	Objetivo General	33
6.1.4	Objetivos Específicos	33
6.1.5	Tipos de Investigación de Mercado.....	33
6.1.6	Fuente de Información.....	33
6.1.7	Recolección de Datos	34
6.2	Resultados del Estudio de Mercado.....	37
6.3	Perfil del Cliente y de los Usuarios	38
7.	PLAN DE VENTAS	39
7.1	Estrategia de Precios.....	40
7.2	Estrategias de Venta y Promoción.....	41
7.3	Estrategia de Servicio	42
8.	ANÁLISIS TÉCNICO	43
8.1	Presentación IIS Smooth Streaming	43
8.2	Reproducción de Smooth Streaming de Silverlight	44
8.3	Arquitectura de Smooth Streaming	44
8.4	Formato del Archivo en el disco para Smooth Streaming.....	45
8.5	Formato del archivo a transmitir por Smooth Streaming	46
9.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	47
9.1	Organigrama Estructural.....	47
9.2	Directorio.....	47
9.3	Gerencia General	48
9.4	Administración General.....	48
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO	49
10.1	Inversión Inicial.....	49
10.2	Gastos de Constitución	50
10.3	Inversión en Capital de Trabajo.....	50
10.4	Presupuesto de Ingresos	50

10.5	Gastos de Compra de la Señal	50
10.6	Presupuesto de Gastos del Personal – Nómina.....	50
10.7	Presupuesto de Gastos Operacionales Generales	51
11.	ANÁLISIS FINANCIERO	53
11.1	Flujo de Caja y Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	53
11.2	Balance General Proyectado.....	56
12.	EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO.....	57
12.1	Resultados del Flujo de Caja del Proyecto	57
12.2	Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)	57
12.3	Costo de Capital Promedio Ponderado.....	58
12.4	Resultado del Flujo de Caja para el Accionista.....	59
12.5	Análisis de Sensibilidad	59
13.	BIBLIOGRAFIA.....	60
14.	ANEXOS.....	62
14.1	Encuesta al Público en General	62

LISTA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1: Gráfico de Esquema del Servicio Streaming.....	10
Tabla 2: USA Distribución Histórica de la Población.....	13
Tabla 3: USA Distribución por Nacimiento de la Población	14
Tabla 4: USA Histórico del Ingreso Anual Promedio de la Población Hispana	15
Tabla 5: USA Población de Origen Ecuatoriano por Condado	16
Tabla 6: Cadena de Valor	20
Tabla 7: Cálculo del Tamaño de una Muestra.....	32
Tabla 8: Resultados del Focus Group.....	36
Tabla 9: Fracción del Mercado y Ventas.....	39
Tabla 10: Datos.....	40
Tabla 11: Proyección de Ventas	40
Tabla 12: Organigrama Estructural	47
Tabla 13: Presupuesto Inversión Inicial	49
Tabla 14: Presupuesto de Gastos del Personal	51
Tabla 15: Presupuesto de Gastos Operacionales Fijos	52
Tabla 16: Presupuesto de Inversión Inicial	54
Tabla 17: Estado de Pérdidas y Ganancias - Flujo de Caja	55
Tabla 18: Balance General Presupuestado	56
Tabla 19: Parámetros Financieros	57
Tabla 20: Cálculo TMAR.....	58
Tabla 21: Cálculo WACC.....	58
Tabla 22: Parámetros Financieros para el Accionista	59
Tabla 23: Resultados Análisis Sensibilidad.....	59

1. RESUMEN EJECUTIVO

El fútbol, el deporte de mayor popularidad en Ecuador, está organizado y regulado por la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). Esta institución ha estructurado al Campeonato Ecuatoriano de Fútbol en cuatro divisiones: Serie A, Serie B, Segunda Categoría y Campeonato de Reservas.

El campeonato de la Serie A, integrado por doce equipos, es seguido consistentemente por los fanáticos y aficionados de todas las edades, a través de radio y televisión.

En diciembre del año 2012 la FEF firmó un contrato de cesión de derechos de transmisión para el periodo 2013-2017 de los partidos de la Serie A del Campeonato de Fútbol con TC Televisión y Gama TV. Estos canales de televisión están transmitiendo los partidos de fútbol en su área de concesión y cobertura, es decir en la mayor parte del país. Dejando por fuera la transmisión de estos eventos hacia otros países donde residen muchos emigrantes ecuatorianos.

En Estados Unidos (USA) habitan aproximadamente 133 mil familias ecuatorianas, quienes forman parte de los 57 millones de hispanos que viven en esa nación. 17% de los 312 millones de habitantes de esa nación¹. Esta población ecuatoriana residente en USA muestra similares gustos y preferencias que la población residente en nuestro país, tal como lo demuestran los estudios de las Diferencias Culturales².

Esta tesis, toma la premisa que los ecuatorianos residentes en USA, al mantener similares preferencias, desean ver los partidos del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol y pagar por ello, lo que habilita la oportunidad de negocio que estaría caracterizada por la provisión del servicio de transmisión de partidos de fútbol en alta definición por medio de la internet (utilizando la modalidad de streaming).

En este modelo, los usuarios del servicio lo contratarán del portal utilizando su tarjeta de crédito o débito. En el sitio podrán escoger los partidos que deseen ver a una tarifa fija por

¹ Ver Punto 3.1 de esta tesis.

² Hofstede: revisar punto 6 de esta tesis.

partido. Utilizar el servicio (ver el partido) requiere que el usuario cuente con computadora o televisor, además de una conexión a internet con un mínimo de 1 MB por segundo de ancho de banda (requisito para la transmisión de alta definición, es decir a menor velocidad, menor calidad de visualización).

Este servicio requiere que los derechos de la señal televisiva sean comprados a TC Televisión y Gama TV, quienes poseen los derechos de transmisión. Ellos aportan con la infraestructura y experiencia en la transmisión de futbol local y nosotros el conocimiento para empaquetar la señal y la tecnología como servidores y software para la transmisión y visualización de los partidos de futbol.

En esencia nuestra estrategia es establecer una duradera alianza con quienes poseen los derechos de transmisión de los partidos de futbol, implementar una infraestructura tecnológica compleja pero confiable que opere a bajo costos (apalancado en los espacios físicos de los proveedores) y desarrollar conocimiento y cercanía a los suscriptores.

El análisis financiero, en su flujo de caja del proyecto, revela que este es un negocio de largo plazo: 7 años Nuestro argumento central para defender el largo plazo es que el gusto por el fútbol no cambiará en ese horizonte y que la comunidad de emigrantes a la que nos orientamos es estable. En ese plazo obtenemos una TIR de 21.96% y un VAN de US\$ 171.760, considerando captar sólo el 6% de los posibles clientes y sin considerar los potenciales ingresos de publicidad digital dirigida para cuando el negocio obtenga una base instalada de clientes atractiva.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO

A partir del año 1995, el sector de las telecomunicaciones recibió un impulso importante por parte de la Ley Especial de Telecomunicaciones, formalizando la apertura a nuevos operadores. El impacto inicial fue significativo (11% PIB año 2000) en cuanto al crecimiento inmediato del sector, además constituyó el inicio de un constante incremento (743% de incremento) de este sector que históricamente había contribuido muy poco al PIB Nacional (3.0% PIB 2012)³.

Actualmente, dentro del sector de telecomunicaciones, la televisión analógica tiene el año 2018 como plazo límite de operación para dar paso a la televisión digital. Los nuevos servicios de televisión permitirán al usuario controlar su programación para el horario de su conveniencia con mejor calidad de imagen dependiendo del medio de transmisión.

El fútbol, se constituye como el principal deporte de interés nacional, no solo por ser un deporte de masas, sino por los buenos resultados a nivel de la Selección Nacional que ha participado en dos Mundiales de Fútbol, y se encuentra ya clasificado al mundial de Brasil 2014.

En esta coyuntura, surge una interesante oportunidad de negocios en el servicio de transmisión de partidos del Campeonato Nacional Ecuatoriano de Fútbol por Internet para los emigrantes ecuatorianos, en Ecuador existe una alta tasa de migración (-0,39 migrantes/1.000 habitantes, 2011⁴), y estos emigrantes ecuatorianos mantienen su interés en temas de su cultura.

Para nuestro proyecto de tesis consideramos a USA como nuestro mercado objetivo, este mercado está constituido por 133 mil familias residentes según las últimas estadísticas disponibles del Pew Hispanic Center y su censo poblacional de inmigrantes residentes en USA (Hispanic Origin Profiles, 2010). Se considera este mercado porque el fútbol en USA no está desarrollado y el ecuatoriano promedio mantiene su interés en los equipos ecuatorianos de

³ Banco Central del Ecuador.

⁴ Index Mundi: Tasa de Migración Neta:

http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_migracion_neta.html

fútbol. En cambio los ecuatorianos residentes en Europa tienen acceso a mejores equipos, infraestructura y ambiente futbolero, que les hace disminuir su afición o añoranza hacia el fútbol ecuatoriano.

El servicio consistirá en poner a disposición de nuestros clientes todos los partidos del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol a través de un portal web en internet. Nuestros clientes serán las familias ecuatorianas residentes en USA que accederán a este servicio pagando previamente con tarjeta de crédito o débito y elegir los partidos de su interés a un precio fijo por partido; Para adquirir el servicio el cliente debe contar con computadora o televisor, además de una conexión a internet con un mínimo de 1 MB por segundo de ancho de banda para tener HD.

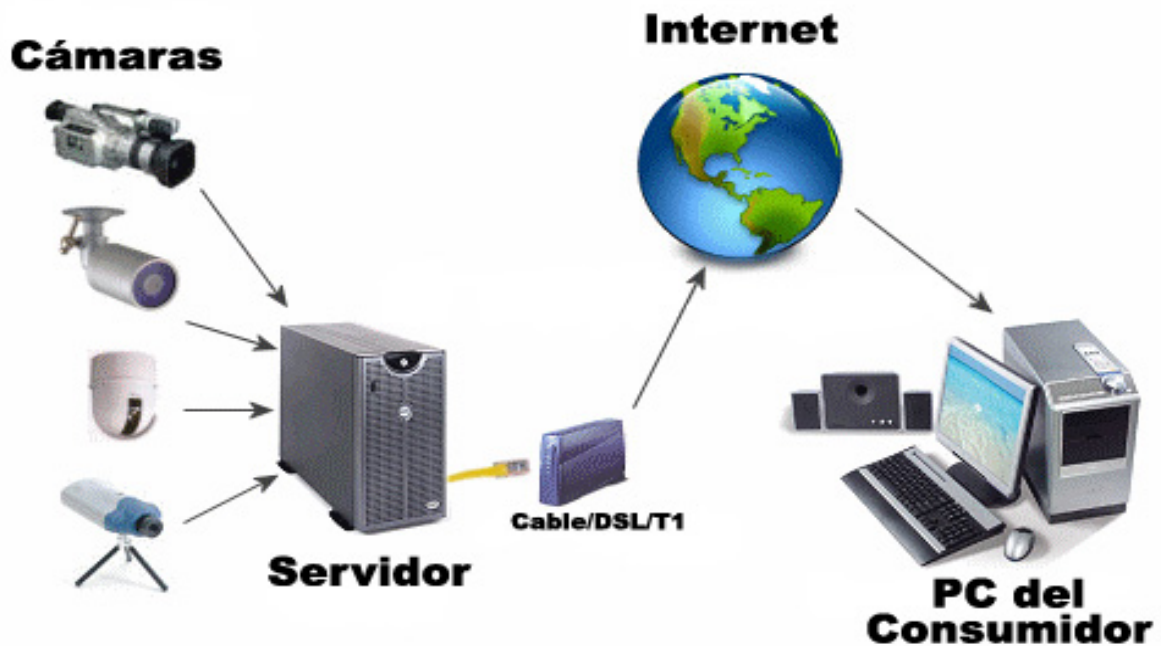
Para brindar este servicio, requerimos equipos, servidores, software y demás unidades informáticas necesarias para la transmisión vía internet de los partidos de fútbol. La señal será comprada a las empresas que tienen los derechos de transmisión.

2.1 Servicio de Televisión Digital (Streaming)

Considerando que el servicio a ofrecer consiste en la transmisión de partidos de fútbol del Campeonato Nacional Ecuatoriano para residentes en USA, es necesario entender la dinámica de este servicio.

El servicio de Televisión Digital llamado también “Streaming” es la distribución de multimedia a través de una red de computadoras de manera que el usuario consume el producto al mismo tiempo que se descarga. La palabra streaming se refiere o se trata de una corriente continua (sin interrupción).

Tabla 1: Gráfico de Esquema del Servicio Streaming



Este tipo de tecnología funciona mediante un búfer de datos que va almacenando lo que se va descargando para luego mostrarse al usuario. Esto se contrapone al mecanismo de descarga de archivos, que requiere que el usuario descargue los archivos por completo para poder acceder a ellos.

El streaming de video se popularizó a fines de la década de 2000, cuando el ancho de banda se hizo lo suficientemente barato para ser asequible a gran parte de la población.

El servicio de streaming estará disponible no solo en Ecuador sino en cualquier parte del mundo con acceso a internet con por lo menos 1MB.

Para la obtención del servicio de streaming, el cliente deberá tener en su domicilio como equipo: un LCD, una laptop o un PC; y adicionalmente una conexión a internet. La suscripción al servicio de transmisión del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol habilitará al usuario, a acceder a la programación por medio de su equipo y conexión a internet desde su hogar.

Para la puesta en marcha de este servicio, se requiere de una inversión e implementación tecnológica correspondiente a Equipos, Redes y Software de última generación que permitan que la transmisión de información no sufra interrupciones.

El servicio podrá contratarse para ver partidos de futbol desde los siguientes dispositivos: Televisión, Tablet, Laptops y teléfonos inteligentes.

2.2 Servicio de Televisión Digital para Partidos de Futbol en Otros Países

Desde el año 2005, en España se brinda el servicio de transmisión de partidos de futbol por medio del servicio de “Pague Por Ver” (PPV). La señal de los partidos de futbol empezó a ser transmitida por Digital Plus que es la plataforma de Prisa TV, la compañía de televisión líder en España en el sector de pago por ver.

El costo es de 11.99 Euros (aproximadamente 15 dólares americanos) por cada partido transmitido del futbol español. Existen paquetes de canales que permiten a los usuarios acceder a mayor cantidad de partidos por un menor costo⁵, además, la disponibilidad de transmitir partidos de las diferentes ligas y campeonatos europeos según el deseo de los usuarios.

De sus estadísticas⁶ se desprende que el 78% de las suscripciones PPV promedio de un año, están conformadas por contrataciones de futbol, la diferencia correspondió a contrataciones de películas.

La principal motivación para contratar partidos de futbol es 61% para ver a su equipo favorito, la diferencia es porque le gusta el futbol y porque considera ciertos partidos de su interés, en partes iguales.

De dicha estadística, se determina que ver partidos de futbol es una actividad planificada: 41% de los contratos son realizados con anticipación, y 30% lo hace en último momento.

⁵http://elpais.com/diario/2009/09/12/radiotv/1252706402_850215.html

⁶<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/experienciasimprimible.asp?idarticulo=1&rev=72.htm>

En el 50% de todos los hogares con este tipo de suscripción ve al menos un partido por semana, 17% ve dos partidos por semana. La diferencia realiza con menor frecuencia este tipo de actividad.

Por otro lado el 40% de los espectadores lo hacen solos, 20% ve partidos de futbol en pareja, 20% adicional lo hace en compañía de algún familiar y la diferencia lo hace con otro tipo de compañía.

Finalmente se ha detectado que no existe una relación significativa con referencia hacia el equipamiento tecnológico del hogar. Sin embargo, hay ciertas tendencias que se han detectado en los hogares que cuentan con televisión de pantalla panorámica, el 93% contrata futbol, y si no tienen solo el 60%. Los hogares que tienen consolas de juegos de video el 86% contratan futbol, y si no tienen solo 71% lo hacen. En los hogares donde no existe una computadora la contratación de futbol es 83%, pero solo es 71% en los que sí tienen computadora.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis Poblacional en USA

En 11 años, la presencia latina se ha incrementado en 48% mientras que el promedio nacional solo lo ha hecho en 11%. La población americana ha crecido en ese periodo de 11 años, más de 30 millones de personas, y de ese crecimiento más de la mitad (16.7 millones) se debe al aumento de la población hispana (ver Tabla 2).

3.2 Distribución de la Población por Etnia/Raza en USA

Es interesante conocer la relación existente entre los hispanos nacidos en USA y los no nacidos en esa nación.

Tabla 2: USA Distribución Histórica de la Población

En Número de Habitantes

RAZA / ETNIA	2011		2000		Var. Hab.	Var. %
	Población	%	Población	%		
Hispanos	51.927.158	17%	35.204.480	13%	16.722.678	48%
Nacidos en U.S.A.	33.138.858	11%	21.072.230	7%	12.066.628	57%
Nacidos en sus países	18.788.300	6%	14.132.250	5%	4.656.050	33%
Blancos, no Hispanos	197.098.663	63%	194.527.123	69%	2.571.540	1%
Negros, no Hispanos	38.203.000	12%	33.706.554	12%	4.496.446	13%
Asiáticos, no Hispanos	14.858.375	5%	10.088.521	4%	4.769.854	47%
Otras Razas / Etnias	9.504.723	3%	7.895.228	3%	1.609.495	20%
Total Habitantes	311.591.919	100%	281.421.906	100%	30.170.013	11%

Fuente: Pew Hispanic Center tabulations of 2000 Census and 2011 American Community Survey.

3.3 Distribución de la Población por País de Origen en USA

Tabla 3: USA Distribución por Nacimiento de la Población

En Número de Habitantes

Origen	Total Hispanos		Hispanos nacidos en USA		Hispanos NO nacidos en USA	
	Total	% del Total Hispanos	Total	% del Total de su propia raza / etnia	Total	% del Total de su propia raza / etnia
Mexicanos	33.539.187	65%	21.887.768	65%	11.651.419	35%
Puertorriqueños	4.916.250	9%	4.865.231	99%	51.019	1%
Otros Hispanos / Latinos	2.373.901	5%	2.019.552	85%	354.349	15%
Salvadoreños	1.952.483	4%	784.085	40%	1.168.398	60%
Cubanos	1.888.772	4%	801.362	42%	1.087.410	58%
Dominicanos	1.528.464	3%	672.802	44%	855.662	56%
Guatemaltecos	1.215.730	2%	435.176	36%	780.554	64%
Colombianos	989.231	2%	353.239	36%	635.992	64%
Hondureños	702.394	1,4%	255.563	36%	446.831	64%
Ecuatorianos	664.863	1,3%	252.469	38%	412.394	62%
Peruanos	556.386	1,1%	180.532	32%	375.854	68%
Nicaragienses	395.376	0,8%	159.308	40%	236.068	60%
Venezolanos	258.791	0,50%	81.270	31%	177.521	69%
Argentinos	242.221	0,47%	91.201	38%	151.020	62%
Panameños	180.471	0,35%	96.415	53%	84.056	47%
Chilenos	148.532	0,29%	58.967	40%	89.565	60%
Costarricenses	127.652	0,25%	60.638	48%	67.014	52%
Bolivianos	114.094	0,22%	36.457	32%	77.637	68%
Uruguayos	60.764	0,12%	21.268	35%	39.496	65%
Otros Centroamericanos	30.001	0,06%	8.418	28%	21.583	72%
Otros Sudamericanos	18.719	0,04%	8.188	44%	10.531	56%
Paraguayos	22.876	0,04%	8.949	39%	13.927	61%
Total Hispanos en USA	51.927.158	100%	33.138.858	64%	18.788.300	36%

Fuente: Pew Hispanic Center tabulations of 2000 Census and 2011 American Community Survey.

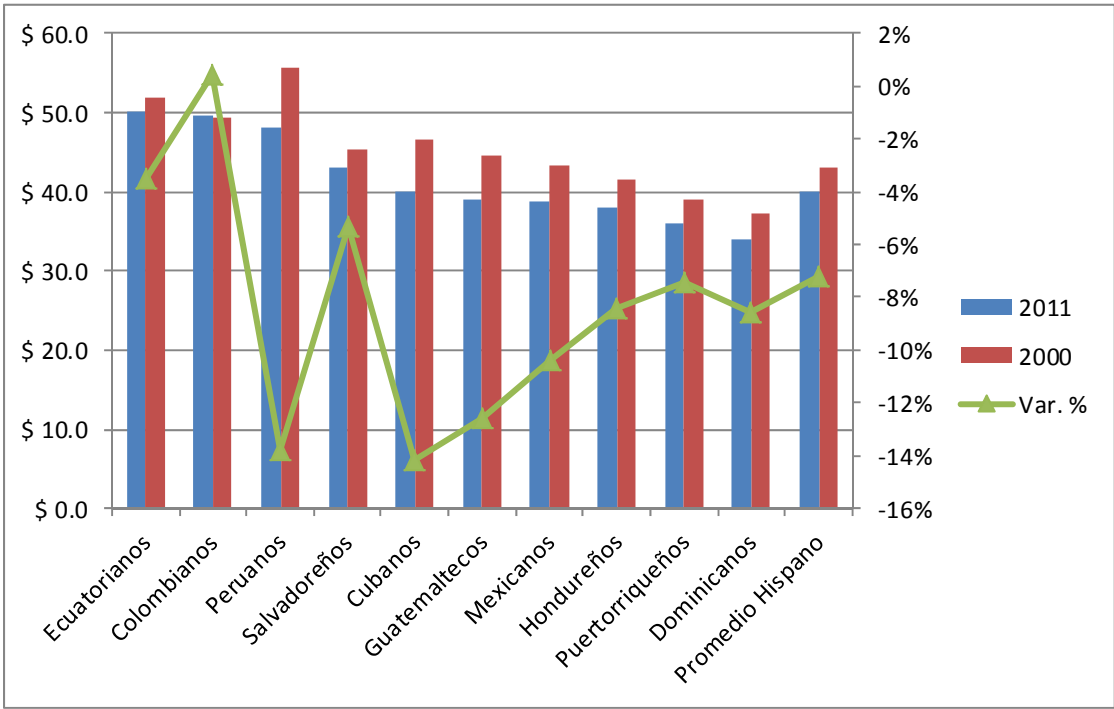
La población hispana de origen ecuatoriano es de 665 mil personas pero representa el 1.3% de los hispanos en USA, siendo la novena nacionalidad hispana en cuanto a presencia en ese país. El porcentaje es distorsionado estadísticamente por las nacionalidades mexicana y puertorriqueña representan 74% de la población hispana.

En promedio, el 64% de la población hispana, 33 millones de personas son nacidas en USA; mientras que solo el 36%, 19 millones, corresponde a personas nacidas en sus países de origen. Esta situación es diferente para los ecuatorianos donde el 62% de los residentes en USA.

3.4 Ingreso Anual Promedio de la Población Hispana en USA

Tabla 4: USA Histórico del Ingreso Anual Promedio de la Población Hispana

En Miles de US Dólares



Fuente: Pew Hispanic Center tabulations of 2000 Census and 2011 American Community Survey.

La población de origen ecuatoriano se constituye en la de mayor ingreso anual promedio; superando incluso al ingreso promedio de la población americana que es de US\$ 49.800,00⁷.

⁷ PewHispanic Center: The Largest Hispanic Origin Groups Report. www.pewhispaniccenter.org.

3.5 Población de Origen Ecuatoriano por Condado en USA

Tabla 5: USA Población de Origen Ecuatoriano por Condado

En Número de Habitantes

CONDADOS	Habitantes	Part. %	% de Ecuatorianos en área
TOTAL ECUATORIANOS	664.863	100%	
Queens, NY	98.512	15%	17%
Kings, NY	28.684	4%	5%
Hudson, NJ	26.650	4%	5%
Essex, NJ	25.169	4%	4%
Bronx, NY	23.206	3%	4%
Westchester, NY	22.460	3%	4%
Miami-Dade, FL	19.832	3%	4%
Los Angeles, CA	19.588	3%	3%
Cook, IL	19.450	3%	3%
Suffolk, NY	17.638	3%	3%
Otros Condados (107 Condados con presencia ecuatoriana.)	363.674	55%	

Fuente: Pew Hispanic Center tabulations of 2000 Census and 2011 American Community Survey.

El estado de Nueva York concentra a la mayoría de la población de origen ecuatoriano en USA Siendo Queens el condado con mayor presencia ecuatoriana.

3.6 Conclusiones

De acuerdo al PewHispanic Center⁸ y su censo poblacional de inmigrantes residentes en USA⁹ (Hispanic Origin Profiles, 2010), en ese país habitan 665 mil ecuatorianos, siendo Nueva York la ciudad donde habitan más del 30% de ecuatorianos. Tomado en consideración el mismo censo americano, cada familia tiene en promedio 5 personas, entonces se considera como

⁸ El PewHispanic Center es un organismo no gubernamental en USA que tiene como finalidad informar al público acerca de temas, actitudes, tendencias, referentes a América y el mundo. Realiza encuestas de opinión con el público en general, realizar investigaciones demográficas, entre otros estudios; pero no toma una posición política. Su página web es <http://www.pewresearch.org>.

⁹ PewReserarch Hispanic Center: <http://www.pewhispanic.org/2012/06/27/country-of-origin-profiles/>

mercado objetivo las 133 mil familias ecuatorianas residentes en USA. Además, estos ecuatorianos constituyen la población de mayores ingresos promedios anuales, superando incluso al promedio de los americanos.

4. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1 Modelo de Negocios CANVAS / ALEXANDER OSTERWALDER

A. SOCIOS CLAVE	B. ACTIVIDADES CLAVE	D. PROPUESTA DE VALOR	E. RELACIONES CON LOS CLIENTES	G. SEGMENTO DE MERCADO
1. Televisión Estatal (o quien tenga los Derechos de Transmisión de los eventos deportivos)	1. Establecer acuerdos de distribución de la señal de los partidos de futbol del Campeonato Ecuatoriano al exterior.	1. Transmisión de los partidos del campeonato ecuatoriano de futbol hacia clientes ecuatorianos residentes en U.S.A., en alta definición y en tiempo real y en horario diferido.	1. Mantener la calidad del servicio en HD en todos los partidos. 2. Toda sugerencia y comentarios a través de Correo electrónico. 3. Para facilidad de información y contratación de nuestros eventos lo realizan directamente en nuestra Página Web. 4. Las promociones e interacciones con el cliente se realizarán por medio de redes sociales. 4. Podrán mantener un chat interactivo con los diferentes usuarios que adquieran el servicio y mantener los de su preferencia.	1. Familias ecuatorianas residentes en U.S.A. aficionadas al futbol ecuatoriano.
2. Empresas que tienen acceso para difundir publicidad (Actualmente Ecuavisa Internacional, Aerolíneas, Empresas Correos, Periódicos comunitarios)	2. Diseñar publicidad y Pautaje con medios de comunicación.			
3. Proveedores de Servidor Web y Videos, y del Portal de DIGITV.	3. Instalación y configuración de servidores, y desarrollo del portal.			
4. Proveedor de enlace de comunicación desde la Empresa que tenga los derechos de transmisión hasta nuestro Data Center de DIGITV.	4. Instalación física del enlace y su enlace de contingencia.			

5. Proveedor de acceso a internet de alta velocidad en demanda desde nuestro Data Center de DIGITV.	5. Instalación física del enlace y su enlace de contingencia y acuerdos por demanda del servicio, y para diferidos establecer bloques de horarios		
6. Proveedor de Hospedaje de sitio Web y autorizador de pago de la tarjeta de crédito y Banco en USA.	6. Contratar el hospedaje, implementar carro de compras, administrar pagos y transferencias.	F. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	C. RECURSOS CLAVE		Los clientes podrán obtener el servicio en nuestro portal www.DIGITV.com
	1. Relaciones/Contactos con el poseedor de los derechos de re-transmisión. 2. Relación con Autorizador de Pagos y Bancos Receptor de Pagos. 3. Marketing del Servicio. 4. Software para visualizar el streaming.		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS	
Los costos fijos representarán el 54% de los costos totales al inicio, de los cuales 45% corresponden a gastos administrativos. El costo de la señal es 40% de nuestros ingresos totales. El costo de marketing está estimado en 5% de los ingresos totales.		Solicitud de los usuarios por un evento deportivo en la página www.digitv.com realizando el pago con tarjeta de crédito.	

Elaborado por: Los autores.

4.2 Cadena de Valor

La cadena de valor de este proyecto es mostrada en el siguiente esquema:

Tabla 6: Cadena de Valor

Descripción de Actividad				
S o p o r t e	Dirección	Diseñar estrategias para captar clientes en U.S.A. Velar por el crecimiento y maximización de rendimientos para la empresa.		
	RRHH	Mantener e incentivar el buen rendimiento del personal contratado.		
	Finanzas	Manejar los recursos de la empresa para maximizar utilidades.		
	Tecnología	Mantener la operativa requerida para la transmisión de los partidos de futbol.		
	Administración	Control operativo y administrativo.		
LE: Recepción de señal televisiva a ser distribuida.	OP: Coordinación de la distribución de la señal a los suscriptores.	LS: Distribución de la señal a los usuarios en U.S.A.	M&V: Promoción entre familias ecuatorianas en U.S.A.	SP: Atención a usuarios vía internet a nuestro email de soporte

Elaborada por: Los Autores

4.3 Matriz de Capacidades Organizacionales

Capacidades Relacionadas a responder la pregunta.		Dirección	Finanzas	Tecnología	Compras	RR. HH.	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Costo o Valor	F ó D
		Innovación de Productos	Innovación de Productos y Servicios										
			Logística de Entrada	Operaciones	Mercadeo	Servicios Post venta							
1	¿Qué servicio proporciona? Transmisión de Partidos de Futbol Ecuatoriano a residentes Ecuatorianos en USA												
		Partidos de Futbol Ecuatoriano por internet a USA											
2	¿A quién potencialmente sirve el negocio?												
				Familias Ecuatorianas residentes en USA									
3	¿Cómo se diferencia el servicio?												
		No existe este servicio en USA											
4	¿En qué reside la diferencia del servicio?			Accionistas con experiencia en streaming y conexiones de internet.	Familia en USA podrá ver los partidos del futbol ecuatoriano desde su hogar.								
					Los usuarios autorizados podrán ver en diferido los partidos habilitados								

5	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?			Permite elegir el partido de futbol preferido.			SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal.	Dirección, tecnología, Operaciones y RR. HH: Costos. Mercadeo: Crea valor.	F
			Utiliza la misma conexión de internet instalada en el hogar.		Permite obtener el servicio en cualquier momento	Permite ver partidos en horarios diferidos							
6	¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?		Produbanco, para generar recursos que permitan recuperar el préstamo.	Accionistas diversificar riesgo e inversiones de sus negocios actuales.	Residentes USA								
			Dueño de los derechos de transmisión interesados en mantener la venta del servicio.	Proveedor Hosting USA.	Proveedores de medios de publicidad en USA.								
7	¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?		Conocidos y compañeros de EMAE que laboran en banca.	Egresados e Ingenieros de la facultad de sistemas o telecomunicaciones.	Fabricantes o mayoristas de equipos de computación.		SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva.		
					Residentes ecuatorianos en USA.	Suscriptores que generen comentarios.							
8	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?			Transmisión de la Señal en HD. No requiere equipos especiales en hogares USA			SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal.	Dirección, Tecnología, Operaciones y RR. HH: Costos. Mercadeo: Crea valor.	F
			Utiliza la red de internet ya instalada en hogares USA		Sentimiento de cercanía para los residentes ecuatorianos en USA	Garantía de estabilidad de señal.							

9	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?		Universo de 133 mil familias como posibles clientes	Servicio innovador	Universo de 133 mil familias como posibles clientes								
					Cuenta clave por proyección de ventas a futuro								
10	¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?		Mantenernos informados de posibles nuevos competidores través de oficina de crédito	Creación de servicios complementarios			SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal.	Genera costos.	F
			Reducción de costo fijo unitario por incremento de usuarios.	Reducción de costo fijo unitario por incremento de usuarios.	Promoción constantes a residentes USA								

Elaborado por: Los Autores

4.4 Matriz de Recursos Estratégicos

Recurso	Tipo	Criterio de Ponderación	Descripción de la Creación de Valor	V	R	I	O	Implicación Competitiva	Impulsor Valor / Costo	Fortaleza / Debilidad
Financieros	Cobros al contado del servicio de video	Disponibilidad	Viabilidad	SI	SI	SI	SI	Ventaja temporal competitiva	Costo	F
	Pagos al Proveedor a crédito	A los 30 días	Barrera de entrada	NO	NO	NO	SI			
Físicos	Equipos informáticos de alta tecnología	Rapidez de conexión Acceso inmediato al servicio	Viabilidad	SI	NO	NO	SI	Ventaja temporal competitiva	Valor	F
Humanos	Empleados Asesores	Motivación Orientación a la efectividad Orientación a trabajos en equipos	Barreras de Entradas Posible expansión Capacidad de Adaptación	SI	SI	NO	SI	Ventaja temporal competitiva	Valor	F
Organizacionales	Marca Registrada Cultura organizacional	Prestigio de la empresa Lealtad de los clientes	Barreras de entrada Costos optimizados de administración y técnicos	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Valor	D
Sociales	Redes de contacto entre residentes en USA	Conocimiento de las principales agrupaciones de ecuatorianos en USA	Sabemos lo que desea el ecuatoriano en USA	SI	NO	SI	SI	Ventaja temporal competitiva	Valor	F

Elaborado por: Los Autores

4.5 Resumen del Modelo de Negocio

La internet permite conectar al mundo y mantener comunicados a los ciudadanos entre diferentes países, con esta premisa se desarrolló un modelo de negocio para ofrecer un servicio de transmisión vía internet del campeonato ecuatoriano de futbol, este servicio estará disponible para los ciudadanos ecuatorianos residentes en USA, este servicio tendrá la calidad de HD donde los usuarios tendrán la sensación de encontrarse en su país.

Nuestro servicio es innovador, porque los canales de televisión americana y los canales ecuatorianos internacionales no lo transmiten en USA, esto nos da una ventaja temporal competitiva y como el medio de transmisión es la internet, es posible que grandes empresas se interesen en este producto y puedan negociar directamente de la Institución dueña de los derechos de transmisión de los partidos del campeonato ecuatoriano de futbol, entonces se debe celebrar un contrato hasta el año 2017 para garantizar la inversión en el negocio.

En el portal www.digitv.com se publicarán todos los partidos de futbol que serán transmitidos en tiempo real o en un horario diferido por el mismo costo. Los usuarios podrán acceder al servicio seleccionando el evento de su preferencia y lo pagan en línea mediante tarjeta de Crédito. Este portal deberá ser implementado con la mejor tecnología tanto en programas de computación, servidores y equipos de comunicación, que garanticen el correcto funcionamiento, escalabilidad, concurrencia y seguridad para los pagos de tarjetas de crédito.

El recurso humano es vital para la implementación de tecnología de punta que permita mantener fidelidad de nuestros clientes y tener un plan de nuevos servicios, además, lograr acuerdos con las empresas que tienen acceso para difundir la publicidad en USA y dar a conocer nuestro producto en las ciudades mayor cantidad de emigrantes.

De esta manera podemos ofrecer un servicio de calidad para la transmisión del campeonato ecuatoriano de fútbol vía streaming en nuestro portal www.digitv.com, donde las familias ecuatorianas residentes en USA tendrán que realizar un prepagado mediante tarjeta de crédito para tener acceso al servicio. Este producto nos permitirá obtener los ingresos para cubrir todos los gastos y costos que involucra nuestra cadena de valor además se generará rentabilidad para los accionistas.

5. ESTRATÉGIA DEL NEGOCIO

5.1 Descripción del Sector y Actividad Económica de la Unidad de Negocios de la Organización

Unidad de Negocios: DIGITY S.A. **Sector de la Actividad:** Transmisión Televisiva Partidos de Futbol. **Monto Anual Estimado transado en el sector:** \$K

Competencia (Nombre, % Participación)	100%
No existe este servicio.	

Sustitutos (Nombre, Criterio de Reemplazo)	
Televisión Americana	Otros Programa
Televisión Americana	Otro Deporte

Potenciales Nuevos Entrantes (Nombre, Motivación)	
Claro / Conecel	Nuevo Mercado
TV Cable	Nuevo Mercado

Competencia, Sustitutos y Nuevos Participantes.

Prov. Insumos (Tipo, Nombre(s), %)		\$ 311 K
Señal TV	Ecuador TV	\$ 276 K
Publicidad	Ecuavisa Internacional	\$ 35 K
Prov. Servicios (Tipo, Nombre(s), %)		\$ 72 K
Sr. Perez	Alquiler	\$ 18 K
Guardiana	Insevig	\$ 24 K
Varios	Serv. Básicos y Otros	\$ 30 K
Prov. Infraestructura (Tipo, Nombre(s), %)		\$ 59 K
Ing Icaza	Instalac. Área Técnica	\$ 30 K
Ing. Icaza	Instalac. Área Administrativa	\$ 29 K
Prov. Tecnología (Tipo, Nombre)		\$ 177 K
Dalvatex	Software	\$ 130 K
Equipos	Computron	\$ 47 K
Prov. de Dinero (Calidad relación, Nombre, %)		\$ 221 K
Préstamo	Produbanco	\$ 221 K

Descripción de Actividad, # Personas, Valor Anual en RRHH : 325 K					
Dirección	Diseñar estrategias para captar clientes en U.S.A. Velar por el crecimiento y maximización de rendimientos para la empresa.	1	\$ 40 K		
RRHH	Mantener e incentivar el buen rendimiento del personal contratado.	1	\$ 10 K		
Finanzas	Manejar los recursos de la empresa para maximizar utilidades.	14	\$ 30 K		
Tecnología	Mantener la operativa requerida para la transmisión de los partidos de futbol.	14	\$ 144 K		
Administración	Control operativos y administrativo.	1	\$ 11 K		
LE: Recepción de señal televisiva a ser distribuida.	OP: Coordinación de la distribución de la señal a los suscriptores.	LS: Distribución de la señal a los usuarios en U.S.A.	M&V: Promoción entre familias ecuatorianas en U.S.A.	SP: Atención a usuarios vía Skype.	
5	\$ 40 K	4	\$ 32 K	2	\$ 26 K
				1	\$ 11 K
				2	\$ 38 K

Accionistas (Nombre, % Propiedad, Directorio y Principal Contribución)					
Ing. Samuel Valarezo	50%	Si	Directivo		
Ing. Bernardo Iñiguez	50%	Si	Directivo		
Valor de organización:	\$ 325 K		a	\$ 400 K	

Organismos Controladores (Nombre y Estado de Cumplimiento)	
Senatel	Proceso

Organismos Habilitadores (Nombre y Estado de Cumplimiento)	
Supercias	En Proceso
Municipio	En Proceso
Bomberos	En Proceso

Cliente(s)/Producto, %, Antigüedad)	\$K:
Señal de Partidos de futbol del Campeonato Nacional del Ecuador.	100% & 691 K
Categoría de Usuarios/Consumidores y Tipo de Conocimiento Relevante	
Familias Ecuatorianas Residentes en los Estados Unidos de América.	

Comunidad Geográfica (Nombre, Intereses, Monto)	
Residentes Ecuatorianos en Nueva York	100%
Comunidad Insumos (Nombre, Intereses, Monto)	
Televisión Ecuatoriana	100%

5.2 Fuerzas de Porter en la Industria de Prestación del Servicio de Televisión por Internet (Streaming)

El análisis de cómo afectan las cinco fuerzas de Porter a la industria de Prestación del Servicio de Transmisión de Partidos de Fútbol del Campeonato Nacional de Fútbol, muestra los siguientes resultados:

5.2.1 Altas Barreras de Entrada y Altas Barreras de Salida al Sector

- **BE1: Globalización:** dado que toda esta industria se apoya en internet, la globalización permitiría la incursión de empresas multinacionales al mercado local; pudiendo así haber un desplazamiento de las empresas locales.
- **BE2: Publicidad:** Las empresas consolidadas en el servicio de internet podrían utilizar su fuerza y experiencia publicitaria para evitar la incursión de nuevas empresas y servicios al mercado local.
- **BE3: Economías de Escala:** No aplica.
- **BE4: Lealtad de los consumidores:** podría generarse algún tipo de lealtad por parte de los consumidores hacia marcas ya reconocidas en el mercado local.

5.2.2 Rivalidad existente entre los competidores

RC1: No existen competidores directos para este servicio. A pesar de que existen portales que transmiten de manera ilegal estos eventos, estas transmisiones no tienen las características técnicas del HD, con un retardo considerable de 3 a 10 minutos comparado con la transmisión real.

5.2.3 Poder de negociación de los proveedores

PN1: El poder de negociación de nuestro proveedor de señal deportiva aquí en Ecuador es alto debido a que está concentrado por la venta por parte de la Federación Ecuatoriana de Fútbol de los derechos de transmisión a una sola cadena televisora.

5.2.4 Amenaza de nuevos productos y sustitutos

AP1: Dado que el servicio de transmisión vía internet de los partidos del Campeonato Nacional de futbol no existe en el mercado americano, los competidores actuales en USA estarían constituidos por la televisión pagada que transmite estos partidos de futbol dentro de un gran paquete promocional de televisión general latina.

5.2.5 Poder de negociación de los clientes

PC1: Los potenciales clientes no ejercen individualmente presión sobre las negociaciones de tarifas y precios por la transmisión de los partidos de futbol.

5.3 Análisis FODA

Matriz de Probabilidad de Ocurrencia e Impacto							
		Probabilidad de Ocurrencia					
		Alta		Media		Baja	
Impacto	Alta	BE1 = O1	5	BE2 = A1	4		3
	Media		4		3		2
	Baja		3		2	BE4 = O1	1

5.3.1 Fortaleza

Factores Externos	Análisis	Calificación
F1: Accionistas expertos en el tema de streaming.	Porque permite prever que la empresa tendrá el know-how necesario para enfrentar los diferentes retos técnicos, operativos, logísticos que se puedan presentar.	5
F2: Accionista experto en provisión de internet.	Las diferentes estrategias en cuanto a provisión de internet apoyará la óptima entrega del servicio.	5
F3: Servicio dedicado	El servicio de streaming permitirá	3

a eventos deportivos con tecnología de punta y constante innovación.	visualizar los partidos del campeonato Ecuatoriano de Futbol en tiempo real.	
F4: Clientes atomizados.	El universo de clientes es amplio lo que permite mantener el control de precios y promociones.	3

5.3.2 Oportunidades

Factores Externos	Análisis	Calificación
O1: Mercado de Residentes Ecuatorianos en USA está desatendido.	Los ecuatorianos residentes en USA no tienen acceso a la transmisión de los partidos de futbol del Campeonato Nacional del Ecuador en HD y tiempo real.	5

5.3.3 Debilidades

Factores Externos	Análisis	Calificación
D1: Ser empresa nueva en el mercado que no tiene poder financiero.	Ecuador cuenta con empresas gigantes en este mercado como proveedores de internet que podrían interesarse en este negocio.	5

5.3.4 Amenazas

Factores Externos	Análisis	Calificación
A1: La no renovación de contrato de	Otras empresas proveedores de Internet podrían incursionar en el mismo servicio.	5

provisión de señal.	Podrían entrarse a una guerra de precios.	
---------------------	---	--

5.4 Análisis Estratégico

Considerando los factores internos y externos de la empresa según el FODA, se han definido las siguientes estrategias:

	FACTORES INTERNOS	
FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	E1: Implementar un servicio con tecnología de punta para los ecuatorianos residentes en USA. E2: Capacidad Técnica y Organizacional para ofrecer el servicio.	E5: Mantener presencia en USA conservando la lealtad de los clientes innovando productos para una mejor interacción de los usuarios.
AMENAZAS	E3: Celebrar un contrato para la transmisión del campeonato ecuatoriano de futbol vía internet a 5 años con la empresa dueña de los derechos de transmisión. E4: Previsión de Capital para futura renovación de contratos.	E6: En caso de no renovar el contrato, se debe vender el servicio a la empresa que tenga los derechos para transmitir vía internet los partidos del campeonato ecuatoriano de futbol.

6. PLAN DE MARKETING

Los clientes potenciales son todos los hogares de residentes ecuatorianos en USA.

Según Javidan & House (2001), cultura es “un conjunto de creencias y valores acerca de lo que es deseable o no en una comunidad y un conjunto formal o informal de prácticas que soportan estos valores”; por otro lado, según Gerard H. Hofstede (1981), la cultura es “la programación colectiva de la mente, la cual distingue a los miembros de un grupo humano de otro”. Estas definiciones de cultura, permite realizar una aproximación entre los valores, deseos, anhelos y costumbres de los ecuatorianos residentes en Ecuador y los que residen en USA.

Por otro lado, según Hofstede¹⁰, la dimensión cultural ecuatoriana en cuanto a Individualismo, es sumamente baja; alcanza apenas 8 en su escala; muy por debajo de la media para Latinoamérica (21)¹¹. Lo que refuerza la hipótesis que el comportamiento del ecuatoriano en USA es similar al del ecuatoriano en su propio país.

Asimismo, la dimensión de Masculinidad se muestra alta (63) en Ecuador, lo que respalda la hipótesis que es el hombre quien dirige el hogar y tiene poder de decisión sobre la opción de tomar o no el servicio ofrecido en nuestra tesis.

De acuerdo al PewHispanic Center¹² y su censo poblacional de inmigrantes residentes en USA¹³ (Hispanic Origin Profiles, 2010), en ese país habitan 665 mil ecuatorianos, siendo Nueva York la ciudad donde se encuentra la mayoría.

¹⁰ The Hofstede Center: What About Ecuador: <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>.

¹¹ The Cultural Dimension of Doing Business in Latin America. <http://latinsight.wordpress.com/2010/12/15/the-cultural-dimension-of-doing-business-in-latin-america/>

¹² El PewHispanic Center es un organismo no gubernamental en USA que tiene como finalidad informar al público acerca de temas, actitudes, tendencias, referentes a América y el mundo. Realiza encuestas de opinión con el público en general, realizar investigaciones demográficas, entre otros estudios; pero no toma una posición política. Su página web es <http://www.pewresearch.org>.

¹³ PewReserarch Hispanic Center: <http://www.pewhispanic.org/2012/06/27/country-of-origin-profiles/>

Tomado en consideración que según el mismo censo americano cada familia tiene en promedio 5 personas, entonces se considera que las familias ecuatorianas en ese país son alrededor de 133 mil.

Con este tamaño de universo podemos calcular, con un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%, la cantidad de hogares a los que deberíamos encuestar para estimar la aceptación de este servicio.

Tabla 7: Cálculo del Tamaño de una Muestra

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA

$$n = \frac{p}{1 + (E^2 (p - 1) / ((z_{\alpha/2})^2 \sigma^2))} = \frac{133,000}{347.207309} = \boxed{383}$$

En donde:

E = MARGEN DE ERROR	5%
(z_{0.025}) = NIVEL DE CONFIANZA	1.96
σ = DESVIACION ESTANDAR	0.50
p = POBLACION	133,000

Fuente: Estadísticas para Administración y Economía, Anderson, Sweeny, Williams, 10ma. Edición.

Elaborado: Los autores.

Ante la imposibilidad de realizar una investigación en aquel país, se realizó la misma investigación en la ciudad de Guayaquil en la salida de los Centros Comerciales Mall del Sol, San Marino, Rio Centro Ceibos, Rio Centro Entre Ríos y Policentro.

6.1 Investigación de Mercado

Utilizando el método de investigación por encuesta, se realizó este trabajo sobre la opinión solo de Varones, considerados según la costumbre ecuatoriana como Jefes de Hogar, para estimar la aceptación del ecuatoriano promedio al servicio de transmisión de partidos del Campeonato Nacional de Fútbol.

6.1.1 Grupo Objetivo

Se escogieron solo una muestra de varones por considerarlos más afines al futbol y porque la costumbre ecuatoriana es que el hombre sea el jefe de hogar y pueda decidir si adquiere el servicio.

6.1.2 Planteamiento del Problema

Determinar el grado de aceptación de la transmisión de los partidos de futbol del campeonato ecuatoriano de futbol por parte de los ecuatorianos residentes en USA.

6.1.3 Objetivo General

Estimar la aceptación del servicio propuesto dentro del grupo objetivo seleccionado.

6.1.4 Objetivos Específicos

- Estimar la predisposición del grupo seleccionado para solicitar la suscripción y poder ver los partidos del Campeonato Nacional de Futbol desde USA.
- Estimar el nivel de conocimiento de los servicios streaming dentro de la muestra encuestada.
- Analizar las preferencias de los consumidores encuestados.

6.1.5 Tipos de Investigación de Mercado

En el desarrollo de este plan de negocios, se utilizó por un lado la Investigación Descriptiva para lograr conocer los gustos y preferencias de los posibles consumidores en referencia al servicio que es el tema de esta tesis. Por otro lado, se utilizó la Investigación Exploratoria para conocer el tipo de programas de televisión de preferencia.

6.1.6 Fuente de Información

La información fue recolectada de fuente primaria mediante encuesta directa a la salida de centros comerciales de la ciudad. Solo se tomaron en cuenta a varones debido a que son los que mayor propensión al futbol demuestran.

6.1.7 Recolección de Datos

Se realizó la recolección de datos en la ciudad de Guayaquil en la salida de los Centros Comerciales Mall del Sol, San Marino, Rio Centro Ceibos, Rio Centro Entre Ríos y Policentro.

Como fuente adicional de información se consultó las siguientes empresas vía on-line:

Empresa	Tipo de Información	Nivel de Confiabilidad
Roja Directa	TV por Internet	Alta
Futbol on Line	TV por Internet	Alta
Todo por Deporte	Noticias	Media
Deporte en Vivo	Variedades	Alta
Piposports	Variedades	Baja
Futbol Rustico	Escenas de Futbol	Baja
Shinex	Variedades	Media

Se realizó una toma de datos directamente on line, sobre el número de visitas que obtenía cada una según el partido, información que ayudará a estimar el número de visitas posibles para el servicio propuesto.

Con la finalidad de validar la argumentación propuestas sobre la factibilidad de este negocio, y referente a que la muestra tomada en ecuatorianos residentes en Ecuador es representativa en cuanto a opinión, deseos y gustos de los ecuatorianos residentes en USA, se procedió a elaborar dos grupos focales, conformados por 6 personas cada uno. En uno de ellos se ubicó a personas que no han sido residentes en USA y en otro grupo a personas que alguna vez si fueron residentes en aquel país.

Los dos grupos focales fueron llevados a cabo la noche del sábado 30 de Marzo del 2013, a las 19h30, en el Domicilio del Ing. Samuel Valarezo Zeballos, en la Urbanización Kennedy Norte en Guayaquil. Se dispuso de dos áreas convenientemente listas para albergar ambos grupos sin que pueda existir riesgo de excesiva bulla, intercambio de opiniones, o algún evento que afecte al propósito de la reunión. Hubo un refrigerio después de terminadas ambas reuniones, que se efectuaron simultáneamente.

El moderador en el grupo de los “Residentes” fue la MBA Elsa Flores Velasco, mientras que el moderador en el grupo de los “Nunca ha Viajado” fue el Econ. Mario Torres Checa; ambos profesionales son ex alumnos de la ESPAE.

El tiempo que tomó la reunión en ambos grupos focales fue superior a los 90 minutos en cada uno.

Se decidió preguntar en cada grupo solo 6 preguntas; tratando de seleccionar las de mayor significación para nuestro propósito:

1. ¿Es Usted aficionado al futbol ecuatoriano?
2. ¿Sigue Usted los partidos del Campeonato Nacional de Futbol por televisión?
3. ¿Conoce Usted alguna alternativa para ver los partidos del Campeonato de Nacional de Futbol que no sea la Televisión normal?
4. Si se encontrara en el exterior, ¿le gustaría ver por televisión los partidos del Campeonato Nacional de Futbol?
5. En relación a la pregunta anterior, ¿le gustaría tener la opción de verlo en su computadora vía internet?
6. En relación a la pregunta 4, ¿qué tipo de suscripción estaría dispuesto a utilizar?

Los resultados de ambos Focus Groups se resumen en los siguientes cuadros:

Tabla 8: Resultados del Focus Group

GRUPO: RESIDENTES.

Invitado	Mujer 1	Mujer 2	Mujer 3	Hombre 1	Hombre 2	Hombre 3	Total
Pregunta 1	1	1	1	1	1	1	100%
Pregunta 2	0	1	1	1	1	1	83%
Pregunta 3	0	0	0	0	0	0	0%
Pregunta 4	1	1	1	1	1	1	100%
Pregunta 5	0	1	1	1	1	1	83%
Pregunta 6	0	1	0	0	0	1	33%

Nota: Preguntas 1 al 5: 1 = Si; 0 = No.

Nota: Pregunta 6: 1 = Por Evento; 0 = Mensual.

GRUPO: NUNCA HA VIAJADO.

Invitado	Hombre 1	Hombre 2	Hombre 3	Hombre 4	Hombre 5	Hombre 6	Total
Pregunta 1	1	1	1	1	1	1	100%
Pregunta 2	1	1	1	1	1	1	100%
Pregunta 3	0	0	0	0	0	0	0%
Pregunta 4	1	1	1	1	1	1	100%
Pregunta 5	1	0	1	1	1	0	67%
Pregunta 6	1	1	1	1	0	1	83%

Nota: Preguntas 1 al 5: 1 = Si; 0 = No.

Nota: Pregunta 6: 1 = Por Evento; 0 = Mensual.

Una vez tablad los resultados obtenidos en estas reuniones, se puede corroborar que la tendencia de las preferencias de los posibles consumidores es similar con los resultados de la encuesta.

Entre los comentarios obtenidos dentro del grupo de “RESIDENTES” se puede anotar:

- a. Los ecuatorianos en USA contratan paquetes de canales que contengan programación ecuatoriana.
- b. Muchos ecuatorianos en USA siguen la programación, novelas, concursos, de la televisión ecuatoriana.
- c. Los ecuatorianos en USA necesitan sentirse cerca de Ecuador. Y la televisión los hace sentir cerca.

d. Los ecuatorianos en USA siguen hasta los noticieros ecuatorianos.

6.2 Resultados del Estudio de Mercado

Luego de tomada la encuesta y realizarse la tabulación respectiva de la información de todas las 383 personas encuestadas (Anexo II), se resume los resultados:

- Solamente el 49% de los encuestados afirmó tener conocimiento sobre lo que es la televisión digital.
- 99% de todos los encuestados se mostró aficionado al futbol ecuatoriano.
- El 96% de las personas encuestadas dijo que si sigue los partidos del Campeonato Nacional de Futbol por televisión.
- De las personas encuestadas, el 96% afirmó que no conocía alternativas para ver los partidos del Campeonato Nacional de Futbol, que no sea la televisión normal.
- De los encuestados, el 96% afirmó que si se encontrará en el exterior, si le gustaría poder ver por televisión el Campeonato Nacional de Futbol.
- 81% de las personas encuestadas dijo que si le gustaría ver la opción de poder ver los partidos por computadora vía internet.
- El 46% de los encuestados se pronunció por utilizar una suscripción denominada por evento para ver el Campeonato Nacional de Futbol; la diferencia, es decir el 54% prefiere una suscripción fija mensual.
- El 72% de los encuestados prefiere ver partidos del futbol local como programación preferida.
- 15% de los encuestados dijo preferir el futbol internacional como programación preferida.
- 9% de las personas encuestadas prefiere deportes varios sobre cualquier versión de futbol.
- Finalmente el 4% de los encuestados no prefiere al futbol como programación preferida.

6.3 Perfil del Cliente y de los Usuarios

Nuestro cliente objetivo está conformado por las familias de los ecuatorianos residentes en USA, de preferencia consideramos la familias de los condados de Queens, Kings, Bronx, Westchester y Suffolk que pertenecen al estado de Nueva York, donde se concentra aproximadamente el 30% de los migrantes ecuatorianos en aquella nación¹⁴.

Según las encuestas realizadas en este proyecto de tesis, se confirma, que entre el 96% y 99% de los entrevistados les gusta como deporte el futbol¹⁵, este deporte es parte de la cultura ecuatoriana, incluso, según Hofstede¹⁶, la cultura de los ecuatorianos lleva a que sean gregarios y busquen actividades grupales¹⁷ que les permitan sentirse psicológicamente cerca de su país de origen e incrementen sus deseos de ver los partidos del Campeonato Nacional de Futbol si fuesen residentes en USA.

Como resultado final de la investigación de mercado, tenemos, que el ecuatoriano residente en USA se compone de familias con un promedio de cinco miembros donde predomina la tendencia de la masculinidad, entonces los hombres tendrán la suficiente autonomía para contratar programas de transmisión de futbol para el hogar y disfrutarlo en familia.

¹⁴ Ver punto 2.2.6 de esta tesis: Población de Origen ecuatoriano por Condado en USA

¹⁵ Ver Resultados de Encuesta realizada en Anexos de esta tesis.

¹⁶ Ver punto 4 de esta tesis: Clientes y Tamaño del Mercado.

¹⁷<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/experienciasimprimible.asp?idarticulo=1&rev=72.htm>

7. PLAN DE VENTAS

Se planea empezar la etapa operativa comercial para enero del año 2014. Como ya se han comentado, el mercado potencial son las familias ecuatorianas residentes en USA, que según la información del censo antes mencionado bordea las 133 mil familias.

Debido a que en USA el deporte del fútbol no está desarrollado y probablemente nunca lo estará por sus diferencias con Inglaterra¹⁸, los residentes ecuatorianos buscan seguir las noticias de sus equipos de preferencia aquí en Ecuador. A través de investigación realizada por los autores de esta tesis se determina que existe una demanda no satisfecha para ver vía televisión los partidos de fútbol ecuatoriano. Esta tendencia no ocurre con los ecuatorianos residentes en Europa, debido a que en ese continente existe un nivel de juego muy superior al nacional, lo que hace que los residentes ecuatorianos en el viejo continente cambie su preferencia desde añorar ver los partidos de sus equipos locales hacia entregarse a la afición de los equipos de fútbol de sus respectivas localidades europeas.

Tabla 9: Fracción del Mercado y Ventas

En Número de Familias.

Año 1	Para Clásicos	Para Partido de la Fecha	Para Partidos de Trámite	Para la Final	Potencial de Clientes	Fracción de Mercado Potencial
ene-14					133000	0,00%
feb-14					133000	0,00%
mar-14	100	1000	200		133000	0,98%
abr-14	300	2000	300		133000	1,95%
may-14	500	3500	2800		133000	5,11%
jun-14	1300	3500	2800		133000	5,71%
jul-14	1300	3500	2800		133000	5,71%
ago-14	1300	3500	2800		133000	5,71%
sep-14	1300	3500	2800		133000	5,71%
oct-14	1300	3500	2800		133000	5,71%
nov-14	600	3500	2800		133000	5,19%
dic-14				2000	133000	1,50%

Fuente: Investigación de los autores.

Elaborado: Los autores.

¹⁸ Por qué USA nunca se enamoró del fútbol:

<http://mexico.cnn.com/deportes/2010/03/19/por-que-estados-unidos-nunca-se-enamoro-del-futbol>

7.1 Estrategia de Precios

Los parámetros que se utilizarán como base para la implantación comercial del negocio de transmisión de partidos del campeonato de futbol ecuatoriano, son los siguientes:

Tabla 10: Datos

DATOS BASICOS.	
PRECIO DE VENTA AL PUBLICO POR PARTIDO	\$ 12,00
No. DE CLASICOS DEL CAMPEONATO	8
No. PARTIDOS DE LA FECHA	44
No. PARTIDOS REGULARES	168
No. PARTIDOS DE LA FINAL DEL CAMPEONATO	2

POLÍTICAS DE CRÉDITO.	
COBRO MEDIANTE TARJETA DE CRÉDITO - ANTICIPADO	100%

POLÍTICAS DE TESORERIA.	
PAGO SEMANALES	VIERNES.
PLAZO DE PAGO PROVEEDORES	30 DIAS.

POLÍTICA DISTRIBUCION DE UTILIDADES.
LAS UTILIDADES NO SERÁN DISTRUBIDAS A LOS ACCIONISTAS DURANTE LOS 5 PRIMEROS AÑOS.

Elaborado: Los autores.

El Precio al Público será unitario y por cada partido de futbol que deseen ver. Estimamos una tarifa plana para todos los partidos para incentivar a tomar paquetes mensuales; y asegurar así su conexión.

Los cobros serán realizados previos al partido por medio de tarjetas de crédito o débito. No se concederá crédito a ningún cliente.

Con la información y parámetros establecidos, se procede a calcular la Proyección de Ingresos para el año 1 y para los 5 años siguientes:

Tabla 11: Proyección de Ventas

En US Dólares

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14
PVP x Partido	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
No. Suscriptores	-	-	1.300	2.600	6.800	7.600
Sub Total Ventas	\$ -	\$ -	\$ 15.600	\$ 31.200	\$ 81.600	\$ 91.200
Impuesto Valor Agregado	\$ -	\$ -	\$ 1.872	\$ 3.744	\$ 9.792	\$ 10.944
Total Facturado	\$ -	\$ -	\$ 17.472	\$ 34.944	\$ 91.392	\$ 102.144

En US Dólares

	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	AÑO 1
PVP x Partido	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 12,00
No. Suscriptores	7.600	7.600	7.600	7.600	6.900	2.000	57.600
Sub Total Ventas	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 91.200	\$ 82.800	\$ 24.000	\$ 691.200
Impuesto Valor Agregado	\$ 10.944	\$ 10.944	\$ 10.944	\$ 10.944	\$ 9.936	\$ 2.880	\$ 82.944
Total Facturado	\$ 102.144	\$ 102.144	\$ 102.144	\$ 102.144	\$ 92.736	\$ 26.880	\$ 774.144

Elaborado: Los Autores.

Para el resto de años dentro del horizonte de planificación tenemos:

En US Dólares

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PVP x Partido	\$ 12,60	\$ 13,23	\$ 13,89	\$ 14,59
No. Suscriptores	70.000	70.000	70.000	70.000
Sub Total Ventas	\$ 882.000	\$ 926.100	\$ 972.405	\$ 1.021.025
Impuesto Valor Agregado	\$ 105.840	\$ 111.132	\$ 116.689	\$ 122.523
Total Facturado	\$ 987.840	\$ 1.037.232	\$ 1.089.094	\$ 1.143.548

Elaborado: Los Autores.

7.2 Estrategias de Venta y Promoción

Para la suscripción a este servicio, el usuario deberá llenar una hoja de datos en el portal DIGITV.com donde se incluirá las condiciones y términos del contrato, que deberán ser aceptados por el cliente.

Para la promoción de este servicio se utilizarán estrategias como:

- i) **Redes Sociales:** se utilizarán las redes sociales para hacer conocer el producto, generar promociones semanales por compra de paquetes de partidos, promocionar partidos de la siguiente fecha, enviar noticias y hechos relevantes de sus equipos favoritos, enviar alineaciones de los equipos, comentarios sobre el rendimiento de los equipos; todo esto para mantener e incrementar el interés en el servicio.
- ii) **Páginas WEB Tema Inmigrantes:** se enfocará en aquellas páginas WEB que hacen referencia al fútbol ecuatoriano: www.futbolinmediato.com; www.teradeportes.com, y en otras páginas de noticias como www.eluniverso.com, www.ecomercio.com, www.elmercurio.com.
- iii) **Televisión Internacional:** se publicitará a través de Ecuavisa Internacional este servicio, dada la gran acogida que tiene entre los ecuatorianos residentes principalmente en USA.
- iv) **Televisión Local:** para llegar a la mayor cantidad de personas cuyos familiares vivan en USA.

7.3 Estrategia de Servicio

La empresa estará en capacidad de ofrecer:

- Conexión inmediata de la señal una vez realizado el pago.
- Transmisión de partidos de fechas anteriores.
- Asesoría para confirmar si el usuario posee equipos con las características mínimas para este servicio.

8. ANÁLISIS TÉCNICO

Smooth Streaming es una implementación de Microsoft de streaming basados en HTTP, que es un método de entrega de video híbrido. Actúa como el streaming, pero se basa en la descarga HTTP progresiva. Las descargas HTTP se llevan a cabo en una serie de pequeños paquetes, permitiendo que la transmisión sea fácil para cargar en caché a lo largo de la red hasta llegar a los clientes. Proporciona múltiples encoder bit rate de la misma fuente de medios de comunicación y también permite a los clientes cambiar sin problemas y de forma dinámica entre la bit rate en función de las condiciones de red y potencia de CPU. La experiencia de un usuario es una reproducción consistente, fiable y sin pausas, buffering o "última milla".

Para este proyecto se utilizará tecnología de Microsoft, con el sistema operativo Windows Server 2012 y el Internet Information Services (IIS) 8.0 con una extensión de HTTP: Smooth Streaming; y, la visualización se realizará por medio de Akamai (player que soporta streaming).

Smooth Streaming detecta dinámicamente el ancho de banda local y las condiciones del procesador (CPU) para la carga de información, casi en tiempo real, con una calidad de video de un archivo multimedia físico. Los consumidores con conexiones de ancho de banda apropiado pueden experimentar una calidad de alta definición (HD) para la transmisión, mientras que otros usuarios con menores velocidades de ancho de banda reciben el streaming adecuado para su conectividad, permitiendo a los consumidores en todos los ámbitos disfrutar de una convincente experiencia de streaming sin interrupciones.

8.1 Presentación IIS Smooth Streaming

El equipo de IIS Media desarrolló la solución del adaptador streaming utilizado para el sitio de NBC Olympics en un producto de servidor real. Su nombre oficial es IIS Smooth Streaming, una extensión para Internet Information Services 7.0.

IIS Smooth Streaming utiliza el formato de archivo MPEG-4 Part 14 (ISO / IEC 14496-12) como disco de almacenamiento y el formato del medio. En concreto, la especificación Smooth Streaming define cada bloque / GOP como un fragmento de película MPEG-4 y lo almacena

en un archivo MP4 contiguo para acceso aleatorio simple. Se espera un archivo MP4 para cada velocidad de bits. Cuando un cliente solicita un segmento específico de tiempo de origen desde el servidor Web IIS, el servidor encuentra dinámicamente el cuadro fragmento de película apropiado en el archivo MP4 contiguo y lo envía a través del cable como un archivo independiente, lo que garantiza el almacenamiento en caché completo del stream descargado.

En otras palabras, con Smooth Streaming, partes de archivos se crean virtualmente por cada solicitud del cliente, pero el video real se almacena en el disco como un solo archivo de larga duración según el bit rate encoded. Esto ofrece enormes beneficios de gestión de archivos.

8.2 Reproducción de Smooth Streaming de Silverlight

Silverlight 2 ya es compatible con la reproducción de Smooth Streaming, incluyendo el análisis del formato de archivo MPEG-4, la descarga HTTP y el bit rate heurístico para conmutación. Esto permite a los desarrolladores modificar y ajustar el código del adaptador streaming del cliente, según sea necesario. La parte más complicada del desarrollo de Smooth Streaming Silverlight es el módulo de heurística que determina cuándo y cómo cambiar el bit rate. La funcionalidad de conmutación de flujo requiere la capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones de la red sin caer demasiado lejos, pero que a menudo no es suficiente para ofrecer una gran experiencia.

La Iniciativa Open Video Player Akamai dirigida es un proyecto de la comunidad de código abierto que se esfuerza por ofrecer una plataforma de video mejor para Silverlight y Flash. La versión de Silverlight de Open Video Player proporciona compatibilidad integrada para la reproducción de Smooth Streaming, y es el reproductor de video utilizado por Akamai en SmoothHD.com y muchos de los sitios de los clientes.

8.3 Arquitectura de Smooth Streaming

Smooth Streaming es el primer formato de Microsoft de video en más de una década. Se basa en la norma ISO/IEC 14496-12 especificación ISO Base Media File Format, más conocida como la especificación de archivo MP4.

Entre las principales características del MP4 podemos mencionar que este es un formato contenedor ligero, de menor sobrecarga que ASF; es más fácil de analizar en código administrativo; se basa en un estándar ampliamente utilizado; posee una arquitectura con soporte H.264 codec de vídeo. H.264, un estándar de compresión de vídeo líder de la industria que ha sido adoptado en una amplia gama de productos de Microsoft, como Silverlight 3, Windows 7, Xbox 360, Zune y Mediaroom.

En realidad, hay dos partes en el formato de Smooth Streaming: el formato de conexión, y el formato de archivo de disco. En Smooth Streaming, un vídeo se graba en toda su longitud en el disco como un solo archivo (un archivo por cada bit rate codificado), pero se transfiere al cliente como una serie de pequeños partes de archivos. El formato define la estructura de las partes de archivos que se envían por IIS para el cliente, mientras que el formato de archivo define la estructura del archivo contiguo en el disco, lo que permite una mejor gestión de archivos. Afortunadamente, la especificación MP4 permite organizarse internamente como una serie de fragmentos, lo que significa que, en Smooth Streaming el formato de conexión directa es un subconjunto del formato de archivo.

8.4 Formato del Archivo en el disco para Smooth Streaming

La unidad básica de un archivo MP4 es llamado una "caja". Estas cajas pueden contener tanto datos como metadatos. La especificación MP4 permite varias formas de organizar los datos y cuadros de metadatos en un archivo. En la mayoría de los escenarios, se considera conveniente disponer de los metadatos por escrito antes de que los datos, de manera que una aplicación Client Player puede tener más información sobre el vídeo/audío que está a punto de Iniciar antes de que inicie el Client Player. Sin embargo, en escenarios en tiempo real no es posible escribir los metadatos por adelantado de toda la secuencia de datos porque está no se conoce totalmente. Por otra parte, menos metadata por adelantado significa menos envíos, lo que puede conducir a tiempos de arranque más cortos. Por estas razones, la especificación ISO Base Media File de formato MP4 se ha diseñado para permitir que las paquetes MP4 que se organicen de manera fragmentada, donde el archivo se puede escribir "sobre la marcha", como una serie de pares cortos de metadatos / paquetes, en lugar de una metadata / completa. El formato de archivo Smooth Streaming aprovecha en gran medida este aspecto de la

especificación de archivo MP4, hasta el punto que a Microsoft, frecuentemente referimos a los archivos Smooth Streaming como "archivos MP4 fragmentados - MP4."

En pocas palabras, el archivo comienza con metadatos a nivel de archivo ("moov") que describe genéricamente el archivo, pero la mayor parte de la carga útil es, en realidad, contenida en los paquetes de fragmentos que también llevan metadatos a nivel de fragmento ("Moof") y los datos de los medios de comunicación ("mdat"). Cerrando el archivo es un cuadro de índice "MFRA" que permite una fácil y precisa la búsqueda dentro del archivo.

8.5 Formato del archivo a transmitir por Smooth Streaming

Cuando un client player solicita un intervalo de tiempo de vídeo desde el servidor web de IIS, el servidor busca el fragmento de partida apropiado en el archivo MP4 y después levanta el fragmento fuera del archivo y lo envía al cliente. Por eso nos referimos a los fragmentos como el "formato de conexión." Esta técnica mejora en gran medida la eficiencia del servidor web de IIS, ya que no induce ninguna sobrecarga de escritura.

Dentro de los lineamientos de la especificación MP4 ISO Base Media File Format, el formato de Smooth Streaming utiliza un esquema de organización de fragmentos optimizado y algunos paquetes personalizados. Para diferenciar Smooth Streaming de archivos de los archivos MP4, utilizamos nuevas extensiones de archivo: *.ismv (video + audio) y *.isma (sólo audio).

9. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

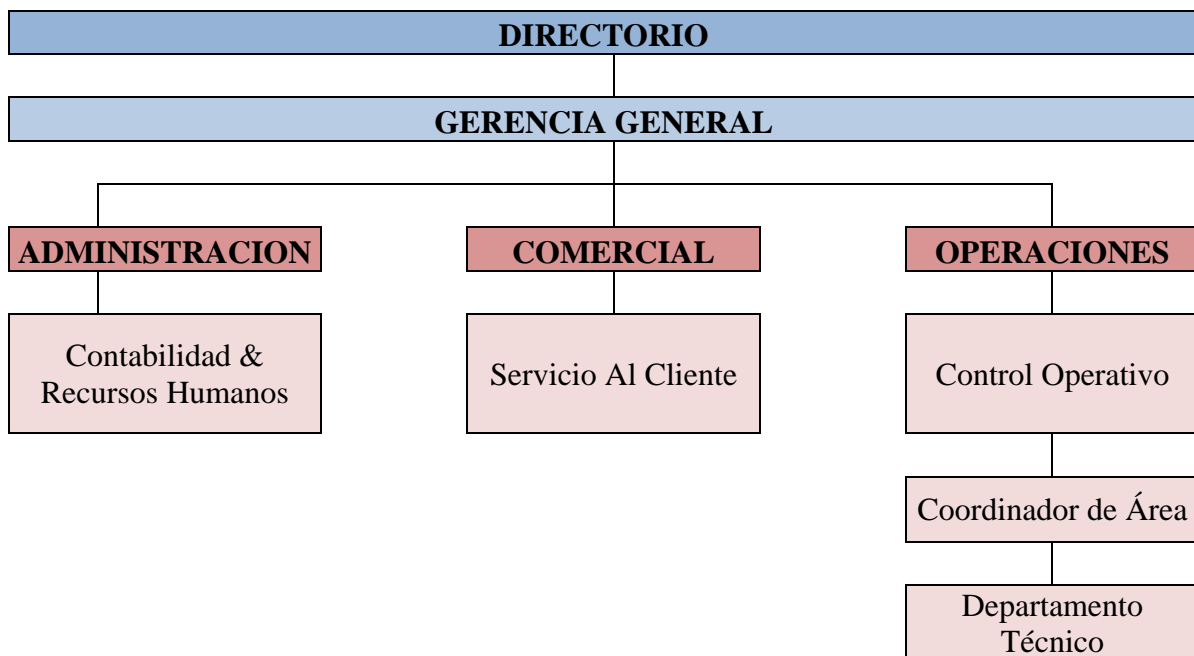
La empresa que brindará este servicio estará constituida como sociedad anónima. Sus accionistas serán dos socios: Ing. Samuel Valarezo Zeballos y el Ing. Bernardo Iñiguez Muñoz. La participación accionaria estará dividida al 50% entre ambos socios.

9.1 Organigrama Estructural

La estructura de la empresa desde el punto de vista organizacional será la siguiente:

Tabla 12: Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



9.2 Directorio

El **Directorio** de la empresa estará conformado por los accionistas quienes en asamblea general decidirán quién ejercerá la representación legal de la empresa.

9.3 Gerencia General

Gerencia General: La gerencia general estará conformada por el Gerente General, un asistente de gerencia quien se encargará de coordinar todas las actividades de gerencia y ejercer las funciones de Atención al Cliente / Recepción. También se contará con los servicios externos de un asesor legal que brinde soporte en esta materia.

9.4 Administración General

Administración: Estará a cargo de un Gerente Financiero, que dirigirá las acciones contables a través de una contadora general. También se contará con un asistente contable quien se encargará, junto con el Gerente Financiero, de las funciones de recursos humanos. Para las funciones de mensajería, mantenimiento y limpieza de las instalaciones administrativas se contará con una Mensajero.

Comercial: las funciones de esta área estarán a cargo del asistente de gerencia general.

Operaciones: Esta área es la más importante por cuanto manejará la parte técnica que brinda el servicio. Estará a cargo de un Jefe Técnico que ejercerá el control operativo de todo el proceso, 2 jefes de Control de la Operación, 8 técnicos y 3 supervisores de campo.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1 Inversión Inicial

Se muestra en seguida los valores correspondientes a la inversión inicial requerida, los cuales corresponden a los gastos técnicos, gastos administrativos y gastos financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio. También se indica si cada rubro es susceptible a depreciación o amortización.

Tabla 13: Presupuesto Inversión Inicial

En US Dólares

ÁREA TÉCNICA.	Cantidad	Costo	Total	Categoría	Años
Software TVD		\$ 130,000	\$ 130,000	Depreciable	7
Equipos Centro de Computo		\$ 47,000	\$ 47,000	Depreciable	7
Instalacion y Adecuaciones Area Técnica		\$ 30,000	\$ 30,000	Amortizable	3
Camioneta Toyota Doble Cabina	1	\$ 32,000	\$ 32,000	Depreciable	5
ÁREA ADMINISTRATIVA.					
Computadoras	11	\$ 650	\$ 7,150	Depreciable	7
Central IP	1	\$ 350	\$ 350	Depreciable	7
Ttelefonos IP	9	\$ 60	\$ 540	Depreciable	7
Telefonos IP Grandes	2	\$ 120	\$ 240	Depreciable	7
Escritorios	11	\$ 250	\$ 2,750	Depreciable	7
Sillas	8	\$ 80	\$ 640	Depreciable	7
Sillas Gerente	4	\$ 180	\$ 720	Depreciable	7
Aire Acondicionado - Split	3	\$ 900	\$ 2,700	Depreciable	5
UPS	1	\$ 1,500	\$ 1,500	Depreciable	7
Adecuaciones Interiores			\$ 5,000	Depreciable	3
Softwares, Redes y Cableado.			\$ 5,000	Depreciable	3
Gastos de Constitucion			\$ 2,500	Depreciable	3
Necesidad de Capital de Trabajo			\$ 100,000		
INVERSIÓN INICIAL			\$ 368,090		

La inversión inicial estará financiada 40% con recursos propios de los accionistas y el restante 60% será financiado con préstamo bancario.

10.2 Gastos de Constitución

Dentro del detalle de la inversión inicial, se hace constar los valores correspondientes a los gastos legales requeridos para obtener la documentación necesaria para la autorización de funcionamiento de la empresa.

10.3 Inversión en Capital de Trabajo

Esta propuesta requiere de una inversión inicial destinada a capital de trabajo para el lapso de 4 meses calendario. Debe tomarse en cuenta de que los ingresos se generarán en cuanto empiecen los partidos de futbol del campeonato nacional hecho que por lo general ocurre en marzo de cada año.

10.4 Presupuesto de Ingresos

Los cuadros 3 y 4 contienen la proyección de ventas para los primeros cinco años de actividad comercial; este ha sido considerado como el horizonte de planificación para este proyecto.

10.5 Gastos de Compra de la Señal

Se ha estimado en 40% de nuestro precio de venta para el costo neto de la compra de la señal a las televisoras locales. Debido a que las televisoras ya tienen los equipos, ubicaciones y conocimiento adecuado de la logística de la transmisión de partidos de futbol, es más conveniente que solamente se compre la señal y se evite tener que encargarse de toda esta logística.

10.6 Presupuesto de Gastos del Personal – Nómina

La empresa planea cumplir con todos los beneficios legales amparados por Ley. Se afiliará al IESS desde el primer día de labores de cada persona. Adicionalmente se contará con un asesor legal, quien cobrará por sus servicios profesionales vía factura; por lo que no estará afiliado al seguro social.

Tabla 14: Presupuesto de Gastos del Personal

En US Dólares

AREA	Cantidad	Sueldo Base	Sueldos	Aporte Patronal	13 ro.	14 to.	Vacac.	Fondo de Reserva (*)	TOTAL
Gerencia.									
Gerente General	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 280	\$ 208	\$ 27	\$ 104	\$ 208	\$ 3,327
Asistente gerencia	1	\$ 750	\$ 650	\$ 73	\$ 54	\$ 27	\$ 27	\$ 54	\$ 885
Administración General.									
Contralor financiero	1	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 112	\$ 83	\$ 27	\$ 42	\$ 83	\$ 1,347
CONTADOR	1	\$ 850	\$ 850	\$ 95	\$ 71	\$ 27	\$ 35	\$ 71	\$ 1,149
Control RRHH	1	\$ 600	\$ 600	\$ 67	\$ 50	\$ 27	\$ 25	\$ 50	\$ 819
Conserjería	1	\$ 325	\$ 325	\$ 36	\$ 27	\$ 27	\$ 14	\$ 27	\$ 456
Área Técnica.									
Jefe Operativo	1	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 112	\$ 83	\$ 27	\$ 42	\$ 83	\$ 1,347
Control operacion	2	\$ 800	\$ 1,600	\$ 179	\$ 133	\$ 27	\$ 67	\$ 133	\$ 2,139
Tecnicos	8	\$ 500	\$ 4,000	\$ 448	\$ 333	\$ 27	\$ 167	\$ 333	\$ 5,308
Supervisores	3	\$ 800	\$ 2,400	\$ 269	\$ 200	\$ 27	\$ 100	\$ 200	\$ 3,195
Sub Total Empleados	20		\$ 14,925	\$ 1,672	\$ 1,244	\$ 265	\$ 622	\$ 1,244	\$ 19,971
				Hon. Profesional					
Asesor legal	1			\$ 1,000					
Total Colaboradores	21		\$ 15,925	\$ 1,672	\$ 1,244	\$ 265	\$ 622	\$ 1,244	\$ 20,971

(*) Fondo de Reserva: se paga desde el segundo año de labores.

Elaborado por: Los Autores.

El costo mensual de la nómina se sitúa en US\$ 19.727,00 si se toma en cuenta de que el Fondo de Reserva se paga solo desde el segundo año de relaciones laborales.

10.7 Presupuesto de Gastos Operacionales Generales

Este tipo de gastos está confirmado por gastos de alquiler, guardianía de las instalaciones, servicios básicos, gastos de oficina, de mantenimiento y limpieza y demás gastos en los que mensualmente se debe incurrir para mantener en estado óptimo las áreas físicas administrativas y técnicas.

Tabla 15: Presupuesto de Gastos Operacionales Fijos

En US Dólares

RUBRO	Monto
Alquiler de local	\$ 1,500.00
Servicio de Guardiania 24 hrs.	\$ 2,000.00
Servicios Básicos	\$ 500.00
Telecomunicaciones	\$ 150.00
Capacitación	\$ 200.00
Gastos de contingencia	\$ 300.00
Gastos de Oficina	\$ 100.00
Suministros de Limpieza	\$ 30.00
Imprevistos	\$ 1,220.00

Total Gastos Mensuales

\$ 6,000.00

11.ANÁLISIS FINANCIERO

11.1 Flujo de Caja y Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tomando en consideración todos los costos mostrados con anterioridad y estimando un horizonte de planificación de 7 años, que son suficientes para amortizar los gastos iniciales y depreciar los equipos utilizados y lograr una recuperación favorable de la inversión inicial realizada.

Inversión Inicial: la inversión inicial está constituida por todos aquellos gastos, costos y fondeo necesario para asegurar la puesta en marcha de la empresa hasta que se empiecen a generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos. Dentro de la estimación consta un monto por Capital de Trabajo para evitar presiones innecesarias por bajos niveles de liquidez.

Tabla 16: Presupuesto de Inversión Inicial**En US Dólares**

ÁREA TÉCNICA.	Cantidad	Costo	Total	Categoría	Años
Software TVD		\$ 130,000	\$ 130,000	Depreciable	7
Equipos Centro de Computo		\$ 47,000	\$ 47,000	Depreciable	7
Instalacion y Adecuaciones Area Técnica		\$ 30,000	\$ 30,000	Amortizable	3
Camioneta Toyota Doble Cabina	1	\$ 32,000	\$ 32,000	Depreciable	5
ÁREA ADMINISTRATIVA.					
Computadoras	11	\$ 650	\$ 7,150	Depreciable	7
Central IP	1	\$ 350	\$ 350	Depreciable	7
Ttelefonos IP	9	\$ 60	\$ 540	Depreciable	7
Telefonos IP Grandes	2	\$ 120	\$ 240	Depreciable	7
Escritorios	11	\$ 250	\$ 2,750	Depreciable	7
Sillas	8	\$ 80	\$ 640	Depreciable	7
Sillas Gerente	4	\$ 180	\$ 720	Depreciable	7
Aire Acondicionado - Split	3	\$ 900	\$ 2,700	Depreciable	5
UPS	1	\$ 1,500	\$ 1,500	Depreciable	7
Adecuaciones Interiores			\$ 5,000	Depreciable	3
Softwares, Redes y Cableado.			\$ 5,000	Depreciable	3
Gastos de Constitucion			\$ 2,500	Depreciable	3
Necesidad de Capital de Trabajo			\$ 100,000		
INVERSIÓN INICIAL			\$ 368,090		

Elaboramos el Estado de Pérdidas y Ganancias sobre la base de la información estimada en cuanto a ingresos y gastos operacionales. A continuación se presenta el Flujo de Caja tomando en consideración los ajustes pertinentes para su determinación.

Tabla 17: Estado de Pérdidas y Ganancias - Flujo de Caja

En US Dólares

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Precio		\$ 12.00	\$ 12.60	\$ 13.23	\$ 13.89	\$ 14.59	\$ 15.32	\$ 16.08
Demanda (suscripciones)		57,600	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
INGRESOS		\$ 691,200	\$ 882,000	\$ 926,100	\$ 972,405	\$ 1,021,025	\$ 1,072,077	\$ 1,125,680
Costos Variables		\$ 311,040	\$ 396,900	\$ 416,745	\$ 437,582	\$ 459,461	\$ 482,434	\$ 506,556
Señal		\$ 276,480	\$ 352,800	\$ 370,440	\$ 388,962	\$ 408,410	\$ 428,831	\$ 450,272
Gastos Publicidad		\$ 34,560	\$ 44,100	\$ 46,305	\$ 48,620	\$ 51,051	\$ 53,604	\$ 56,284
Costos Fijos		\$ 369,361	\$ 397,030	\$ 410,174	\$ 413,710	\$ 427,626	\$ 441,906	\$ 456,530
Nómina		\$ 236,727	\$ 264,234	\$ 277,446	\$ 291,318	\$ 305,884	\$ 321,178	\$ 337,237
Gastos Operacionales Fijos		\$ 72,000	\$ 74,880	\$ 77,875	\$ 80,990	\$ 84,230	\$ 87,599	\$ 91,103
Gastos Financieros / Intereses		\$ 25,349	\$ 22,630	\$ 19,567	\$ 16,115	\$ 12,226	\$ 7,843	\$ 2,904
Depreciación Software		\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571
Depreciación Equipo		\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714
Amortización Inst. y Adecuaciones		\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación Camioneta & Area Adminis.		\$ 10,556	\$ 10,556	\$ 10,556	\$ 10,556	\$ 10,556	\$ 4,156	\$ 4,156
Utilidad Antes Impuestos		\$ 10,799	\$ 88,070	\$ 99,181	\$ 121,113	\$ 133,938	\$ 147,736	\$ 162,594
Participación a Trabajadores 15%		\$ 1,620	\$ 13,210	\$ 14,877	\$ 18,167	\$ 20,091	\$ 22,160	\$ 24,389
Utilidad Antes Impuesto a la Renta		\$ 9,179	\$ 74,859	\$ 84,304	\$ 102,946	\$ 113,848	\$ 125,576	\$ 138,205
Impuesto a la Renta		\$ 2,203	\$ 17,218	\$ 18,547	\$ 22,648	\$ 25,046	\$ 27,627	\$ 30,405
Utilidad Neta		\$ 12,418	\$ 101,280	\$ 114,058	\$ 139,280	\$ 154,029	\$ 169,896	\$ 186,983

FLUJO DE CAJA

En US Dólares

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 5	Año 5
Inversion Inicial	-\$ 368,090							
Software	-\$ 130,000							
Equipos	-\$ 47,000							
Instalación y Adecuación Área Técnica	-\$ 30,000							
Camioneta	-\$ 32,000							
Área Administrativa	-\$ 29,090							
Capital de Trabajo	-\$ 100,000							
Utilida Neta		\$ 12,418	\$ 101,280	\$ 114,058	\$ 139,280	\$ 154,029	\$ 169,896	\$ 186,983
Mas:								
Depreciación Software		\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571	\$ 18,571
Depreciación Equipo		\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714	\$ 6,714
Amortización Inst. y Adecuaciones		\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Menos:								
Dividendo Bancario (Capital)		\$ 21,435	\$ 24,154	\$ 27,217	\$ 30,669	\$ 34,558	\$ 38,941	\$ 43,880
FLUJO DE CAJA	-\$ 368,090	\$ 26,269	\$ 112,412	\$ 122,127	\$ 133,897	\$ 144,756	\$ 156,241	\$ 168,389

11.2 Balance General Proyectado

Tabla 18: Balance General Presupuestado

En US Dólares

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
CAJA	\$ 100,000	\$ 26,269	\$ 112,412	\$ 122,127	\$ 133,897	\$ 144,756	\$ 156,241
IVA POR PAGAR	\$ 2,880	\$ 3,024	\$ 3,175	\$ 3,334	\$ 3,501	\$ 3,676	\$ 3,859
ACTIVO FIJO	\$ 268,090	\$ 222,249	\$ 176,407	\$ 130,566	\$ 94,724	\$ 58,883	\$ 29,441
Deprec. Amort.	\$ 45,841	\$ 45,841	\$ 45,841	\$ 35,841	\$ 35,841	\$ 29,441	\$ 29,441
	\$ 222,249	\$ 176,407	\$ 130,566	\$ 94,724	\$ 58,883	\$ 29,441	\$ 0
OTROS ACTIVOS		\$ 103,343	\$ 150,236	\$ 285,344	\$ 429,275	\$ 579,221	\$ 740,710
TOTAL ACTIVOS	\$ 325,129	\$ 309,043	\$ 396,389	\$ 505,529	\$ 625,556	\$ 757,095	\$ 900,810
PASIVOS							
PROVEEDORES	\$ 9,600	\$ 10,080	\$ 10,584	\$ 11,113	\$ 11,669	\$ 12,252	\$ 12,865
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 199,419	\$ 175,265	\$ 148,048	\$ 117,379	\$ 82,821	\$ 43,880	\$ 0
OTROS PASIVOS	\$ 93,691						
PATRIMONIO							
CAPITAL	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
UTILIDAD EJERC. ANT.	\$ 0	\$ 12,418	\$ 113,698	\$ 227,756	\$ 367,037	\$ 521,066	\$ 690,962
UTILIDAD ACTUAL	\$ 12,418	\$ 101,280	\$ 114,058	\$ 139,280	\$ 154,029	\$ 169,896	\$ 186,983
TOTAL PAS. Y PATRIMONIO	\$ 325,129	\$ 309,044	\$ 396,389	\$ 505,529	\$ 625,556	\$ 757,094	\$ 900,810

12. EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

12.1 Resultados del Flujo de Caja del Proyecto

Los resultados del flujo de caja se presentan a continuación:

Tabla 19: Parámetros Financieros

VAN	\$ 171,760
Tasa de Descuento (WACC)	11.15%
TIR	21.96%

Estos resultados demuestran que basados en los parámetros mostrados en esta tesis, este proyecto es viable proporcionando al inversor una rentabilidad que puede incrementarse en la medida en que se consigan más usuarios o televidentes en USA, cosa que es considerada altamente factible.

La tasa de descuento utilizada en esta evaluación es de 11.15%, la cual fue determinada de la siguiente manera:

12.2 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para el cálculo de la tasa mínima atractiva para la inversión del accionista tomamos en consideración información proveniente de las páginas web del Banco Central del Ecuador y de la Reserva Federal de USA.

Tabla 20: Cálculo TMAR

CÁLCULO TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO / CAPM

Determinantes

+ Tasa Libre de Riesgo	0.13% (1)
+ Beta	1.30
+ Rendimiento de Mercado	11.20% (2)
CAPM	14.52%

1) Tasa Libre de Riesgos: U.S. Government Treasury Bill, March 25/2013.

2) Corresponde a la TAR, Marzo 2013.

Fuente: www.federalreserve.gov / BCDE.

Elaborado: Por los Autores.

12.3 Costo de Capital Promedio Ponderado

Una vez calculada la TMAR, es preciso calcular la tasa que representa el costo promedio para el proyecto:

Tabla 21: Cálculo WACC

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

Rubros	Monto	Peso	Costo	
Deuda Bancaria a L/P	\$ 220,854	60%	8.9%	(*)
Patrimonio	\$ 147,236	40%	14.52%	
	\$ 368,090	100%	11.15%	

Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) 11.15%

(*) Tasa CFN para Financiamiento Bienes Capital de Trabajo.

Fuente: Internet / Banco Central.

Elaborado: Por los Autores.

La información sobre las tasa fueron obtenidas en la página Web de la Corporación Financiera Nacional.

12.4 Resultado del Flujo de Caja para el Accionista

Para calcular los resultados para el accionista debemos considerar que utilizaremos las mismas tasas calculadas en los puntos anteriores, pero debemos de considerar que dado que el proyecto si es rentable, debemos asumir que la rentabilidad para el accionista también lo será y en mayor proporción dado que la aportación del accionista solo es del 40% del capital invertido.

Tabla 22: Parámetros Financieros para el Accionista

VAN	\$ 392,614
Tasa de Descuento (WACC)	11.15%
TIR	57.48%

12.5 Análisis de Sensibilidad

Tomando en consideración las variables PRECIO DE VENTA y VOLUMEN DE SUSCRIPTORES, realizamos un análisis de sensibilidad a las cifras propuestas:

Tabla 23: Resultados Análisis Sensibilidad.

DISMINUCION VOLUMEN VENTAS:	VAN	TIR
DEL 5%	\$ 35,140	13.49%
DEL 10%	\$ -100,023	N/A
DISMINUCION DE PRECIO:	VAN	TIR
DEL 5%	\$ 35,140	13.49%
DEL 10%	N/A	N/A

Dado que ambas variables están correlacionadas, cualquier disminución en más del 5% en cualquiera de ella, haría que el proyecto no resulte rentable; pero tomando en consideración que apenas se abordará casi el 6% de los hogares ecuatorianos en USA, podría estimarse que existe un amplio mercado para captar y generar una mucho más apreciable rentabilidad.

13.BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Banco Central del Ecuador. PIB Nacional 2012: <http://www.bce.fin.ec/>

Index Mundi, *Tasa de Migración Neta de Ecuatoriana*, para el año 2012:
http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_migracion_neta.html y
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2112.html>.

Diario El Pais, *Paquetes de canales que permiten a los usuarios acceder a mayor cantidad de partidos*: http://elpais.com/diario/2009/09/12/radiotv/1252706402_850215.html.

Sociedad de la Información, *Suscripciones PPV promedio de un año*:
[@idarticulo=1&rev=72.htm](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/experienciasimprimible.asp).

El PewHispanic Center, *Organismo no gubernamental en USA que tiene como finalidad informar al público acerca de temas, actitudes, tendencias, referentes a América y el mundo*: <http://www.pewhispanic.org/>

The Hofstede Center: *Información Cultural de Ecuador*: <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

The Cultural Dimension of Doing Business in Latin America: *Determinar las dimensiones culturales*: <http://latinsight.wordpress.com/2010/12/15/the-cultural-dimension-of-doing-business-in-latin-america/>

Varela, R. (2008). *INNOVACION EMPRESARIAL. Arte y Ciencia de la Creación de Empresas*. Cali: Pearson Educación de Colombia.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: Pearson Educacion.

Baca Urbina, G. (1995). *Evaluación de proyectos*. MC Graw. Hill.

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Carmenate Fuentes, L. P. (2010). *Guía metodológica para el diseño de la investigación cuantitativa en los estudios de pregrado*. Machala.
- CEIN, S. (2003). *La creación de empresas de base tecnológica. UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA*. (K. Simón Elorz, Ed.) KEN.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON EDUCACION.
- Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.). México: Mc GRAW HILL.
- Van Horne, J. C., & Wachowics, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Eduacación.

14.ANEXOS

14.1 Encuesta al Público en General

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL - ESPOL ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - ESPAE

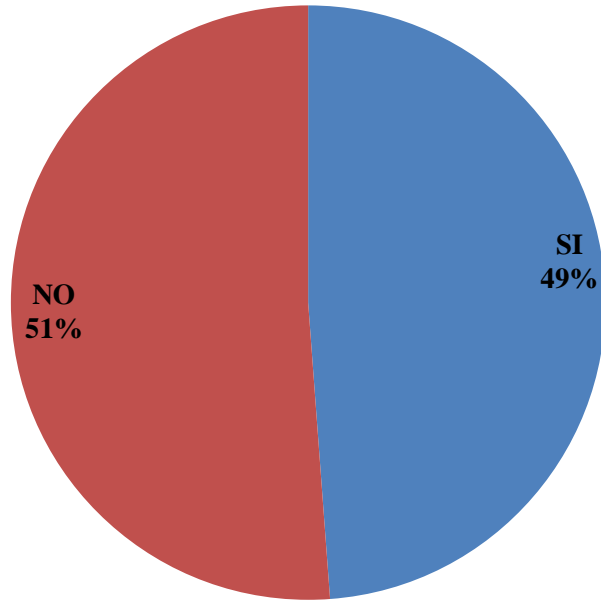
ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL.

INSTRUCCIONES:

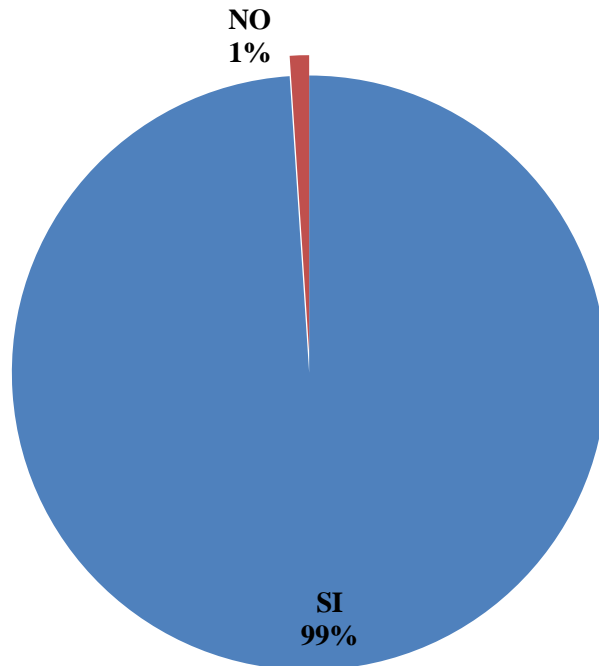
POR FAVOR MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA DE SU PREFERENCIA.
UNA VEZ CONTESTADO POR FAVOR DEVOLVER AL ENCUESTADOR.

	SI	NO			
1. ¿Tiene conocimiento de lo que es la Televisión Digital?					
	SI	NO			
2. ¿Es Usted aficionado al futbol ecuatoriano?					
	SI	NO			
3. ¿Sigue Usted los partidos del Campeonato Nacional de Futbol por television?					
	Precio	Calidad			
4. ¿Conoce Usted alguna alternativa para ver los partidos del Campeonato de Nacional de Futbol que no sea la Television normal?					
	SI	NO			
5. Si se encontrara en el exterior, ¿le gustaria ver por television los partidos del Campeonato Nacional de Futbol?					
	SI	NO			
6. En relacion a la pregunta anterior, ¿le gustaría tener la opcion de verlo en su computadora via internet?					
	Por Evento	Mensual			
7. En relacion a la pregunta 5, ¿qué tipo de suscripción estaría dispuesto a utilizar?					
	Futbol Local	Futbol Internacional	Deportes Varios	Novelas	Noticieros
8. ¿Cuál es el tipo de programación que mas le gusta ver en televisión?					

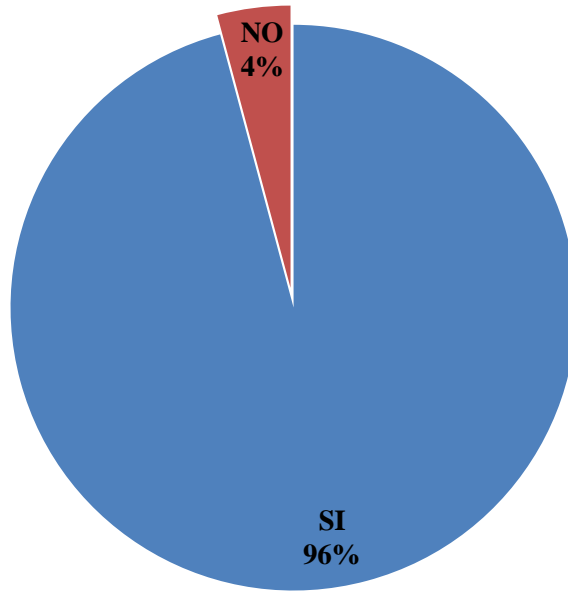
1. ¿Tiene conocimiento de lo que es la Televisión Digital?



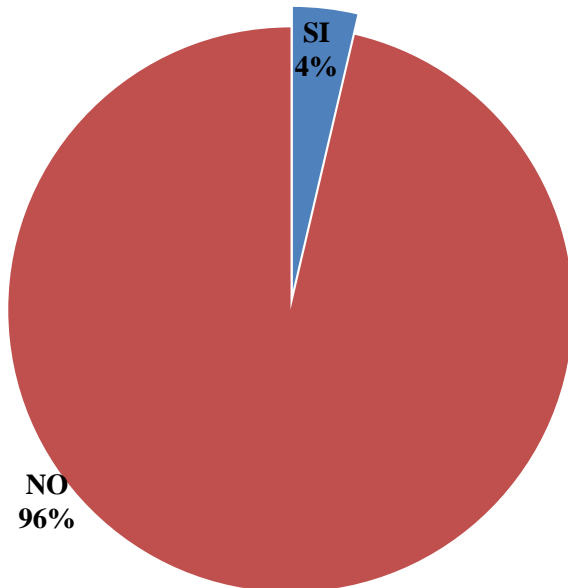
2. ¿Es Usted aficionado al futbol ecuatoriano?



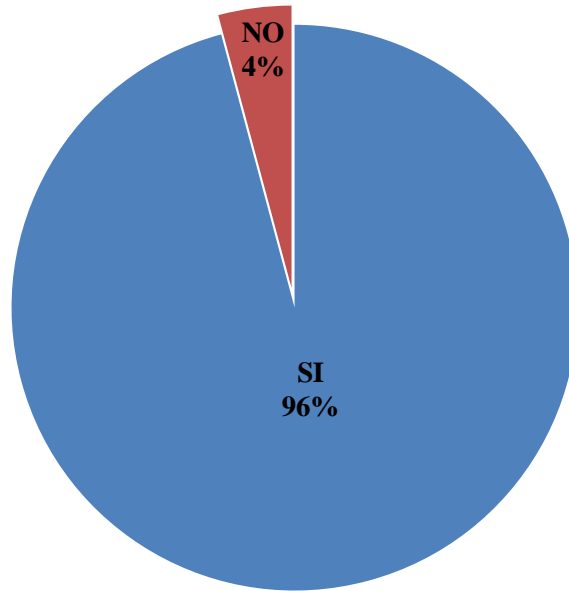
3. ¿Sigue Usted los partidos del Campeonato Nacional de Futbol por television?



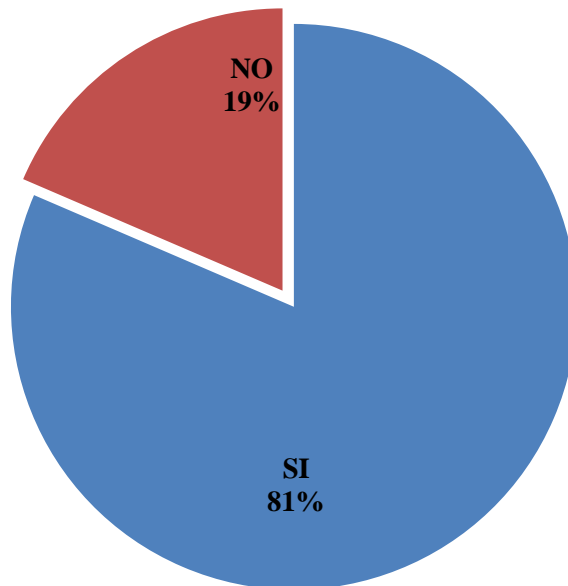
4. ¿Conoce Usted alguna alternativa para ver los partidos del Campeonato de Nacional de Futbol que no sea la Television normal?



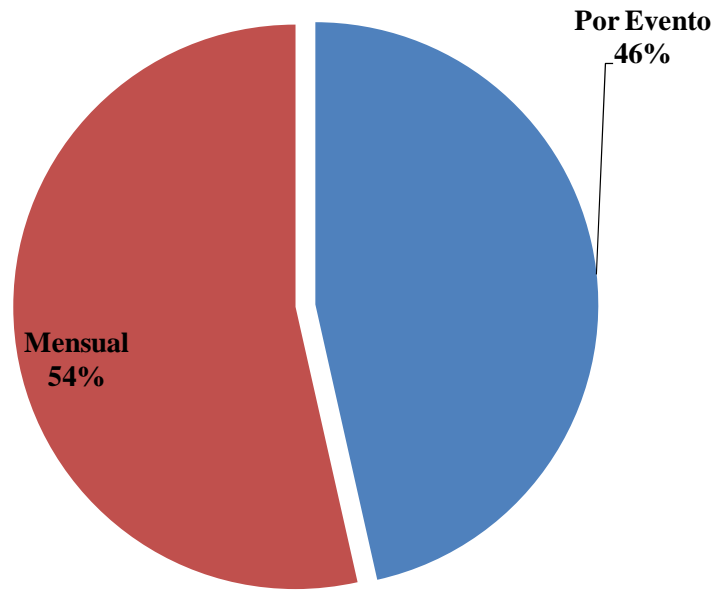
5. Si se encontrara en el exterior, ¿le gustaria ver por television los partidos del Campeonato Nacional de Futbol?



6. En relacion a la pregunta anterior, ¿le gustaria tener la opcion de verlo en su computadora via internet?



7. En relacion a la pregunta 5, ¿qué tipo de suscripción estaría dispuesto a utilizar?



8. ¿Cuál es el tipo de programacion que mas le gusta ver en televisión?

