



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
OVER-THE-TOP TELEVISION PARA LA OFERTA Y DISTRIBUCIÓN DE
CONTENIDO DEPORTIVO PARA LA REVISTA DIGITAL DEPORTES-
VENEZUELA.COM**

Presentado por:

Ing. Gilli Veguet, María Gabriela

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

MBA. Di Attanasio, Berardo

Caracas, julio de 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
OVER-THE-TOP TELEVISION PARA LA OFERTA Y DISTRIBUCIÓN DE
CONTENIDO DEPORTIVO PARA LA REVISTA DIGITAL DEPORTES-
VENEZUELA.COM**

Presentado por:

Ing. Gilli Veguet, María Gabriela

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

MBA. Di Attanasio, Berardo

Caracas, julio de 2016

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Señores:

*Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de proyectos*

Referencia: **Aceptación de Trabajo Especial de Grado**

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo de Especial de Grado, presentado por el (la) ciudadano (a) **MARÍA GABRIELA GILLI VEGUET**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 20.220.577**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA OVER-THE-TOP TELEVISION PARA LA OFERTA Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO DEPORTIVO PARA LA REVISTA DIGITAL DEPORTES-VENEZUELA.COM**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 27 días del mes de Julio de 2016.

MBA. Di Attanasio, Berardo
C.I N°: 5.418.846

RIF J-30694670-5



BREA GROUP C.A.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE EMPRESA

Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos.

Dirección General de los Estudios de Postgrado.

Universidad Católica Andrés Bello.

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la **INGENIERO MARÍA GABRIELA GILLI VEGUETT**, portadora de la cédula de identidad **V-20.229.577**, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Proyecto de Trabajo Especial de Grado ***“Análisis de factibilidad para la creación de una plataforma Over-the-Top Television para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com”***, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigido por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Ederik J. Palencia F.
C.I. 18.539.399

Director Creativo de Brea Group C.A.

BREA GROUP C.A.

RIF: J-30694670-S

Documento sin enmienda.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
OVER-THE-TOP TV PARA LA OFERTA Y DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO
DEPORTIVO PARA LA REVISTA DIGITAL DEPORTES-VENEZUELA.COM

Autor: Gilli Veguet, María Gabriela
Asesor: Di Atanasio, Berardo
Año: 2016

RESUMEN

La comunicación ha representado para el hombre desde el comienzo de los tiempos un medio para conseguir relacionarse y con ello satisfacer sus necesidades, las cuales se han diversificado con el pasar del tiempo así como los medios de comunicación que consiguió para ello. Consciente de esto la revista digital Deportes-Venezuela.com ha aceptado el reto de incorporar la tecnología Over-the-Top Television como la nueva plataforma para la transmisión de su contenido deportivo; es por ello que esta investigación tiene como objetivo principal analizar la factibilidad para la creación de una plataforma Over-the-Top Television para la oferta y distribución de contenido deportivo, a través de cinco fases: investigación y documentación sobre plataformas Over-the-Top Television, estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico – financiero para finalmente realizar la elaboración del tomo. Para la realización de este trabajo especial de grado la autora planteó una investigación de tipo proyectiva, documental, de campo y descriptiva; razón por la cual tuvo un diseño no experimental y transeccional. Por su parte, para la recolección de datos fueron utilizadas las técnicas de observación directa e indirecta, análisis bibliográfico, juicio de expertos y encuesta; estas dos últimas técnicas utilizaron las entrevistas no estructuras y los cuestionarios como herramientas para la recolección de datos respectivamente.

Palabras Clave: Over-the-Top Television, OTT, Proyectos de Inversión, Gerencia de Proyectos, Análisis de factibilidad.

Línea de Trabajo: Evaluación y Formulación de Proyectos.

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi mayor ejemplo y apoyo en todos los momentos de mi vida.

A mi abuela, por ser mi ángel y acompañarme en todo momento desde el cielo.

A mi papá, por apoyarme en este y todos mis inventos.

A Alessa, quien aún no nace pero ha sido motivo de muchas alegrías.

A mi familia.

María Gabriela Gilli Veguett.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente quiero darle gracias a Dios y a la Virgen de la Milagrosa, por darme fuerzas e iluminarme en todo momento para culminar esta meta con éxito.

A mi mamá, por ser mi mayor ejemplo, por toda la paciencia que tiene cuando ni yo misma me soporto y por recordarme siempre que soy capaz de lograr todo lo que me proponga. A mi papá, por retarme a dar un poco más de mí y ser un apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo. A mi familia, por sus consejos, ejemplo y palabras de aliento, todo lo que diga es poco para agradecerles.

A mis amigos, por su apoyo incondicional, paciencia, regaños y risas incontenibles, considero que su cariño es una de las cosas más valiosa que he adquirido a lo largo de mi vida. A mis compañeros de trabajo, por alcahuetear las tardes de compartir para bajar el estrés, las risas y consejos, he tratado de aprender un poco de todos.

A mi tutor, Berardo Di Attanasio, por sus consejos y apoyo durante la realización de esta investigación. De igual manera quiero agradecerle al profesor Félix Lorenzo y a la profesora Ana Julia Guillén por la asesoría prestada para la elaboración de este trabajo de grado.

Al Sr. Tonny Márquez y al Sr. Fernando Campagnoli de VC Medios, quienes me asesoraron en todo el estudio técnico realizado. De igual forma, al Sr. Alex Vargas de Level 3 Communications por la colaboración prestada en el proyecto.

Finalmente, y no menos importante, quiero agradecer a Deportes-Venezuela.com por permitirme realizar este proyecto, espero que les sea de gran utilidad.

A todos, mil gracias.

María Gabriela Gilli Veguett.

INDICE GENERAL

<i>Contenido</i>	<i>Pág.</i>
CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	<i>i</i>
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE EMPRESA	<i>ii</i>
RESUMEN	<i>iii</i>
DEDICATORIA	<i>iv</i>
AGRADECIMIENTOS	<i>v</i>
INDICE DE IMAGENES	<i>xi</i>
INDICE DE TABLAS	<i>xiii</i>
INDICE DE GRÁFICOS	<i>xiv</i>
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	<i>xv</i>
INTRODUCCIÓN	<i>1</i>
CAPITULO I. EL PROBLEMA	<i>4</i>
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>4</i>
I.1.1 Formulación del Problema	<i>10</i>
I.1.2 Sistematización del Problema	<i>10</i>
I.2 OBJETIVOS	<i>11</i>
I.2.1 Objetivo General	<i>11</i>
I.2.2 Objetivos Específicos	<i>11</i>
I.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	<i>12</i>
I.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	<i>12</i>
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	<i>14</i>
II.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	<i>14</i>
II.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	<i>18</i>
II.2.1 ¿Qué es un Proyecto?	<i>19</i>

II.2.1.1 Proyecto de Inversión _____	19
II.2.2 Evaluación de Proyectos _____	19
II.2.3 Estudio de Factibilidad _____	20
II.2.3.1 Estudio de Mercado _____	22
II.2.3.2 Estudio Técnico _____	34
II.2.3.3 Estudio Económico – Financiero _____	38
II.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS _____	48
II.3.1 Televisión _____	48
II.3.1.1 Clasificación según la tecnología de transmisión _____	49
II.3.1.2 Clasificación según el modo de transmisión _____	51
II.4 BASES LEGALES _____	57
<i>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO _____</i>	59
III.1 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS _____	59
III.1.1 Tipo de Investigación _____	59
III.1.2 Diseño de la Investigación _____	61
III.2 UNIDAD DE ANÁLISIS _____	62
III.3 POBLACIÓN Y MUESTRA _____	62
III.3.1 Población _____	62
III.3.2 Muestra _____	63
III.4 RECOLECCIÓN DE DATOS _____	65
III.4.1 Técnicas _____	65
III.4.1.1 Observación directa e indirecta _____	65
III.4.1.2 Análisis Bibliográfico _____	66
III.4.1.3 Juicio de expertos _____	66
III.4.1.4 Encuesta _____	66
III.4.2 Instrumentos _____	67
III.4.2.2 Entrevistas no estructuradas _____	67
III.4.2.3 Cuestionario _____	68
III.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS _____	68

III.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	71
III.6.1 Estructura Desagregada de Trabajo	72
III.7 ASPECTOS ÉTICOS	74
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	75
IV.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	75
IV.2 MATRIZ ESTRATÉGICA	76
IV.2.1 Misión	76
IV.2.2 Visión	76
IV.2.2 Valores	76
IV.3 ORGANIGRAMA GENERAL	77
IV.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	78
CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO	79
V.1 ANÁLISIS EXTERNO	79
V.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	79
V.1.1.1 Barreras de entrada	79
V.1.1.2 Barreras de salida	80
V.1.1.3 Amenazas de sustitutos	80
V.1.1.4 Poder de negociación de los clientes	81
V.1.1.5 Poder de negociación de los proveedores	81
V.1.1.6 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	82
V.1.2 Matriz de evaluación del factor externo	84
V.2 ANÁLISIS INTERNO	85
V.2.1 Cadena de Valor	85
V.2.1.1 Actividades de apoyo	85
V.2.1.2 Actividades primarias	86
V.2.2 Matriz de evaluación del factor interno	87
V.3 MATRIZ FODA	88
V.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	90

V.4.1 Análisis de Resultados de la encuesta aplicada _____	90
V.4.2 Descripción del Producto _____	109
V.4.3 Demanda del Producto _____	110
V.4.4 Oferta del Producto _____	110
V.4.4.1 Paquete “Uno porque me gusta” _____	110
V.4.4.2 Paquete “Doblemente divertido” _____	111
V.4.4.3 Paquete “Tres con todo” _____	111
V.4.4.4 Transmisión Especial _____	111
V.4.5 Mercado Potencial _____	112
V.4.6 Formulación de Precio _____	112
V.4.7 Canales de Comercialización _____	113
<i>CAPITULO VI. ESTUDIO TÉCNICO</i> _____	115
VI.1 CRONOGRAMA DE PROYECCIÓN _____	115
VI.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO _____	116
VI.3 INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS _____	116
VI.4 TECNOLOGÍA UTILIZADA _____	118
VI.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN _____	119
VI.6 CONTROL DE CALIDAD _____	122
VI.7 VOLUMEN DE OCUPACIÓN _____	122
VI.7.1 Estructura Organizativa Requerida _____	122
VI.7.1.1 Descripción de Cargos _____	123
VI.7.2 Horario de Trabajo _____	124
VI.7.3 Aspectos Laborales _____	125
VI.8 CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA _____	126
<i>CAPITULO VII. ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO</i> _____	128
VII.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS _____	128
VII.1.1 Costos de Producción _____	128
VII.1.2 Costos de Administración _____	129

VII.1.3 Costos de Ventas	130
VII.2 INVERSIÓN TOTAL	130
VII.3 CRONOGRAMA DE INVERSIONES	132
VII.4 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	134
VII.5 INGRESOS OPERACIONALES	136
VII.6 ESTADO DE RESULTADOS	137
VII.6.1 Flujo de Fondos	137
VII.6.2 Financiamiento de Terceros	138
VII.7 RENTABILIDAD DE INVERSIÓN	141
VII.7.1 Tasa de Costo de Capital	141
VII.7.2 Valor Presente Neto	141
VII.7.3 Tasa Interna De Retorno	142
VII.7.4 Período De Recuperación Descontado	142
VII.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	143
<i>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	145
VIII.1 CONCLUSIONES	145
VIII.2 RECOMENDACIONES	146
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	147
<i>ANEXOS</i>	155
ANEXO #1: ENCUESTA APLICADA	156
ANEXO #2: VALIDACIÓN DE ENCUESTA	163
ANEXO #3: DESCRIPCIÓN DE CARGOS	167
ANEXO #4: NÓMINA PRIMER AÑO DE OPERACIÓN	179
ANEXO #5: NÓMINA PROYECTADA	181
ANEXO #6: CAPITAL DE TRABAJO	183

INDICE DE IMAGENES

Imagen	Pág.
1.- Estructura general de la evaluación de proyectos.	21
2.- Estructura del análisis del mercado	22
3.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
4.- Cadena de Valor	28
5.- Matriz FODA	30
6.- Estructura del análisis técnico	35
7.- Estructura del análisis económico - financiero.	39
8.- Esquema de un Balance General	45
9.- Estructura general de un sistema de televisión	49
10.- Estructura de un sistema de televisión analógico	50
11.- Estructura de un sistema de televisión digital	51
12.- Estructura de un sistema de Televisión Abierta	52
13.- Estructura de un sistema de Televisión por cable	53
14.- Estructura de un sistema de Televisión Satelital	54
15.- Estructura de un sistema de Internet Protocol Television	55
16.- Estructura de una Plataforma Over-the-Top TV	56
17.- Estructura Desagregada de Trabajo	73
18.- Estructura Organizacional de Deportes-Venezuela.com	77
19.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Deportes-Venezuela.com	83
20.- Cadena de Valor de Deportes-Venezuela.com	85
21.- Cronograma de Proyección	115
22.- Ubicación de la oficina de Deportes-Venezuela.com	116
23.- Flujograma de proceso para la captación, transmisión y distribución de contenido	120
24.- Flujograma de proceso para la suscripción y visualización del contenido deportivo	121
25.- Estructura Organizativa Requerida para Deportes-Venezuela.com	123

26.- <i>Horario de Trabajo por Turno</i> _____	125
27.- <i>Cronograma de Inversión</i> _____	133

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1.- Operacionalización de los Objetivos	70
2.- Matriz de evaluación del factor externo	84
3.- Matriz de evaluación del factor interno	87
4.- Matriz FODA	89
5.- Precios mensuales por servicios	113
6.- Distribución Espacial Propuesta	117
7.- Mobiliario propuesto	117
8.- Equipos y tecnología propuesta	118
9.- Horas laborables semanales por turno	124
10.- Capacidad Instalada y Utilizada	127
11.- Costos de Producción del Primer año de Operación	129
12.- Costos por Administración del Primer año de Operación	129
13.- Costos por Ventas del Primer año de Operación	130
14.- Inversión Total	131
15.- Inversión en Remodelación y adquisición de mobiliario de oficina	132
16.- Inversión en adquisición de tecnología a utilizar	132
17.- Depreciación y Amortización	135
18.- Ingresos Operacionales	136
19.- Estado de Resultados	137
20.- Flujo de Fondos	138
21.- Financiamiento Bancario	140
22.- Análisis de Sensibilidad	143

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico _____	Pág.
1.- <i>Resultado de la Pregunta #1</i> _____	91
2.- <i>Resultado de la Pregunta #2</i> _____	92
3.- <i>Resultado de la Pregunta #3</i> _____	93
4.- <i>Resultado de la Pregunta #4</i> _____	94
5.- <i>Resultado de la Pregunta #5</i> _____	95
6.- <i>Respuesta de la Pregunta #6</i> _____	96
7.- <i>Respuesta de la Pregunta #7</i> _____	97
8.- <i>Respuesta de la Pregunta #8</i> _____	98
9.- <i>Respuesta de la Pregunta #9</i> _____	99
10.- <i>Respuesta de la Pregunta #10</i> _____	100
11.- <i>Respuesta de la Pregunta #11</i> _____	101
12.- <i>Respuesta de la Pregunta #12</i> _____	102
13.- <i>Respuesta de la Pregunta #13</i> _____	103
14.- <i>Respuesta de la Pregunta #14</i> _____	104
15.- <i>Respuesta de la Pregunta #15</i> _____	105
16.- <i>Respuesta de la Pregunta #16</i> _____	106
17.- <i>Respuesta de la Pregunta #17</i> _____	107
18.- <i>Respuesta de la Pregunta #18</i> _____	108
19.- <i>Respuesta de la Pregunta #19</i> _____	109

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CAF: Corporación Andina de Fomento.

CONATEL: Comisión Nacional de Telecomunicaciones.

EDT: Estructura desagregada de trabajo.

EEUU: Estados Unidos de América.

EFE: Matriz de evaluación de factor externo.

EFI: Matriz de evaluación de factor interno.

FODA: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FTP: File Transfer Protocol.

HH: Horas hombre.

INCIRTV: Grupo emergente de Investigación en Convergencia de internet, radio y televisión.

IP: Internet Protocol.

IPTV: Internet Protocol Television.

KHz: Kilo Hertz.

MHz: Mega Hertz.

MUX: Multiplexor.

OTT TV: Over the Top Television.

Rx: Receptor.

S/G: Suma global.

TCC: Tasa de costo de capital.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

TIR: Tasa interna de retorno.

TV: Televisión

Tx: Transmisor.

UC: Unidad de crédito.

UHF: Ultra High Frequency.

VHF: Very High Frequency.

VPN: Valor Presente Neto.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha representado para el hombre desde el comienzo de los tiempos un medio para conseguir relacionarse y con ello conseguir satisfacer sus necesidades, las cual han ido diversificándose así como los medios de comunicación que consiguió para ello. El entretenimiento ha sido un mercado en donde muchas empresas se han dedicado a poner a disposición de los clientes contenido de todo tipo para su disfrute.

Comenzando por medios escrito hasta el internet pasando por la televisión, la tecnología ha sido un rasgo determinante con el paso del tiempo, haciendo de este nicho de mercado muy competitivo que requiere estar en lo más actual en cuanto a plataforma de transmisión para cubrir desde cualquier parte del mundo contenido de entrenamiento y más en una era global como la que se está viviendo justo ahora.

Consciente de todo lo antes expuesto la revista digital Deportes-Venezuela.com ha aceptado el reto de incorporar la tecnología Over-the-Top Television como la nueva plataforma para la transmisión de su contenido deportivo, de esta manera se procede a realizar un análisis de factibilidad para ello que será la base de esta investigación.

En este documento se presenta el proyecto de investigación, el cual está estructurado en los siguientes ocho capítulos: El primer capítulo presenta una descripción detallada de la problemática objeto de estudio, así como la información para sustentarla, una vez desarrollado este planteamiento se hace la formulación y sistematización del problema, preguntas que se realizan como

consecuencia de lo antes expuesto. El planteamiento de la problemática junto a la formulación y sistematización de la misma, lleva a la definición de la propuesta de esta investigación representada por los objetivos a alcanzar en este trabajo. Además, se presenta la justificación, alcance, premisas y limitaciones, que ubica la investigación en el contexto en el que será desarrollada.

El segundo capítulo compuesto por tres partes, en primer lugar están los antecedentes, en donde se recopila trabajos de grado e investigaciones anteriores que guardan relación con la investigación, se presenta un resumen de las mismas y el aporte a la investigación, la segunda parte se encuentran las bases teóricas que apoyan el desarrollo de la investigación y por ultimo las bases legales correspondientes al caso de estudio.

El tercer capítulo muestra toda la estructura de esta investigación, el tipo, el diseño, la unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases en que está compuesta la investigación, el procedimientos por objetivos y la operacionalización de los mismos, la estructura desagregada de trabajo y por último los aspectos éticos considerados para la realización de la investigación.

El cuarto capítulo muestra la información de la empresa, comenzando con una reseña histórica, posteriormente mostrando su misión, visión y valores, para terminar con el organigrama de la misma.

El quinto capítulo enmarca el estudio de mercado realizado, el cual contiene el análisis externo e interno, mediante el cual se pudo evaluar la situación actual del mercado y de los proveedores, así mismo se realizó una evaluación cualitativa en donde se entrevistaron a los potenciales clientes para determinar de esta forma

la demanda existente en el mercado y las posibles estrategias para la oferta del servicio.

El sexto capítulo comprende el estudio técnico realizado para evaluar la factibilidad del proyecto, en dicho estudio se realizó una investigación para la selección de la oficina en donde se desarrollarían todas las actividades de la empresa; de igual manera, se investigó la tecnología requerida para la instalación y puesta en producción del proyecto, fue definida la estructura organizativa requerida, así como el perfil de cada cargo, los horarios de trabajo y la oferta salarial correspondiente. Finalmente se determinó cual sería la capacidad instalada que posee la empresa y la proyección de la capacidad que se estima utilizar para los primeros seis años de operación.

El séptimo capítulo presenta el desarrollo del el estudio económico - financiero realizado, en el cual se estimó la inversión total necesaria para poder dar comienzo a la fase de operación; a partir de esta estimación, se realizó un plan de financiamiento con una entidad bancaria. De la misma forma, fueron calculados los costos asociados a la fase de operación proyectada, así como los ingresos esperados en dicho período. Una vez obtenidos estos valores, fue calculado un estado de resultados para evidenciar la utilidad esperada en el período de proyección y la rentabilidad financiera que presenta el proyecto. Finalmente, fue realizado un análisis de sensibilidad para poder determinar cuán vulnerable puede ser la rentabilidad presentada, ante posibles variaciones extremistas.

Finalmente, en el octavo capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, en este apartado se sintetiza el análisis de todos los capítulos y se exponen os resultados de la investigación, así como un conjunto de recomendaciones útiles para la implementación del proyecto.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

Este capítulo se centró en el planteamiento y delimitación del problema de investigación, origen y justificación de su desarrollo. En esta parte se estableció el objetivo general con sus correspondientes objetivos específicos, los cuales permitieron elaborar el presente trabajo especial de grado.

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda investigación debe presentar una descripción ampliada de la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relación, según lo expresa Arias (1999); es por que ello que la autora de esta investigación planteó la siguiente situación:

El progreso humano ha adquirido como actor de importancia a la comunicación, ella ha permitido remitir recados de todo tipo consintiendo que unos y otros se pudiesen entender, esto es fácil vislumbrar hoy, sin embargo no lo fue en la antigüedad, donde solo era posible divulgar con la palabra, las señas o algún tipo de gestos.

El hombre ha inventado para corregir este escenario y es ahí donde la ciencia aplicada ha ingresado a ser figura para facilitar el contexto comunicacional y es así como surgieron las señales de humo y dibujar en las cuevas como primeras estrategias, prontamente surgió la necesidad de dejar recados más indelebles y fue ineludible algún tipo de código, apareciendo así la escritura que al comienzo era pictográfica, con insignias que encarnaban objetos, fue la escritura

cuneiforme, es decir, con fisionomías en forma de grabados con rotundo estilo en arcilla. Subsiguientemente se desplegaron elementos ideográficos, en donde el emblema no sólo simbolizaba el objeto, sino también ideas y cualidades asociadas a él. Para la autora de esta investigación, estos inventos han permitido que el hombre logre expresar sus ideas, de una forma más gráfica y efectiva, con sus homólogos permitiendo comunicarse de una mejor manera y así lograr evolucionar, en los distintos ámbitos de su vida, a través de los años.

El hombre, según lo publicado por Vélez (2004) tiene la necesidad de comunicarse, ser escuchado y sobre todo interactuar con los demás seres vivos que lo rodean para poder realizar actividades de sobre vivencia. Para satisfacer esta necesidad, la información debe ser transmitida de un lugar a otro, en donde el mensaje será enviado desde el emisor hasta el receptor por medio de un canal, el cual puede ser acústico, visual o audiovisual.

Se puede decir que para el hombre, la comunicación ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades, ya que esta le ha permitido interrelacionarse con los demás seres humanos, brindándole la posibilidad de realizar actividades que le ayuden a superarse a lo largo de la historia.

La tecnología ha permitido la expresión de nuestras opiniones y el canje de investigación libremente en tiempo y espacio. A través de ella el individuo ha logrado transferir de generación en generación sus reflexiones edificando así el pasado y el presente. Algunas invenciones han tenido un impacto social y cultural como por ejemplo la imprenta. El adelanto, perfeccionamiento y evolución de las tecnologías ha sido predominante en ciertos períodos históricos.

El final del siglo XIX y el comienzo del XX fue una época de hallazgos técnicos. Se concibieron los medios apoyados en la transmisión y manipulación de ondas como la radio, el teléfono o la televisión. Se instituyeron nuevos soportes reales que se basan en la innovación de procesos químicos como las películas, las placas fotográficas o las cintas magnéticas. Estas conquistas en el hardware especializado envolvieron nuevas formas de la información que podían asemejarse a la realidad manejando el sonido y la imagen.

Sánchez (2008) expone que la historia de los primeros sistemas de transmisión de dibujos, mapas, escritos y fotografía aparecieron en 1884 y fueron llamados telefotos, los cuales utilizaban la diferencia de resistencia para realizar la captación. Posteriormente, en 1906 los franceses Rionoux y Fournier desarrollaron una matriz de células fotosensibles que conectaba con otra matriz de lámparas. El problema de esto fue la sincronización de ambos conmutadores, así como la velocidad a la que debían girar para lograr una imagen completa que fuera percibida por el ojo humano. En este sentido se considera que estos descubrimientos tecnológicos son los responsables de que hoy en día la población mundial esté tan vinculada con la tecnología audiovisual, haciendo que esta sea uno de los métodos más importantes para el intercambio de información.

En 1925, el inventor escocés John Logie Baird, efectuó la primera experiencia real, utilizando dos discos de Nipkow, uno en el emisor y otro en el receptor, los cuales se encontraban unidos al mismo eje para un giro fuera de síncrono y separados 2m. En 1926 se estableció un servicio regular de transmisión de telefotografía entre Londres y New York, en donde fueron mostradas por primera vez imágenes en movimiento en la pantalla chica. Ya para 1937 comenzaron las transmisiones regulares de TV electrónica en Francia y Reino Unido, esto llevó a un rápido desarrollo de la industria televisiva y a un rápido aumento de telespectadores aunque los televisores eran una pantalla

pequeña y muy cara. Se considera que estas iniciativas permitieron el desarrollo, de lo que hoy en día es considerado el primer medio de comunicación a nivel mundial.

En Venezuela, la televisión ha tenido gran impacto permitiendo desarrollar uno de los mercados más influyentes en el país, según la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (2015) la televisión por suscripción alcanzó el 66% de la población para el Tercer Trimestre del 2015; esto le deja ver a la autora de esta investigación, que para gran parte de la población venezolana, la televisión por suscripción es una forma de entretenimiento familiar. Pero al igual que en otras industrias, según lo expuesto por Kovacs (2015), la televisión contaba con programación prediseñada que debía ser distribuida en horarios preestablecidos, obligando al espectador a adaptarse a ello; hoy en día esto ha cambiado, los avances tecnológicos y la demanda de los consumidores han ocasionado que esta industria se replantee su estrategia de negocio en el mercado actual.

Se considera que los distintos avances en lo que corresponde al desarrollo de las distintas técnicas de comunicación, así como la alta demanda de los telespectadores por conseguir una programación personalizada ha permitido el desarrollo de la televisión a través de internet, donde el consumidor puede disfrutar de una gran variedad de contenido desde su computador, dispositivo móvil, consola de juego, tabletas e incluso en su televisor, siempre y cuando este mantenga conexión a la red; permitiendo que el usuario tenga acceso a la televisión en cualquier momento y en cualquier lugar.

Pérez en su libro *La Televisión ha muerto: La nueva producción audiovisual en la era de internet: La tercera revolución industrial* (2009), los espectadores demandan una televisión a la carta, en donde ellos sean los responsables de

seleccionar su propio contenido dentro de una amplia parrilla, ocasionando que la televisión pase de ser un medio de comunicación para grandes masas a uno de corte individual. Esto le confirma a la autora de esta investigación, que cada día los televidentes quieren tener mayor participación al momento de escoger la programación, sobresaliendo sus gustos y preferencias en el contenido seleccionado. En esta búsqueda constante por personalizar la programación, Kovacs (2015) asegura que los telespectadores se han visto obligados a realizar cambios en sus suscripciones con las compañías que prestan servicio de televisión paga, para el caso de Venezuela sería DirecTV, Inter, Supercable, NetUno y Movistar; muchos han cambiado sus costosos paquetes de televisión tradicional por servicios más básicos y económicos, y los complementan con contenido de video conseguido en internet.

Es así como en Venezuela se abre una excelente oportunidad, a través de una plataforma denominada Over the Top TV, y que según lo expuesto por la Corporación Andina de Fomento (2013) en el informe titulado *Hacia la transformación digital en América Latina: Las Infraestructuras y servicios TIC en la región*, es capaz de brindar servicios de televisión aprovechando la infraestructura de banda ancha de los proveedores tradicionales de internet para ofrecer sus propios servicios, muchas veces de forma gratuita, y en otras ocasiones con servicio de pago. La investigadora interpreta que esta aplicación se encarga de distribuir el contenido a través de un sitio web, al cual el usuario tiene acceso desde de un ordenador conectado a la red, permitiéndole de esta forma ver el video deseado. Es por ello, que la Corporación Andina de Fomento (2013) considera que esta nueva tendencia de mercado ha ganado gran popularidad en la última década ya que permite que el consumidor pase de ser un televidente pasivo a ser usuario activo, capaz de seleccionar el contenido que desea ver al instante.

Este tipo de plataforma abre una oportunidad de mercado a pequeñas y grandes empresas que en la actual Venezuela quieran incursionar en la industria televisora a través de la gran variedad de contenido que se ofrecen en el país. Tomando en consideración el trabajo de investigación realizado por Cañas (2014), al 24% de los telespectadores venezolanos les gustaría disfrutar de un modelo de Televisión por Internet que brinde contenido deportivo. Esto le permite a la investigadora asumir que la televisión deportiva en el país posee una gran cantidad de audiencia.

Según Rojas (2014) el deporte no sólo se constituye actualmente como el producto informativo de mayor interés colectivo y éxito social en la mayoría de los lugares, sino que además ha sido capaz de expandirse y evolucionar forjando estrechos vínculos con la comunidad de habitantes a la que pertenece y se dirige, ya sea una ciudad, una región o un país. Por ello se considera que el deporte tiene un poder de atracción que ha sido históricamente bien aprovechado por el periodismo, proyectando los logros de los deportistas y equipos hacia la comunidad a la que representan, despertando en la sociedad la necesidad de consumir ese tipo de información.

Visto lo anterior, sobre los antecedentes teóricos expuestos, y considerando los avances tecnológicos, y lo que expresa Rojas (2014) en cuanto a que el periodismo deportivo ha evolucionado hasta convertirse en la actualidad en el producto informativo de mayor alcance social y en el más demandado y consumido en muchos países de la Europa Meridional y América Latina, tanto en la prensa tradicional como en los nuevos soportes digitales; a lo cual se adiciona la influencia que tiene el periodismo informativo en la sociedad actual y la alta demanda de los telespectadores por conseguir una programación deportiva personalizada, el presente trabajo persiguió determinar la factibilidad existente para implementar una plataforma Over the Top TV, a través, de una revista digital

deportiva que le permita a los consumidores seleccionar la programación deportiva entre la diversidad de disciplinas que cubre la empresa objeto de estudio.

I.1.1 Formulación del Problema

La formulación del problema, según lo expuesto por Arias (1999), consiste en la presentación oral del mismo, reduciendo el problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos. Por ello se recomienda la elaboración de una o varias preguntas que marquen, con claridad, el inicio de la investigación.

De lo señalado anteriormente, la autora de la presente investigación se planteó la siguiente interrogante:

¿Es factible la implementación de una plataforma Over the Top Tv para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com?

I.1.2 Sistematización del Problema

A los fines del desarrollo de la interrogante antes expuesta, la autora de esta investigación se planteó lo siguiente:

- ¿Existen plataformas de televisión donde se pueda personalizar la programación para ofrecer contenidos deportivos?
- ¿Es demanda la creación de una plataforma capaz de distribuir programación personalizada de televisión a través de internet con contenido deportivo?

- ¿Es posible utilizar una plataforma Over the Top Tv en Venezuela para ofrecer contenido deportivo?
- ¿Es factible realizar el proyecto de la oferta y distribución de contenido deportivo por medio de una plataforma Over the Top Tv en Venezuela para la revista digital Deportes-Venezuela.com?

I.2 OBJETIVOS

Arias (1999) expone que los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer, por ello que la autora planteó lo siguiente:

I.2.1 Objetivo General

Analizar la factibilidad para crear una plataforma Over the Top Tv para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com.

I.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las plataformas que permiten ofrecer televisión programada con contenido deportivo.
- Elaborar un análisis de mercado para la oferta y distribución de contenido deportivo a través de internet.

- Elaborar un análisis técnico para la distribución de contenido deportivo a través de una plataforma Over the Top Tv.
- Determinar la factibilidad económico – financiera – sensibilidad que le permita a la Revista Digital Deportes-Venezuela.com la distribución de contenido deportivo a través de una plataforma Over the Top Tv.

I.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

El trabajo especial de grado sólo contempló el estudio de mercado, técnico, económico – financiero y de sensibilidad, a fin de determinar la factibilidad del proyecto propuesto, excluyendo la implementación del mismo.

I.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según la Universidad Santa María (2000) la justificación es “...Enfatizar en los aspectos positivos que se pretende alcanzar mediante la solución del problema planteado, responde al “Por Qué” de la investigación. Debe señalarse quienes (directa e indirectamente) serán los beneficiados, en qué consiste ese beneficio, y porqué es importante alcanzarlos” p (15).

La iniciativa de realizar un estudio por parte de la autora sobre el análisis de la factibilidad para crear una plataforma Over the Top Tv para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com, surgió de la necesidad de crear una aplicación que permita a los usuarios ver

contenidos de televisión deportiva personalizado dónde y cuándo ellos deseen, este es un tema muy debatido en el mundo actualmente, sobre todo porque permite que el consumidor pase de ser un televidente pasivo a ser usuario activo, capaz de seleccionar el contenido que desea ver al instante.

El tema de estudio representa un beneficio tanto para la empresa objeto, como para otras pequeñas y medianas empresas puesto que les permitirá conocer y estructurar mecanismos para el análisis de factibilidad de un proyecto que le ayuden tomar las mejores decisiones desde el punto de vista financiero y gerencial.

Desde el punto de vista académico la preeminencia de la investigación se manifiesta al proporcionarles a todos los estudiantes y personas interesadas en el tema, elementos esenciales para conocer y determinar la importancia del análisis de factibilidad como herramienta gerencial administrativa y su aplicación en la empresa en la búsqueda de aumentar la calidad y productividad de los negocios, así como, establecer la dinámica empresarial y ofrecer innovaciones tecnológicas a los usuarios, permitiéndole a la empresa aumentar su mercado de servicios.

Es importante destacar que académicamente la investigación representó un aporte significativo para quien la elaboró, puesto que le permitió conocer todo lo referente al tema en estudio, además de que se pudieron desarrollar y poner en práctica muchos de los conocimientos que fueron adquiridos durante el proceso educativo a nivel profesional. Finalmente el trabajo podrá ser utilizado como antecedentes de futuras investigaciones que tengan que ver con el tema, al igual que podrá ser utilizada para aportar ideas que permitan a los estudiantes avanzar en su investigación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico orientó el estudio y lo colocó sobre el contexto en el cual se trabajó. En este capítulo se describieron los elementos de la teoría que fueron directamente utilizados para el desarrollo de la investigación y abarca desde los antecedentes hasta las bases legales que enmarcan al proyecto y sus procesos.

II.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación se fundamenta en un sin número de documentos actualizados, según lo expuesto por Arias (1999) los antecedentes de una investigación son todos aquellos estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Es por ello que por medio del proceso de investigación documental se consultaron diversos trabajos que a continuación se presentan:

El trabajo especial de grado titulado ***“An Analysis of Strategies by Netflix in the Television Market”*** realizado por Kovacs (2015) presentado ante Aarhus University para optar por el título de Master in Business Administration, tuvo como propósito estudiar, desde una perspectiva económica, el desarrollo de la televisión en línea y la tradicional en EE.UU; de igual manera, investigar la amenaza que presentan los servicios en línea para los servicios de televisión tradicional, y sus respectivas expectativas a futuro. El objetivo principal de este trabajo fue orientado en dirección de los servicios de televisión producidos profesionalmente por la TV paga y la industria Over-The-Top. Como consecuencia, este trabajo de grado de maestría investigó la naturaleza disruptiva de las innovaciones de difusión en línea de video, y analizó los efectos que se espera que tenga en la estructura actual de la televisión. De este modo, el estudio identifica primero los mercados de referencia y describe la forma en que han evolucionado a lo largo de los años. Cabe destacar que con el fin de comprender la evolución y la dinámica de las innovaciones disruptivas, utilizaron Netflix, ya que esta plataforma ha entrado con éxito en la industria de la televisión al combinar creativamente tecnologías complementarias con el fin de crear un nuevo modelo operativo, que proporciona un excelente estudio de caso para el análisis de la innovación disruptiva.

Aporte: Esta investigación aporta bases para futuros estudios de mercado con la finalidad de incursionar en la industria Over-The-Top.

Palabras Claves: Netflix, Over the top, OTT TV, Televisión paga, Análisis de estrategia.

Otro trabajo especial de grado consultado fue el realizado por Waldenor (2013) titulado ***“Is OTT Disruptin Television? A case study on OTT’S impact on the Swedish Television value chain”*** ante Stockholm School of Economics para optar por el título de Master in Business & Economics Marketing and Media Management, el cual se basó en la evolución de la tecnología Over The Top (OTT), su influencia, consecuencias e implicaciones estratégicas en la cadena de valor de la televisión sueca. El objetivo de este estudio fue proporcionar una mejor comprensión de la reciente evolución de OTT en la Industria de la televisión sueca y de ese modo dar a los responsables de la industria (principalmente organismos de radiodifusión) una idea para apoyar futuras decisiones estratégicas de inversión. El diseño de la investigación y los datos empíricos fueron obtenidos de entrevistas con empleados de la mayor empresa de televisión comercial de Suecia, TV4-Gruppen. Por medio de los miembros de la cadena de valor de la televisión se encontraron las implicaciones estratégicas, influencia y consecuencias de la OTT, analizándose por medio de tres áreas: las cadenas de valor, innovación y estrategia disruptiva, y de qué manera afecta la estrategia de negocio. Las principales conclusiones se centraron en torno a la idea de que el desarrollo de OTT es sustancialmente diferente a otros avances tecnológicos históricos en la industria de la televisión, separándose de la infraestructura de distribución tradicional.

Aporte: Esta investigación permite irrumpir en la nueva tecnología para televisión en línea, permitiendo crear estrategias de negocios a partir de los miembros de la cadena de valor de la televisión.

Palabras claves: Over the top, OTT TV, TV4-Gruppen, estrategias de inversión.

Otro trabajo especial de maestría consultado fue el realizado por Cañas Azuaje (2014) titulado ***“Evaluación del potencial de mercado de la televisión por internet en Venezuela”*** presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención Mercado, este trabajo consistió en evaluar el potencial de mercado de la televisión por internet en Venezuela, ya que este ha sido un modelo de negocio que ha

evolucionado en otros países y aún en nuestras fronteras la oferta es incipiente. De igual manera se logró definir el concepto de Televisión por internet, sus variantes y características funcionales, de negocio y de contenido de los modelos ya existentes en el mundo y en Venezuela, de acuerdo a las preferencias de la audiencia local y la experiencia de expertos, finalmente obteniendo que en el país hay potencial mercado para el desarrollo de este tipo de televisión como una alternativa de comunicación y publicidad de los medios tradicionales.

Aporte: Este trabajo aporta información al sector de la publicidad y el mercado con el propósito de ampliar la oferta de medios, generando conocimientos para la búsqueda de oportunidades de negocio en el mercado de medios no tradicionales.

Palabras claves: Televisión por Internet, IPTV, Web 2.0.

De igual manera fue consultado el trabajo especial de grado realizado por Acosta (2012) titulado **“Estudio de factibilidad para la creación de una consultora en inteligencia de negocios”** presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, esta investigación mostró cuán necesario es brindar servicios de consultoría en inteligencia de negocios a las organizaciones evaluando la factibilidad de mercado, legal, técnica y financiera de emprender una consultora que ofrezca sus servicios a las pequeñas, medianas y grandes empresas en Venezuela. Con base a los resultados obtenidos se estableció el mercado al cual serían dirigidos los productos y servicios, la operación necesaria para satisfacer ese mercado y la rentabilidad del proyecto en el tiempo.

Aporte: Este trabajo especial de grado permite conocer los procesos necesarios para el análisis del estudio de factibilidad para la creación de una plataforma que permita adentrarse en el mundo de la inteligencia de negocios.

Palabras claves: Estudio de factibilidad, Gerencia de Proyectos, Inteligencia de negocios.

También fue consultado el trabajo especial de grado realizado por González (2010) titulado **“Evaluación de la construcción y funcionamiento de un Spa Ecológico en el Sector Guayuta de los Altos de Sucre - Estado Sucre”** presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, esta investigación exploró la factibilidad para la construcción y funcionamiento de un Spa Ecológico en el Sector Guayuta de los Altos de Sucre en el Estado Sucre. En esta investigación se realizó un

estudio de mercado, técnico, económico – financiero y el análisis de sensibilidad, con lo cual se logró establecer la rentabilidad y las condiciones de riesgo asociadas al proyecto.

Aporte: Este trabajo especial de grado aporta información importante sobre el análisis de factibilidad en proyectos de inversión, brindando una guía para el estudio de mercado, técnico y económico – financiero.

Palabras claves: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico – financiero, Definición y Desarrollo de Proyectos.

Aunado a esto, también fue consultado el trabajo especial de grado realizado por Díaz (2013) titulado **“Estudio de factibilidad para la instalación de un Spa - Posada en Tacarigua de la Laguna, ubicado en el Estado Miranda”** presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, este trabajo consistió en un estudio de factibilidad que permitió visualizar la viabilidad técnica y económica – financiera a largo plazo, mostrando una rentabilidad positiva y satisfactoria para el promotor y el negocio, aunque con alta sensibilidad ante los factores establecidos en el análisis.

Aporte: Este trabajo especial de grado ofrece como contribución la identificación de los elementos principales de la evaluación y formulación de proyectos de inversión.

Palabras claves: Estudio de factibilidad, Análisis de Sensibilidad, Evaluación y Formulación de Proyecto.

Por su parte, La Revista Latina de Comunicación Social, en marco de la realización de su III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social en la Universidad de La Laguna, publicó un artículo científico titulado **“Televisión conectada o de cómo los espectadores se convierten en usuarios: Perspectivas para la interactividad en la industria audiovisual”** realizado por Sánchez & Barceló (2011), en él se plasma el resultado de parte de una investigación llevada a cabo por el Grupo emergente de Investigación en Convergencia de Internet, Radio y Televisión (INCIRTV) de la situación que existía en televisión, así como de los cambios producidos en cuanto a la convergencia de contenidos y dispositivos, la necesidad de una interactividad demandada por los usuarios y la necesidad de prospección en nuevos modelos de negocio ante el reto de la financiación de los contenidos audiovisuales en España.

Aporte: Este artículo permite tener un enfoque de cuál es la necesidad de interactividad demandada por los televidentes españoles para de esta manera poder buscar nuevos modelos de negocios que logren cumplir las necesidades existentes.

Palabras claves: Televisión conectada, Industria audiovisual, INCIRTV, OTT TV, Over the top.

De igual forma, la empresa de consultoría PwC Netherlands publicó un artículo en su sección de Outlook Special titulado **“Is OTT TV the digital turning point for the TV Industry?”** (2015), en esta publicación se destaca que la tecnología Over-the-Top es el punto de inflexión para la industria de la televisión, es por ello que los involucrados deben determinar una estrategia ágil para poder hacerle frente a la transformación que trae consigo esta nueva manera de comercializar la televisión. De igual manera realizan un análisis del por qué el servicio de Netflix ha tenido tanto éxito dentro del mercado Estadounidense, a diferencia del servicio de video bajo demanda ofrecido por las cableras tradicionales; todo esto con la finalidad de hacer una interpolación con la situación actual de la industria televisora de Holanda.

Aporte: Este artículo permite conocer las características que han permitido que Netflix obtenga tanto éxito dentro de mercado Estadounidense para así poder establecer una estrategia de negocios capaz de soportar la transformación de la industria televisiva ante esta nueva manera de comercializar la televisión.

Palabras claves: Over the Top, OTT TV, Industria de la Televisión, Netflix.

II.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los fundamentos teóricos, según lo expone Arias (1999), comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado, es por ello que la investigadora expone lo siguiente:

II.2.1 ¿Qué es un Proyecto?

El Project Management Institute (2013) define que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero.

Los proyectos son soluciones capaces de satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como puede ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

II.2.1.1 Proyecto de Inversión

Baca (2010) define que un proyecto de inversión es aquel al cual se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad.

II.2.2 Evaluación de Proyectos

La evaluación de un proyecto según Baca (2010) es toda aquella actividad encaminada a la toma de decisión acerca de invertir en un proyecto. Esta evaluación debe ser sometida al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas, ya que una decisión de este tipo no debe ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada desde un único punto de vista.

Baca (2010) expresa que no se puede hablar de una metodología estricta que guíe en al toma de decisiones sobre un proyecto, debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, pero si se puede afirmar

categoricamente que una decisión debe estar fundada en un sin número de antecedentes, aplicando una metodología lógica que enmarque todos los factores que participan y afectan el proyecto.

Es importante recalcar que Baca (2010) indica que realizar un análisis lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El realizar cálculo de ganancias a futuro no garantiza que esas utilidades se ganen, de la misma manera en la que se calculó, ya que en dichos cálculos no están incluidos los factores fortuitos, puesto que no son predecibles y no existe garantía alguna de que una empresa estará a salvo de estos factores. Cabe destacar que muchos de estos factores pueden provenir del ámbito económico – político, como es el caso de devaluaciones monetarias o cualquier otro acontecimiento que pueda afectar gravemente la rentabilidad y estabilidad de la empresa.

De igual forma el autor recomienda que la toma de decisiones acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales.

II.2.3 Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad de un proyecto, según lo expuesto por Sapag (2004) busca determinar, con la mayor precisión posible, la cuantía de las inversiones, costos y beneficios de un proyecto, para posteriormente compararlos y determinar la convergencia de emprenderlo. Baca (2010) resalta que aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto, es decir, que las técnicas empleadas para el estudio de rentabilidad de un proyecto, pueden acoplarse a cualquier otro, así este no posea la misma naturaleza.

En la Imagen 1, Baca (2010) presenta una estructura general de la metodología aplicable para la evaluación de proyectos; esto incluye todos los factores que participan y afectan al proyecto por lo cual puede considerarse como una guía al momento de realizar un estudio de factibilidad.

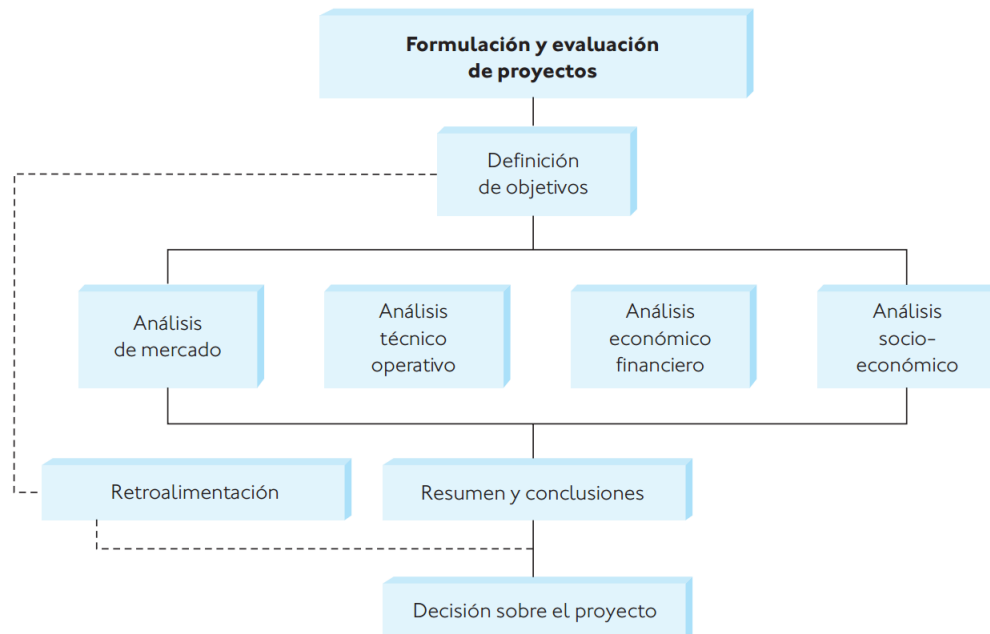


Imagen 1.- Estructura general de la evaluación de proyectos.

Fuente: Baca (2010)

De igual manera, Baca (2010) identifica que el estudio de factibilidad debe estar centrado en tres elementos primordiales:

- Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en ese mercado el producto objeto de estudio.
- Demostrar que existe tecnología para producirlo, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en el abasto de todos los insumos necesarios para su producción.
- Demostrar la rentabilidad económica de su realización

Partiendo de lo antes expuesto, la autora de esta investigación resume que el estudio de factibilidad varía dependiendo del proyecto, pero la metodología utilizada para su evaluación sigue una serie de parámetros, los cuales deben ser capaces de estudiar el mercado potencial insatisfecho, la tecnología a utilizar para poder llevar a cabo el proyecto y la rentabilidad económica que este presenta para su realización.

II.2.3.1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado es la primera fase de la investigación formal del estudio de factibilidad, según lo expuesto por Baca (2010) consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización, tal como lo demuestra la Imagen 2. Este estudio es uno de los más importantes y complejo de todos los que debe realizar el evaluador del proyecto, según lo expuesto por Sapag (2004), ya que el conocimiento del mercado en todos sus niveles brinda un apoyo en la toma de decisiones y permite abastecer las estrategias de mercado para incrementar los niveles de rentabilidad.

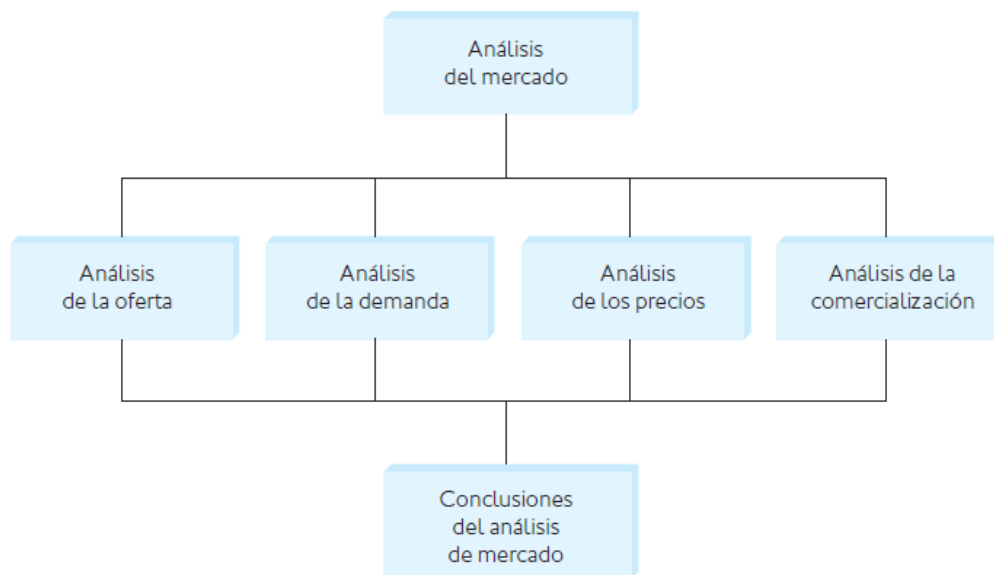


Imagen 2.- Estructura del análisis del mercado

Fuente: Baca (2010)

Partiendo de lo antes expuesto, la autora de esta investigación desarrollará el estudio de mercado a través de un análisis estratégico y exploratorio; así como una investigación cualitativa, a partir de las siguientes herramientas e instrumentos:

Matriz Estratégica

La matriz estratégica para Francés (2006), son un conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea tome la empresa; es decir, son todos aquellos aspectos (mision, visión y valores) que definen a la empresa.

Misión

Francés (2006) indica que la misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios, presentes y futuros, de la corporación; es decir, la misión debe atender y satisfacer las necesidades del cliente por medio de los procesos internos de la empresa.

Visión

Francés (2006) indica que la visión es la ambición de la empresa, corporación u organismo a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado; es decir, la visión es el corazón del cuadro de mando integral, es cómo se ve la empresa en el futuro (mediano o largo plazo). Esta debe estar definida en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

Valores

Francés (2006) indica que los valores forman parte de cultura organizativa y determina los límites de actuación de la conducta de los individuos, ya sea en el plano organizacional como en el personal; es decir, los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la organización lleva a cabo sus acciones.

Análisis externo

El propósito de una auditoría externa, según lo expuesto por David (2003) es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse; es decir, el objetivo del análisis externo es evaluar el entorno e identificar las principales variables que puedan afectar el correcto desenvolvimiento de la estrategia que será planificada, aprovechando las oportunidades que se presentan y evitando o reduciendo el impacto de las posibles amenazas que se presenten.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El “Modelo de las cinco fuerzas” de Porter, según Francés (2006) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Este modelo se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción posible de beneficios generados por el sector. David (2003) expone que para Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

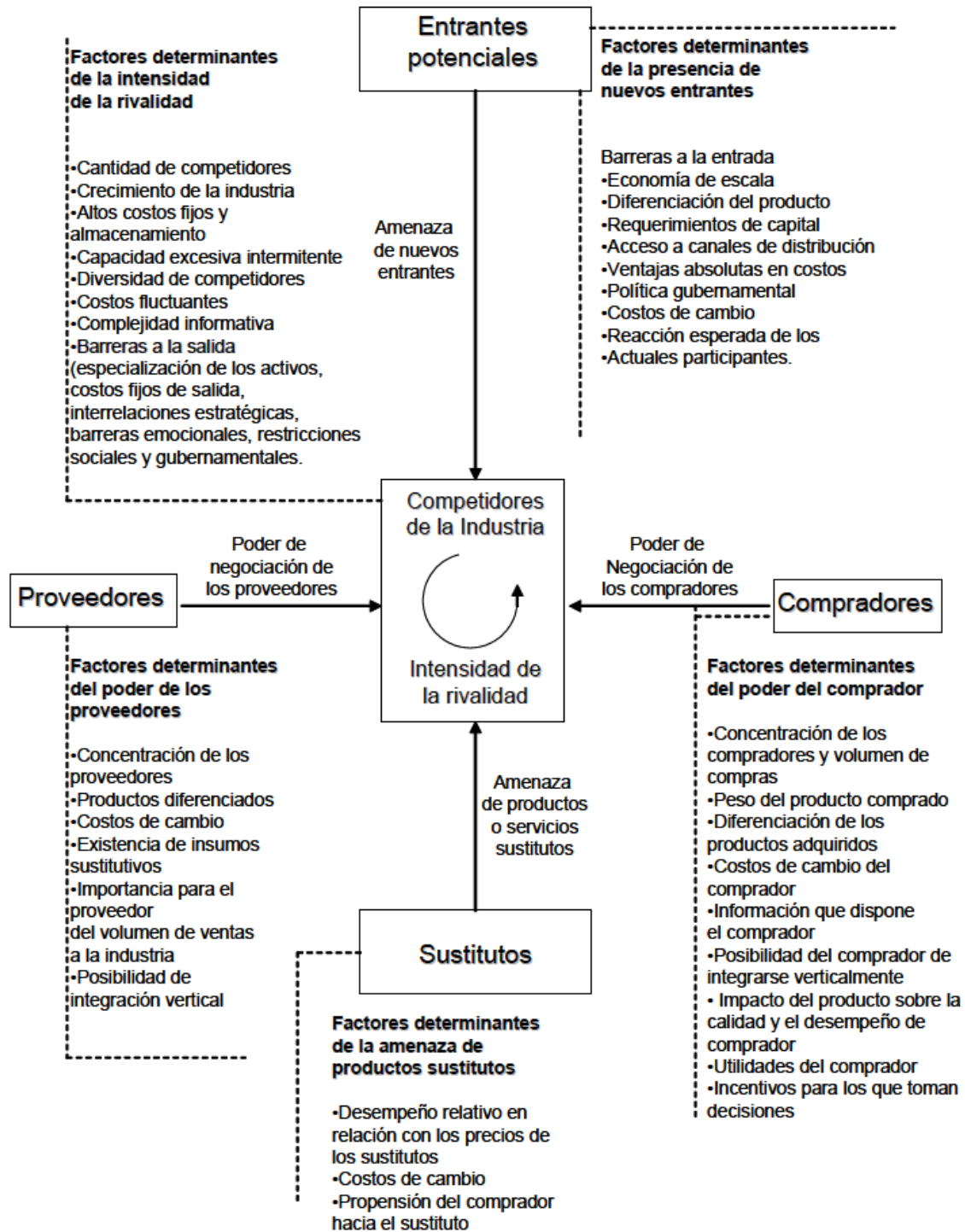


Imagen 3.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Francés (2006)

Se considera que es importante tener conocimiento de las fuerzas, así como de los factores que las determinan, tal como se observa en la Imagen 3, ya que esto le permitirá a la empresa posicionarse exitosamente dentro de la industria, determinando las oportunidades y potenciales amenazas que puedan presentarse al momento de formular su estrategia de negocio.

Matriz de evaluación del factor externo

David (2003) expresa que una matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, con la finalidad de determinar si las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficiente las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Para el desarrollo de la matriz EFE se deben seguir cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y al sector al que pertenece.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a la importancia que tiene dicho factor dentro del sector. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Establecer una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo, de acuerdo a la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para obtener así un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Mientras más alto sea el valor ponderado total de la empresa (máximo 4.0), indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; por el contrario si el valor ponderado total es

bajo (mínimo 1.0), representa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Análisis interno

El análisis interno, según o explicado por David (2003), se centra en la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas funcionales de negocios; es decir, el objetivo de la auditoria interna es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores, permitiendo así evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Cadena de Valor

Garralda (2013) define la cadena de valor como una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa; es decir, es un estudio de la actividad empresarial mediante el cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, con la finalidad de identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Para G&C Global Solution (2008), la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales; es decir, que la cadena de valor está conformada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan a la empresa. La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos, como se muestra en la Imagen 4.

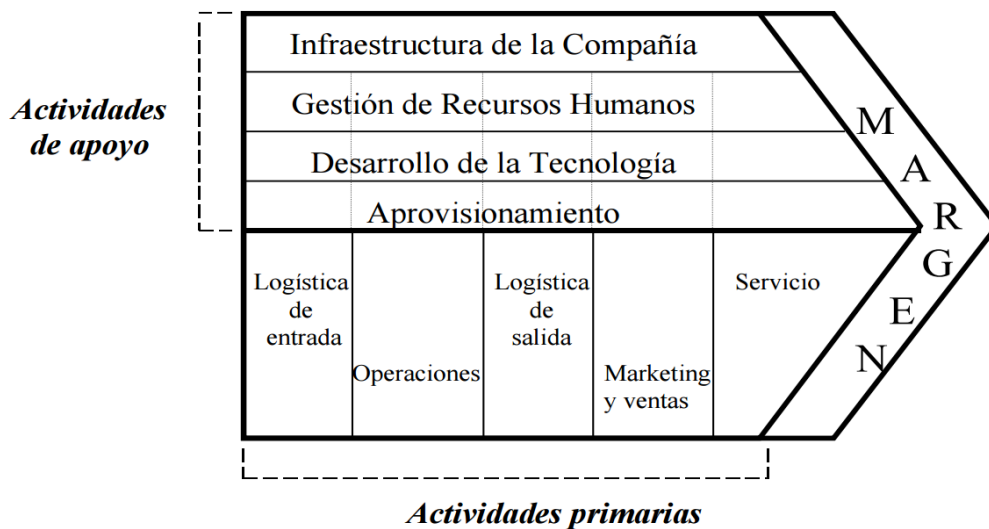


Imagen 4.- Cadena de Valor

Fuente: Garralda (2013)

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización, y los servicios de post-venta. Por su parte, las actividades de apoyo son todas aquellas que brindan soporte a las actividades primarias, como lo es la administración de los recursos humanos, la compra de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico y la infraestructura empresarial. Finalmente, el margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Matriz de Evaluación del factor Interno (EFI)

David (2003) indica que la matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para el desarrollo de la matriz EFI se deben seguir cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores internos, tanto fortalezas como debilidades, que presente la empresa en sus áreas funcionales.

2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a la importancia relativa que tiene dicho factor en la industria de la empresa. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Establecer una clasificación de uno a cuatro a cada factor interno, de acuerdo a la debilidad que representa dicho factor dentro de la empresa.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para obtener así un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Mientras más bajo sea el valor ponderado total de la empresa (mínimo 1.0), indica que la empresa es débil internamente; por el contrario si el valor ponderado total es alto (máximo 4.0), representa que la empresa posee una posición sólida internamente.

David (2003) expresa que si se da el caso de que un factor sea una fortaleza y a su vez una debilidad, debe ser incluido dos veces en la matriz EFI, y se le debe asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), según Francés (2006), es una herramienta de gran utilidad ya que resume los resultados del análisis interno y externo, permitiendo formular cuatro tipos de estrategias: estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fortalezas y amenazas (FA) y estrategia de debilidades y amenazas (DA).

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. Lista de fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Lista de debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. Lista de oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. Lista de amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.

Imagen 5.- Matriz FODA

Fuente: David (2003)

En la Imagen 5 se puede observar como está compuesta una matriz FODA, posee un total de nueve cuadrantes; cuatro de ellos son factores claves, otros cuatro de estrategias y un último cuadrante que permanece siempre en blanco. David (2003) explica que para la creación de esta matriz se deben seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de oportunidades externas claves de la empresa.
2. Elaborar una lista de amenazas externas claves de la empresa.
3. Elaborar una lista de fortalezas internas claves de la empresa.
4. Elaborar una lista de debilidades internas claves de la empresa.

5. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos (2014) indica que una manera de ampliar los resultados obtenidos en la Matriz FODA, es realizando un análisis CAME. Queraltó (2014) explica que el análisis CAME permite definir qué tipo de estrategia es necesaria utilizar para definir un plan de negocio, ya que con este análisis se persigue corregir debilidades (estrategia DO), afrontar amenazas (estrategia DA), mantener fortalezas (estrategia FA) y explotar oportunidades (estrategia FO).

Cabe destacar que el propósito de esta herramienta es crear alternativas de estrategias posibles, no determinar ni seleccionar cuáles estrategias son mejores; es por ello que no todas las estrategias propuestas en la matriz FODA serán implementadas.

Fuentes secundarias de la información

Acosta (2012) hace referencia que las fuentes secundarias de la información pueden ser consideradas como análisis de una fuente primaria, que para el caso específico de este trabajo de investigación se utilizaran antecedente e investigaciones de mercado ya existentes para determinar los mercados potenciales.

Entrevista a los Stakeholders

Acosta (2012) indica que es una técnica que permite identificar y atacar los requerimientos y necesidades de los posibles clientes con respecto a las aplicaciones y herramientas que serán ofertadas por la empresa, de igual manera, ayuda a establecer un contacto directo con las áreas del mercado que serán atacadas y permite medir el nivel de satisfacción que el entrevistado posee con posibles competidores.

Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación, según Blanco (2013), está dirigida a productos de cobertura limitada a nivel regional, urbano, o incluso, a espacios físicos menores, todos ellos producidos por pequeñas y medianas empresas. En este tipo de investigación, el evaluador deberá obtener conclusiones que lo convezcan a el y a terceros de que existe un mercado para determinado producto.

El estudio de mercado busca verificar la posibilidad de que un producto logre penetrar de forma correcta en un mercado determinado, para así poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito. Blanco (2013) indica que para realizar este análisis se debe abarcar, por lo menos, con los siguientes seis aspectos:

Descripción del producto, características y usos

Se deben describir las características que definen el producto: físicas, químicas o de otra índole mensurable si se trata de un bien, o intangibles si se trata de un servicio; aunado a ello, se debe indicar si es un producto para consumo intermedio o final, así como el tipo de usuario al que está destinado.

Demanda del producto

Este análisis, según lo expresa Blanco (2013), cuantifica la demanda de una población de consumidores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica.

Oferta del producto

Blanco (2013) define que la oferta del producto cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes del mismo. Cabe destacar, que al momento de analizar la oferta, es conveniente resaltar las ventajas comparativas y competitivas del producto con respecto al de la competencia.

Mercado potencial

La diferencia entre demanda y oferta permite determinar la demanda insatisfecha, que según Blanco (2013), es la que conforma el mercado potencial del producto. De no existir tal diferencia, se deberán mencionar los factores que permiten la posibilidad de captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a parte de su expansión futura.

Formación de precio

Blanco (2013) explica que, teóricamente, del cruce de las funciones de demanda y oferta se obtiene el precio y el producto de equilibrio, pero desde el punto de vista práctico suele ser difícil, ya que no existen series históricas para apoyarse; por ello, es necesario recurrir a análisis directos de campo sobre precios de productos similares.

Canales de comercialización

Es el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia del producto desde el productor hasta el consumidor final, que según Blanco (2013) son actividades que pueden generar costos importantes en el proyecto.

II.2.3.2 Estudio Técnico

El estudio técnico, según Baca (2010), determina el tamaño óptimo y la localización de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal, como se observa en la Imagen 6. Para Sapag (2004) este análisis busca determinar si es factible física o materialmente realizar un proyecto, ya que no es posible asumir su viabilidad por el hecho de que la empresa esté funcionando. Según lo expuesto por Blanco (2013), este estudio es relativamente más fácil de formular que el estudio de mercado, ya que el acceso a los datos es más asequible, porque la mayoría los aporta el proveedor de la maquinaria, de los equipos y de la tecnología.

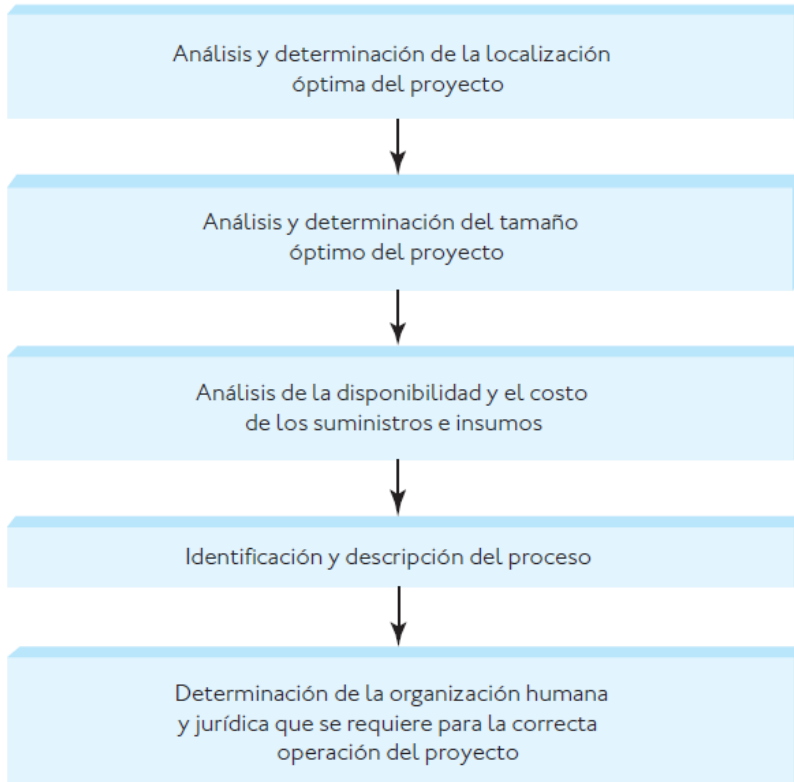


Imagen 6.- Estructura del análisis técnico

Fuente: Baca (2010)

Partiendo de lo antes expuesto, la investigadora desarrollará el estudio técnico a través los siguientes aspectos propuestos por Blanco (2013):

Cronograma de la proyección

El cronograma de la proyección, según Blanco (2013), es una representación gráfica de la proyección a efectuarse el cual deberá indicar la vigencia del proyecto, desde que se inicia hasta la fase de entrega para el comienzo de la operación. Este cronograma debe incluir todas las actividades que serán ejecutadas en el mismo, así como el detalle de los contratistas responsables de la construcción civil y de la fabricación, y entrega de las maquinarias y/o dotaciones.

Localización del proyecto

Blanco (2013) indica que en este punto se debe especificar con todo detalle la ubicación geográfica de la planta u oficina principal, así como la de las otras plantas u oficinas complementarias de la empresa, si la hubiere. Se debe tener en consideración que la ubicación de la planta es una decisión muy importante, ya que esta mantiene relación directa con aspectos relacionados a los costos de inversión y operación.

Infraestructura de servicios

Consiste en el acceso a los servicios públicos y como estos afectan el funcionamiento de las actividades que serán ejecutadas en el proyecto una vez que entre en la etapa de operación, según lo expone Acosta (2012). De igual manera, Blanco (2013) indica que en este punto se debe especificar las facilidades con las que se cuenta referentes a energía eléctrica, disponibilidades telefónicas, vías de comunicación, etc., así como detallarse las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa.

Tecnología utilizada

La tecnología utilizada se entiende como equipos y maquinarias que deberán ser utilizados para la realización del proyecto, bien sea propia o contratada. Blanco (2013) indica que en este apartado debe especificado el alcance de dicha tecnología, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. Es importante, que de ser contratada, se indiquen los términos de contratación y su costo.

Proceso de Producción

El proceso de producción, según lo definido por Baca (2010), es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de los insumos. Blanco (2013) enuncia que este proceso deberá

esta acompañado de un flujograma muy bien explicado, en el cual se detallen todos los pasos del proceso, ya que esto facilitará la identificación de todos los costos involucrados, ya sean propios o conexos con él.

Control de calidad

Baca (2010) explica que en la actualidad el control de la calidad de cualquier producto o servicio es necesario para la supervivencia del mismo en el mercado. Una vez definido los procesos de producción, el evaluador deberá definir los estándares de calidad que se llevarán a cabo para la correcta ejecución de los procesos y el mantenimiento de su calidad en el tiempo; aunado a esto, deberán ser definido el personal encargado para el aseguramiento y control de la calidad, una vez que el proyecto pase a la fase de operación.

Volumen de ocupación

Acosta (2012) indica que en este punto se hará una evaluación del número de empleados necesarios para el comienzo de la operación, turnos laborales y el número de horas por turno, la cantidad de días laborables por mes y los meses laborables por año. De la misma manera, Blanco (2013) expresa que deberán ser definidos los cargos del personal e indicar el número de personas por categoría y por año, así como la escala de sueldos y/o salarios del primer año de operación por cada cargo, de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral y por el conocimiento, la preparación, las habilidades y las destrezas de las personas contratadas.

Capacidad instalada y utilizada

La capacidad instalada y utilizada es un cuadro, cuyo contenido no está expresado en unidades monetarias sino en unidades de producción que van a ser la base de cálculo de todos los ingresos y costos del proyecto, proyectados durante seis años, según explica Blanco (2013); por ello es necesario que sus cifras sean muy precisa, de no estar bien calculadas, todo el proyecto no tendría mayor validez.

Unidad de producción

La unidad de producción, según Blanco (2013), es la porción básica de cálculo del bien o servicio producido. Dicha unidad debe ser homogénea, ya que debe servir para calcular tanto los costos como los ingresos de forma tal que pueda ser representativa de la información que de ella se deriva.

Capacidad instalada

La capacidad instalada, según lo explicado por Blanco (2013), es el máximo nivel de producción que se tiene planificado alcanzar en el último año de la proyección. Por lo general, en forma porcentual corresponde al 100% y, en forma absoluta, al número máximo de unidades de producción.

Capacidad utilizada

La capacidad utilizada es determinada una vez fijada la capacidad instalada, ya que esta varía de acuerdo a las necesidades de mercado. Blanco (2013) indica que, por lo general, el primer año de operación de un proyecto suele tener una capacidad utilizada que puede oscilar entre el 20% y el 30% de la capacidad instalada, y a medida que avanzan los años de proyección, este porcentaje va incrementando hasta llegar el 100% en el último año, coincidiendo con la capacidad instalada.

II.2.3.3 Estudio Económico – Financiero

El estudio económico – financiero busca definir, según lo expuesto por Sapag (2004), mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación. Para Baca (2010) este análisis pretende determinar cuál es el monto total de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta, así como otra serie de indicadores que

servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

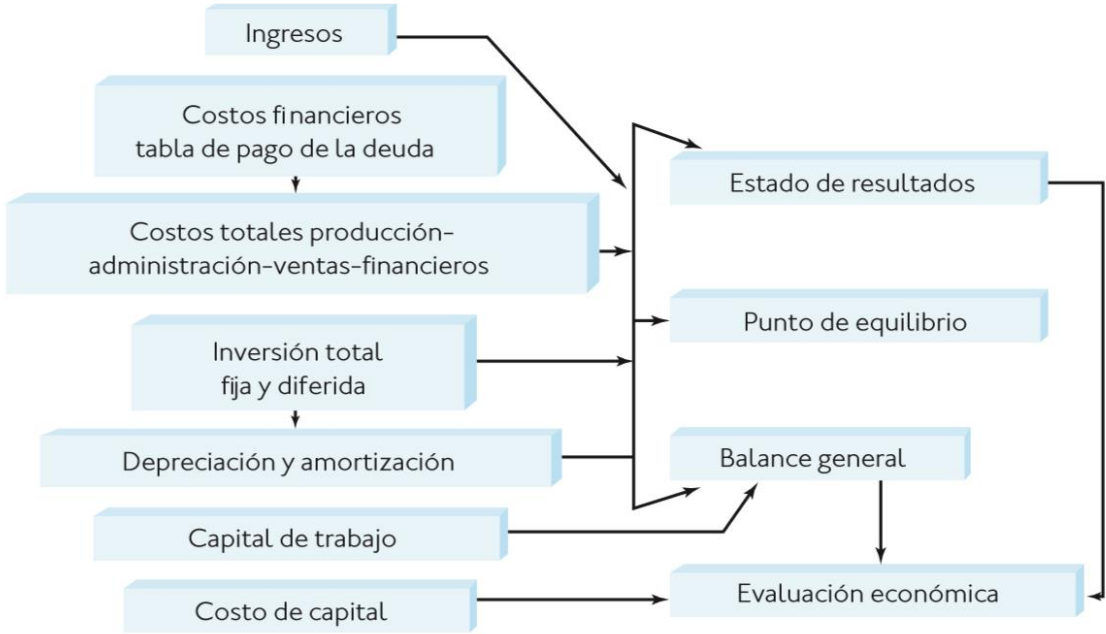


Imagen 7.- Estructura del análisis económico - financiero.

Fuente: Baca (2010)

En la Imagen 7 se puede apreciar la estructura general del estudio económico – financiero propuesta por Baca (2010), esto le permite a la autora de esta investigación definir los aspectos que debe considerar para que el análisis resulte exitoso; los cuales son los siguientes:

Inflación

Hérrnandez (2012) define que la inflación es el alza sostenido en el nivel de precios agregado que es compartida por la mayoría de los productos y servicios; es decir, es un deterioro del poder adquisitivo, ya que hay un incremento al valor monetario de bienes y servicios, lo cual disminuye el poder de compra de esa moneda.

Es importante resaltar que el análisis de la inflación ha tomado parte importante en la formulación y evaluación de proyectos en Venezuela, ya que en los últimos 10 años han existido records inflacionarios en el país, ocasionando que las empresas venezolanas adapten sus procesos contables a este fenómeno, haciendo que esta variable defina el éxito o fracaso de un emprendimiento.

Determinación de costos

Baca (2010) define costo como un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costos de oportunidad).

Determinar el costo de un proyecto, según lo explica Acosta (2012), es uno de los temas más complicados a la hora de definir un proyecto, ya que se deben considerar los costos pasados, presentes y futuros para así poder tener el estimado de costos; es importante destacar que por ser un estimado, es posible que exista un factor (interno o externo) que ocasione variación en los mismos. Baca (2010) indica que entre los costos más comunes a considerar en un proyecto se encuentran los siguientes:

Costos de producción

Los costos de producción son definidos por Baca (2010) como un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico, en ellos pueden estar expresados los costos por materia prima, de mano de obra, de agua, de energía, de mantenimiento, etc.

Costos de administración

Baca (2010) define que los costos de administración son aquellos que provienen de la función de administrar la empresa, como su nombre bien lo indica.

Costos de venta

Los costos de ventas son aquellos que provienen de la investigación y desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados al gusto y necesidad del consumidor, según lo explicado por Baca (2010), también incluye la estratificación del mercado, cuotas y porcentaje de la participación de la competencia en el mercado, así como la publicidad y tendencia de ventas.

Costos financieros

Baca (2010) explica que los costos financieros son aquellos intereses que se deben pagar en relación a capitales obtenidos en préstamo. Estos costos, en algunas ocasiones, son incluidos en los generales y de administración, pero lo correcto sería registrarlos por separados, ya que un capital prestado puede tener usos múltiples y no debería ser cargado en un área en específico.

Inversión total

La inversión total de un proyecto, según lo definido por Blanco (2013), está conformada por los montos de capital, bien sean propios o de terceros, utilizados para su instalación y puesta en marcha; en otras palabras, Baca (2010) indica que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Activos fijos

Los activos fijos o tangibles son definidos por Baca (2010) como los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinarias, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas, entre otros; de estos, la empresa no puede desprenderse fácilmente, sin que ocasione problemas en sus actividades productivas.

Activos diferidos

Los activos diferidos o intangibles, según la definición de Baca (2010), son aquellos bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, incluyendo patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, estudios que tiendan a mejorar el presente o futuro funcionamiento de la empresa, etcétera.

Cronograma de inversiones

El cronograma de inversiones, según lo explica Baca (2010), es un diagrama de Gantt, en el que se calcula el tiempo apropiado para registrar los activos en forma contable, tomando en cuenta los plazos de entrega ofrecidos por los proveedores, y de acuerdo a los tiempos que se tarde tanto en instalar como en poner en marcha equipos.

Depreciaciones y amortizaciones

La depreciación y amortización tienen exactamente la misma connotación, según lo expresa Baca (2010), la diferencia es que el primero se aplica a los activos fijos, ya que con el uso estos bienes valen menos; por su parte la amortización es aplicada a los activos diferidos, ya que estos no pierden su valor en el tiempo, por lo que se puede decir que la amortización es el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

Capital de trabajo

El capital de trabajo es definido por Blanco (2013) como la cantidad necesaria de efectivo que la empresa debe tener a su disposición para enfrentar las contingencias de caja que pueda presentársele y así garantizar su estabilidad administrativa y financiera; es decir, es la cantidad de dinero con la que debe contar la empresa para que empiece a funcionar, en otras palabras, financiar la primera producción antes de que se empiecen a percibir los ingresos.

Gastos de operación

Acosta (2012) define que los gastos de operación son todos aquellos costos del proyecto relacionados con el funcionamiento del mismo, clasificándolos en fijos y variables.

Estado de resultados

Baca (2010) indica que la finalidad del análisis del estado de resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, lo cual vendría a ser, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, obteniéndose de la resta de todos los ingresos que logra la empresa con los costos que incurra al producir y los impuestos que deba pagar.

Costo de capital

El costo de capital es definido por Blanco (2013) como el interés que le cuesta a una empresa, o proyecto, la inversión total realizada; es decir, es el nivel mínimo de rentabilidad que esperan obtener los inversionistas después de haber aportado la inversión inicial para la ejecución del proyecto. De la misma manera indica que para el cálculo de la Tasa de Costo de Capital se utiliza una combinación ponderada de la tasa activa vigente que cobra el banco y de la tasa pasiva a la que renuncia el promotor cuando retira su capital del banco para invertirlo en la empresa.

Tasa activa

La tasa activa, según Blanco (2013), es el interés que cobra el banco a sus clientes cuando les otorga un crédito. Esta tasa está conformada por sumatoria de la tasa libre de riesgo, tasa de inflación, prima de riesgo del negocio y prima de riesgo del país.

Tasa pasiva

La tasa pasiva, según Blanco (2013), es el interés que el banco les paga a sus clientes cuando estos depositan su dinero en la institución. Para el cálculo de esta tasa el banco toma en cuenta una serie de factores, donde predomina el comportamiento de la competencia, así como la eficiencia del manejo financiero y administrativo de sus recursos.

Financiamiento

Acosta (2012) indica que financiamiento es todo lo relacionado con el pago de una deuda adquirida para poder iniciar la ejecución del proyecto y/o el mantenimiento posterior de las operaciones.

Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio, para Blanco (2013), está dirigido principalmente a determinar el peso que los costos fijos totales ejercen sobre los ingresos totales y los costos variables totales; es decir, es una medida contable de carácter puntual que se calcula para cada uno de los años de producción en forma independiente, esto permite determinar las áreas de pérdida y utilidad contable que existe antes y después de dicho punto, respectivamente.

Flujo de Caja

El flujo de efectivo o flujo de caja, según Ross, Westerfield & Jaffe (2012), es el estado financiero que proporciona el monto de efectivo neto y real que genera una empresa durante algún período en específico.

Balance General

El balance general es un estado financiero que presenta el valor contable de la empresa en una fecha determinada, en el cual el total de activos debe ser igual a la suma del total de los pasivos más el capital o patrimonio de la empresa, tal como se muestra en la Imagen 8.

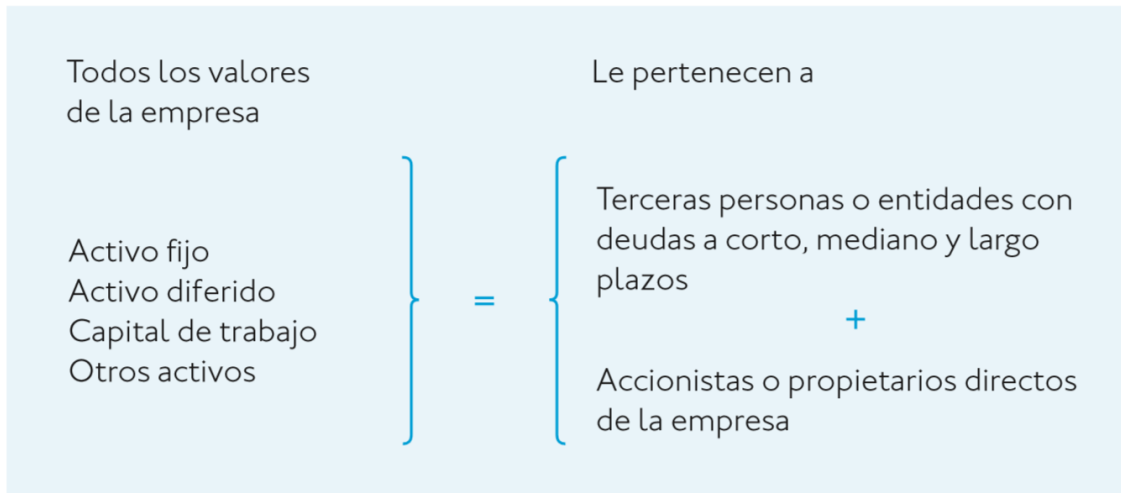


Imagen 8.- Esquema de un Balance General

Fuente: Baca (2010)

Baca (2010) explica que los activos son cualquier tipo de pertenencias materiales o inmateriales; los pasivos son cualquier tipo de obligación o deuda que se tenga con terceros; y finalmente, capital o patrimonio son los activos, en dinero o títulos, que son propiedad de los accionistas o propietarios directivos de la empresa.

Valor Presente Neto

Blanco (2013) define que valor presente neto es una de las dos variables que se utilizan en la evaluación de proyectos para determinar su rentabilidad financiera. Para poder calcularlo se debe hacer uso del valor de la inversión (I) y del valor presente descontado de los flujos de caja, siendo flujos de caja la diferencia entre ingresos líquidos derivados de la venta y egresos líquidos causados por la producción.

$$VPN = -I_0 + \left[\frac{VF_1}{(1 + TCC)^1} + \frac{VF_2}{(1 + TCC)^2} + \dots + \frac{VF_n}{(1 + TCC)^n} \right]$$

Donde:

VPN: Valor presente neto.

VF_1, VF_2, \dots, VF_n : Flujos netos de caja.

TCC: Tasa de costo de capital.

n: Plazo del proyecto.

Acosta (2012) indica que el método de valor presente neto es utilizado en los estudios financieros por su simplicidad de aplicación, ya que permite comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir dichas ganancias.

Blanco (2013) explica que cuando el resultado de valor presente neto es mayor que cero, el inversionista logrará recuperar la inversión y obtendrá una ganancia adicional, convirtiendo al proyecto en rentable. Por su parte si el valor presente neto es cero, el inversionista sólo logrará recuperar la inversión, haciendo al proyecto indiferente. Finalmente, si el valor presente neto es menor que cero implica que el inversionista sólo podrá recuperar parcialmente el capital invertido, por lo cual el proyecto no es rentable.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la otra variable que se utilizan en la evaluación de proyectos para determinar su rentabilidad financiera, según lo expresa Blanco (2013). Él expone que la TIR se define como la tasa de interés que iguala el valor presente descontado a la inversión realizada haciendo cero, consecuentemente, el valor presente neto; es decir, esta tasa supone que el dinero que se gana año tras año se reinvierte en su totalidad.

$$VPN = -I_0 + \left[\frac{VF_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{VF_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{VF_n}{(1 + TIR)^n} \right] = 0$$

Donde:

VPN: Valor presente neto.

VF_1, VF_2, \dots, VF_n : Flujos netos de caja.

TIR: Tasa interna de retorno

n: Plazo del proyecto.

Acosta (2012) explica que el método consiste en conseguir una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Se puede decir que cuando la TIR es mayor a la TCC, el rendimiento del proyecto es mayor que el mínimo fijado como aceptable, por lo cual la inversión es económicamente rentable.

Período de Recuperación Descontado

Blanco (2013) explica que el período de recuperación descontado son el número de años que se requieren para recuperar una inversión tomando como referencia el valor futuro de los flujos netos de efectivo descontado.

Análisis de sensibilidad

Baca (2010) define que el análisis de sensibilidad es el procedimiento mediante el cual se puede determinar cuánto afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto; es decir, este método permite prevenir a la empresa sobre los aspectos que pudieran incidir de forma más marcada sobre su rentabilidad.

Es importante resalta que este estudio debe realizarse sobre aquellas variables que la empresa no controla directamente, como lo es la tasa de cambio, el precio de insumos importantes o el precio de venta de los productos.

Reyes (2000) explica que existen dos formas generales de realizar las pruebas de sensibilidad:

1. Incorporar un determinado nivel de inflación, o de deflación, a las variables seleccionadas y observar cómo inciden sobre la tasa interna de retorno.
2. Determinar el rango máximo de variación de la variable que permita recuperar, al menos, la inversión total realizada a precios nominales.

II.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Arias (1999) explica que la definición de términos consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado. Por ello se plantearon los siguientes términos:

II.3.1 Televisión

La televisión, según lo expuesto por Sánchez (2008), es un sistema de telecomunicaciones para la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y sonido a distancia que emplea un mecanismo de difusión. Por su parte, Pérez & Zamanillo (2003) explican que la televisión es la generación, procesado, almacenamiento y transmisión de imágenes, generalmente en movimiento, así como el sonido asociado a ellas y otros datos o información adicional que puede ser independiente de la imagen y sonido.

La estructura general de un sistema de televisión incluye elementos de generación, procesamiento, transmisión y recepción de señales eléctricas. Pérez & Zamanillo (2003) destacan que para la transmisión de televisión, se deben manejar simultáneamente dos señales de características muy diferentes: la de audio y la de video. La señal de audio es una señal de banda estrecha (aproximadamente 10KHz) mientras que la señal de video es una señal de banda ancha (aproximadamente 5MHz), por lo cual la generación y procesamiento de la señal es completamente diferente, pero deben ser combinadas para poder ser transmitidas en el mismo medio de transmisión, como se muestra en la Imagen 9.

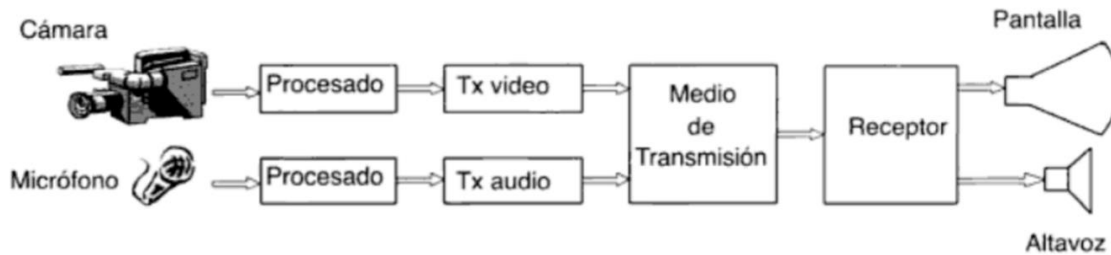


Imagen 9.- Estructura general de un sistema de televisión

Fuente: Pérez & Zamanillo (2003)

La televisión se puede clasificar según la tecnología que utiliza para la transmisión, y según el modo de transmisión.

II.3.1.1 Clasificación según la tecnología de transmisión

Dentro de la televisión existen dos tipos de tecnologías para la transmisión de la señales, analógica y digital.

Televisión Analógica

La televisión analógica, según lo explicado por Lloret, García, & Boronat (2008), es aquella que la transmisión de imágenes en movimiento y sonido a distancia, sin codificación. Este sistema de televisión trabaja con ondas hertzianas y posee la capacidad de transmitir 42 canales de 6MHz de ancho de banda cada uno, operando en las bandas de frecuencia UHF y VHF.

La estructura de un sistema de televisión analógica está integrado por las señales procesadas de audio y video, las cuales deben pasar por un modulador de frecuencia, el cual se encarga de adaptar dichas señales a la frecuencia de transmisión para posteriormente ingresar al amplificador de potencia y poder ser enviadas al medio de transmisión, tal como se observa en la Imagen 10

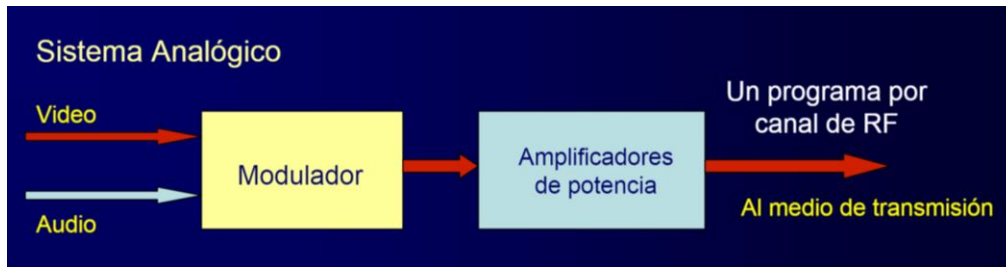


Imagen 10.- Estructura de un sistema de televisión analógico

Fuente: Pérez (2006)

Televisión Digital

Pérez (2006) indica que se conoce como televisión digital al conjunto de tecnologías de transmisión y recepción de imagen y sonido, a través de señales digitales. Este tipo de televisión codifica las señales de forma binaria, mejorando la calidad de audio y video, haciendo que la señal sea más robusta a las interferencias. De la misma manera el autor indica que este tipo de tecnología permite la optimización del espectro radioeléctrico, ya que en un canal de 6MHz de ancho de banda se pueden transmitir hasta dos programas en alta definición, o bien cuatro programas en definición estándar, mejorando la calidad visual de la televisión analógica.

Al igual que la estructura de un sistema de televisión analógica, el sistema de televisión digital cuenta con las señales de audio y video que deben ser procesadas y moduladas, para posteriormente pasar por un multiplexor quien es el encargado de unir los cuatro programas que serán transmitidos; una vez realizado este proceso, la señal resultante debe pasar por una codificación de canal resultando una señal binaria, a la cual se le amplificará su potencia para poder ser enviada al medio de transmisión, tal como se aprecia en la Imagen 11.

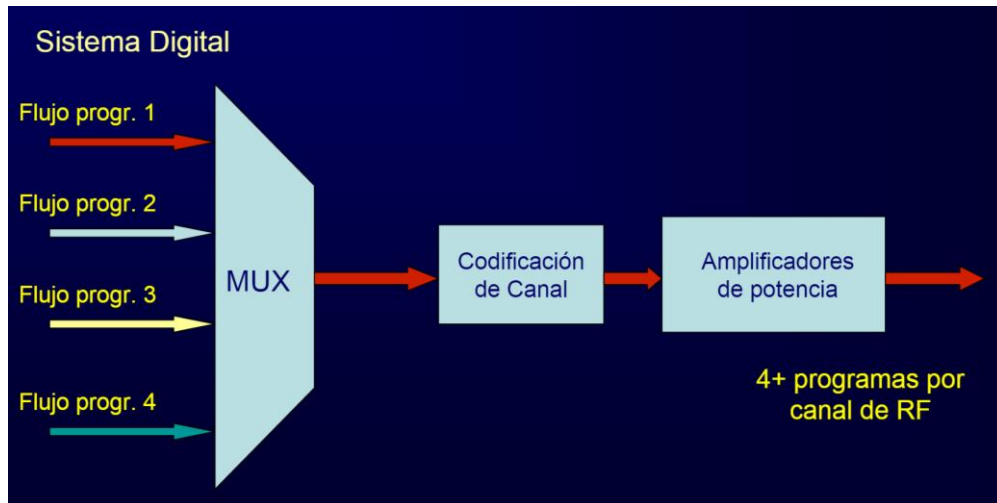


Imagen 11.- Estructura de un sistema de televisión digital

Fuente: Pérez (2006)

II.3.1.2 Clasificación según el modo de transmisión

La clasificación según el modo de transmisión varía dependiente del medio que se utilice y si requiere o no adquirir una suscripción para disfrutar de los servicios.

Televisión abierta

Moreno & Salazar (2011) explican que la televisión abierta es aquella que se puede observar libremente sin la necesidad de cancelar ningún valor por el servicio. La señal es enviada desde la estación transmisora a través del espectro electromagnético y puede ser recibida de forma libre por cualquier persona que se encuentre ubicada en el área de servicio de dicha estación, tal como se puede observar en la Imagen 12.

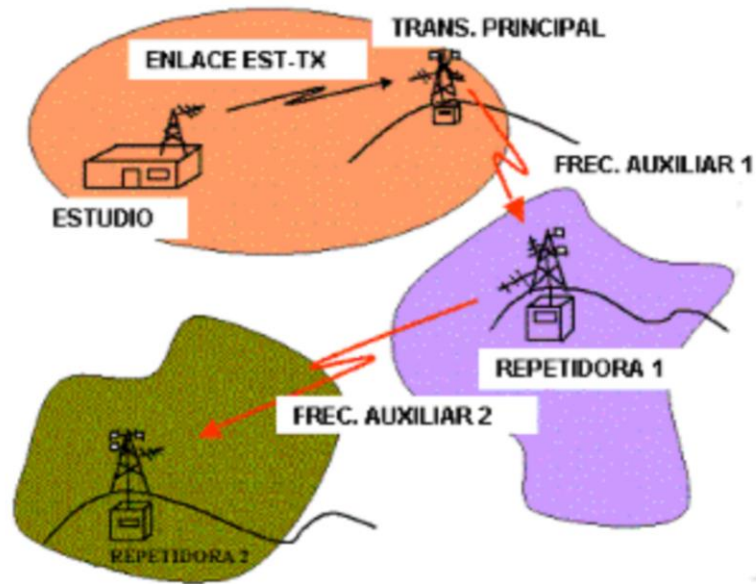


Imagen 12.- Estructura de un sistema de Televisión Abierta

Fuente: Moreno & Salazar (2011)

Televisión por Suscripción

La televisión por suscripción es aquella en la cual sólo un grupo de abonados pueden recibir su señal una vez contratado el servicio. Dentro de este tipo de televisión se encuentra:

Televisión por cable

Moreno & Salazar (2011) indican que son aquellas señales de audio y video que usan como medio de transmisión una línea física. Estas señales son codificadas y están destinadas a un grupo privado de suscriptores del sistema, los cuales poseen un dispositivo receptor capaz de decodificar dicha señal.

Este sistema de televisión está conformado por la estación transmisora, la red de distribución por la línea física, los decodificadores y los receptores de abonado, tal como se muestra en la Imagen 13. Cabe destacar que la red de

distribución por línea física es un medio de transmisión compuesto por una estructura de cables, los cuales pueden ser coaxial de cobre o fibra óptica.

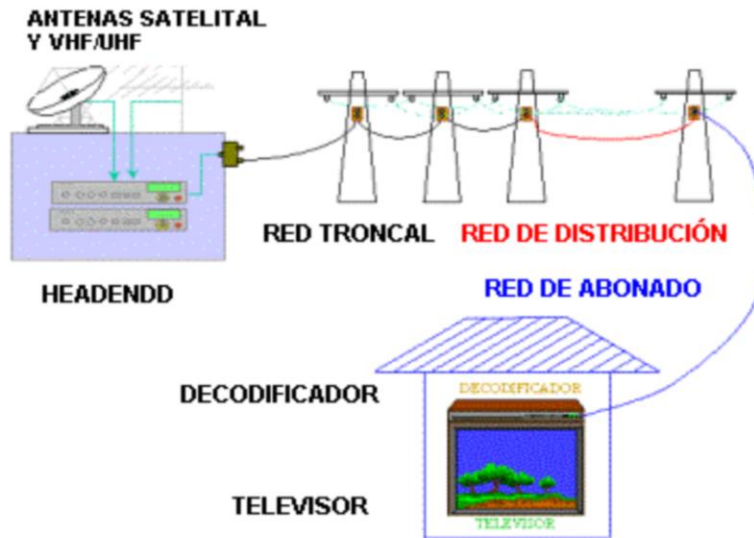


Imagen 13.- Estructura de un sistema de Televisión por cable

Fuente: Moreno & Salazar (2011)

Televisión satelital

Moreno & Salazar (2011) definen que la televisión satelital es aquella que para transmitir su señal utiliza como medio el espacio radioeléctrico mediante un enlace espacio – tierra. Esta señal esta codificada de tal modo que sólo puede ser recibida por un grupo exclusivo de suscriptores, los cuales disponen de receptoras satelitales.

Este tipo de sistema está conformado por una estación transmisora, las cuales están integradas por equipos codificadores, equipos de propagación y distribución de señales; y las estaciones receptoras compuestas por una antena parabólica y un equipo decodificador, tal como se muestra en la Imagen 14.

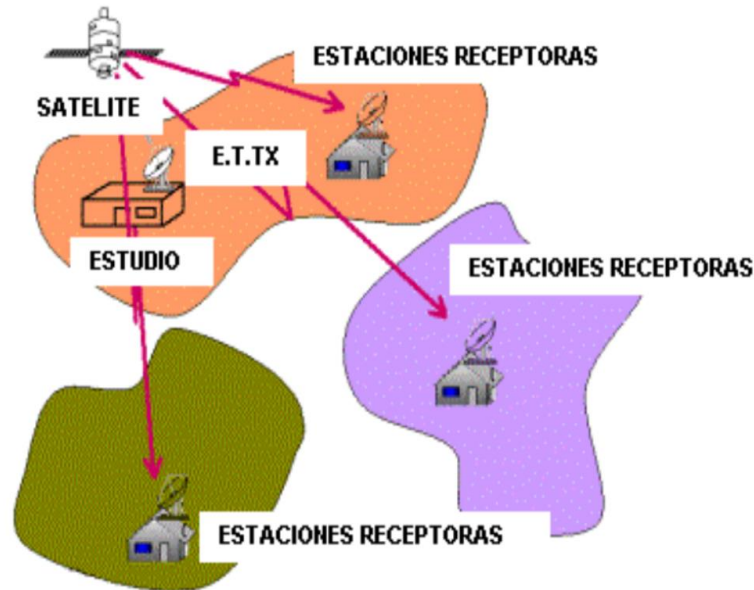


Imagen 14.- Estructura de un sistema de Televisión Satelital

Fuente: Moreno & Salazar (2011)

Internet Protocol Television

Lloret, García, & Boronat (2008) definen que Internet Protocol Television (IPTV) o televisión vía internet se trata de la distribución de canales de televisión tradicionales, películas, textos, gráficos, datos y contenido de vídeo y audio bajo demanda sobre una red IP de banda ancha privada.

Estos autores indican que este sistema es utilizado para brindar servicios de televisión digital a los clientes que previamente se han registrado en el sistema. El envío de la señal se realiza a través del protocolo IP utilizando conexiones de banda ancha en la parte del cliente. Visto desde la perspectiva del cliente, los servicios de IPTV representan un estilo de televisión de pago estándar, mientras que visto desde la perspectiva del proveedor de servicios, IPTV incluye la adquisición, procesamiento y envío seguro de vídeo a través de una infraestructura de red basada en IP, esto le brinda al proveedor un control sobre la distribución de contenido, tal como se muestra en la

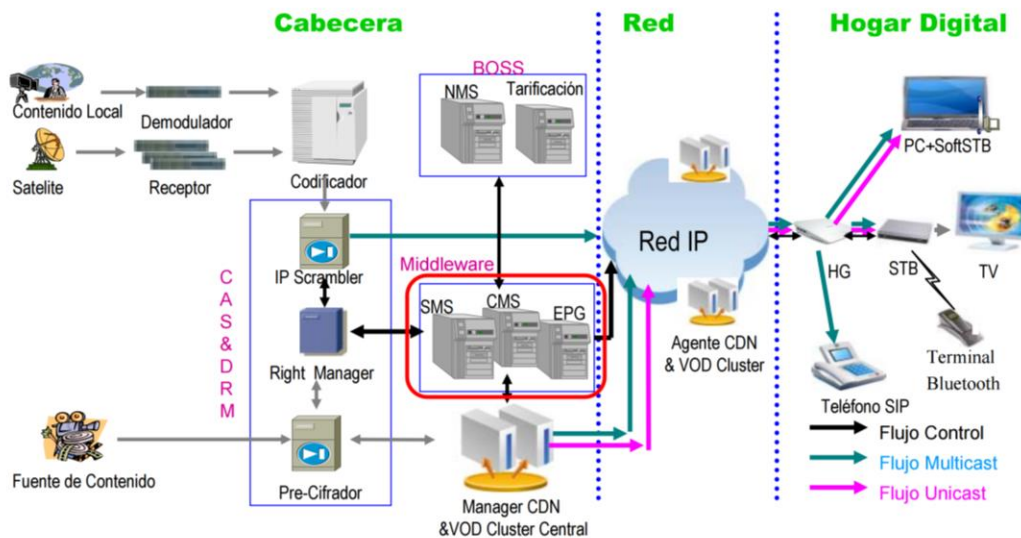


Imagen 15.- Estructura de un sistema de Internet Protocol Television

Fuente: Gallegos (2008)

Es importante resaltar que los tipos de proveedores capaces de brindar este servicio van desde proveedores de televisión por cable y satelital, hasta las compañías de teléfonos y operadores de redes privadas de cualquier parte del mundo.

Televisión en internet

La televisión en internet es definida por Lloret, García, & Boronat (2008) como un sistema abierto donde un gran número de productores de pequeño y mediano tamaño contribuyen. Este tipo de servicio proporciona contenido altamente innovador, en donde la señal es enviada desde un servidor hasta un usuario en internet capaz de procesar y visualizar dicho contenido.

Cabe destacar que el contenido ofrecido a través de este servicio, es enviado en tiempo real, y cuando se elige un canal, este comienza a visualizarse inmediatamente. Aunado a ello, los dispositivos capaces de visualizar este tipo de transmisión deben poseer conexión a la red y un software capaz de descomprimir el video y reproducirlo.

Over the Top TV

Over the Top TV es una plataforma de televisión en internet, que según lo expuesto por la Corporación Andina de Fomento (2013), es capaz de brindar servicios de televisión mediante la infraestructura de banda ancha de los proveedores tradicionales de internet para ofrecer sus propios servicios, muchas veces de forma gratuita, y en otras ocasiones con servicio de pago. Esta aplicación se encarga de distribuir el contenido a través de un sitio web, al cual el usuario tiene acceso desde de un ordenador conectado a la red, permitiéndole de esta forma ver el video deseado.

La estructura de una plataforma Over the Top TV está conformada por las señales de televisión, que son codificadas para ser enviadas a una nube en la red desde donde son distribuidas a los diferentes usuarios, estos pueden tener acceso a estas transmisiones desde cualquier dispositivo que posea conexión a internet, permitiéndoles disfrutar de los programas de su preferencia en el momento y lugar que deseen, tal como se muestra en la Imagen 16.

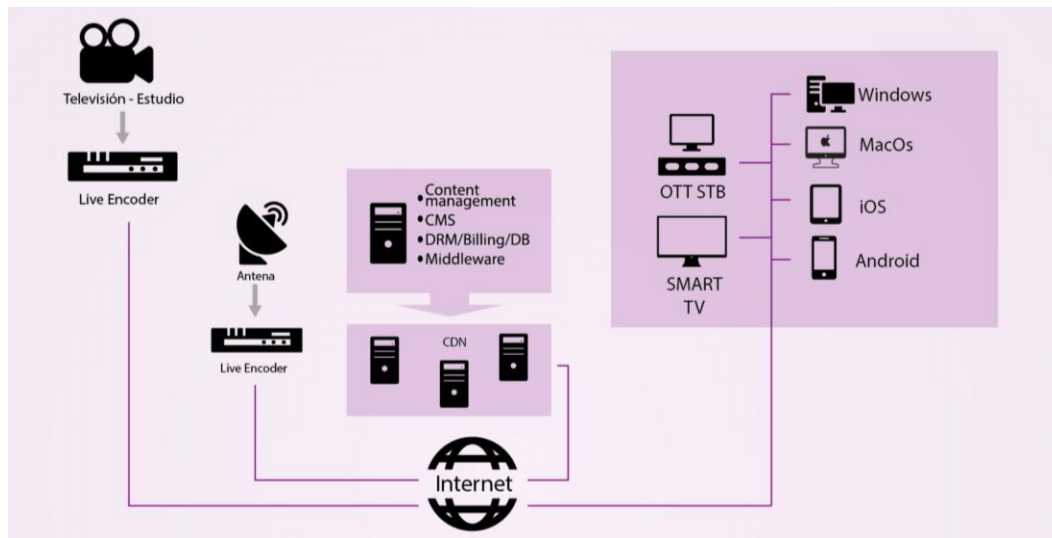


Imagen 16.- Estructura de una Plataforma Over-the-Top TV

Fuente: Grupo Ittelco (2015)

Zambujo (2011) indica que a nivel mundial existen muchos proveedores de servicio de OTT TV, entre los que se encuentran:

- ✓ *Netflix*: es una plataforma que le ofrece a sus clientes acceso a películas, programas de televisión y documentales al cancelar una tarifa plana mensual. Cada usuario tiene acceso ilimitado mensual al catálogo de la región geográfica donde se ubica, desde cualquier dispositivo que posea conexión a internet.
- ✓ *Hulu Plus*: es una plataforma que ofrece programas de televisión, películas y contenidos específicos de la web, en alta calidad permitiendo que sus usuarios visualicen la programación desde cualquier dispositivo que mantenga conexión a internet.
- ✓ *Comcast*: es un operador de internet y televisión por cable tradicional que le ofrece a sus clientes la posibilidad de ver películas, series de televisión y programación de redes Premium como HBO, Starz, entre otros.
- ✓ *VivoPlay*: es una aplicación venezolana que ofrece a sus suscriptores información y entretenimiento variado desde cualquier parte, siempre y cuando se cuente con un dispositivo que posea conexión a internet.
- ✓ *Béisbol Play*: es una aplicación venezolana que le ofrece a sus suscriptores la posibilidad de adquirir los juegos de la Liga Venezolana de Béisbol, permitiéndoles disfrutar de ellos desde cualquier lugar, con tan sólo tener un dispositivo que posea conexión a internet.

II.4 BASES LEGALES

El estudio de viabilidad legal de un proyecto de inversión, según Sapag (2004), se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto, como la inexistencia de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse con alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

Para la realización de esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes bases legales:

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- ✓ Código Órgánico Tributario.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta
- ✓ Ley que establece el Impuesto al Valor Agregado.
- ✓ Ley de Costos y Precio Justos.
- ✓ Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista.
- ✓ Ley del Seguro Social.
- ✓ Ley del Trabajo.
- ✓ Ley del Sistema Nacional de Ahorro y Préstamo.
- ✓ Ley Órgánica Procesal del Trabajo.
- ✓ Reglamento de la Ley Órgánica del Trabajo.
- ✓ Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Habitación.
- ✓ Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines.
- ✓ Ley Órgánica de Telecomunicaciones.
- ✓ Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo, según lo expuesto por la Universidad Santa María (2000) se debían tratar cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para desarrollar la investigación; es decir, en este capítulo se evidencia cómo fue realizada la investigación.

III.1 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

Toda investigación debe estar enmarcada en un modelo y orientada a un tipo de investigación, de igual forma, debe ser indicando el nivel de estudio pretendido y el diseño que soporta el desarrollo de la misma; por ello, la autora de esta investigación planteó lo siguiente:

III.1.1 Tipo de Investigación

Todo proyecto que tenga como objetivo el diseño, la propuesta o creación de un modelo que permita solucionar una necesidad de tipo práctico, es conocido como una investigación proyectiva, según lo explicado por Soto (2009); por ello el nivel de conocimiento del estudio fue proyectivo o factible, ya que este Trabajo Especial de Grado buscaba investigar la posibilidad de crear una plataforma Over-the-Top Television para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com.

Según lo expresado por la Universidad Santa María (2000), este tipo de investigación “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a

necesidades en una institución, organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de una investigación de campo” (p.24); es importante resaltar que esta investigación se desarrolló a través de tres estudios fundamentales propuestos por Blanco (2013): en primer lugar, un estudio del mercado actual, el cual permitió investigar la demanda y oferta de servicios similares; en segundo lugar, un estudio técnico que permitió definir las características físicas y operacionales del proyecto; finalmente, un estudio económico – financiero en el que se determinó la sustentabilidad monetaria del proyecto.

Por otro lado, este trabajo se apoyó en una investigación documental, la cual “se ocupa del estudio de problemas planteados a nivel teórico, la información requerida para abordarlos se encuentra básicamente en materiales impresos, audiovisuales y/o electrónicos” (p.52), según lo explicado por la Universidad Santa María (2000). De la misma forma, se trató de una investigación de campo, que de acuerdo a lo estimado por la Universidad Santa María (2000) “se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella”. (p.22). Es conocido que el riesgo existente en un proyecto de inversión es un tema delicado, lo cual obliga a que su análisis sea preciso y las decisiones que surgen necesariamente deben tener bases en estudios del día a día.

Finalmente, fue un estudio descriptivo, por lo expresado por Hernández, Fernández & Baptista (2010) ya que las investigaciones de este nivel “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (p.80); puesto que esta investigación se propuso conocer las características de algunas experiencias de televisión por demanda existentes en el mundo, de manera de poder evaluar el potencial de la creación de una plataforma

Over-the-Top que permita ofrecer y distribuir contenido deportivo para el mercado venezolano, por medio de la información obtenida.

III.1.2 Diseño de la Investigación

Todo proyecto debe tener definido un marco estratégico que permita lograr los objetivos previamente establecidos, en este sentido es importante destacar, que no se puede lograr tener un resultado, si antes no se concibe en forma concreta un diseño de la investigación. Es por ello que para Hernández, Fernández & Baptista (2010) “el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.120).

El diseño de esta investigación fue no experimental, que según Hernández, Fernández & Baptista (2010) son todos aquellos “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149); es decir, no existió ningún tipo de manipulación por parte del investigador para que alguna de las variables diera algún resultado predeterminado, sólo fueron observadas las situaciones ya existentes.

Igualmente, esta investigación presentó un diseño transeccional, que según lo explicado por Hernández, Fernández & Baptista (2010) “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”(p.151); es decir, esta investigación recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Por ello se obtuvieron los datos primarios a través de la aplicación de encuestas de opinión, para conocer los hábitos de consumo y demanda en servicios de televisión deportiva, opinión sobre la creación de una

plataforma Over-the-Top capaz de ofrecer y distribuir este tipo de televisión, el perfil del encuestado y la distribución del mercado de consumo.

III.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis, según lo explicado por Hernández, Fernández & Baptista (2010), son aquellos participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio donde es centrada la investigación; es decir, es el qué o quiénes sobre el cual se centra todo el estudio, y depende del planteamiento y los alcances de la investigación.

Para la realización de este Trabajo Especial de Grado, la unidad de análisis estuvo centrada en todas aquellas personas que mantienen interés por el deporte nacional.

III.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tamayo (2003) indica que la población y muestra son temas que se tratan siempre juntos, aunque tienen sus diferencias, lo cual es conveniente aclarar, por ello la investigadora planteó lo siguiente:

III.3.1 Población

Toda investigación está sujeta a un proceso que permite establecer la combinación de todas las manifestaciones a considerarse, es por ello que Tamayo

(2003) indica que población es la “totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio” (p.176).

Dentro de este marco, se determinó que la población presente para este trabajo estuvo representada por todas las personas que mantienen interés en el deporte nacional.

III.3.2 Muestra

Cuando se indagó lo significativo en la generalidad, la investigadora necesariamente debió acudir a la búsqueda de características homogéneas en la población que estudió, en este sentido se pudo considerar que si una parte de la población cumplía con las cualidades de la totalidad, se habría llegado a la certeza del axioma antes indicado, en este orden, para Hernández, Fernández & Baptista (2010) “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p.173).

Para la realización de este trabajo, la investigadora utilizó una muestra no probabilística, la cual no dependió de que todos los objetos seleccionados tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores, según lo explica Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizará la siguiente ecuación propuesta por Da Rocha (2008):

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

z: constante que representa el nivel de confianza.

p: probabilidad a favor.

q: probabilidad en contra.

e: error que se está dispuesto a asumir al tomar la muestra. (p.69)

Tomándose un margen de confiabilidad del 95%, es decir, un error del 5% donde la desviación estándar es igual a 1,96. La probabilidad de que este proyecto sea aceptado es de 50% y de que sea rechazado del 50%, finalmente la muestra es de:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2} = 384,16 \cong \mathbf{390 \text{ personas}}$$

Finalmente, la muestra para esta investigación estuvo conformada por 390 personas que mantuvieran interés por el deporte nacional.

III.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para Tamayo (2003) en la recolección de datos se explica el procedimiento, lugar y condiciones de cómo se hará la investigación, esto depende, en gran parte, del tipo de investigación y del problema planteado para la misma.

III.4.1 Técnicas

Para la realización de las diferentes etapas de la investigación se utilizó el esquema metodológico propuesto por Blanco (2013) para la formulación, preparación y evaluación de proyectos de inversión, para poder llevar a cabo dicho esquema, la autora planteó utilizar varias técnicas de recolección de datos, tales como:

III.4.1.1 Observación directa e indirecta

Tamayo (2003) define que la observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación; por su parte la observación indirecta es aquella técnica en donde el investigador corrobora datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos. Esta técnica permite generar la formulación del problema, en función de la percepción que tenga el investigador de la situación presentada.

III.4.1.2 Análisis Bibliográfico

Esta técnica es definida por Maita (2014) como una revisión completa y detallada de todas las fuentes de información escrita o electrónicas arbitradas que cubren las áreas de conocimiento relacionadas con el trabajo de investigación, permitiendo que se desarrollen los objetivos específicos planteados. Este método permite construir el marco referencial de la investigación.

III.4.1.3 Juicio de expertos

Maita (2014) define que juicio de expertos es el conjunto de personas que, de forma individual o integrada en grupos de trabajo particulares, aportarán información valiosa a la investigación apoyados en su amplia experticia, formación académica o desarrollo investigativo en cada área de estudio.

III.4.1.4 Encuesta

Hernández, Fernández & Baptista (2010) explican que las encuestas son consideradas por diversos autores como un diseño, puesto que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.

III.4.2 Instrumentos

La Universidad Santa María (2000) explica que los instrumentos derivan de las técnicas de medición, adaptándose cada una a determinadas circunstancias o características de la población o muestra, por ello es necesario que el investigador examine las ventajas y desventajas de cada instrumento a fin de seleccionar el que sea más adecuado para el desarrollo de la investigación.

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos elementos esenciales: confiabilidad y validez. Hernández, Fernández & Baptista (2010) explican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales; mientras que la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para el desarrollo de esta investigación, la autora utilizó los siguientes instrumentos:

III.4.2.2 Entrevistas no estructuradas

Sabino (1992) define que la entrevista es una forma específica de interacción social que tiene por objetivo recolectar datos para una investigación. Entre los tipos de entrevistas se encuentra la no estructura, la cual es definida por Sabino (1992) como aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.

Este tipo de entrevista fue aplicada a los expertos en el tema de investigación, de manera tal que la autora pudo entablar una conversación libre y espontánea pero con la particularidad de centrarse en un tema único, en donde el entrevistado tuvo la posibilidad de hablar sin restricciones pero manteniendo como foco el tema de estudio.

III.4.2.3 Cuestionario

Tamayo (2003) indica que este instrumento es de gran utilidad en la investigación científica, puesto que permite que el investigador fije su atención en ciertos aspectos, sujetándose a determinadas condiciones. De la misma manera, Tamayo (2003) indica que para la elaboración del cuestionario es indispensable poseer conocimientos previos del fenómeno a investigar y una vez finalizada su elaboración debe ser aplicado a expertos en el área, para de esta manera detectar posibles errores, tales como preguntas inútiles, poco precisas, mal redactadas, etc.

En este sentido, se elaboró un modelo de cuestionario aplicado a potenciales usuarios con el fin de conocer sus necesidades; dicho cuestionario fue aplicado vía online.

III.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una vez que alcanzado un conocimiento relativamente amplio del tema a investigar, sus antecedentes y aspectos principales, Sabino (1992) indica que se debe aislar, dentro del problema, los factores más importantes que en él intervienen. Para realizar esto, se debió delimitar las principales facetas y los

subproblemas que se plantearon, de estos surgieron las características y factores básicos que formaron el problema, permitiendo así explicarlo, explorarlo o describirlo.

Por ello la Universidad Santa María (2000) indica que la operacionalización de los objetivos es el desglosamiento de los mismos en aspectos cada vez más sencillos, permitiendo así una mayor aproximación para poder medirlos. Para ello, la autora elaboró una tabla donde se detallan los elementos que intervinieron en el desarrollo de la operatividad de los objetivos planteados en el Capítulo I.

Tabla 1.- Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General	Sinergia	Indicios	Técnicas	Fuentes
Analizar la factibilidad para crear una plataforma Over the Top Tv para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista digital Deportes-Venezuela.com	Determinar las plataformas que permiten ofrecer televisión programada con contenido deportivo	Revisión y análisis de bibliografía especializada sobre plataformas capaces de ofrecer televisión programada con contenido deportivo	Análisis bibliográfico	Bibliografía especializada
			Observación directa e indirecta	Datos de campo
			Juicio de expertos	Fuente secundaria
	Elaborar un análisis de mercado para la oferta y distribución de contenido deportivo a través de internet.	Investigación de Mercado para la oferta y distribución de contenido deportivo a través de internet	Observación directa e indirecta	Datos de campo
			Juicio de expertos	Fuente secundaria
			Encuesta	Datos de campo
	Elaborar un análisis técnico para la distribución de contenido deportivo a través de una plataforma Over-the-Top Tv	Estudio Técnico para la distribución de contenido deportivo a través de una plataforma Over-the-Top Television	Análisis bibliográfico	Bibliografía especializada
			Observación directa e indirecta	Datos de campo
			Juicio de expertos	Fuente secundaria
	Determinar la factibilidad económico – financiera – sensibilidad que le permita a la Revista Digital Deportes-Venezuela.com la distribución de contenido deportivo a través de una plataforma Over the Top Tv	Análisis Económico – Financiero – Sensibilidad para la creación de una plataforma Over-the-Top televisión	Análisis bibliográfico	Bibliografía especializada
			Observación directa e indirecta	Datos de campo
			Juicio de expertos	Fuente secundaria

III.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Santa María (2000) indica que en este punto se deben describir brevemente las etapas que se deberán cumplir para la realización de la investigación, es por ello que la autora planteó lo siguiente:

- ✓ Fase I. Investigación documental sobre las plataformas que permiten ofrecer televisión programada con contenido deportivo.
 - Selección y verificación de la información.
 - Diseño, elaboración y validación de las herramientas de recolección de datos.
 - Selección de los criterios de evaluación de resultados.

- ✓ Fase II. Estudio de Mercado
 - Análisis externo e interno de la empresa.
 - Descripción del producto y definición del mercado.
 - Análisis de la demanda y de la oferta.
 - Aplicación de los instrumentos.
 - Construcción del precio.
 - Procesamiento de la data y análisis de resultados.
 - Selección de canales de comercialización.
 - Análisis de precio del producto.

- ✓ Fase III. Estudio Técnico
 - Planificación de las fases del proyecto.
 - Estructuración y localización del proyecto.
 - Definición de infraestructura, tecnología, proceso de producción y control de calidad correspondiente al proyecto.
 - Determinación del volumen de ocupación y la capacidad instalada.

- ✓ Fase IV. Estudio Económico – Financiero
 - Composición de los costos de inversión y los recursos utilizados.
 - Proyección del financiamiento de terceros.
 - Definición de nómina y costos de la materia prima, equipos y maquinaria.
 - Ingresos operacionales y gastos de fabricación.
 - Utilidad neta, capital humano y flujo de fondos.
 - Valor presente neto y tasa interna de retorno.
 - Análisis de sensibilidad.

- ✓ Fase V. Elaboración del tomo
 - Redacción Capítulo V. Estudio de Mercado.
 - Redacción Capítulo VI. Estudio Técnico.
 - Redacción Capítulo VII. Estudio Económico - Financiero.
 - Redacción Capítulo VIII. Conclusiones y Recomendaciones.

III.6.1 Estructura Desagregada de Trabajo

La estructura desagregada de trabajo, según lo definido por el Project Management Institute (2013), es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. En este sentido, la investigadora planteó la siguiente estructura de trabajo:

1. Análisis de factibilidad para la creación de una Plataforma Over-the-Top Television para la oferta y distribución de contenido deportivo para la revista Deportes-Venezuela.com

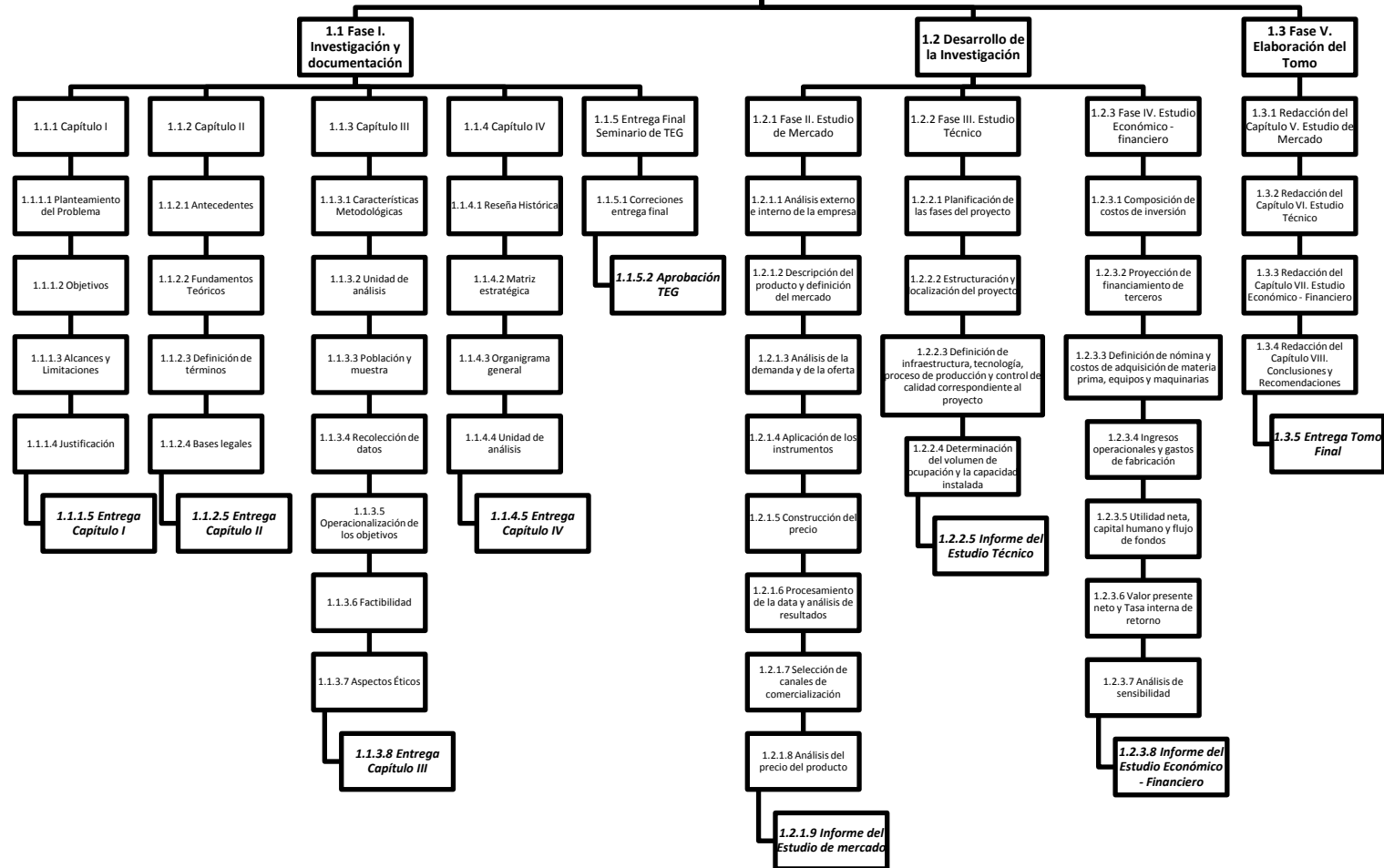


Imagen 17.- Estructura Desagregada de Trabajo

III.7 ASPECTOS ÉTICOS

Para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado se implementó el Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (2014), en el cual se explica que debe ser garantizado el derecho de autor de la información adquirida a través de libros, entrevistas con expertos, tesis, artículos e información extraída de internet. De la misma manera, se plantea que debe ser respetado el anonimato de los encuestados, y trabajar con la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos, sin ser alterados por la investigadora.

Aunado a ello, se implementó el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (2013), en el cual los profesionales dedicados a la gerencia de proyectos se comprometen, entre otras cosas, a mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional, aceptar la responsabilidad de sus acciones, buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales, practicar la justicia y honestidad, así como alentar a otros profesionales a actuar de manera ética y profesional.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describe a la organización donde fue desarrollada la investigación, por ello se reseña la historia de la institución, su misión, visión, valores, así como el organigrama de la misma.

IV.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Deportes Venezuela nace ya hace un poco más de 5 años, precisamente un 15 de diciembre de 2010, cuando un grupo de amigos, en medio de una reunión habitual, se les ocurrió, ante ese boom de los blogs que se estaba dando en esos tiempos, crear una página web que ayudara a darle mayor importancia al deporte hecho en el país. En ese tiempo, sentían que el deporte en Venezuela estaba siendo mal visto y no tenía la importancia y la relevancia que realmente merecía. A partir de esto, se comenzó a idear este proyecto y no fue sino hasta el 2 de febrero de 2011 que se publicó el primer artículo, el cual fue titulado: *“El Deportivo Anzoátegui ganó y se mantiene invicto”*, nota de prensa referente al triunfo de este equipo oriental ante el Deportivo Lara en lo que fue la quinta jornada del Torneo Clausura 2011 del Fútbol Venezolano.

Desde entonces, esta página web junto a sus redes sociales ha estado en constante crecimiento llevándoles el acontecer noticioso deportivo del país a cada vez más personas, siendo el principal producto de BREA GROUP C.A. y soñando estar entre los primeros medios digitales de comunicación en Venezuela.

IV.2 MATRIZ ESTRATÉGICA

IV.2.1 Misión

Ser el medio periodístico especialmente deportivo de mayor presencia y relevancia del país al lograr expandir nuestro liderazgo en esta área, de manera continua y en un claro compromiso con la comunidad, teniendo como base la calidad de nuestros productos y servicios en forma prospectiva con el propósito de mantener y garantizar la satisfacción de todos nuestros lectores y clientes.

IV.2.2 Visión

Deportes Venezuela apuesta por afianzar la identidad nacional con el deporte y los atletas que dan vida en este país, así como de ayudarlos a alcanzar nuevos horizontes y darles todo el reconocimiento que ellos merecen por dejar a Venezuela en alto. Es por ellos todo nuestro trabajo y nuestro esfuerzo, y de esta manera, contribuir con el desarrollo de un mejor país.

IV.2.2 Valores

“Respeto, honestidad, compromiso, solidaridad y éxito son los principios que respetamos como aval de la Empresa”

Es nuestro interés reforzar el conocimiento, la creatividad, la productividad, la responsabilidad individual, la comunicación y muy especialmente el trabajo en

equipo, a fin de lograr que el crecimiento de nuestra Empresa se sustente en los principios de la calidad humana.

IV.3 ORGANIGRAMA GENERAL

Deportes-Venezuela.com se encuentra estructurada organizacionalmente por jerarquías o niveles funcionales establecidos dentro del organigrama, según las funciones y tareas que se realizan por cada renglón; esto deja ver que la empresa, a pesar de ser pequeña, presenta una organización formal, cuya estructura organizacional, filosofía, directrices, reglamentos, entre otros, es manejado de forma jerárquica, tal como se muestra en la Imagen 18.



Imagen 18.- Estructura Organizacional de Deportes-Venezuela.com

Fuente: Deportes-Venezuela.com (2016)

IV.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

El área donde se comenzó a desarrollar esta investigación es el Departamento de Mercadeo, ya que por ser una empresa pequeña y dedicada sólo a informar a través de la web y redes sociales, no poseen un departamento de ingeniería o proyectos. Es importante resaltar que está en discusión la creación de un departamento que se encargue del desarrollo e implementación de este proyecto, luego de que culmine la fase de investigación de mercado.

CAPITULO V. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presenta el desarrollo de las actividades llevadas a cabo en la Fase II, la cual comprende todo lo relacionado con el estudio de mercado necesario para evaluar la factibilidad del proyecto. Se realizó un análisis externo e interno el cual permitió evaluar la situación actual del mercado y de los proveedores, así mismo se realizó una evaluación cualitativa en donde se entrevistaron a los potenciales clientes para determinar de esta forma la demanda existente en el mercado y las posibles estrategias para la oferta del servicio.

V.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo que se presenta a continuación se llevó a cabo mediante el uso del Modelo de las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

V.1.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Durante la elaboración de la ventana de mercado se identificaron algunas variables que podrían afectar el éxito del proyecto, una vez identificadas se procedió a profundizar sobre las posibles amenazas que existirían al ingresar en el mercado nacional y el poder de negociación que tendrían los clientes y proveedores, obteniéndose las siguientes conclusiones:

V.1.1.1 Barreras de entrada

Se identificaron varias variables a considerar para poder entrar en este mercado, dentro de las cuales se encuentra la permisología por parte de las ligas deportivas para la transmisión de los eventos, la necesidad de personal altamente capacitado para poder brindar un servicio de calidad y el financiamiento necesario para poder mantener la operación de la plataforma, a continuación se enumeran las variables encontradas:

- ✓ Derechos de transmisión de los eventos deportivos nacionales.
- ✓ Permisos de transmisión por parte del ente rector del sector de telecomunicaciones (CONATEL).
- ✓ Dificultad de acceso al sector televisivo por no tener experiencia en el mercado.
- ✓ Alto costo de inversión e infraestructura.
- ✓ Contratación de personal capacitado.
- ✓ Acuerdos con los actuales proveedores de internet.
- ✓ Los nuevos emprendimientos en Venezuela cuentan con un financiamiento costoso por parte de los bancos.
- ✓ Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios electrónicos.

V.1.1.2 Barreras de salida

Para el tipo de negocio que se desea crear, las barreras de salida son muy importantes ya que permiten establecer cuales variables deben ser consideradas para mantener buenas relaciones con los clientes, aún después de terminados los eventos deportivos a transmitir, entre los puntos a considerar se consiguieron los siguientes:

- ✓ Compromisos legales con respecto a sus proveedores, distribuidores y clientes finales.
- ✓ Compromisos financieros.
- ✓ Relación con el personal de la empresa.
- ✓ Reputación de la empresa.

V.1.1.3 Amenazas de sustitutos

Durante el análisis se consiguieron las siguientes posibles amenazas que puedan tener nuestros productos y servicios en el mercado:

- ✓ Medios de comunicación tradicionales, como la televisión, la radio y la Web.

- ✓ Otras revistas digitales que puedan adaptar su plataforma web para distribuir contenido audiovisual por internet.
- ✓ Paquetes globales de contenidos en la televisión tradicional que no sólo involucren eventos deportivos a un menor precio.
- ✓ Paquetes globales de contenidos en la televisión por internet que no sólo involucren eventos deportivos a un menor precio.
- ✓ A nivel global, existe un crecimiento en la adquisición de esta nueva tecnología, por lo cual se espera la entrada de nuevos competidores en el mercado nacional.

V.1.1.4 Poder de negociación de los clientes

Dentro de los factores que determinan el poder de negociación de los clientes se mencionan los siguientes:

- ✓ Necesidades demandadas por los potenciales clientes en cuanto a la programación.
- ✓ Necesidades demandadas por los potenciales clientes en cuanto a la tecnología.
- ✓ Necesidades demandadas por los potenciales clientes en cuanto al precio que están dispuestos a pagar por adquirir el servicio.
- ✓ Relación valor agregado de la oferta de servicio.
- ✓ Grado de atracción por parte de los actuales y potenciales clientes (Nichos de mercado).

V.1.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de servicios controlan el mercado nacional, por lo cual tienen un gran poder de negociación en la formulación del precio final del servicio. El estudio dio como resultado los siguientes puntos a considerar:

- ✓ Altos costos para la adquisición de derechos de transmisión.
- ✓ Altos costos o limitación para la distribución del contenido.
- ✓ Altos costos o limitación para la adquisición de tecnología necesaria.

V.1.1.6 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Los competidores existentes están en las mismas condiciones en el mercado. Entre los resultados que arrojó el estudio se encuentran los siguientes:

- ✓ Otras empresas que ofrecen programación deportiva nacional.
- ✓ Rivalidad con otras empresas que ofrecen paquetes alternativos basados en una diferente oferta de valor.

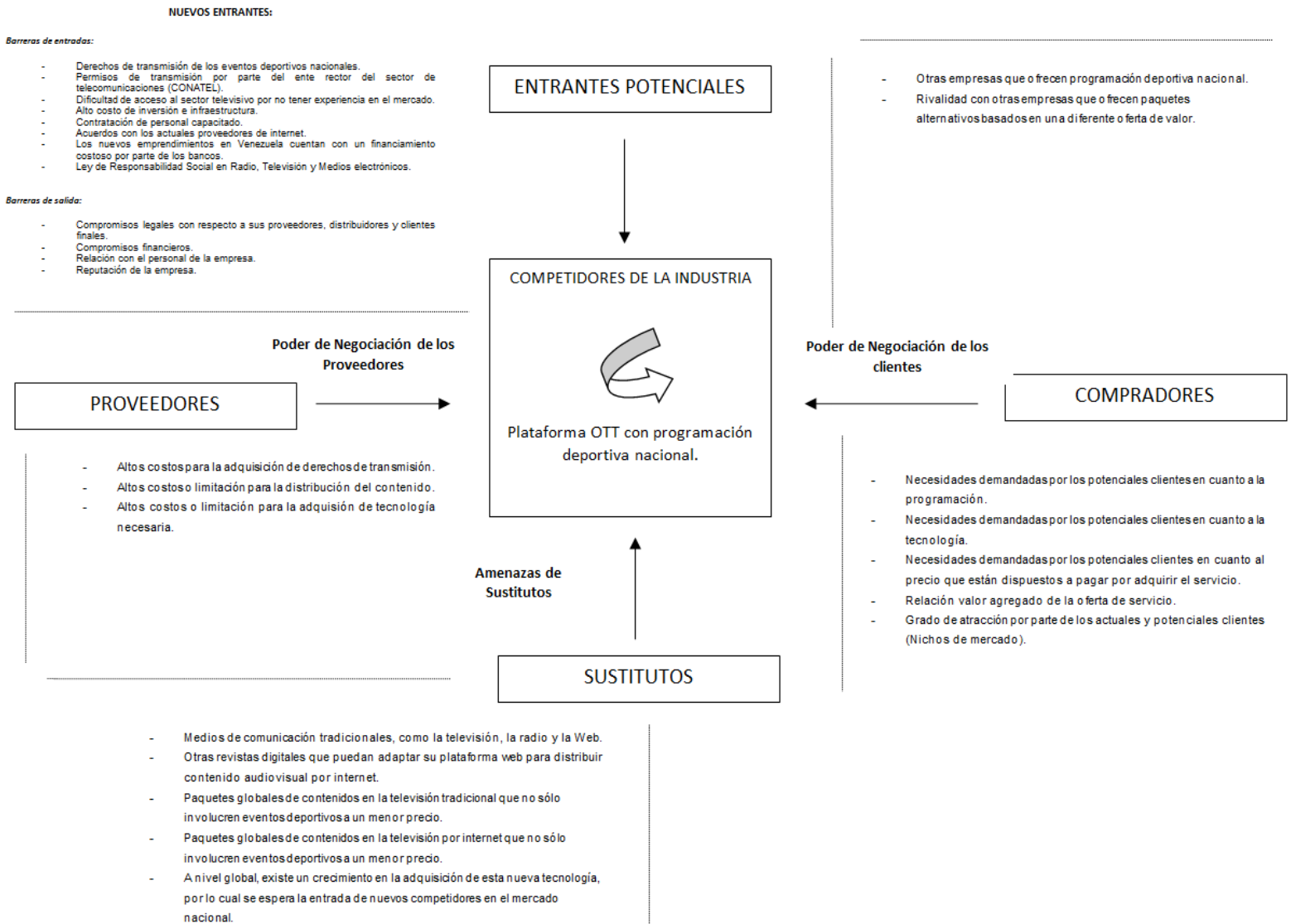


Imagen 19.- Modelo de las cinco fuerzas de Porter de Deportes-Venezuela.com

V.1.2 Matriz de evaluación del factor externo

Por medio de esta herramienta se deseaba determinar si las estrategias de la empresa aprovechan eficientemente las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos de las potenciales amenazas del mercado, por medio del valor ponderado total, ya que si este valor es superior a 2.5 indica que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Tabla 2.- Matriz de evaluación del factor externo

	Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades	Cobertura de disciplinas deportivas nacionales no tradicionales	0,15	4	0,6
	Innovación en la forma de transmisión de eventos deportivos nacionales	0,05	2	0,1
	Rápido crecimiento de la televisión por internet	0,1	2	0,2
	Poca transmisión de pequeños y medianos eventos deportivos nacionales	0,05	3	0,15
	Posibilidad de disfrutar de los eventos deportivos nacionales desde cualquier dispositivo que posea acceso a internet	0,15	4	0,6
Amenazas	Aumento de la competencia de Televisión por Internet	0,05	3	0,15
	Restricciones para la adquisición de divisas	0,15	1	0,15
	Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos	0,1	4	0,4
	Permisología para cubrir los eventos deportivos nacionales	0,1	4	0,4
	Leyes que regulan las ganancias de la actividad que desempeña la empresa	0,1	2	0,2
TOTAL		1,00		2,95

Como se observar en la

Tabla 2, la empresa se encuentra por encima del valor ponderado total promedio, lo cual demuestra que las estrategias que poseen les permiten aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo el impacto de las amenazas que existen en el mercado.

V.2 ANÁLISIS INTERNO

Una vez evaluado el entorno externo en el que se desenvolverá la empresa, se realizó el análisis interno, en el cual se definieron las actividades primarias que deberían ser consideradas para la generación de valor; de igual manera fue utilizada la matriz de evaluación del factor interno para poder determinar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en sus procesos internos.

V.2.1 Cadena de Valor

Por medio de la cadena de valor se determinaron las actividades críticas de la unidad estratégica de negocios que se desea crear, tal como se observa en la Imagen 20:

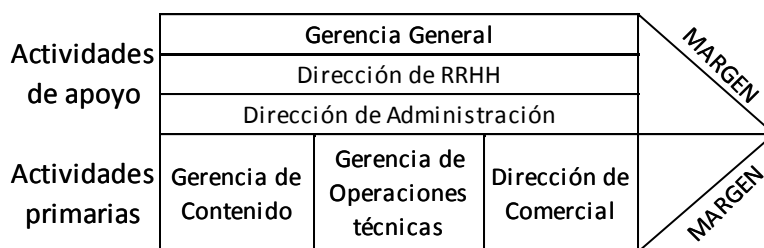


Imagen 20.- Cadena de Valor de Deportes-Venezuela.com

V.2.1.1 Actividades de apoyo

Como se dijo en el Capítulo II, las actividades de apoyo son todas aquellas que brinda soporte a las actividades primarias, como lo son:

- ✓ Gerencia General
 - Planificación general
 - Aspectos legales

- ✓ Dirección de Recursos Humanos
 - Selección y captación de personal
 - Promoción
 - Remuneración
 - Incentivo
 - Planes de carrera
- ✓ Dirección de Administración
 - Administración financiera

V.2.1.2 Actividades primarias

Las actividades primarias, como se definió en el Capítulo II, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización, así como los servicios postventa, tales como:

- ✓ Gerencia de Contenido
 - Fotógrafos, camarógrafos, comentaristas y narradores encargados de la captura de imágenes, videos e información en eventos deportivos nacionales.
 - Sintetización y publicación de las notas de prensa de los eventos deportivos nacionales.
 - Actualización constante de las redes sociales y página web.
- ✓ Gerencia de Operaciones técnicas
 - Procesamiento de imágenes y videos de los eventos deportivos nacionales.
 - Monitoreo y supervisión de la transmisión de eventos deportivos nacionales.
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones técnicas.
- ✓ Dirección de Comercial
 - Procesos para introducirse en el mercado actual y posicionar la marca.

- Mantenimiento de relaciones con aliados estratégicos para conseguir oportunidades de negocios.
- Plan de mercadeo en función de los objetivos.
- Análisis constante de mercado.
- Actualización constante de la página web y aplicaciones móviles.

V.2.2 Matriz de evaluación del factor interno

Por medio de esta herramienta se deseaba determinar las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa en sus áreas funcionales, demostrando si la empresa es débil internamente o si por el contrario posee una posición sólida internamente por medio del valor ponderado total, ya que si este valor es superior a 2.5 indica que la empresa mantiene una posición sólida internamente.

Tabla 3.- Matriz de evaluación del factor interno

	Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas	Amplia trayectoria en la cobertura de eventos deportivos nacionales	0,1	4	0,4
	Los colaboradores de la empresa se encuentran comprometidos con el concepto de esta, siguiendo sus gustos e ideales	0,05	3	0,15
	Cantidad de seguidores en las distintas redes sociales que maneja la empresa	0,1	4	0,4
	Cobertura minuto a minuto a través de sus redes sociales de todos los eventos y acontecimientos del deporte nacional	0,1	4	0,4
	Calidad audiovisual del material capturado por los colaboradores	0,15	4	0,6
Debilidades	Falta de patrocinantes	0,15	1	0,15
	Falta de personal para cubrir todos los eventos deportivos nacionales	0,1	2	0,2
	Alta rotación del personal audiovisual	0,1	2	0,2
	El personal administrativo no está formado académicamente para las funciones de los cargos que lideran	0,05	2	0,1
	Falta de antigüedad y sólida reputación en el mercado	0,1	2	0,2
TOTAL		1		2,8

Como se observar en la Tabla 3, la empresa se encuentra por encima del valor ponderado total promedio, lo cual demuestra que presenta solidez interna pero es importante atacar las debilidades que posee a nivel de patrocinio y permanencia del personal de áreas claves, ya que esto puede afectar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

V.3 MATRIZ FODA

Con la creación de la matriz FODA se buscaba evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectaría el logro de los objetivos del emprendimiento. Una vez evaluados estos factores, se plantearon cuatro tipo de estrategias: estrategias FO en donde se utilizaron las fortalezas para aprovechar las oportunidades; estrategias DO en donde se plantea superar las debilidades utilizando las oportunidades; estrategias FA utilizando las fortalezas para evitar las amenazas; y finalmente, estrategias DA en donde se desean reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.- Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<i>Amplia trayectoria en la cobertura de eventos deportivos nacionales</i>	<i>Falta de patrocinantes</i>
	<i>Los colaboradores de Deportes-Venezuela.com se encuentran comprometidos con el concepto de esta, siguiendo sus gustos e ideales</i>	<i>Falta de personal para cubrir todos los eventos deportivos nacionales</i>
	<i>Cantidad de seguidores en las distintas redes sociales que maneja Deportes-Venezuela.com</i>	<i>Alta rotación del personal audiovisual</i>
	<i>Cobertura minuto a minuto a través de sus redes sociales de todos los eventos y acontecimientos del deporte nacional</i>	<i>El personal administrativo no está formado académicamente para las funciones de los cargos que lideran</i>
	<i>Calidad audiovisual del material capturado por los colaboradores</i>	<i>Falta de experiencia en el mercado Televisivo</i>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<i>Cobertura de disciplinas deportivas nacionales no tradicionales</i>	Diseñar un plan para cubrir todos los eventos deportivos nacionales, transmitiéndolos a través de televisión por internet	Diseñar un plan de incentivo para el personal
<i>Innovación en la forma de transmisión de eventos deportivos nacionales</i>	Contratar a un desarrollador de aplicaciones móviles para la creación de la aplicación de Deportes-Venezuela.com	Ofrecer capacitación gerencial para el personal encargado de las áreas administrativas de la empresa
<i>Rápido crecimiento de la televisión por internet</i>	Diseñar una estrategia de publicidad a través de las redes sociales de Deportes-Venezuela.com para promocionar los pequeños y medianos eventos deportivos nacionales	Realizar un plan para obtener patrocinio de otras empresas que muestren interés por los eventos deportivos nacionales
<i>Poca transmisión de pequeños y medianos eventos deportivos nacionales</i>		
<i>Posibilidad de disfrutar de los eventos deportivos nacionales desde cualquier dispositivo que posea acceso a internet</i>		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<i>Aumento de la competencia de Televisión por Internet</i>	Realizar un plan para ofrecer una mayor cobertura de los eventos deportivos nacionales, haciéndole publicidad a través de las distintas redes sociales de Deportes-Venezuela.com	Realizar un plan para obtener patrocinio de otras empresas que muestren interés por los eventos deportivos nacionales
<i>Restricciones para la adquisición de divisas</i>		
<i>Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos</i>		Incentivar al cuerpo técnico de los equipos menores a colaborar de manera directa en la transmisión de los eventos deportivos
<i>Permisología para cubrir los eventos deportivos nacionales</i>		
<i>Leyes que regulan las ganancias de la actividad que desempeña la empresa</i>		

V.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Como se explicó en el Marco Teórico, la investigación cualitativa es realizada con la finalidad de determinar la existencia de un mercado para el lanzamiento de un producto o servicio; es por ello, que se diseñó una metodología que cubriera las necesidades de la investigadora, a fin de determinar la existencia de un nicho de mercado sin cubrir.

V.4.1 Análisis de Resultados de la encuesta aplicada

Como se explicó en la metodología de la investigación, fue realizada una encuesta a potenciales clientes (Ver Anexo #1), la cual estuvo disponible de forma online durante diez días. Es importante destacar que la encuesta realizada fue validada por expertos en el área de investigación (Ver Anexo #2).

Una vez obtenida la cantidad de respuestas requeridas, fueron graficadas, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas formuladas:

1) ¿Usted posee suscripción con algún proveedor de servicios de internet?

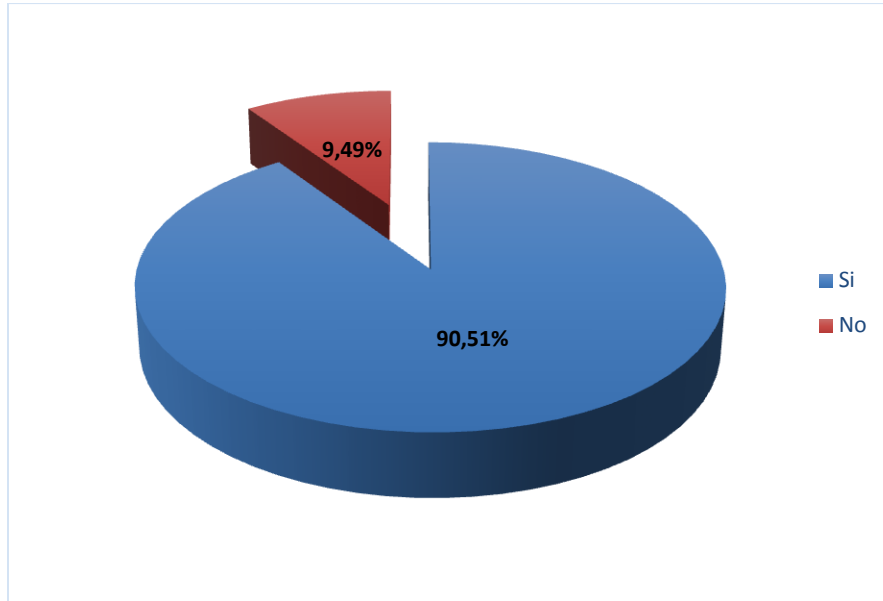


Gráfico 1.- Resultado de la Pregunta #1

De las 390 personas encuestadas, el 9.49% de ellas aseguró no poseer suscripción con ningún proveedor de servicios de internet, lo que equivale a 37 encuestados, mientras que el 90.51% indicaron que mantenían una suscripción con algún proveedor de servicios de internet, equivalente a 353 encuestados, como se muestra en el Gráfico 1. Es importante resaltar que a todas aquellas personas que respondieron de forma negativa no se les realizó la pregunta #2.

2) ¿Cuál es su proveedor de servicio?

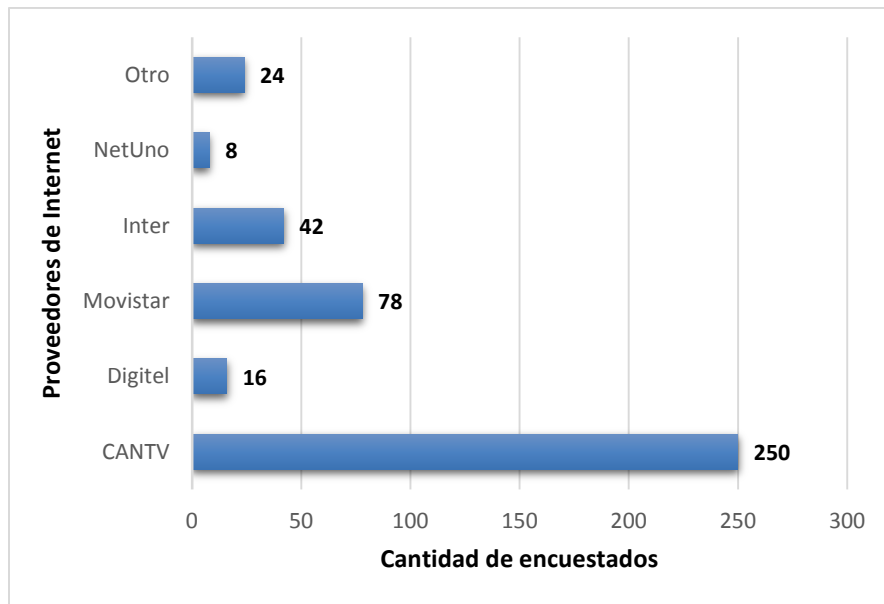


Gráfico 2.- Resultado de la Pregunta #2

A las 353 personas que respondieron de forma afirmativa la pregunta #1 se les solicitó seleccionar con cuales proveedores de servicios de internet mantienen suscripción, mostrándose los resultados en el Gráfico 2. Existen 250 encuestados que aseguraron poseer suscripción con CANTV, 78 de ellos poseen suscripción con Movistar, 42 encuestados con Inter, 16 con Digitel, 8 con NetUno y 24 de ellos con otras compañías. Es importante destacar que un encuestado puede poseer suscripción con más de un proveedor de internet.

3) ***¿Usted posee suscripción con algún proveedor de servicios de televisión?***

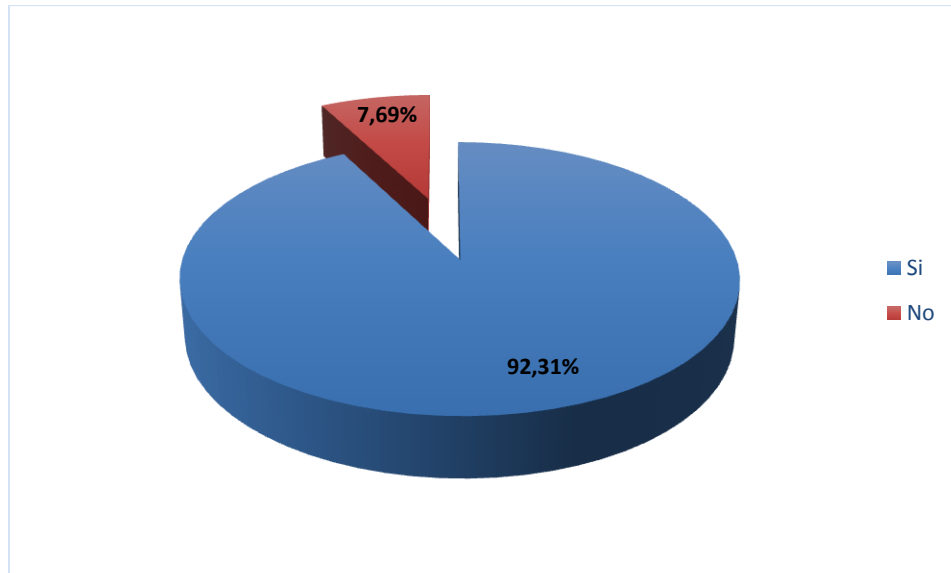


Gráfico 3.- Resultado de la Pregunta #3

Esta pregunta se le fue realizada a 390 personas y como se observa en el Gráfico 3, el 92.31% aseguró que posee suscripción con algún proveedor de servicios de televisión lo que equivale a 360 encuestados, mientras que el 7.69% indicó que no posee suscripción de este tipo, lo cual equivale a 30 encuestados. Es importante resaltar que a todas aquellas personas que respondieron de forma negativa no se les realizó la pregunta #4.

4) ¿Cuál es su proveedor de servicio?

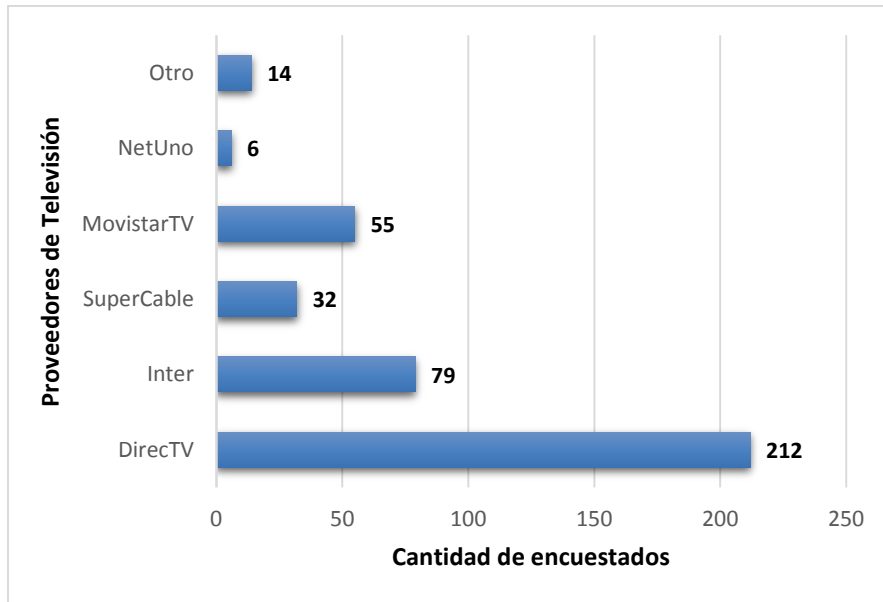


Gráfico 4.- Resultado de la Pregunta #4

A las 360 personas que respondieron de forma afirmativa la pregunta #1 se les solicitó seleccionar con cuales proveedores de servicios de televisión mantienen suscripción, mostrándose los resultados en el Gráfico 4. Existen 212 encuestados que poseen suscripción con DirecTV, 79 encuestados con Inter, 55 con MovistarTV, 32 del total encuestado con SuperCable, 6 con NetUno y 14 encuestados con otras compañías que prestan el servicio de televisión por suscripción. Es importante destacar que un encuestado puede poseer suscripción con más de un proveedor de televisión.

5) ¿Podría indicar con cuánta regularidad usted visualiza programación deportiva?

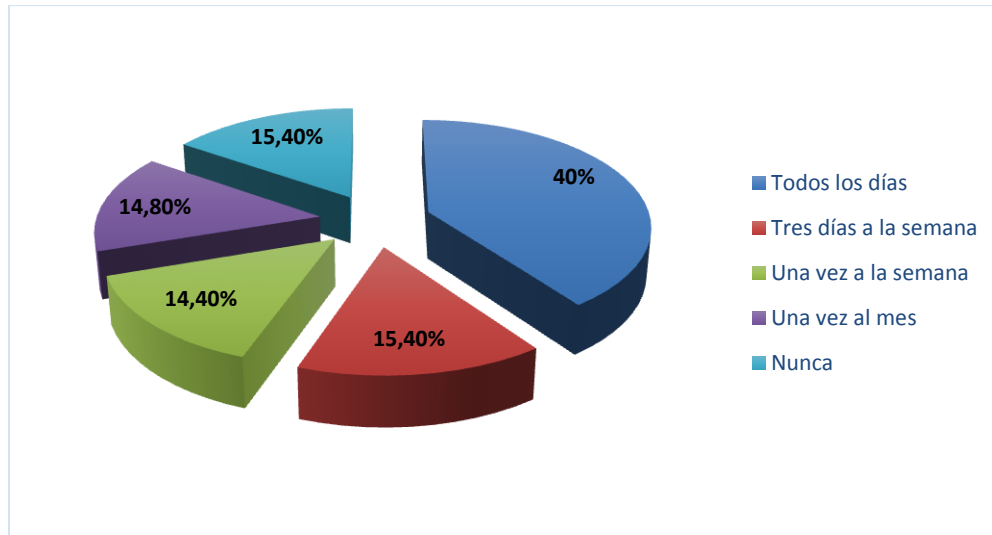


Gráfico 5.- Resultado de la Pregunta #5

Esta pregunta fue realizada al total de personas encuestadas (390 personas), mostrándose en el Gráfico 5 las respuestas obtenidas. El 40% de los encuestados (156 personas) visualiza programación deportiva todos los días; el 15.4% de las personas consultadas (60 personas) mantienen una regularidad para visualizar programación deportiva de tres días a la semana; mientras que 14.4% de los encuestados (56 personas) ve programación deportiva al menos una vez por semana. Estos resultados pueden ser considerados como un porcentaje significativo, ya que demuestra que más de la mitad de la muestra utilizada para la encuesta observa programación deportiva con alta frecuencia.

Es importante destacar que existe un 14.8% de los encuestados (58 personas) que observa televisión deportiva al menos una vez al mes, mientras que 15.4% del total de personas consultadas (60 personas) no observan nunca programación deportiva. Al grupo de personas que respondieron que nunca visualizan programación deportiva no continúan el cuestionario.

6) ¿Podría indicar cuáles medios audiovisuales utiliza usted para visualizar programación deportiva?

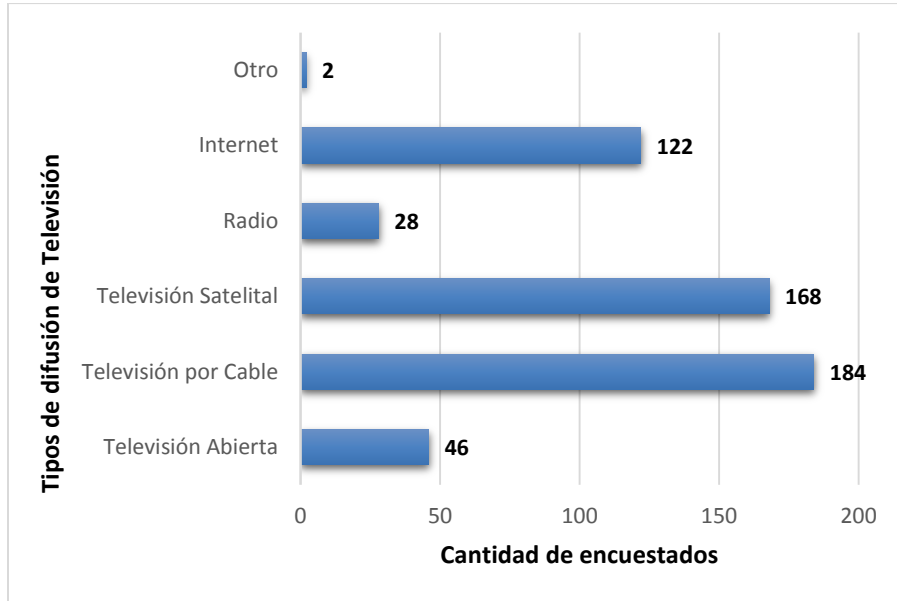


Gráfico 6.- Respuesta de la Pregunta #6

Esta pregunta se le realizó a las 330 personas que indicaron que visualizan programación deportiva al menos una vez al mes. En el Gráfico 6 se muestra que del total de personas consultadas, 184 aseguraron que utilizan la televisión por cable como medio de difusión, 168 personas utilizan la televisión satelital para visualizar programación deportiva, 122 utilizan el internet, 46 utilizan la televisión abierta, 28 utilizan la radio y 2 personas utilizan otro medio de difusión. Es importante resaltar que un encuestado puede utilizar varios medios de difusión para poder visualizar programación deportiva.

7) A continuación se le presenta una lista de disciplinas deportivas nacionales. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

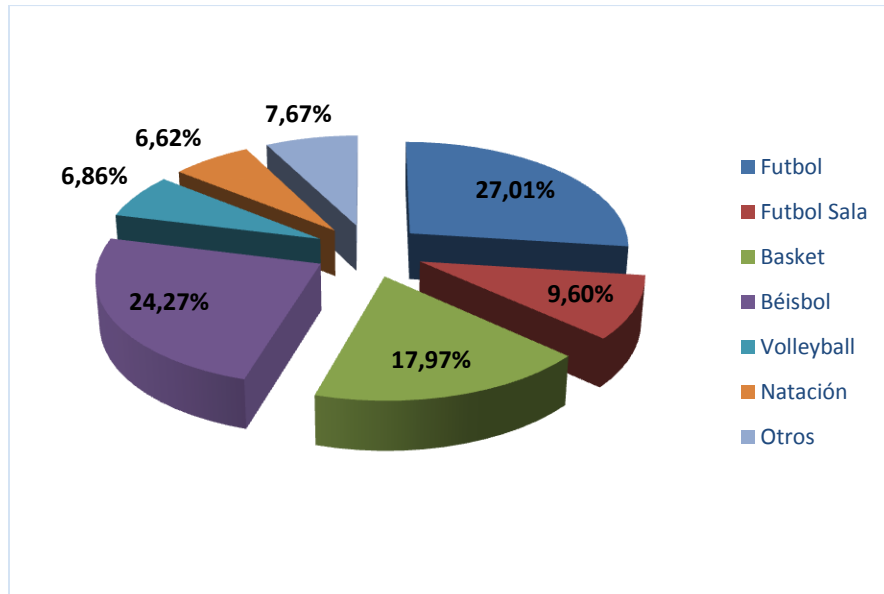


Gráfico 7.- Respuesta de la Pregunta #7

Esta pregunta se le realizó a las 330 personas que indicaron que visualizan programación deportiva al menos una vez al mes, con la finalidad de obtener cuáles son las tres disciplinas deportivas de mayor preferencia para los encuestados. En el Gráfico 7 se muestra que del total de personas encuestadas, el 27.01% (89 personas) indicaron que el fútbol es la disciplina deportiva nacional de su preferencia, el 24.27% (80 personas) respondió que su preferencia deportiva es el béisbol nacional, otro 17.97% (59 personas) indicó que el baloncesto nacional es su disciplina deportiva favorita. El porcentaje restante de encuestados mostraron interés en el fútbol sala, voleibol, natación y otros deportes nacionales.

8) A continuación se le presenta una lista de los equipos de Primera división del fútbol masculino nacional. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

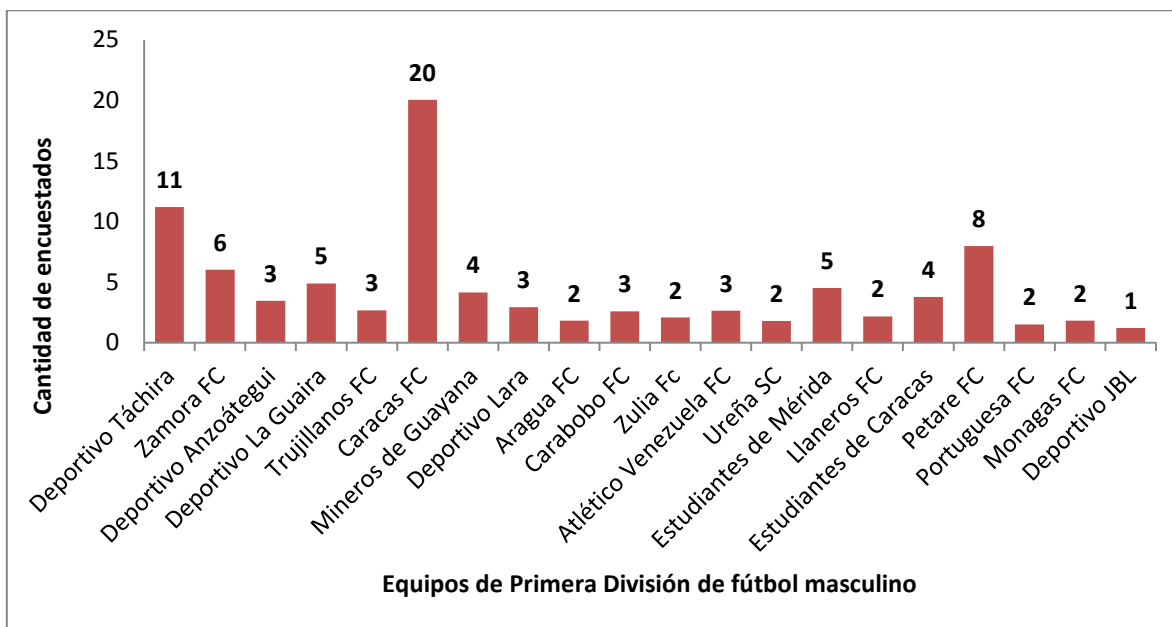


Gráfico 8.- Respuesta de la Pregunta #8

Esta pregunta fue realizada con la finalidad de identificar cuáles eran los cuatro equipos de Primera división de fútbol masculino nacional de mayor preferencia para los encuestados. Se realizó esta pregunta a los encuestados que indicaron que el fútbol es la disciplina de su preferencia (89 personas). En el Gráfico 8 se muestra que del total de encuestados, 20 personas (22.5%) indicaron que el Caracas FC es el equipo de su preferencia; 11 personas (12.56%) mostraron preferencia por el Deportivo Táchira; 8 personas (8.94%) aseguraron tener interés en el Petare FC y 6 personas (6.74%) poseen interés en el Zamora FC. El resto de los encuestados seleccionaron alguno de los otros equipos de la Primera división de fútbol masculino como su preferido.

9) A continuación se le presenta una lista de los equipos de la Liga Profesional de Baloncesto. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

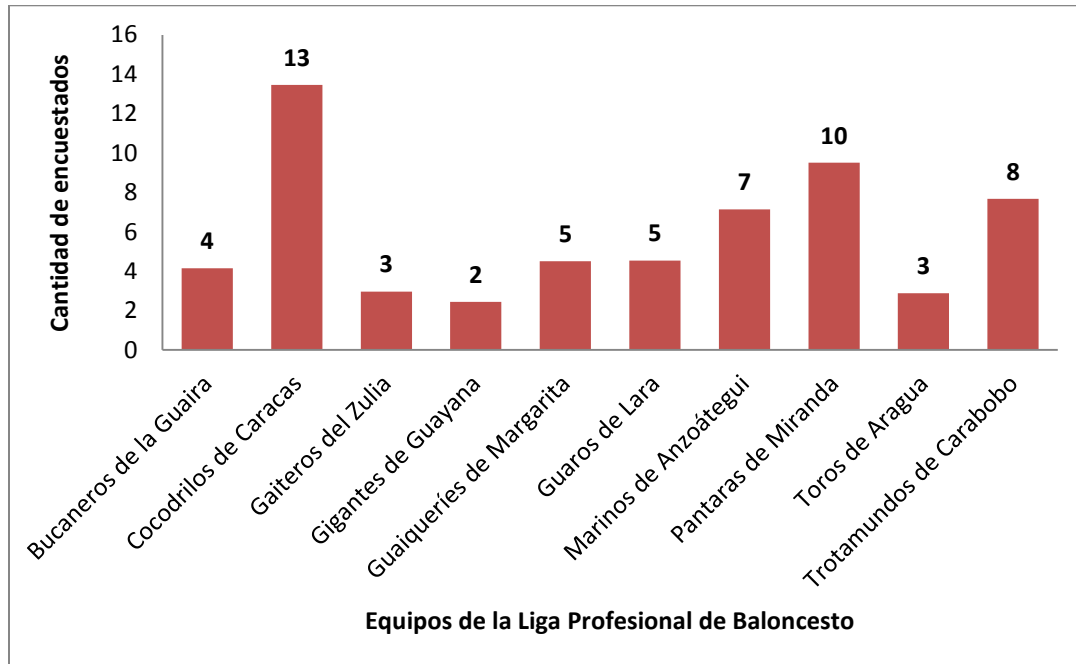


Gráfico 9.- Respuesta de la Pregunta #9

Esta pregunta fue realizada con la finalidad de identificar cuáles eran los cuatro equipos de la Liga Profesional de Baloncesto nacional de mayor preferencia para los encuestados. Se realizó esta pregunta a los encuestados que indicaron que el baloncesto es la disciplina de su preferencia (59 personas). En el Gráfico 9 se muestra que 13 personas (22.71%) seleccionaron al equipo Cocodrilos de Caracas como el de su preferencia, 10 personas (16.04%) al equipo Panteras de Miranda, 8 personas (12.95%) indicaron que Trotamundos de Carabobo es el equipo de su preferencia y 7 personas (12.04%) respondieron que Marineros de Anzoátegui es su equipo preferido. El resto de los encuestados seleccionó alguno de los otros equipos de la Liga Profesional de Baloncesto.

10)A continuación se le presenta una lista de los equipos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

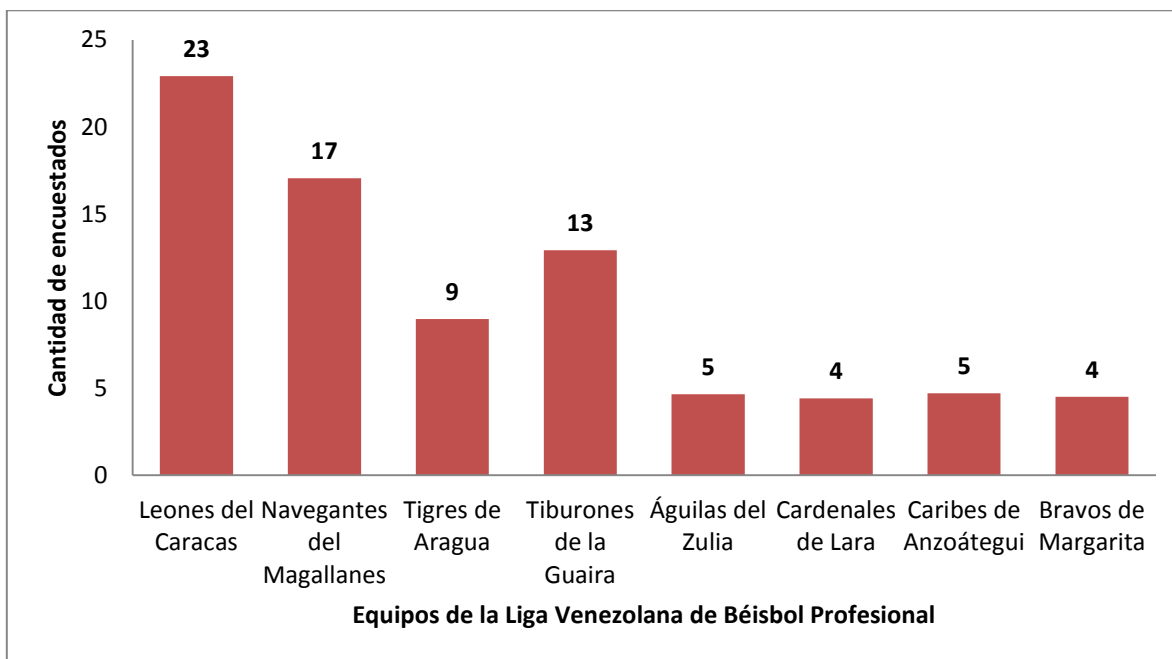


Gráfico 10.- Respuesta de la Pregunta #10

Esta pregunta fue realizada con la finalidad de identificar cuáles eran los cuatro equipos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional de mayor preferencia para los encuestados. Se realizó esta pregunta a los encuestados que indicaron que el béisbol es la disciplina de su preferencia (80 personas). En el Gráfico 10 se muestra que del total de encuestados, 23 personas (28.6%) indicaron que su equipo de preferencia es Leones del Caracas, 17 personas (21.28%) afirmaron que su equipo favorito es Navegantes del Magallanes, 13 personas (16.12%) seleccionaron a Tiburones de la Guaira como su equipo de preferencia y 9 personas (11.2%) aseguraron que Tigres de Aragua es su equipo favorito. El restante de los encuestados seleccionó alguno de los otros equipos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional.

11)A continuación se le presenta una lista de torneos deportivos nacionales. Por favor seleccione las opciones de su preferencia.

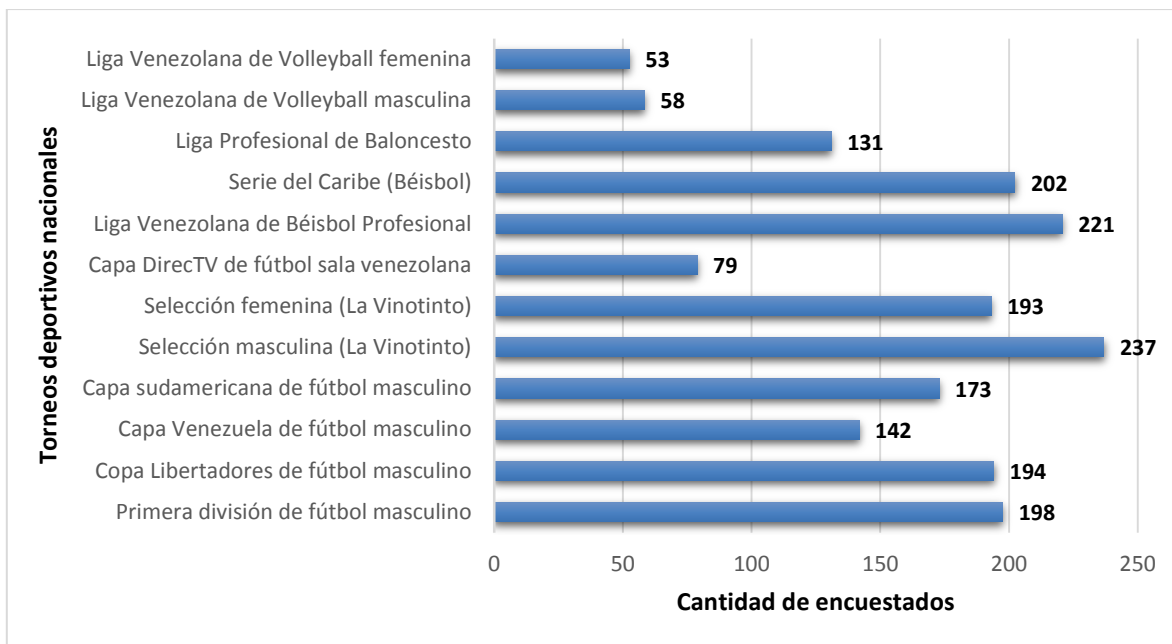


Gráfico 11.- Respuesta de la Pregunta #11

Esta pregunta se le realizó a las 330 personas que indicaron que visualizan programación deportiva al menos una vez al mes, con la finalidad de determinar cuáles son los cinco torneos deportivos nacionales de mayor preferencia para los encuestados. En el Gráfico 11 se muestra el resultado, en donde 237 personas están interesadas en los juegos de la Selección nacional de fútbol masculino (La Vinotinto), 221 personas en los juegos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional, 202 personas en los juegos de la Serie del Caribe, 198 personas en los juegos de Primera división de fútbol masculino y finalmente 194 personas mostraron interés en los juegos de la Copa Libertadores de fútbol masculino. Es importante resaltar que un encuestado puede poseer interés en más de un torneo deportivo nacional.

12) ¿Estaría usted interesado(a) en adquirir una suscripción para disfrutar de los eventos deportivos nacionales a través de internet?

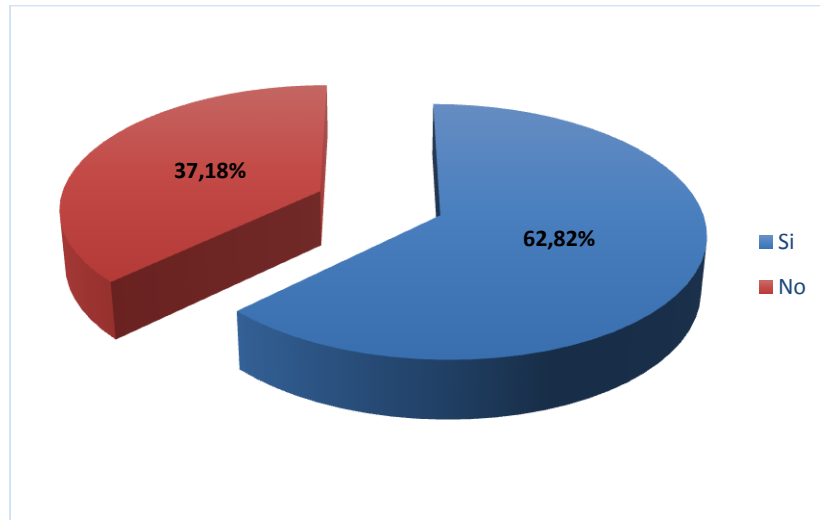


Gráfico 12.- Respuesta de la Pregunta #12

Esta pregunta se le realizó a las 330 personas que indicaron que visualizan programación deportiva al menos una vez al mes, con la finalidad de determinar el porcentaje de personas interesadas en adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet. Tal como se muestra en el Gráfico 12, el 37.18% de los encuestados (123 personas) aseguro que no estaría dispuesto a adquirir la suscripción, mientras que el 62.82% de los encuestados (207 personas) indicaron que si están dispuestos a contratar la suscripción, demostrando con este resultado que este tipo de servicio es una necesidad no satisfecha hasta ahora. Es importante resaltar que a todas aquellas personas que respondieron de forma negativa no continúan el cuestionario.

13) ¿Qué tipo de dispositivo utilizaría usted para visualizar televisión por internet?

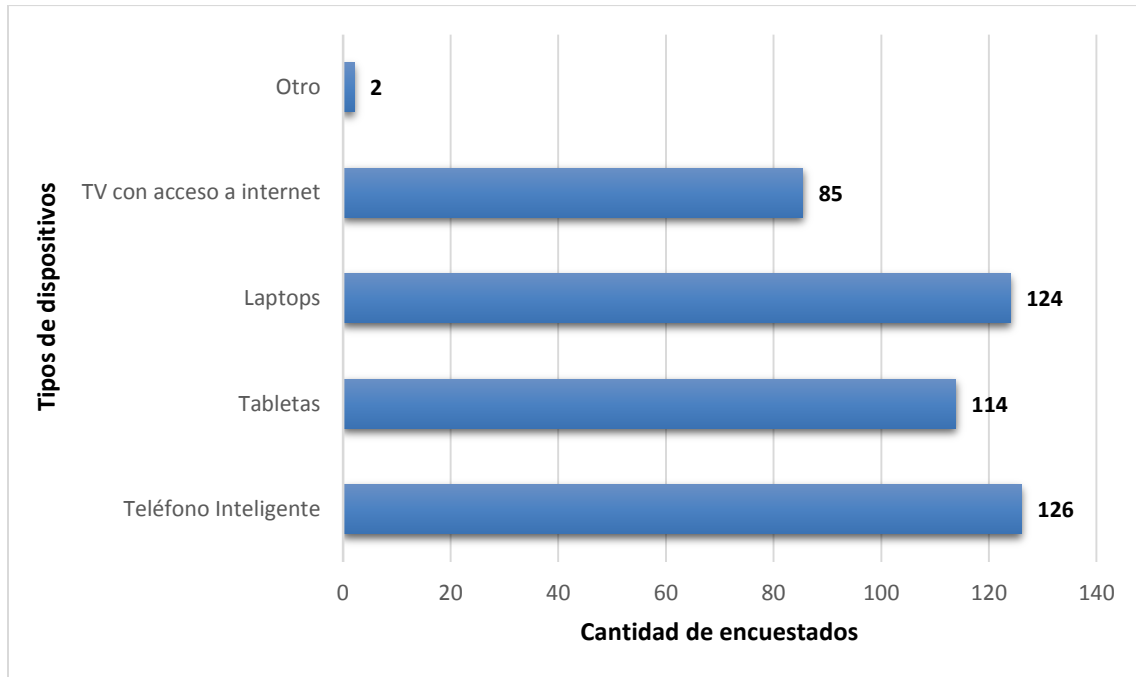


Gráfico 13.- Respuesta de la Pregunta #13

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet. Como se observa en el Gráfico 13, del total de personas que participaron en esta pregunta, 126 personas indicaron podrían utilizar teléfonos inteligentes, 124 personas seleccionaron que podrían utilizar laptops, 114 personas podrían utilizar tabletas, 85 personas escogieron TV con acceso a internet y 2 personas indicaron que podrían utilizar otro tipo de dispositivos para visualizar televisión por internet. Es importante resaltar que un encuestado podría utilizar más de un tipo de dispositivo para visualizar televisión por internet.

14) ¿Qué considera usted importante al momento de adquirir una suscripción para disfrutar de programación deportiva por internet?

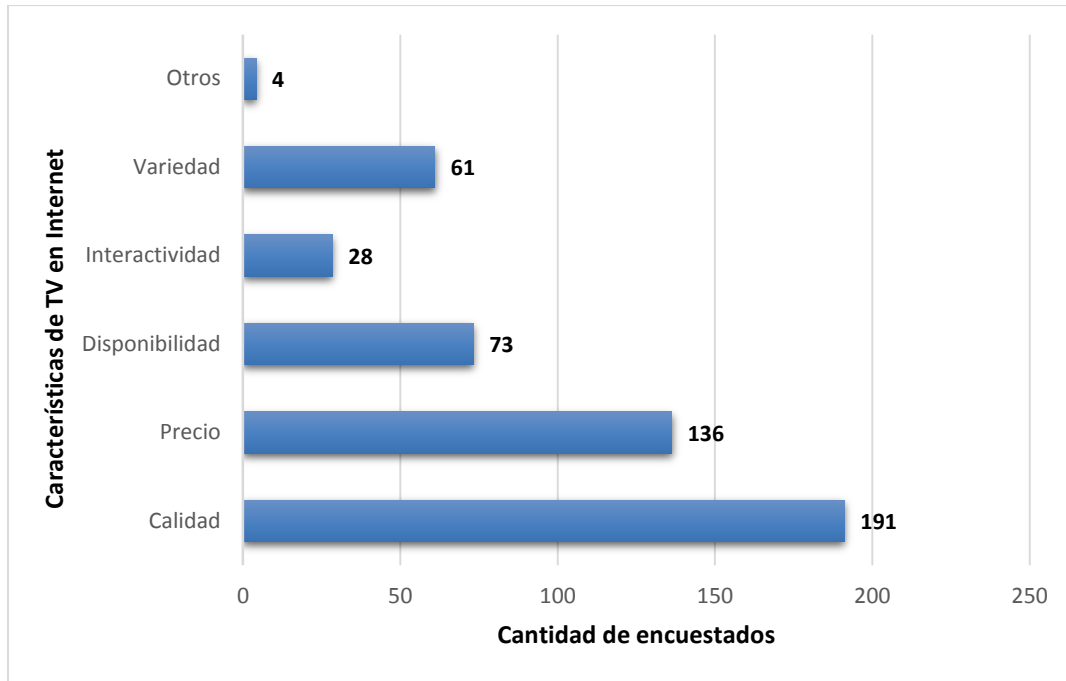


Gráfico 14.- Respuesta de la Pregunta #14

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet. Tal como se muestra en el Gráfico 14, 191 personas indicaron que la calidad del servicio es importante al momento de adquirir una suscripción de este tipo; de igual manera 136 personas indicaron que el precio es muy importante, así como 73 personas aseguraron que la disponibilidad del servicio también es de suma importancia para adquirir una suscripción de televisión por internet; la variedad en el contenido ofrecido le pareció a 61 personas un aspecto importante, de la misma manera que la interactividad que exista con el usuario es algo a considerar para 28 personas y a otras 4 personas les parece que existen otros aspectos importantes. Hay que resaltar que un encuestado puede considerar más de una característica necesaria al momento de adquirir una suscripción para visualizar televisión por internet.

15) Al momento de adquirir un contenido deportivo por internet ¿Cómo preferiría cancelar su suscripción?

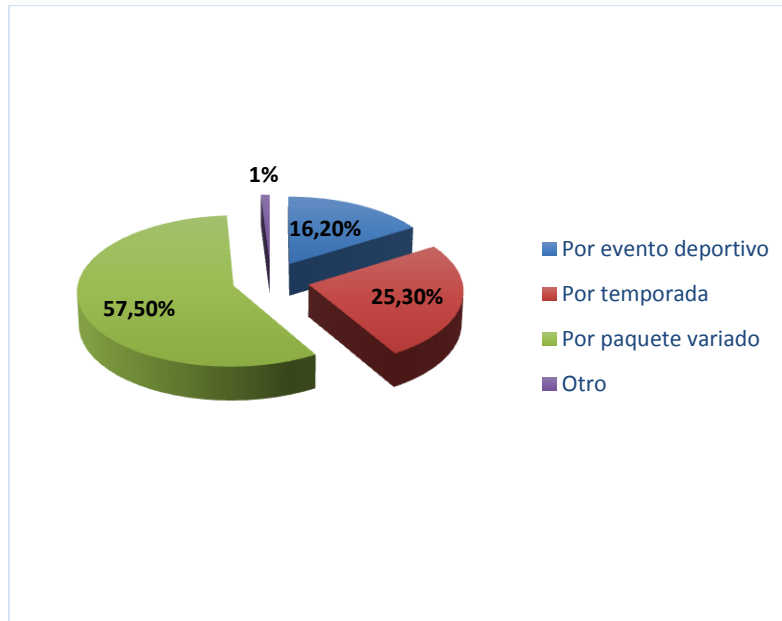


Gráfico 15.- Respuesta de la Pregunta #15

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet, con la finalidad de determinar cómo preferirían los encuestados adquirir una suscripción de este tipo. En el Gráfico 15 se muestra que el 57.50% de los encuestados (119 personas) prefiere adquirir una suscripción que ofrezca un paquete variado, mientras que el 25.30% (52 personas) preferiría adquirir el servicio por temporada, el 16.20% (34 personas) desearía una suscripción por evento deportivo, finalmente el 1% de los encuestados (2 personas) desearía otra forma de cancelar la suscripción.

16) Sería tan amable de indicar cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la adquisición de una suscripción de televisión deportiva por internet.

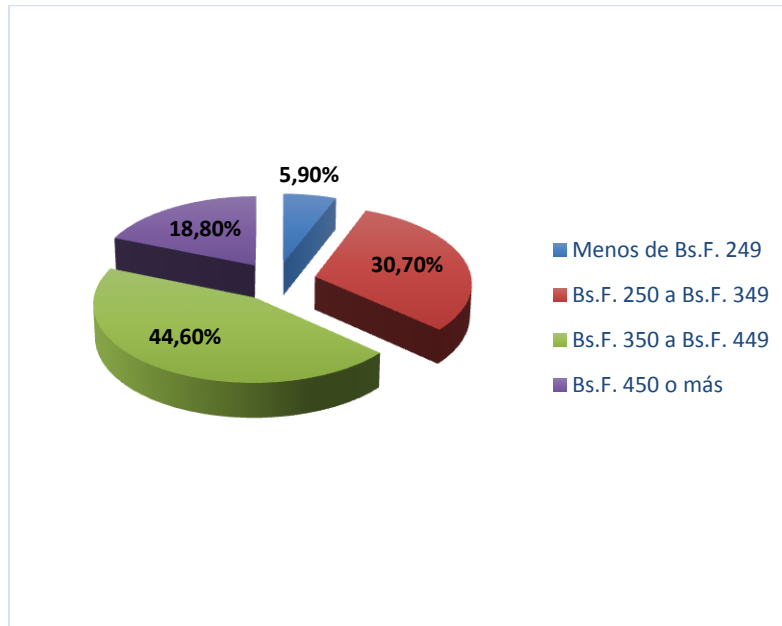


Gráfico 16.- Respuesta de la Pregunta #16

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet, con la finalidad de determinar el rango de precio que los encuestados estarían dispuestos a cancelar mensualmente por la adquisición de televisión deportiva nacional por internet. En el Gráfico 16 se observa que el 44.60% de los encuestados (92 personas) aseguraron que estarían dispuestos a cancelar mensualmente entre Bs.F. 350 a Bs.F. 449, mientras que el 30.70% (64 personas) respondieron que podrían cancelar entre Bs.F. 250 hasta Bs.F. 349; el 18.8% de los encuestados (39 personas) indicó que podrían cancelar más de Bs.F. 450 y finalmente, el 5.9% (12 personas) señaló que podrían cancelar una suscripción mensual por menos de Bs.F. 249.

17) Sería usted tan amable de indicar su género.

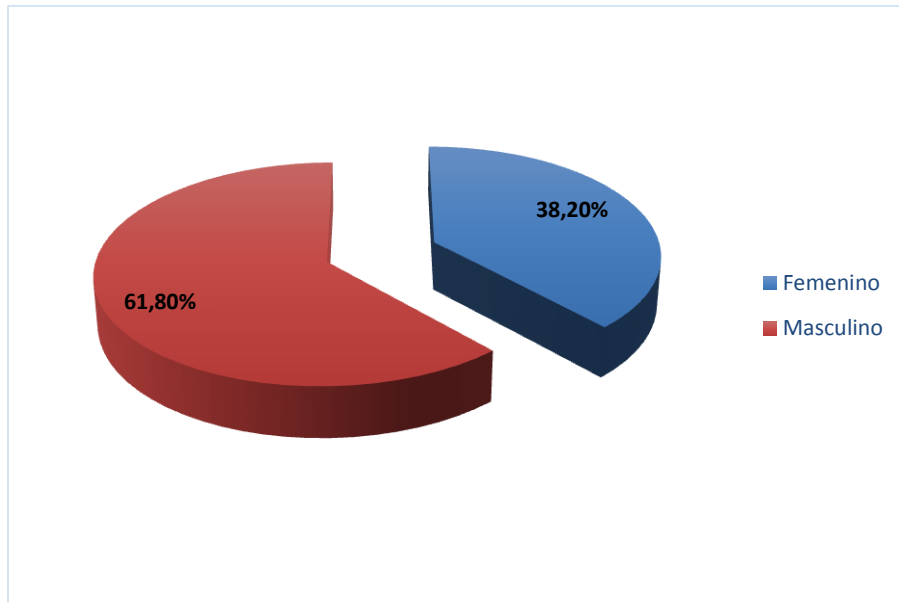


Gráfico 17.- Respuesta de la Pregunta #17

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet, con la finalidad de conocer el género de los posibles suscriptores. En el Gráfico 17 se muestra que el 61.8% (128 personas) está representado por hombres, mientras que el 38.2% de los encuestados (79 personas) estuvo representado por mujeres.

18) Sería tan amable de indicar dentro de cuál rango se encuentra su edad.

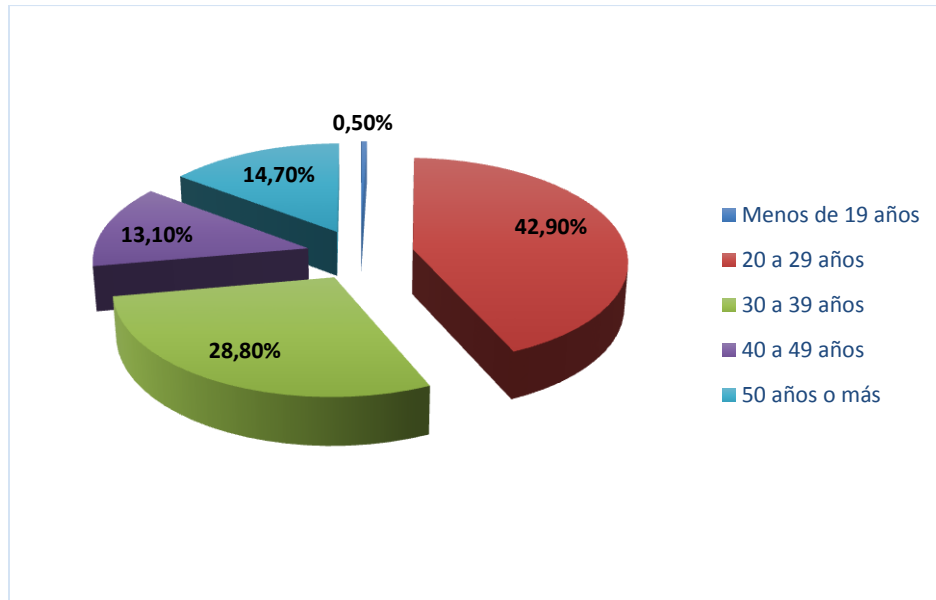


Gráfico 18.- Respuesta de la Pregunta #18

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet, con la finalidad de conocer el rango de edades en donde se concentra la mayor cantidad de posibles suscriptores. En el Gráfico 18 se muestra que el 42.9% de los encuestados (89 personas) se encuentra entre el rango de edades de 20 a 29 años y el 28.8% (60 personas) de los encuestados está entre el rango de 30 a 39 años, siendo estos dos rangos donde se concentran la mayor cantidad de encuestados. El resto de los encuestados se concentran en los otros tres rangos existentes.

19) Sería tan amable de indicar su nivel de escolaridad.

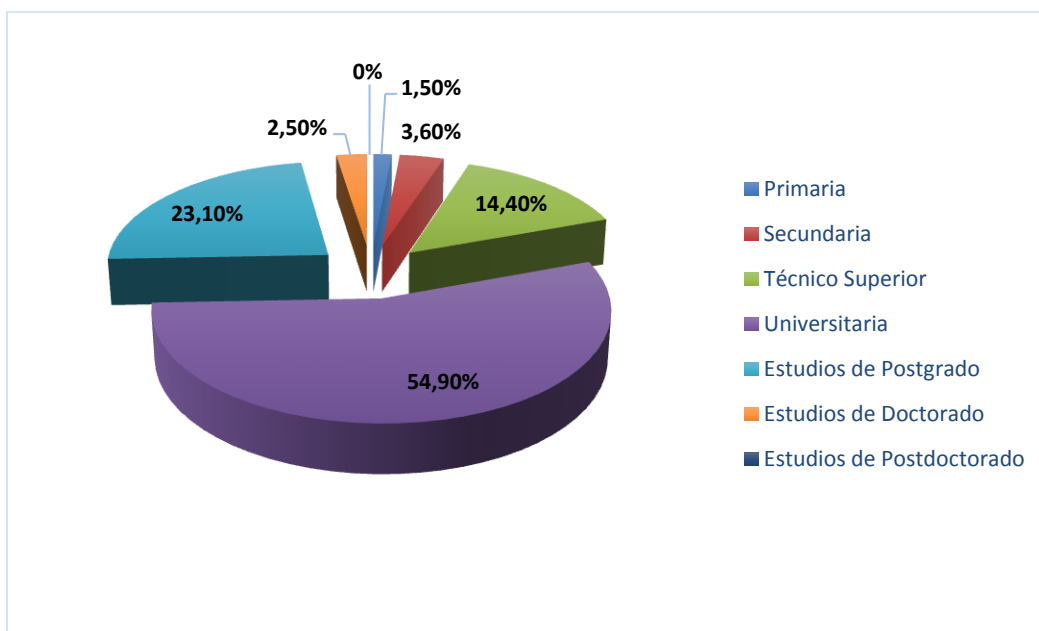


Gráfico 19.- Respuesta de la Pregunta #19

Esta pregunta fue realizada a las 207 personas que aseguraron que estarían dispuestas a adquirir una suscripción para disfrutar de eventos deportivos nacionales a través de internet, con la finalidad de conocer el nivel de escolaridad que poseen los posibles suscriptores. En el Gráfico 19 se muestra que 54.9% de los encuestados (114 personas) son Universitarios, el 23.1% (48 personas) posee estudios de Postgrado y el 14.4% de los consultados (30 personas) son Técnicos Superior, siendo estos tres niveles de escolaridad donde se concentran la mayor cantidad de encuestados. El resto de los encuestados poseen alguno de los otros cuatros niveles de escolaridad.

V.4.2 Descripción del Producto

Deportes-Venezuela.com desea ampliar su mercado actual con el lanzamiento de una plataforma Over-The-Top TV que les permita a todas las personas que mantengan interés en el acontecer deportivo nacional la posibilidad de visualizar programación de este tipo, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo que posea conexión a internet. Esta plataforma contará con una página

web, así como aplicaciones móviles para dispositivos Android y iOS, desde donde los usuarios podrán adquirir una suscripción para disfrutar de los distintos torneos deportivos nacionales que serán ofrecidos, pudiendo optar por la modalidad de visualizar el contenido en vivo o la repetición del mismo.

El usuario contará con la opción de seleccionar los juegos de su preferencia, dentro de todo el catálogo que coloca Deportes-Venezuela.com a su disposición, brindándole al suscriptor a posibilidad de crear una programación que se adapte con sus gustos e intereses.

V.4.3 Demanda del Producto

Por medio de la encuesta realizada se obtuvo que el 62.82% de la muestra utilizada estaría dispuesta a adquirir una suscripción para disfrutar de los eventos deportivos nacionales a través de internet, esto deja en evidencia que este tipo de servicio es un nicho de mercado no satisfecho, por lo cual el lanzamiento de este tipo de plataforma le permitiría a la empresa incursionar de manera positiva en el mercado de la televisión deportiva nacional por internet.

V.4.4 Oferta del Producto

La encuesta realizada permitió determinar que el 57.50% de la muestra utilizada preferiría adquirir una suscripción para disfrutar de los eventos deportivos nacionales a través de internet por medio de un paquete variado, en donde los usuarios puedan escoger entre todo el catálogo de eventos ofrecidos. Es por ello que Deportes-Venezuela.com los siguientes paquetes:

V.4.4.1 Paquete “Uno porque me gusta”

Con este plan el suscriptor podrá disfrutar de los encuentros deportivos nacionales de su disciplina favorita por tan sólo cancelar un monto fijo mensual. Consta de 4 juegos en vivo semanales, donde el usuario podrá seleccionar cuál encuentro desea ver por señal en vivo, de igual manera contará con la opción de

repetición, lo cual le permitirá al suscriptor visualizar la grabación de los distintos eventos deportivos cuando y donde quiera, ya que todos los juegos estarán disponibles en la web por un mes. Este paquete incluirá los eventos de cobertura especial de la disciplina seleccionada.

V.4.4.2 Paquete “Doblemente divertido”

Con este plan el suscriptor podrá disfrutar de los encuentros deportivos nacionales de sus dos disciplinas favoritas por tan sólo cancelar un monto fijo mensual. Consta de 4 juegos en vivo semanales por cada disciplina, donde el usuario podrá seleccionar cuál encuentro de cada disciplina nacional desea ver por señal en vivo, de igual manera contará con la opción de repetición, lo cual le permitirá al suscriptor visualizar la grabación de los distintos eventos deportivos cuando y donde quiera, ya que todos los encuentros estarán disponibles en la web por un mes. Este paquete incluirá los eventos de cobertura especial de las disciplinas seleccionadas.

V.4.4.3 Paquete “Tres con todo”

Con este plan el suscriptor podrá disfrutar de los encuentros deportivos nacionales de tres disciplinas de su preferencia por tan sólo cancelar un monto fijo mensual. Consta de 4 juegos en vivo semanales por cada disciplina, donde el usuario podrá seleccionar cuál encuentro de cada disciplina nacional desea ver por señal en vivo, de igual manera contará con la opción de repetición, lo cual le permitirá al suscriptor visualizar la grabación de los distintos eventos deportivos cuando y donde quiera, ya que todos los encuentros estarán disponibles en la web por un mes. Este paquete incluirá los eventos de cobertura especial de las disciplinas seleccionadas.

V.4.4.4 Transmisión Especial

El suscriptor podrá adquirir la transmisión en vivo de encuentros deportivos de transmisión especial, así como contar con la opción de repetición, lo cual le permitirá al suscriptor visualizar la grabación de esta cobertura especial cuando y

donde quiera, ya que todos los encuentros estarán disponibles en la web por un mes. Esta transmisión podrá ser cancelada por un monto fijo que será publicado cuando sea anunciado el evento deportivo, sin necesidad de adquirir una suscripción mensual.

V.4.5 Mercado Potencial

El mercado potencial podría estar conformado en su mayoría por hombres, ya que en la encuesta realizada se obtuvo que el 61.8% de los encuestados que estarían interesados en adquirir una suscripción para el disfrute de programación deportiva nacional por internet son de género masculino, pero es importante resaltar que el 38.20% de los encuestados que estaría dispuesto a adquirir una suscripción de este tipo es de género femenino, siendo este porcentaje considerable, por lo cual se debería crear una campaña publicitaria que logre capturar más clientela de este género.

De igual manera se obtuvo que 42.9% de los posibles suscriptores se ubican entre el rango de edades de 20 a 29 años, mientras que 28.8% está dentro del rango de edades de 30 a 39 años. Aunado a ello se puede decir que la mayoría de los posibles suscriptores poseen un nivel de escolaridad entre Técnico Superior y Postgrado, ya que en la encuesta realizada se pudo extraer que 54.9% de los interesados en este tipo de suscripción poseen estudios Universitarios, el 23.1% posee estudios de Postgrado y el 14.4% posee estudios de Técnico Superior, por lo cual se puede enfatizar la campaña publicitaria en las casas de estudios del país, intentando conseguir en ellas patrocinio.

V.4.6 Formulación de Precio

Deportes-Venezuela.com busca que sus clientes disfruten de un servicio de calidad a un precio razonable. Por ser un producto que atenderá a un segmento específico de mercado, el cual no posee competencia real, no se tiene referencia de precios, sólo se estima que el mercado posee un potencial desatendido y que podrían existir variaciones cuando algún componente o algún material con el cual se ofrecen los servicios tuviese un incremento cuyo costo influye en el precio del

servicio. Es por ello que se estima que los precios mensuales por suscripción para el primer año de operación sean los expresados en la Tabla 5.

Tabla 5.- Precios mensuales por servicios

Paquete	PMVP (Bs.)	IVA 12%	Total a Pagar (Bs.)
<i>Uno porque me gusta</i>			
Fútbol	1.339,29	160,71	1.500,00
Baloncesto	1.160,71	139,29	1.300,00
Béisbol	1.160,71	139,29	1.300,00
<i>Doblemente Divertido</i>			
Fútbol y Baloncesto	1.785,71	214,29	2.000,00
Fútbol y Béisbol	1.785,71	214,29	2.000,00
Baloncesto y Béisbol	1.696,43	203,57	1.900,00
<i>Tres con Todo</i>			
Fútbol, Béisbol y Baloncesto	2.500,00	300,00	2.800,00
<i>Transmisión Especial (*)</i>			
Fútbol	803,57	96,43	900,00
Baloncesto	714,29	85,71	800,00
Béisbol	625,00	75,00	700,00
Voleibol	625,00	75,00	700,00
Natación	625,00	75,00	700,00
Otras Disciplinas Deportivas	625,00	75,00	700,00
(*) Los Precios de las transmisiones especiales pueden variar dependiendo del Torneo deportivo y las tarifas serán anunciadas al momento de promocionarse el evento.			

V.4.7 Canales de Comercialización

Deportes-Venezuela.com buscará ofrecer sus servicios, incentivando a las personas por medio de una fuerte campaña publicitaria a través del desarrollo de los siguientes canales de comercialización:

- ✓ Redes Sociales de Deportes-Venezuela.com.
- ✓ Páginas Web especializadas en deportes.
- ✓ Páginas Web de Prensa escrita local.
- ✓ Radio local.

- ✓ Comerciales de televisión en los principales canales del país.
- ✓ Vallas publicitarias en las principales vías de comunicación del país.
- ✓ Volantes en los eventos deportivos nacionales.

CAPITULO VI. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se presenta el desarrollo de las actividades llevadas a cabo en la Fase III, la cual comprende todo lo relacionado con el estudio técnico necesario para evaluar la factibilidad del proyecto. Se realizó una investigación para la selección de la oficina en donde se desarrollarían todas las actividades de la empresa; de igual manera, se investigó la tecnología requerida para la instalación y puesta en producción del proyecto, fue definida la estructura organizativa requerida, así como el perfil de cada cargo, los horarios de trabajo y la oferta salarial correspondiente. Finalmente se determinó cual sería la capacidad instalada que posee la empresa y la proyección de la capacidad que se estima utilizar para los primeros seis años de operación.

VI.1 CRONOGRAMA DE PROYECCIÓN

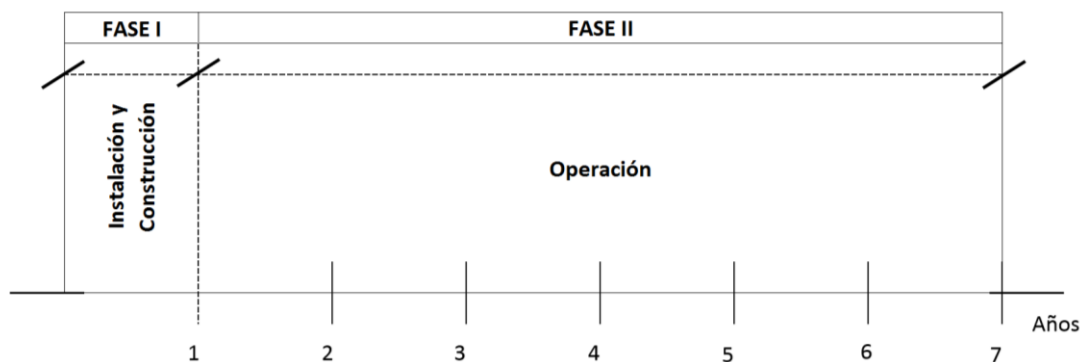


Imagen 21.- Cronograma de Proyección

Tal como se muestra en la Imagen 21, la proyección del proyecto se realizó a siete (7) años, la cual se desarrollará en dos (2) fases. La fase I se realizará el primer año y estará comprendida por trabajos de acondicionamiento e instalación del proyecto, efectuándose la inversión en las obras civiles, la adquisición de equipos y mobiliario, y la determinación de la cantidad de capital de trabajo necesario para poder iniciar las operaciones. Por su parte, la fase II tendrá una duración de seis (6) años, en los cuales estarán abarcadas las labores de servicio y operación de proyecto el cual enfoca su proceso en la transmisión de programación deportiva nacional a través de televisión por internet.

VI.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

La oficina de Deportes-Venezuela.com estará ubicada en el Centro Ciudad Comercial Tamanaco, Torre Pirámide Invertida, Piso 5, Oficina 503. Este Centro Comercial se encuentra ubicado en la Avenida La Estancia, Municipio Baruta de la ciudad de Caracas, Estado Miranda.



Imagen 22.- Ubicación de la oficina de Deportes-Venezuela.com

Fuente: Google (2016)

VI.3 INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS

El sitio seleccionado para la instalación de la oficina de Deportes-Venezuela.com se encuentra en un Centro Empresarial, por lo cual cuenta con servicios públicos como son: energía eléctrica, aguas blancas, control de aguas negras, aire acondicionado centralizado, aseo, posibilidad de contratar servicio telefónico e internet, acceso a las principales autopistas de la ciudad, así como transporte público, línea de taxi y estacionamiento. De igual forma, cuenta con uno de los principales Centros Comerciales de la ciudad, en el cual existe una amplia oferta gastronómica para los colaboradores de Deportes-Venezuela.com, así como gran variedad de comercios.

Es importante resaltar que el espacio seleccionado debe ser remodelado y acondicionado para la puesta en marcha del proyecto, por ello en la Tabla 6 se encuentra la distribución espacial propuesta para la reestructuración y en la Tabla 7 aparece el mobiliario necesario para acondicionar la oficina.

Tabla 6.- Distribución Espacial Propuesta

Distribución	Unidad Utilizada	Cantidad	Tipo de Espacio	Espacio Unitario	Espacio Total
Cubículo de Analista	m ²	5	Abierto	1,95	9,75
Cubículo de Supervisor	m ²	3	Abierto	2,1	6,3
Oficina Gerencial	m ²	1	Cerrado	3	3
Recepción	m ²	1	Abierto	5	5
Cuarto de Transmisión	m ²	1	Cerrado	10	10
Sala de juntas	m ²	1	Cerrado	15	15
Cocina	m ²	1	Cerrado	10	10
Baños	m ²	2	Cerrado	10	20
TOTAL (m²)					79,05

Tabla 7.- Mobiliario propuesto

Descripción	Unidad Utilizada	Cantidad
Escritorios Modulares	Pieza	10
Sillas Ergonómicas	Pieza	11
Papeleras	Pieza	11
Escritorio Ejecutivo	Pieza	1
Archivador	Pieza	11
Mueble de recepción	Pieza	1
Mesa de Conferencia	Pieza	1
Sillas de sala de junta	Pieza	6

VI.4 TECNOLOGÍA UTILIZADA

Para la puesta en producción del proyecto es necesaria la compra de equipos de oficina, así como la adquisición de servicios tecnológicos que permitan llevar a cabo el objetivo del proyecto, es por ello que en la Tabla 8 se encuentran los equipos y tecnología propuesta.

Tabla 8.- Equipos y tecnología propuesta

Equipos	Unidad Utilizada	Cantidad
Computadora Inspiron 24 3000 Series (Intel®) Touch in White	Pieza	11
Regulador de voltaje con supresor de picos, 6 salidas 1000va	Pieza	11
Dell Color Multifuntion Printer - E525w	Pieza	1
Linksys AC1900 Dual Band Smart WI-FI Router	Pieza	1
Cable de Red RJ45	Metros	30
TP-LINK 24-Port Gigabit Ethernet Rackmount Switch (TL-SG1024)	Pieza	1
Samsung UN32J5205 32-Inch 1080p Smart LED TV	Pieza	3
AT&T ML17929 2-Line Corded Telephone	Pieza	11
Suministro de Sistema de Telefonía Avaya - IP Office 500	SG	1
Diseño de Página Web y App para dispositivos móviles	SG	1
Planta Eléctrica Kohler 20RESAL-200SELS 20Kva	Pieza	1

Es importante aclarar que se debe contratar adquirir una suscripción mensual por el servicio de Content Delivery Network (CDN), siendo esto una red superpuesta de computadoras que resguardan una copia de los datos en internet para garantizar de esta manera una distribución de contenido mucho más eficiente y fiable. Aunado a esto, se debe adquirir una suscripción para la distribución del contenido audiovisual captado, a través de los servicios ofrecidos por medio de una plataforma TV Everywhere. Finalmente se debe adquirir un servicio de internet

dedicado que garantice una excelente conexión a la web. Todos estos servicios serán adquiridos a través de un mismo proveedor de servicio, en este caso la empresa encargada es Level 3 Communications.

VI.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso productivo está comprendido por dos ramas, la primero está conformada por la obtención, transmisión y distribución de contenido deportivo, y la segunda está comprendida por los pasos que debe cumplir el usuario para poder visualizar la programación deportiva, tal como se muestra en la Imagen 23 y en la Imagen 24, respectivamente.

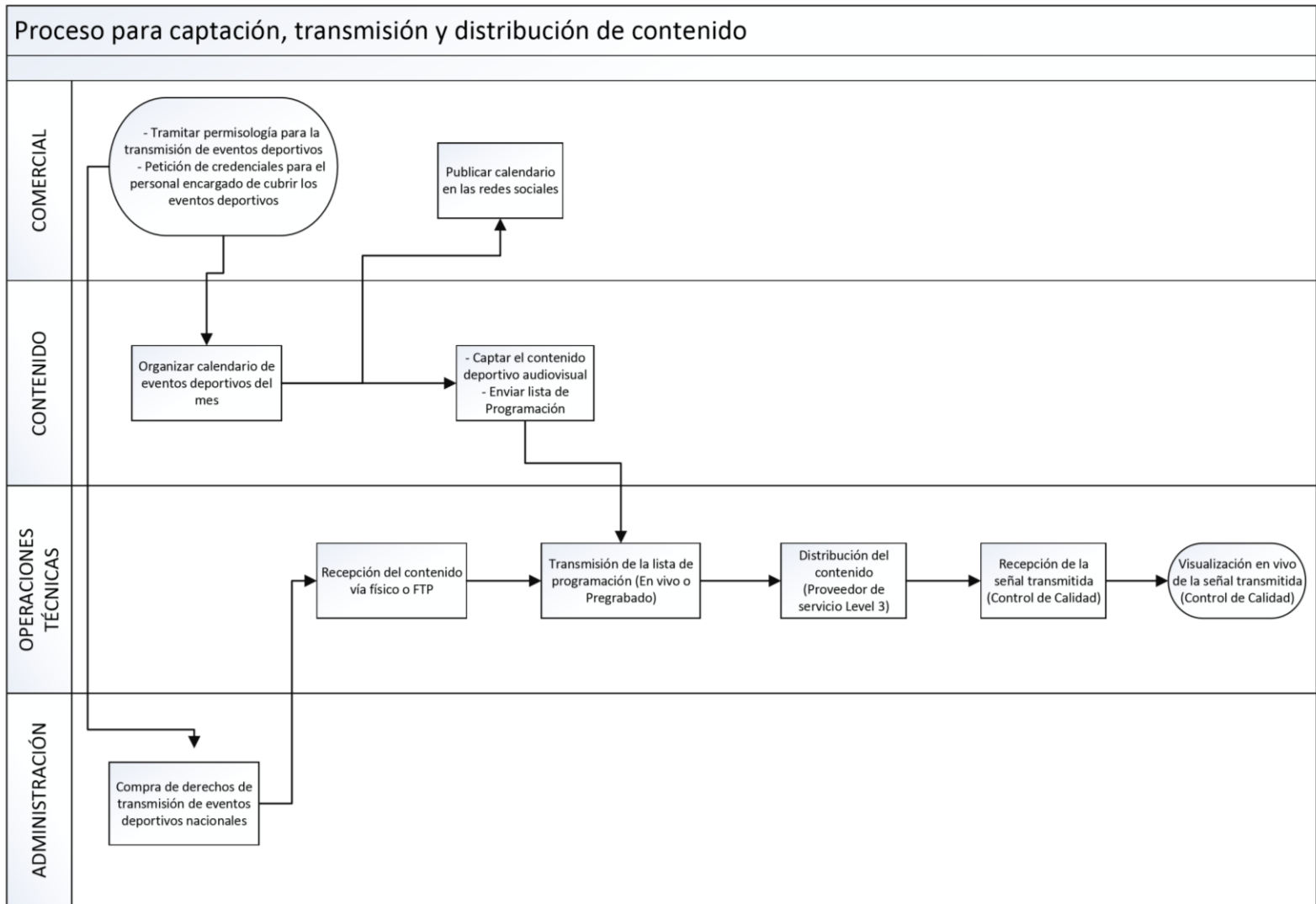


Imagen 23.- Flujoograma de proceso para la captación, transmisión y distribución de contenido

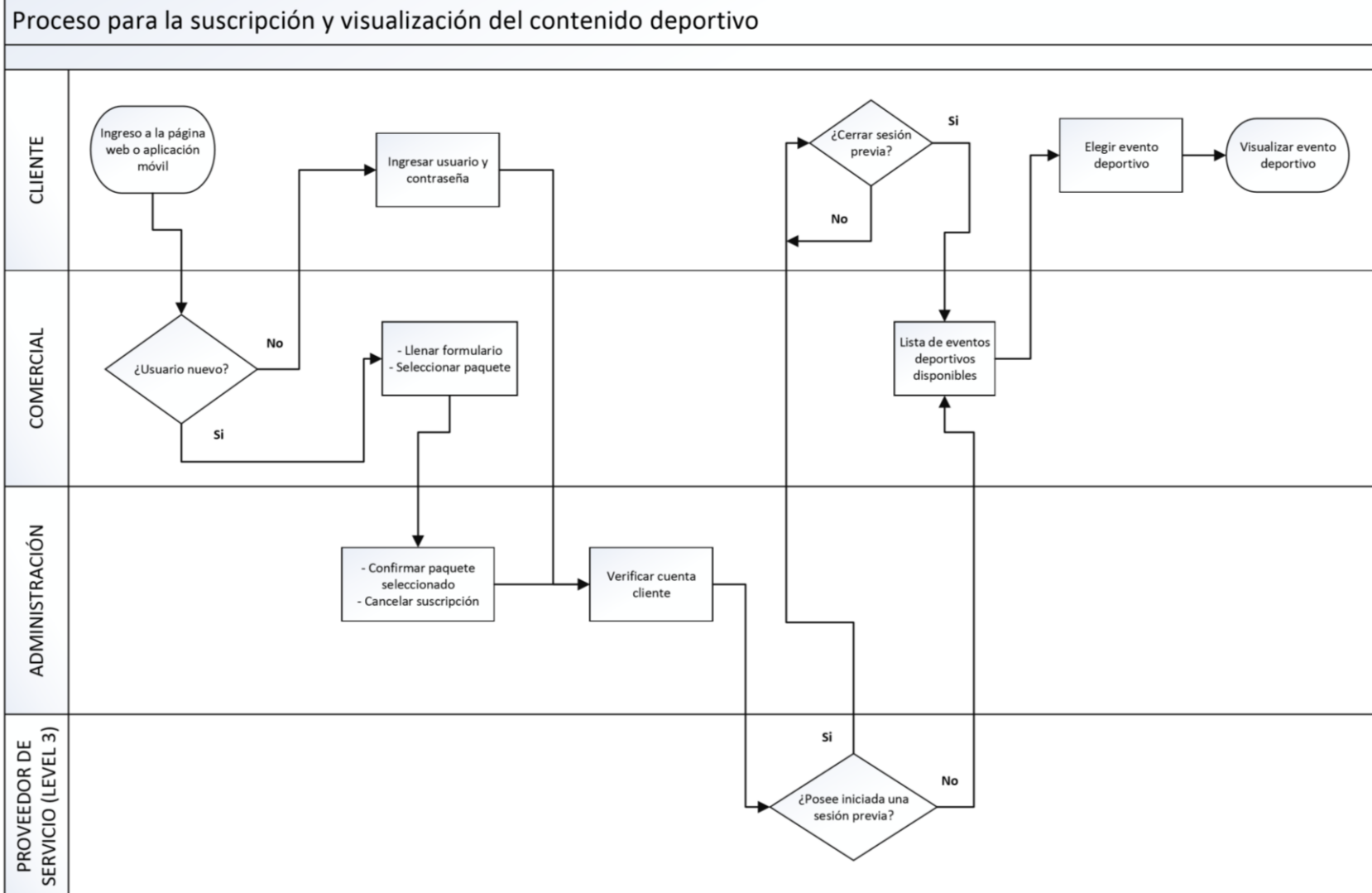


Imagen 24.- Flujograma de proceso para la suscripción y visualización del contenido deportivo

VI.6 CONTROL DE CALIDAD

El proceso planteado para el control de calidad comprende dos ramas, la primera es el mantenimiento de las instalaciones de la empresa, en donde se realizará limpieza general de las oficinas diariamente, mantenimiento físico de la estructura anualmente, renovación tecnológica cada tres (3) años y renovación de mobiliario cada seis (6) años. La segunda rama es el control de calidad del contenido transmitido, el departamento de operaciones técnicas será el encargado del monitoreo de la señal transmitida, así como el correcto funcionamiento de la página web y aplicaciones móviles de la empresa, por ello habrá personal capacitado las 24 horas del día, los 365 días del año a fin de cumplir con todos los parámetros de calidad que merece el usuario desde el momento que adquiere el servicio de programación deportiva por internet.

VI.7 VOLUMEN DE OCUPACIÓN

Como se explicó en el Marco Teórico, el volumen de ocupación está comprendido por la estructura organizativa necesaria para la puesta en marcha del proyecto, así como la descripción de cada cargo y los requisitos necesarios que debe poseer el empleado. De igual manera, son especificados los turnos de trabajo y el paquete salarial que será ofrecido a los trabajadores de la empresa.

VI.7.1 Estructura Organizativa Requerida

Actualmente, Deportes-Venezuela.com cuenta con una estructura organizativa jerárquica conformada por tres áreas (Redacción, Mercado y Audiovisuales), por lo cual fue necesario realizar una reestructuración del organigrama, adaptándolo a las actividades que comenzará a realizar la empresa. Como se puede apreciar en la Imagen 25, la estructura organizativa se mantendrá jerárquica y estará conformada por tres departamentos principales: Administrativo, Contenido y Operaciones Técnicas.

El departamento Administrativo es el encargado de todo o referente a recursos humanos, administración financiera y los aspectos comerciales y publicitarios de la empresa. El departamento de Contenido se encarga de la obtención del material audiovisual, así como su síntesis y procesamiento. Finalmente, el departamento de operaciones técnicas tiene la responsabilidad de brindar el apoyo tecnológico a los empleados de la empresa, así como a supervisión y monitoreo del contenido transmitido.

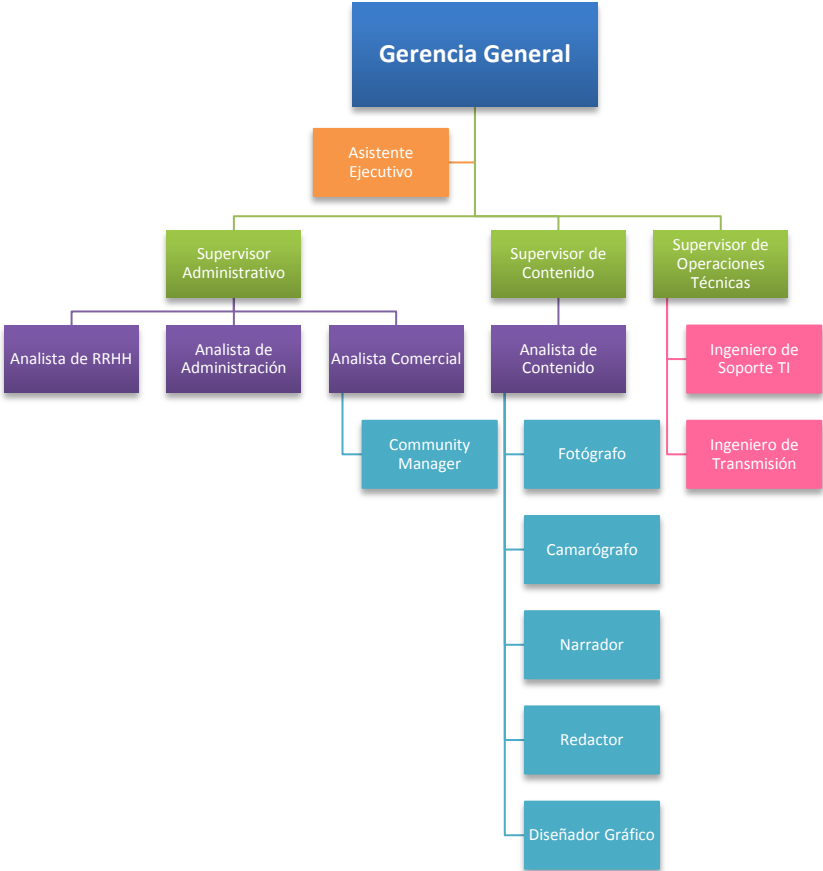


Imagen 25.- Estructura Organizativa Requerida para Deportes-Venezuela.com

VI.7.1.1 Descripción de Cargos

A partir de la estructura organizativa requerida para la ejecución del proyecto, se procedió a la definición de cada cargo, especificando los requisitos y competencias que debe poseer el aspirante, así como las funciones que desempeñará en la empresa. (Ver Anexo #3)

VI.7.2 Horario de Trabajo

Según lo estipulado en el Art. 173 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT) la jornada laboral no puede exceder de cinco días a la semana, teniendo dos días de descanso continuos. Cuando la jornada laboral está comprendida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m. (jornada diurna) no puede exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales; cuando la jornada está comprendida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. (jornada nocturna) no podrá exceder de siete horas diarias ni treinta y cinco horas semanales; y finalmente cuando la jornada comprenda periodos diurnos y nocturnos (jornada mixta) no podrá exceder de siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas semanales.

Es por ello que se definieron cinco turnos de trabajo semanales, garantizando de esta forma el cumplimiento de la LOTTT. En la Tabla 9 se puede apreciar la cantidad de horas semanales por turno y en la Imagen 26 se encuentran los horarios de trabajo de cada turno, así como los días libres y horas de descanso interjornada.

Tabla 9.- Horas laborables semanales por turno

	Horas Semanales
Turno #1	40 hrs
Turno #2	26 hrs
Turno #3	26 hrs
Turno #4	28hrs
Turno #5	27 hrs

<p>TURNO #1 LUNES A VIERNES 8:00 a.m. a 12:00 p.m. - 1:00 p.m. a 5:00 p.m. DESCANSO INTERJORNADA 12:00 p.m. a 1:00 p.m. <i>SÁBADOS, DOMINGOS Y FERIADOS LIBRES</i></p>	<p>TURNO #4 MIÉRCOLES Y DOMINGOS 5:00 p.m. a 8:00 p.m. - 9:00 p.m. a 1:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 8:00 p.m. a 9:00 p.m. JUEVES 1:00 a.m. a 4:00 a.m. - 5:00 a.m. a 7:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 4:00 a.m. a 5:00 a.m. SÁBADOS 8:00 a.m. a 12:00 p.m. - 1:00 p.m. a 5:00 p.m. DESCANSO INTERJORNADA 12:00 p.m. a 1:00 p.m. <i>LUNES, MARTES Y VIERNES LIBRES</i></p>
<p>TURNO #2 LUNES Y VIERNES 5:00 p.m. a 8:00 p.m. - 9:00 p.m. a 1:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 8:00 p.m. a 9:00 p.m. MARTES Y SÁBADO 1:00 a.m. a 4:00 a.m. - 5:00 a.m. a 7:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 4:00 a.m. a 5:00 a.m. <i>MIÉRCOLES, JUEVES Y DOMINGOS LIBRES</i></p>	<p>TURNO #5 JUEVES 5:00 p.m. a 8:00 p.m. - 9:00 p.m. a 1:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 8:00 p.m. a 9:00 p.m. LUNES Y VIERNES 1:00 a.m. a 4:00 a.m. - 5:00 a.m. a 7:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 4:00 a.m. a 5:00 a.m. DOMINGOS 8:00 a.m. a 12:00 p.m. - 1:00 p.m. a 5:00 p.m. DESCANSO INTERJORNADA 12:00 p.m. a 1:00 p.m. <i>MARTES, MIÉRCOLES Y SÁBADOS LIBRES</i></p>
<p>TURNO #3 MARTES Y SÁBADO 5:00 p.m. a 8:00 p.m. - 9:00 p.m. a 1:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 8:00 p.m. a 9:00 p.m. MIÉRCOLES Y DOMINGOS 1:00 a.m. a 4:00 a.m. - 5:00 a.m. a 7:00 a.m. DESCANSO INTERJORNADA 4:00 a.m. a 5:00 a.m. <i>LUNES, JUEVES Y VIERNES LIBRES</i></p>	

Imagen 26.- Horario de Trabajo por Turno

VI.7.3 Aspectos Laborales

Según lo estipulado en el Art. 98 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), todos los trabajadores tienen derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales; es por ello que se diseñó una escala salarial de acuerdo a los requisitos mínimos exigidos al colaborador, así como las funciones que este tenga inherentes al cargo que desempeña.

Sin importar el cargo que desempeñe el trabajador dentro de Deportes-Venezuela.com, contará con un pago anual por concepto de Bono Vacacional

equivalente a 30 días de su último sueldo, así como 15 días hábiles de disfrute de vacaciones, aumentando un día por cada año que mantenga relación con la empresa, hasta alcanzar los 30 días hábiles; es importante aclarar que el Bono Vacacional será cancelado el día 2 del mes en el cual el colaborador disfrutara de sus días libres, siempre y cuando este consuma la mitad más un día del periodo vacacional. Aunado a esto, contará con un pago anual por concepto de Utilidades equivalente a 90 días de su último sueldo mensual, el cual será cancelado en la primera quincena de mes de Noviembre, según lo expuesto en el Art. 131 de la LOTT (2012).

En cumplimiento con lo expuesto en el Art. 117 de la LOTT (2012), todos aquellos colaboradores que trabajen en la jornada nocturna, se les será cancelado un bono equivalente al 30% de su sueldo mensual. También es importante resaltar que aquellos empleados que le corresponda trabajar en días feriados, se les cancelará un bono equivalente al 50% de su sueldo diario, según lo estipulado en el Art. 120 de dicha ley.

VI.8 CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA

Para el cálculo de la capacidad instalada y utilizada se estimó la cantidad de usuarios que adquirirán una suscripción mensual para visualizar programación deportiva nacional por internet, basándose en la información suministrada por expertos en el área. Se consideró que la capacidad instalada total debería ser 850 usuarios mensuales, dando un total anual de 21.600 usuarios. De dicha capacidad, se estimó que para el primer año la capacidad utilizada será el 20% de esta, incrementando anualmente un 20% hasta llegar al 100% el último año de proyección. De igual manera, se consideró que podrían existir pérdidas en el proceso, por lo cual se estimó un porcentaje por pérdidas anuales del 1% de la capacidad utilizada.

En la Tabla 10 se aprecia la distribución de la producción anual, de acuerdo a los diferentes servicios que serán ofrecidos. Es importante resaltar que los porcentajes utilizando para estos cálculos fueron obtenidos del estudio de mercado realizado.

Tabla 10.- Capacidad Instalada y Utilizada

Descripción	Bases de Cálculo	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
Volumen de Producción (Usuarios)								
Capacidad Instalada								
<i>En Porcentaje</i>	100%		100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Usuarios/mes</i>	1800		1800	1800	1800	1800	1800	1800
<i>Usuarios/año</i>	21600		21600	21600	21600	21600	21600	21600
Capacidad Utilizada								
<i>En Porcentaje</i>	20%		17%	33%	50%	67%	83%	100%
<i>Usuarios/mes</i>			300	600	900	1200	1500	1800
<i>Usuarios/año</i>			3601	7201	10802	14403	18004	21600
<i>Pérdidas anuales en el Proceso</i>	1%		-36	-72	-108	-144	-180	-216
Capacidad Utilizada Neta			3565	7129	10694	14259	17824	21384
Distribución de Productos (Usuarios/año)								
Paquete "Uno porque me gusta"	25,30%		902	1804	2706	3607	4509	5410
<i>Fútbol</i>	46%		415	830	1245	1659	2074	2489
<i>Béisbol</i>	31%		280	559	839	1118	1398	1677
<i>Baloncesto</i>	23%		207	415	622	830	1037	1244
Paquete "Doblemente Divertido"	27,50%		980	1961	2941	3921	4901	5881
<i>Fútbol y Baloncesto</i>	35%		343	686	1029	1372	1716	2058
<i>Fútbol y Béisbol</i>	39%		382	765	1147	1529	1912	2293
<i>Baloncesto y Béisbol</i>	26%		255	510	765	1020	1274	1529
Paquete "Tres con Todo"	31%		1105	2210	3315	4420	5525	6629
<i>Fútbol, Béisbol y Baloncesto</i>	100%		1105	2210	3315	4420	5525	6629
Transmisión Especial	16,2%		577	1155	1732	2310	2887	3464
<i>Fútbol</i>	37%		211	423	634	846	1057	1268
<i>Béisbol</i>	24%		140	280	420	561	701	841
<i>Baloncesto</i>	18%		104	208	311	415	519	623
<i>Volleyball</i>	7%		40	79	119	158	198	238
<i>Natación</i>	7%		38	76	115	153	191	229
<i>Otras Disciplinas</i>	8%		44	89	133	177	221	266
Total de Producción anual (Usuarios)			3565	7129	10694	14259	17824	21384

CAPITULO VII. ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO

En este capítulo se presenta el desarrollo de las actividades llevadas a cabo en la Fase IV, la cual comprende todo lo relacionado con el estudio económico - financiero necesario para evaluar la factibilidad del proyecto. Se realizó la estimación de la inversión total necesaria para poder dar comienzo a la fase de operación; a partir de esta estimación, se realizó un plan de financiamiento con una entidad bancaria. De la misma forma, fueron calculados los costos asociados a la fase de operación proyectada, así como los ingresos esperados en dicho período. Una vez obtenidos estos valores, fue calculado un estado de resultados para evidenciar la utilidad esperada en el período de proyección y la rentabilidad financiera que presenta el proyecto. Finalmente, fue realizado un análisis de sensibilidad para poder determinar cuán vulnerable puede ser la rentabilidad presentada, ante posibles variaciones extremistas.

VII.1 DETERMINACIÓN DE COSTOS

La estimación de los costos de un proyecto proviene de un análisis técnico y de mercado realizado con anterioridad, esta estimación contempla los costos por producción, administración y ventas que se originan al llevar a cabo la fase de operación del proyecto.

VII.1.1 Costos de Producción

Los costos de producción, como bien se explicó en el Marco Teórico, son aquellos costos consecuencia de la puesta en operación de proyecto, para este caso de estudio, los costos de producción se originan de contratar mensualmente servicios tecnológicos que permitan distribuir el contenido audiovisual captado, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11.- Costos de Producción del Primer año de Operación

Descripción	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Unitario (Bs.F)	Costo Total (Bs.F)
Content Delivery Network	Mes	12	200,00	130.000,00	1.560.000,00
Plataforma TV Everywhere	Mes	12	200,00	325.000,00	3.900.000,00
Servicio de Internet	Mes	12	200,00	65.000,00	780.000,00
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN			\$600,00	Bs. F 520.000,00	Bs. F 6.240.000,00

VII.1.2 Costos de Administración

Los costos de administración, tal como se observa en la Tabla 12, contemplan el pago mensual de los servicios básicos como lo es la electricidad, teléfono, limpieza, condominio y alquiler mensual de la oficina; así como el pago mensual por concepto de nómina, bono de alimentación y prestaciones sociales de los colaboradores de la empresa; aunado a ello, los aportes patronales mensuales contemplados en la LOTTT.

Tabla 12.- Costos por Administración del Primer año de Operación

Descripción	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sueldos	Mes	12	642.030,83	7.704.370,00
Bono de Alimentación	Mes	12	278.775,00	3.345.300,00
Prestaciones Sociales	Mes	12	129.853,30	1.558.239,58
Aporte Patronal SSO	Mes	12	53.773,10	645.277,15
Aporte Patronal PFF	Mes	12	11.949,58	143.394,92
Aporte Patronal FAOV	Mes	12	11.507,00	138.084,00
INCE	Mes	12	6.420,31	77.043,70
Alquiler de Oficina	Mes	12	1.300.000,00	15.600.000,00
Teléfono	Mes	12	2.000,00	24.000,00
Electricidad	Mes	12	2.000,00	24.000,00
Condominio	Mes	12	45.000,00	540.000,00
Limpieza	Mes	12	30.000,00	360.000,00
Artículos de oficina	Mes	12	20.000,00	240.000,00
TOTAL COSTOS DE ADMINISTRACIÓN			Bs. F 2.533.309,11	Bs. F 30.399.709,36

VII.1.3 Costos de Ventas

Como se observa en la Tabla 13, los costos de ventas son aquellos pagos correspondientes a publicidad y desarrollo de mercado; para el caso de estudio en esta investigación, se consideraron los pagos mensuales que se deben realizar a los colaboradores externos que se encargan de cubrir los eventos deportivos y divulgar a información de las transmisiones por las redes sociales de la empresa, ya que este personal trabaja por honorarios profesionales.

Tabla 13.- Costos por Ventas del Primer año de Operación

Descripción	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Community Manager	Mes	12	48.000,00	576.000,00
Fotógrafo	Mes	12	48.000,00	576.000,00
Camarógrafo	Mes	12	48.000,00	576.000,00
Narrador	Mes	12	48.000,00	576.000,00
Redactor	Mes	12	48.000,00	576.000,00
Diseñador Gráfico	Mes	12	48.000,00	576.000,00
TOTAL COSTOS DE VENTAS			Bs. F 288.000,00	Bs. F 3.456.000,00

VII.2 INVERSIÓN TOTAL

Para la ejecución de este proyecto se requiere de una inversión total de trescientos cinco millones de bolívares fuertes (Bs.F. 305.000.000), de este monto el 18.03% (Bs.F. 55.000.000) corresponde al aporte que se espera sea realizado por socios inversionistas, que en este caso, se prevé sea a través del financiamiento de la banca privada; el resto del aporte (Bs.F. 250.000.000) será a través de recursos propios de los emprendedores.

Tabla 14.- Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL			
	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Inversión Total
Activos Fijos			
		12.845.625,00	12.845.625,00
		1.619.800,00	1.619.800,00
		20.946.250,00	20.946.250,00
A	Bs.F 0,00	Bs.F 35.411.675,00	Bs.F 35.411.675,00
Otros Activos			
	1.650.000,00		1.650.000,00
		2.200.000,00	2.200.000,00
		6.600.000,00	6.600.000,00
		2.200.000,00	2.200.000,00
	150.000,00		150.000,00
	3.541.167,50		3.541.167,50
B	5.341.167,50	11.000.000,00	16.341.167,50
C	TOTAL ACTIVOS (A+B)	Bs.F 5.341.167,50	Bs.F 46.411.675,00
			Bs.F 51.752.842,50
Capital de Trabajo			
	244.658.832,50	8.588.325,00	253.247.157,50
D	244.658.832,50	8.588.325,00	253.247.157,50
E	INVERSIÓN TOTAL (C+D)	Bs.F 250.000.000,00	Bs.F 55.000.000,00
			Bs.F 305.000.000,00
F	Distribución Porcentual	81,97%	18,03%
			100,00%

En la Tabla 14 se observa que la inversión total está conformada por inversiones en activos fijos como lo son la remodelación y adquisición de mobiliario y tecnología a utilizar durante la operación del proyecto. También están contempladas las inversiones en otros activos como lo son el costo de financiamiento, ingeniería del proyecto (estudio de factibilidad), los pagos necesarios para el alquiler de la oficina donde operará la empresa y un porcentaje (10%) de los activos fijos que puede ser utilizado para cualquier imprevisto que se presente durante la primera fase del proyecto. Aunado a esto, se incluye el capital de trabajo necesario para comenzar la fase de operación del proyecto.

El detalle de la inversión requerida para la remodelación y adquisición de mobiliario y tecnología a utilizar en la ejecución del proyecto se encuentra en las siguientes tablas:

Tabla 15.- Inversión en Remodelación y adquisición de mobiliario de oficina

Descripción	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Remodelación				
Diseño y remodelación de oficina	m ²	79,05	162.500,00	12.845.625,00
SUB - TOTAL				Bs. F 12.845.625,00
Mobiliario				
Escritorios Modulares	Pieza	10	45.500,00	455.000,00
Sillas Ergonómicas	Pieza	11	29.250,00	321.750,00
Papeleras	Pieza	11	4.550,00	50.050,00
Escritorio Ejecutivo	Pieza	1	78.000,00	78.000,00
Archivador	Pieza	11	35.750,00	393.250,00
Mueble de recepción	Pieza	1	130.000,00	130.000,00
Mesa de Conferencia	Pieza	1	74.750,00	74.750,00
Sillas de sala de junta	Pieza	6	19.500,00	117.000,00
SUB - TOTAL				Bs. F 1.619.800,00
TOTAL REMODELACIÓN Y MOBILIARIO				Bs. F 14.465.425,00

Tabla 16.- Inversión en adquisición de tecnología a utilizar

Equipos	Unidad Utilizada	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Unitario (Bs.F.)	Costo Total (Bs.F.)
Computadora Inspiron 24 3000 Series (Intel®) Touch in White	Pieza	11	799,00	519.350,00	5.712.850,00
Regulador de voltaje con supresor de picos, 6 salidas 1000va	Pieza	11	10,00	6.500,00	71.500,00
Dell Color Multifunction Printer - E525w	Pieza	1	249,00	161.850,00	161.850,00
Linksys AC1900 Dual Band Smart WI-FI Router	Pieza	1	100,00	65.000,00	65.000,00
Cable de Red RJ45	Metros	30	0,40	260,00	7.800,00
TP-LINK 24-Port Gigabit Ethernet Rackmount Switch (TL-SG1024)	Pieza	1	90,00	58.500,00	58.500,00
Samsung UN32J5205 32-Inch 1080p Smart LED TV	Pieza	3	200,00	130.000,00	390.000,00
AT&T ML17929 2-Line Corded Telephone	Pieza	11	45,00	29.250,00	321.750,00
Suministro de Sistema de Telefonía Avaya - IP Office 500	SG	1	2.800,00	1.820.000,00	1.820.000,00
Diseño de Página Web y App para dispositivos móviles	SG	1	12.480,00	8.112.000,00	8.112.000,00
Planta Eléctrica Kohler 20RESAL-200SELS 20Kva	Pieza	1	6.500,00	4.225.000,00	4.225.000,00
TOTAL TECNOLOGÍA A UTILIZAR					Bs. F 20.946.250,00

VII.3 CRONOGRAMA DE INVERSIONES

Este cronograma, tal como se muestra en la Imagen 27, corresponde a la planificación estimada para realizar las actividades contempladas en la inversión.

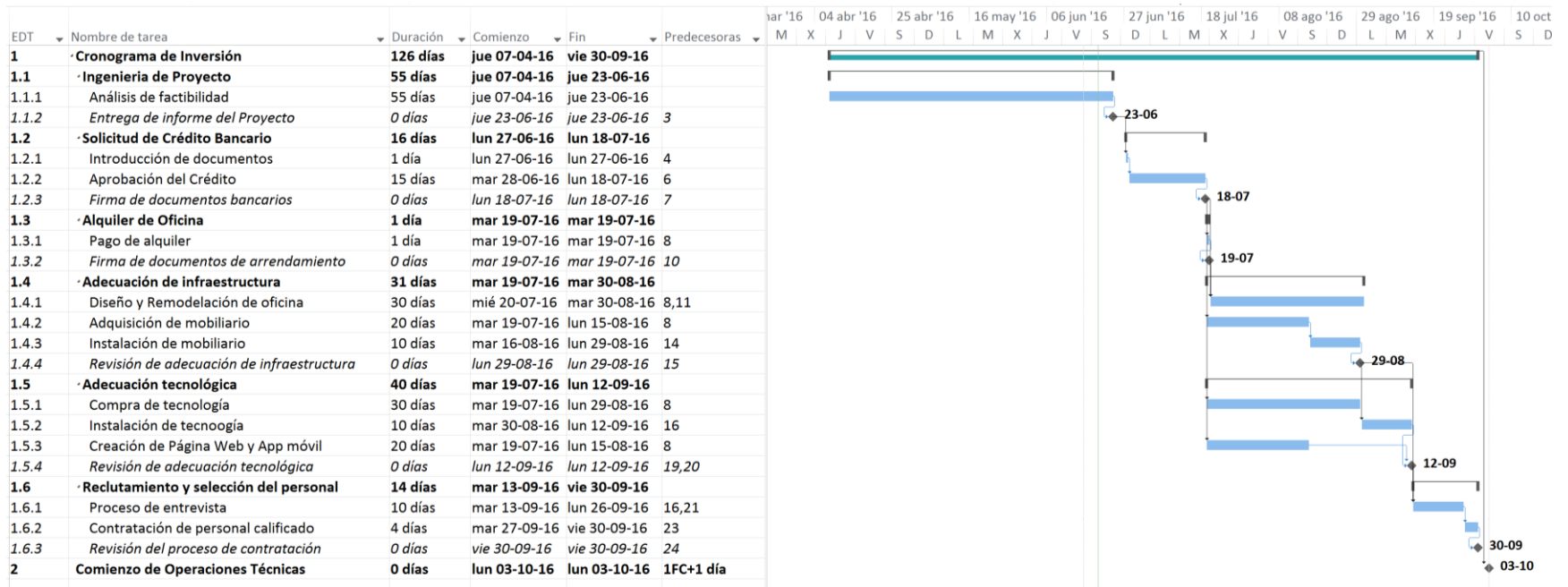


Imagen 27.- Cronograma de Inversión

VII.4 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Como fue explicado en el Marco Teórico, el objetivo de la depreciación y amortización es recuperar los costos de inversión realizados durante la fase de instalación y construcción, por lo cual son considerados valores estrictamente contables, ya que no representan salida de efectivo.

Para el caso de estudio de esta investigación se utilizó el método de depreciación y amortización de activos en línea recta, el cual toma como premisa que anualmente se deprecia y amortiza un valor constante para cada activo de acuerdo a la vida útil de mismo, tal como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17.- Depreciación y Amortización

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN									
<i>(Expresado en Bs.F.)</i>									
	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
Depreciación									
Remodelación de oficina	12.845.625,00	10		1.284.562,50	1.284.562,50	1.284.562,50	1.284.562,50	1.284.562,50	1.284.562,50
Mobiliario de oficina	1.619.800,00	6		269.966,67	269.966,67	269.966,67	269.966,67	269.966,67	269.966,67
Tecnología a Utilizar	20.946.250,00	3		6.982.083,33	6.982.083,33	6.982.083,33			
TOTAL DEPRECIACIÓN	35.411.675,00			8.536.612,50	8.536.612,50	8.536.612,50	1.554.529,17	1.554.529,17	1.554.529,17
Amortización									
Costo financiero del crédito	1.650.000,00	3		550.000,00	550.000,00	550.000,00			
Alquiler de oficina (Pago anticipado)	2.200.000,00	1		2.200.000,00					
Depósito en Garantía (Alquiler de oficina)	6.600.000,00	1		6.600.000,00					
Comisión de reserva (Alquiler de oficina)	2.200.000,00	1		2.200.000,00					
Ingeniería del Proyecto	150.000,00	2		75.000,00	75.000,00				
Imprevistos y varios	3.541.167,50	3		1.180.389,17	1.180.389,17	1.180.389,17			
TOTAL AMORTIZACIÓN	16.341.167,50			12.805.389,17	1.805.389,17	1.730.389,17	0,00	0,00	0,00
TOTAL DEPREC. Y AMORTIZACIÓN	51.752.842,50			21.342.001,67	10.342.001,67	10.267.001,67	1.554.529,17	1.554.529,17	1.554.529,17

VII.5 INGRESOS OPERACIONALES

Para el cálculo de los ingresos operacionales se utilizó la capacidad utilizada proyectada para los primeros 6 años de operación. El análisis presentado en la Tabla 18 se basó en la suma global de los ingresos por cada servicio ofrecido de acuerdo a los precios propuestos en el Estudio Técnico realizado.

Tabla 18.- Ingresos Operacionales

INGRESOS OPERACIONALES								
<i>(Expresado en Bs.F.)</i>								
	Base de Cálculos	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
Volumen de Producción (Usuarios)								
Capacidad Utilizada								
Usuarios/año			3.601	7.201	10.802	14.403	18.004	21.600
Pérdidas anuales en el Proceso	1%		-36	-72	-108	-144	-180	-216
Capacidad Utilizada Neta			3565	7129	10694	14259	17824	21384
Distribución de Productos								
Paquete "Uno porque me gusta"	25%		902	1.804	2.706	3.607	4.509	5.410
Fútbol	46%		415	830	1.245	1.659	2.074	2.489
Béisbol	31%		280	559	839	1.118	1.398	1.677
Baloncesto	23%		207	415	622	830	1.037	1.244
Paquete "Doblemente Divertido"	28%		980	1.961	2.941	3.921	4.901	5.881
Fútbol y Baloncesto	35%		343	686	1.029	1.372	1.716	2.058
Fútbol y Béisbol	39%		382	765	1.147	1.529	1.912	2.293
Baloncesto y Béisbol	26%		255	510	765	1.020	1.274	1.529
Paquete "Tres con Todo"	31%		1.105	2.210	3.315	4.420	5.525	6.629
Fútbol, Béisbol y Baloncesto	100%		1.105	2.210	3.315	4.420	5.525	6.629
Transmisión Especial	16%		577	1.155	1.732	2.310	2.887	3.464
Fútbol	37%		211	423	634	846	1.057	1.268
Béisbol	24%		140	280	420	561	701	841
Baloncesto	18%		104	208	311	415	519	623
Voleibol	7%		40	79	119	158	198	238
Natación	7%		38	76	115	153	191	229
Otras Disciplinas	8%		44	89	133	177	221	266
PRODUCCIÓN TOTAL (Usuarios)			3565	7129	10694	14259	17824	21384
Ingresos por Ventas								
Paquete "Uno porque me gusta"								
Fútbol	1.500,00		622.292	1.991.334	4.779.202	10.195.631	20.391.261	39.143.393
Béisbol	1.300,00		363.455	1.163.055	2.791.331	5.954.839	11.909.679	22.862.011
Baloncesto	1.300,00		269.660	862.911	2.070.987	4.418.107	8.836.213	16.962.137
Paquete "Doblemente Divertido"								
Fútbol y Baloncesto	2.000,00		686.207	2.195.863	5.270.071	11.242.819	22.485.638	43.163.792
Fútbol y Béisbol	2.000,00		764.631	2.446.819	5.872.365	12.527.713	25.055.425	48.096.797
Baloncesto y Béisbol	1.800,00		458.779	1.468.091	3.523.419	7.516.628	15.033.255	28.858.078
Paquete "Tres con Todo"								
Fútbol, Béisbol y Baloncesto	2.800,00		3.094.171	9.901.346	23.763.231	50.694.893	101.389.786	194.629.463
Transmisión Especial								
Fútbol	900,00		190.275	608.880	1.461.312	3.117.466	6.234.932	11.968.676
Béisbol	700,00		98.109	313.948	753.475	1.607.412	3.214.825	6.171.229
Baloncesto	800,00		83.019	265.661	637.586	1.360.184	2.720.367	5.222.061
Voleibol	700,00		27.731	88.738	212.972	454.341	908.681	1.744.319
Natación	700,00		26.761	85.634	205.521	438.445	876.891	1.683.294
Otras Disciplinas	700,00		31.005	99.216	238.119	507.987	1.015.975	1.950.281
INGRESOS TOTALES POR VENTAS			6.716.093	21.491.497	51.579.593	110.036.464	220.072.929	422.455.532

VII.6 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados, tal como se observa en la Tabla 19, muestra la utilidad que tendrá el proyecto durante la proyección de la inversión, aumentando anualmente los ingresos por venta de los servicios ofrecidos de acuerdo a la capacidad de producción proyectada; de igual forma se espera que aumenten los costos de producción, administración y ventas de acuerdo a aumentos inflacionarios; aunado a esto, fue estimado un aumento anual de la unidad tributaria, lo cual permitió el cálculo del impuesto sobre la renta que debe ser cancelado por concepto de las utilidades obtenidas anualmente.

De la misma forma, se espera que disminuya con el tiempo la depreciación, amortización e intereses crediticios, ya que cada activo posee una vida útil superior a la proyecta y los intereses crediticios van disminuyendo a medida que es amortizado el capital prestado.

Tabla 19.- Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS							
<i>(Expresado en Bs.F.)</i>							
	VALORES TOTALES						
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Usuarios)		3565	7129	10694	14259	17824	21384
INGRESOS POR VENTAS		6.716.093	21.491.497	51.579.593	110.036.464	220.072.929	422.455.532
Costos de Producción		6.240.000	7.200.000	8.160.000	9.120.000	10.080.000	11.040.000
Costos de Administración		30.399.709	43.618.735	63.141.976	92.330.762	136.436.858	203.698.826
Costos de Ventas		3.456.000	4.320.000	5.400.000	6.120.000	6.840.000	7.560.000
COSTOS TOTALES		40.095.709	55.138.735	76.701.976	107.570.762	153.356.858	222.298.826
Utilidad de Producción		-33.379.617	-33.647.238	-25.122.383	2.465.703	66.716.070	200.156.707
Depreciación y Amortización		21.342.002	10.342.002	10.267.002	1.554.529	1.554.529	1.554.529
Utilidad antes de int/imp		-54.721.618	-43.989.240	-35.389.385	911.174	65.161.541	198.602.178
Intereses crediticios		2.200.000	10.647.068	4.142.780			
Utilidad antes de impuestos		-56.921.618	-54.636.308	-39.532.165	911.174	65.161.541	198.602.178
Impuesto sobre la renta		0	0	0	-263.899	-22.103.924	-67.470.340
UTILIDAD NETA		-56.921.618	-54.636.308	-39.532.165	647.275	43.057.617	131.131.837

VII.6.1 Flujo de Fondos

El flujo de fondos, expuesto en la Tabla 20, contiene la inversión total realizada en la fase de instalación y construcción del proyecto, así como los ingresos y egresos que se estiman a lo largo de la fase de operación proyecta. Es

importante resaltar que el saldo en caja reflejado en el primer año de proyección corresponde al capital de trabajo aportado por los accionistas para el inicio de las operaciones de la empresa.

Aunado a esto, el impuesto sobre la renta es contemplado como un egreso desde el quinto año ya que es un monto generado a partir de las ganancias obtenidas en ese período, aun cuando se comienza a pagar a partir del sexto año de operación.

Tabla 20.- Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS							
<i>(Expresado en Bs.F.)</i>							
	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	7mo Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Usuarios)	0	3565	7129	10694	14259	17824	21384
ORIGEN DE FONDOS							
Ingresos por Inversión							
Aporte propio en activos	5.341.167,50						
Aporte de terceros en activos	46.411.675,00						
Capital de Trabajo	253.247.157,50						
Ingresos Operacionales							
Ventas del servicio	0,00	6.716.092,80	21.491.496,97	51.579.592,72	110.036.464,47	220.072.928,93	422.455.532,44
INGRESOS TOTALES	305.000.000,00	6.716.092,80	21.491.496,97	51.579.592,72	110.036.464,47	220.072.928,93	422.455.532,44
APLICACIÓN DE FONDOS							
Egresos por Inversión							
Inversión Total en Activos	51.752.842,50						
Egresos por costos							
Costos de Producción		6.240.000,00	7.200.000,00	8.160.000,00	9.120.000,00	10.080.000,00	11.040.000,00
Costos de Administración		30.399.709,36	43.618.734,98	63.141.975,96	92.330.761,54	136.436.858,46	203.698.825,54
Costos de Ventas		3.456.000,00	4.320.000,00	5.400.000,00	6.120.000,00	6.840.000,00	7.560.000,00
Egresos por gastos financieros							
Amortización de intereses		2.200.000,00	10.647.068,37	4.142.780,01	0,00	0,00	0,00
Egresos por pasivos por pagar							
Devolución de Capital		0,00	24.247.855,82	30.752.144,18	0,00	0,00	0,00
Otros Activos líquidos		2.582.662,24	4.132.259,59	6.611.615,35	10.578.584,55	16.925.735,29	27.081.176,46
Egresos fiscales							
Impuesto sobre la Renta		0,00	0,00	0,00	-263.899,08	-22.103.924,04	-67.470.340,43
EGRESOS TOTALES	51.752.842,50	44.878.371,61	94.165.918,76	118.208.515,50	117.885.447,02	148.178.669,71	181.909.661,57
SALDO DE CAJA	253.247.157,50	-38.162.278,80	-72.674.421,79	-66.628.922,78	-7.848.982,55	71.894.259,22	240.545.870,87
SALDO DE CAJA ACUMULADO	253.247.157,50	215.084.878,70	142.410.456,91	75.781.534,13	67.932.551,58	139.826.810,80	380.372.681,68

VII.6.2 Financiamiento de Terceros

El financiamiento de terceros, según lo explicado en el Marco teórico de esta investigación, corresponde a todo lo relacionado con el pago de la deuda bancaria adquirida para iniciar la ejecución del proyecto.

Para la puesta en marcha de este proyecto de inversión es necesario un crédito bancario de **Bs.F. 55.000.000,00**; el mismo se espera conseguir con la

participación de Banesco Banco Universal, el cual ofrece créditos comerciales para microempresarios, con las condiciones financieras expresadas en la Tabla 21; aunado a ello, en dicha tabla se muestra el monto que debe ser cancelado al banco por concepto de comisión flat y la tabla de amortización, en donde se reflejan las cuotas a cancelar mensualmente durante los 36 meses de financiamiento.

Es importante resaltar que la entidad bancaria otorga 12 meses de gracia, en donde sólo deben ser canceladas dos cuotas semestrales de intereses; y a partir del mes trece (13) de financiamiento se comienza a amortizar capital y cancelar de forma mensual los intereses generados, hasta lograra liquidar el monto total otorgado con los intereses devengados.

Tabla 21.- *Financiamiento Bancario*

Monto del Crédito	Bs.F 55.000.000,00
Comisión Flat	Bs.F 1.650.000,00

Condiciones Financieras	
Tasa de Interés Anual	24,00%
Tasa de Interés Mensual	2,00%
Comisión Flat	3,00%

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO					
Mes	Saldo de la Cuenta Capital		Pagos Mensuales de Amortización		
	Balance Inicial	Balance Final	Pagos de Capital	Pagos de Intereses	Pagos Totales
1	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
2	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
3	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
4	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
5	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
6	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	1.100.000,00	1.100.000,00
7	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
8	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
9	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
10	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
11	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	0,00	0,00
12	55.000.000,00	55.000.000,00	0,00	1.100.000,00	1.100.000,00
13	55.000.000,00	53.192.089,65	1.807.910,35	1.100.000,00	2.907.910,35
14	53.192.089,65	51.348.021,10	1.844.068,56	1.063.841,79	2.907.910,35
15	51.348.021,10	49.467.071,17	1.880.949,93	1.026.960,42	2.907.910,35
16	49.467.071,17	47.548.502,24	1.918.568,93	989.341,42	2.907.910,35
17	47.548.502,24	45.591.561,94	1.956.940,30	950.970,04	2.907.910,35
18	45.591.561,94	43.595.482,83	1.996.079,11	911.831,24	2.907.910,35
19	43.595.482,83	41.559.482,14	2.036.000,69	871.909,66	2.907.910,35
20	41.559.482,14	39.482.761,43	2.076.720,71	831.189,64	2.907.910,35
21	39.482.761,43	37.364.506,31	2.118.255,12	789.655,23	2.907.910,35
22	37.364.506,31	35.203.886,09	2.160.620,22	747.290,13	2.907.910,35
23	35.203.886,09	33.000.053,46	2.203.832,63	704.077,72	2.907.910,35
24	33.000.053,46	30.752.144,18	2.247.909,28	660.001,07	2.907.910,35
25	30.752.144,18	28.459.276,71	2.292.867,47	615.042,88	2.907.910,35
26	28.459.276,71	26.120.551,90	2.338.724,81	569.185,53	2.907.910,35
27	26.120.551,90	23.735.052,59	2.385.499,31	522.411,04	2.907.910,35
28	23.735.052,59	21.301.843,29	2.433.209,30	474.701,05	2.907.910,35
29	21.301.843,29	18.819.969,81	2.481.873,48	426.036,87	2.907.910,35
30	18.819.969,81	16.288.458,85	2.531.510,95	376.399,40	2.907.910,35
31	16.288.458,85	13.706.317,68	2.582.141,17	325.769,18	2.907.910,35
32	13.706.317,68	11.072.533,69	2.633.784,00	274.126,35	2.907.910,35
33	11.072.533,69	8.386.074,01	2.686.459,68	221.450,67	2.907.910,35
34	8.386.074,01	5.645.885,14	2.740.188,87	167.721,48	2.907.910,35
35	5.645.885,14	2.850.892,50	2.794.992,65	112.917,70	2.907.910,35
36	2.850.892,50	0,00	2.850.892,50	57.017,85	2.907.910,35

VII.7 RENTABILIDAD DE INVERSIÓN

Para el cálculo de la rentabilidad financiera de un proyecto, se debe determinar la rentabilidad obtenida por el negocio y la rentabilidad obtenida por el promotor; con la primera se comprueba cuán rentable es financieramente el proyecto, mientras que con la segunda se comprueba si es justificado el riesgo que toma el promotor al momento de realizar el aporte propio al proyecto.

VII.7.1 Tasa de Costo de Capital

Como se explicó en el Marco Teórico, la Tasa de Costo de Capital (TCC) es el nivel mínimo de rentabilidad que esperan obtener los inversionistas después de haber aportado la inversión inicial para la ejecución del proyecto, por tal motivo esta tasa está conformada por la tasa activa de interés que maneja el banco al momento de realizar el préstamo y la tasa pasiva de interés que cancela el banco a los inversionistas por mantener en la institución sus fondos monetarios. Por tal motivo la TCC es la siguiente:

Tasa Activa	24,00%
Tasa Pasiva	0,50%
Tasa de Costo de Capital	<u>24,50%</u>

VII.7.2 Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto (VPN), como bien se explicó en el Marco Teórico, es una de las variables que se utiliza en la evaluación de proyectos para determinar su rentabilidad financiera, ya que con esta variable permite comparar todas las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para producir dichas ganancias; es por ello que se utilizó la inversión total y la sumatoria del valor presente descontado de los flujos de caja esperados, siendo el valor presente neto de este proyecto **Bs.F 176.064.828,26**.

Por otra parte, para el cálculo del valor presente neto del promotor, se utilizó el aporte total que este realizó en la inversión y la sumatoria del valor

presente descontado de los flujos de caja esperados, esto arrojando que el valor presente neto del promotor es de **Bs.F 231.064.828,26**.

El VPN obtenido indica que los inversionistas lograrán recuperar la inversión total realizada y obtendrán ganancias al último año de proyección, lo cual convierte al proyecto en económicamente rentable.

VII.7.3 Tasa Interna De Retorno

Al igual que el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es una variable que permite determinar la rentabilidad financiera de un proyecto, como bien fue explicado en el Marco Teórico de esta investigación; lo que se busca con esta variable es obtener una tasa de interés, mayor a la tasa de costo de capital, que logre cumplir como mínimo el retorno de la inversión realizada al momento de aceptar un proyecto; para el caso de estudio de esta investigación se obtuvo una tasa interna de retorno de negocio de **48%**, siendo mayor que la TCC (24.5%).

Aunado a ello, se determinó que la tasa interna de retorno del promotor es de **61%**, por lo cual se considera que la inversión es económicamente rentable.

VII.7.4 Período De Recuperación Descontado

El Período de Recuperación Descontado (PRD) es el número de años que se requieren para recuperar la inversión total, tomando en consideración el valor futuro de los flujos de caja descontados. Para el caso de estudio de esta investigación se obtuvo que el período de recuperación de la inversión total es de **4 años y 15 días**, encontrándose este período dentro de la proyección realizada. Aunado a esto, se obtuvo que el período de recuperación de la inversión realizada por el promotor es de **2 años, 10 meses y 11 días**, haciendo que el proyecto sea rentable para los inversionistas.

VII.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Como fue explicado en el Marco Teórico, el análisis de sensibilidad consiste en crear escenarios diferentes al construido originalmente durante la evaluación del proyecto. Para la realización del estudio se definieron parámetros válidos y veraces, es por ello que para la creación de los diferentes escenarios es necesario modificar los valores de algunos parámetros.

Para el caso de estudio de esta investigación se decidió variar la tasa de costo de oportunidad a la máxima tasa de interés cobrada por la institución financiera en sus instrumentos financieros, así como variar la tasa de cambio oficial. Estas variaciones originaron tres posibles escenarios: el primero contempla la variación de la tasa de interés manteniendo la tasa de cambio original, en el segundo escenario se mantuvo la tasa de interés original variando la tasa de cambio y finalmente, en el tercer escenario se varió la tasa de interés y la tasa de cambio.

En la Tabla 22 se evidencia el escenario original y se compara el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación descontado de los tres (3) escenarios creados para el análisis de sensibilidad.

Tabla 22.- Análisis de Sensibilidad

	PARÁMETROS		VARIABLES		
	TCC	Tasa DICOM	VPN	TIR	PRD
Original	24,50%	Bs.F 650,00	Bs.F 176.064.828,26	48%	4,04 años
Escenario 1	29%	Bs.F 650,00	Bs.F 117.572.616,60	47%	5,01 años
Escenario 2	24,50%	Bs.F 800,00	Bs.F 87.558.509,19	37%	5,86 años
Escenario 3	29%	Bs.F 800,00	Bs.F 41.126.490,51	36%	6,38 años

Se aprecia que al variar la tasa de cambio oficial, el valor presente neto del negocio, la tasa interna de retorno y el período de recuperación descontado, se ven más afectados que cuando se varía la tasa de interés cobrada por la institución financiera, por lo cual se puede asegurar que la tasa de cambio oficial

es un parámetro que juega un rol muy importante en la evaluación económica – financiera de este proyecto.

Es importante resaltar que al realizar la variación de los parámetros seleccionados para el análisis de sensibilidad, el proyecto sigue siendo económicamente rentable.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, según lo expuesto por la Universidad Santa María (2000) se debe retomar el problema planteado y relacionarlo con los aportes obtenidos a lo largo de la investigación, sintetizar los resultados y resaltar los aspectos más importantes. Aunado a esto, se deben reflejar recomendaciones, relacionándose con la justificación de la investigación.

VIII.1 CONCLUSIONES

En opinión de la autora, la evolución que han experimentado las plataforma Over the Top Tv para la oferta y distribución de contenido deportivo, en un ambiente de mayor competitividad, con una exposición a entornos económicos potencialmente volátiles y con niveles de supervisión, a través, de normas volátiles, inducen a considerar los siguientes aspectos a manera de conclusión:

Se requiere del diseño de estrategias de publicidad a través de las distintas redes sociales para promocionar los pequeños y medianos eventos deportivos nacionales, aprovechando así la gran cantidad de seguidores que posee la empresa en la actualidad.

De igual forma, es necesario un plan de incentivos para el personal, que permita minimizar la alta rotación que actualmente posee la empresa. Así como, es imperativo un plan de captación de patrocinantes que apoyen el proyecto, lo cual permitirá mayores ingresos en el proceso.

A través, de la encuesta realizada se determinó que este tipo de servicio es un nicho de mercado no satisfecho, que requiere de contar con tecnología de punta, para el desarrollo de la capacidad de producción utilizada estimada para los años proyectados en la fase de operación del proyecto.

Finalmente, el proyecto en marcha requerirá de una inversión de acuerdo a la estimación de costos para los años de operación proyectados, lo cual nos permite inferir de la necesidad del apoyo por parte del sector financiero, así mismo, se determinó, a través, de las distintas herramientas financieras, que el proyecto recuperara la inversión total antes del último año de proyección.

VIII.2 RECOMENDACIONES

Todo Trabajo Especial de Grado permite abrir caminos hacia nuevas investigaciones, este proyecto en particular, busca aportar una solución a un nicho de mercado no cubierto, pero es necesario continuar con la investigación, para así poder ofrecer a los televidentes mayor participación en la elección del contenido a visualizar.

De implementarse el proyecto, es recomendable iniciarlo este año, ya que las proyecciones financieras realizadas pueden verse afectadas por variaciones en la tasa de cambio oficial, el incremento en la tasa de interés por financiamiento bancario o por incrementos en los servicios cancelados en moneda local por aumento inflacionario; y de no ser posible su implementación este año, se recomienda realizar un nuevo estudio económico – financiero para garantizar que las condiciones de rentabilidad existen.

Aunado a esto, se recomienda realizar un estudio de mercado más amplio en donde se logre obtener el por qué existe un porcentaje de encuestados que no desea obtener una suscripción para disfrutar de este tipo de servicio, ya que puede haber un nicho de mercado aún no descubierto. También es recomendable, realizar una alianza estratégica para brindar cobertura a medianos y pequeños eventos deportivos, como por ejemplo torneos deportivos intercolegiales, ya que podrían generar una fuente de ingresos para la empresa, así como dar a conocer el servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una consultora en inteligencia de negocios*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* (Tercera ed.). Caracas: Epistame. Oriol Ediciones.
- Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos. (2014). *Los análisis DAFO y las respuestas CAME*. Asociación de Emprendedores y Empresarios Autónomos, Madrid.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (Sexta Edición ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el Febrero de 2016, de <https://leonelmartinez.files.wordpress.com/2015/01/1-gabriel-baca-urbina-evaluacion-de-proyectos-6ta-edicion-2010.pdf>
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación* (Séptima ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/158963693/Como-Se-Elabora-El-Proyecto-de-Investigacion-Balestrini-7ma>
- Blanco, A. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (Décima ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Ignaka C.A.
- Cañas, V. (2014). *Evaluación del Potencial de Mercado de la Televisión por Internet en Venezuela*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela. (2014). *Código de Ética Profesional*. Colegio de Ingenieros de Venezuela, Caracas. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf

- Colegios de Ingenieros de Venezuela. (2016). *Tabulador de sueldos y salarios mínimos para profesionales 2016*. Tabulador de sueldos y salarios, Colegios de Ingenieros de Venezuela, Caracas. Recuperado el 2016 de Marzo, de http://www.civ.net.ve/uploaded_pictures/32_d.pdf
- Comisión Nacional de Telecomunicaciones. (2015). *Cifras del Sector de Telecomunicaciones - III Trimestre 2015*. Indicadores de Gestión Trimestrales, Comisión Nacional de Telecomunicaciones, Caracas. Obtenido de <http://www.conatel.gob.ve/informe-cifras-del-sector-tercer-trimestre-2015/>
- Corporación Andina de Fomento. (2013). *Hacia la transformación digital en América Latina: Las Infraestructuras y servicios TIC en la región*. Informe de Tecnología. Recuperado el Febrero de 2016, de http://publicaciones.caf.com/media/39809/informe_tecnologiacaf.pdf
- Da Rocha, L. (2008). *Manual Para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisas, Teses, Dissertações e Monografias* (Sexta ed.). Río de Janeiro, Brasil: LTC Editora S.A.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena Edición ed.). (M. Á. Carrión, Trad.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado el Febrero de 2016
- Deportes-Venezuela.com. (2016). *Deportes-Venezuela.com*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.deportes-venezuela.com/quienes-somos/>
- Díaz, J. (2013). *Estudio de factibilidad para la instalación de un Spa - Posada en Tacarigua de la Laguna, ubicado en el Estado Miranda*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado el Febrero de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8428.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Primera Edición ed.). Pearson Educación de México. Recuperado

el Febrero de 2016, de https://books.google.co.ve/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

G&C Global Solution. (2008). *La cadena de valor*. Taller: Innovación de Procesos, G&C Global Solution, Lima. Obtenido de http://bscrse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf

Gallegos, L. (2008). *Arquitectura IPTV*. Presentación Universitaria, ZTE Corporation, Caracas. Recuperado el Abril de 2016, de <http://neutron.ing.ucv.ve/eiefile/Presentacion%20ZTE/Presentacion%20IPTV%20Arquitectura.pdf>

Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. IE Business School. Madrid: IE Business Publishing. Obtenido de <https://openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

González, M. (2010). *Evaluación de la construcción y funcionamiento de un Spa Ecológico en el Sector Guayuta de los Altos de Sucre - Estado Sucre*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado el Febrero de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2015.pdf>

Google. (2016). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.co.ve/maps/@10.4844129,-66.8539626,16.51z>

Grob, B. (1990). *Televisión Práctica y Sistemas de Video*. Barcelona, España: Marcombo Boixareu Editores. Recuperado el Marzo de 2016, de https://books.google.co.ve/books?id=EjO70ghunOIC&printsec=frontcover&q=Televisi%C3%B3n+pr%C3%A1ctica+y+sistemas+de+v%C3%ADdeo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA2vWW1_bLAhXKpR4KHb2iCicQ6AEIJDA#v=onepage&q&f=false

- Grupo Ittelko. (2015). *Ittelko*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://ittelko.com/pagina-de-inicio/distribucion/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Marzo de 2016
- Hernández, O. (2012). *Retenciones del ISLR. Regimén Legal Venezolano* (Segunda ed.). Caracas, Venezuela: O! Ediciones. Recuperado el Marzo de 2016
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Marzo de 2016
- Kovacs, G. (2015). *An Analysis of Strategies by Netflix in the Television Market*. Trabajo Especial de Grado, Aarhus University, Department of Business Administration, Aarhus.
- Lloret, J., García, M., & Boronat, F. (2008). *IPTV: La televisión por Internet*. Málaga, España: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado el Abril de 2016, de <https://books.google.co.ve/books?id=PvmZFX00mMYC&pg=PA7&dq=sistemas+de+difusion+de+television&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4I4-A1vbLAhUDKCYKHh1Dc8Q6AEINzAD#v=onepage&q&f=false>
- Maita, J. (2014). *Plan para la migración del sistema de control distribuido a plataforma Logix en la Planta de briquetas de CGV Ferrominera*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana. Recuperado el Marzo de 2016
- Moreno, B., & Salazar, J. (2011). *Estudio y análisis de factibilidad para la implementación de Televisión Digital Terrestre en el Ecuador*. Trabajo de Grado, Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ingeniería, Cuenca.

Recuperado el Abril de 2016, de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1435/13/UPS-CT002165.pdf>

Pérez, C. (2006). *Televisión Digital Terrestre*. Universidad de Cantabria, Ingeniería de Comunicaciones, Santander. Recuperado el Abril de 2016, de <http://docplayer.es/6745049-Television-digital-terrestre-constantino-perez-vega-dpto-de-ingenieria-de-comunicaciones-universidad-de-cantabria-santander-espana.html>

Pérez, C., & Zamanillo, J. (2003). *Fundamentos de Televisión analógica y digital*. Santander, España: Servicios de Publicaciones de la Universidad de Cantabria. Recuperado el Abril de 2016, de <https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=LlyRVVMiAugC&oi=fnd&pg=PA15&dq=televisi%C3%B3n+anal%C3%B3gica&ots=HFRORo3G-j&sig=e4pEtNEhRtfHuTFHZmkX0sd9GLY#v=onepage&q&f=false>

Pérez, J. (2009). *La Televisión ha muerto: La nueva producción audiovisual en la era de Internet; La tercera revolución industrial*. Barcelona, España: Gedisa.

Project Management Institute, Inc. (2013). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Project Management Institute, Inc. Recuperado el Marzo de 2016, de https://www.pmi.org/~media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta Edición ed.). Newtown Square, Pensilvania, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc. Recuperado el 2016 de Febrero

PwC Netherlands. (Julio de 2015). *Outlook Special. Over the Top Television*. Recuperado el Enero de 2016, de *Is OTT TV the digital turning point for TV Industry?*: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-outlook-special-over-the-top-television.pdf>

- República Bolivariana de Venezuela. (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores*. Gaceta Oficial N° 6.076 [Extraordinario], Caracas. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://www.lottt.gob.ve/wp-content/uploads/2012/05/LOTTT-Gaceta-6.076.pdf>
- Reyes, A. K. (2000). *Estudio de factibilidad de mercado, técnica y económica - financiera para la instalación de una planta arenera en el Municipio Caucagua, Distrito Acevedo, Estado Miranda para el segundo semestre del año 2000*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Metropolitana, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Caracas. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://repositorios.unimet.edu.ve/docs/42/HF5500R4907.pdf>
- Rojas, J. L. (2014). *Periodismo Deportivo. Nuevas tendencias y perspectivas de futuro*. Universidad de Sevilla, Sevilla. Recuperado el Febrero de 2016, de http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/v4/pe/3_periodismo_deportivo.pdf
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Recuperado el Marzo de 2016
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de la Investigación* (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: Panapo. Recuperado el Marzo de 2016
- Sánchez, E. (2008). *Implementación de IPTV a través de enlaces de internet de banda ancha (Televisión sobre IP)*. Trabajo Especial de Grado, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0220_EO.pdf
- Sánchez, M., & Barceló, T. (2011). Televisión conectada o de cómo los espectadores se convierten en usuarios: Perspectivas para la interactividad en la industria audiovisual. *Latina de Comunicación Social*.
- Sapag, N. (2004). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa* (Segunda Edición ed.). Argentina: Pearson Education S.A. Recuperado el Febrero de

2016, de

<http://industrialcsc.com/flujoograma/GESTION%20DE%20LA%20TECNOLOGIA/FORMULACION%20Y%20EVALUACION%20DE%20PROYECTOS/Evaluacion-de-Proyectos-de-Inversion-En-La-Empresa-Sapag-Chain-Nassir.pdf>

Serna, H. (2008). *Gestión Estratégica* (Décima Edición ed.). Bogotá, D.C., Colombia: 3R Editores.

Soto, E. (2009). *Estudio de factibilidad económica y financiera para la creación de un restaurante de comida Sushi-Thai con ambiente "Premium" en el Municipio El Hatillo, Estado Miranda*. Trabajo Especial de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de Estudios de Postgrado, Caracas. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7531.pdf>

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). México D.F.: Limusa, S.A. - Grupo Noriega Editores. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.biblioises.com.ar/Contenido/000/001/MARIO_TAMAYO_PROCESO_INVEST_CIENTIFICA.pdf

Universidad Católica Andrés Bello. (2015). *Matrícula de Postgrado - Año Académico 2015 - 2016*. Matrícula Académica, Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de Postgrado, Caracas. Recuperado el Marzo de 2016, de [http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/POSTGRADO/Matricula%20de%20Postgrado/MATRICULA%20POSTGRADO%202015-2016%20AL%207%20DE%20JULIO%20\(2\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/POSTGRADO/Matricula%20de%20Postgrado/MATRICULA%20POSTGRADO%202015-2016%20AL%207%20DE%20JULIO%20(2).pdf)

Universidad Católica Andrés Bello. (2016). *Matrícula de Postgrado - Año Académico 2015 - 2016*. Matrícula Académica, Universidad Católica Andrés Bello, Gerencia General de Postgrado, Caracas. Recuperado el Marzo de 2016, de

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/POSTGRADO/Matricula%20de%20Postgrado/MATRICULA%20POSTRGRADO%202015-2016-MarzoC.pdf

Universidad Santa María. (2000). *Manual para la elaboración y Presentación de los TEG*. Manual de especialistas, Universidad Santa María, Caracas. Recuperado el febrero de 2016, de http://www.usm.edu.ve/usmpostgrado/Gestor%20de%20descargas/271_Manual%20de%20Especialistas.pdf

Vélez, G. (2004). *Implementación de un algoritmo de para Unit Selection para el mejoramiento de Sintesis de Voz en Español*. Trabajo Especial de Grado, Universidad de las Américas Puebla, Departamento en Ingeniería en Sistemas Computacionales, Puebla. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lis/velez_m_g/

Waldenor, C. (2013). *Is OTT Disrupting Television? A case study on OTT's impact on the Swedish Television value chain*. Trabajo Especial de Grado, Stockholm School of Economics, Stockholm.

Zambujo, C. (2011). *Security on Over the Top TV Services*. Trabajo Especial de Maestría, Universidad de Lisboa, Departamento de Informática, Lisboa. Recuperado el Abril de 2016, de http://www.di.fc.ul.pt/~nuno/THESIS/CarlosPereira_MSIT11.pdf

ANEXOS

ANEXO #1: ENCUESTA APLICADA

Encuesta al consumidor

¡Gracias por aceptar participar en esta investigación!

Estimado usuario, a continuación encontrará un cuestionario dirigido a conocer su opinión acerca de aspectos relacionados con la Televisión por internet. Lo importante es conocer su opinión de la manera más directa y espontánea posible. La información recogida será tratada confidencialmente.

1. ¿Usted posee suscripción con algún proveedor de servicios de internet?

Marca solo un óvalo.

- Si *Pasa a la pregunta 2.*
 No *Pasa a la pregunta 3.*

2. ¿Cuál es su proveedor de servicio?

Selecciona todos los que correspondan.

- CANTV
 Digitel
 Movistar
 Inter
 NetUno
 Otro: _____

3. ¿Usted posee suscripción con algún proveedor de servicios de televisión?

Marca solo un óvalo.

- Si *Pasa a la pregunta 4.*
 No *Pasa a la pregunta 5.*

4. ¿Cuál es su proveedor de servicio?

Selecciona todos los que correspondan.

- DirecTV
 Inter
 SuperCable
 MovistarTV
 NetUno
 Otro: _____

5. ¿Podría indicar con cuánta regularidad usted visualiza programación deportiva?

Marca solo un óvalo.

- Todos los días
- Tres días a la semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Nunca *Deja de rellenar este formulario.*

6. ¿Podría indicar cuáles medios audiovisuales utiliza usted para visualizar programación deportiva?

Selecciona todos los que correspondan.

- Televisión abierta
- Televisión por cable
- Televisión satelital
- Radio
- Internet
- Otro: _____

7. A continuación se le presenta una lista de disciplinas deportivas nacionales. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

Marca solo un óvalo.

- Fútbol *Pasa a la pregunta 8.*
- Fútbol Sala *Pasa a la pregunta 11.*
- Basket *Pasa a la pregunta 9.*
- Béisbol *Pasa a la pregunta 10.*
- Volleyball *Pasa a la pregunta 11.*
- Natación *Pasa a la pregunta 11.*
- Otro: _____ *Pasa a la pregunta 11.*

8. A continuación se le presenta una lista de los equipos de Primera división del fútbol masculino nacional. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

Marca solo un óvalo.

- Deportivo Táchira *Pasa a la pregunta 11.*
- Zamora FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Deportivo Anzoátegui *Pasa a la pregunta 11.*
- Deportivo La Guaira *Pasa a la pregunta 11.*
- Trujillanos FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Caracas FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Mineros de Guayana *Pasa a la pregunta 11.*
- Deportivo Lara *Pasa a la pregunta 11.*
- Aragua FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Carabobo FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Zulia Fc *Pasa a la pregunta 11.*
- Atlético Venezuela FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Ureña SC *Pasa a la pregunta 11.*
- Estudiantes de Mérida *Pasa a la pregunta 11.*
- Llaneros FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Estudiantes de Caracas *Pasa a la pregunta 11.*
- Petare FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Portuguesa FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Monagas FC *Pasa a la pregunta 11.*
- Deportivo JBL *Pasa a la pregunta 11.*

9. A continuación se le presenta una lista de los equipos de la Liga Profesional de Baloncesto. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

Marca solo un óvalo.

- Bucaneros de la Guaira *Pasa a la pregunta 11.*
- Cocodrilos de Caracas *Pasa a la pregunta 11.*
- Gaiteros del Zulia *Pasa a la pregunta 11.*
- Gigantes de Guayana *Pasa a la pregunta 11.*
- Guaiquerías de Margarita *Pasa a la pregunta 11.*
- Guaros de Lara *Pasa a la pregunta 11.*
- Marinos de Anzoátegui *Pasa a la pregunta 11.*
- Pantaras de Miranda *Pasa a la pregunta 11.*
- Toros de Aragua *Pasa a la pregunta 11.*
- Trotamundos de Carabobo *Pasa a la pregunta 11.*

10. A continuación se le presenta una lista de los equipos de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional. Por favor seleccione la opción de su preferencia.

Marca solo un óvalo.

- Leones del Caracas *Pasa a la pregunta 11.*
- Navegantes del Magallanes *Pasa a la pregunta 11.*
- Tigres de Aragua *Pasa a la pregunta 11.*
- Tiburones de la Guaira *Pasa a la pregunta 11.*
- Águilas del Zulia *Pasa a la pregunta 11.*
- Cardenales de Lara *Pasa a la pregunta 11.*
- Caribes de Anzoátegui *Pasa a la pregunta 11.*
- Bravos de Margarita *Pasa a la pregunta 11.*

11. A continuación se le presenta una lista de torneos deportivos nacionales. Por favor seleccione las opciones de su preferencia.

Selecciona todos los que correspondan.

- Primera división de fútbol masculino
- Copa Libertadores de fútbol masculino
- Copa Venezuela de fútbol masculino
- Copa sudamericana de fútbol masculino
- Selección de fútbol masculina (La Vinotinto)
- Selección de fútbol femenina (La Vinotinto)
- Copa DirecTV de fútbol sala venezolana
- Liga Venezolana de Béisbol Profesional
- Serie del Caribe (Béisbol)
- Liga Profesional de Baloncesto
- Liga Venezolana de Volleyball masculina
- Liga Venezolana de Volleyball femenina

12. ¿Estaría usted interesado(a) en adquirir una suscripción para disfrutar de los eventos deportivos nacionales a través de internet?

Marca solo un óvalo.

- Si *Pasa a la pregunta 13.*
- No *Deja de rellenar este formulario.*

13. ¿Qué tipo de dispositivo utilizaría usted para visualizar televisión por internet?

Selecciona todos los que correspondan.

- Teléfono Inteligente
- Tabletas
- Laptops
- TV con acceso a internet
- Otro: _____

14. ¿Qué considera usted importante al momento de adquirir una suscripción para disfrutar de programación deportiva por internet?

Selecciona todos los que correspondan.

- Calidad
- Precio
- Disponibilidad
- Interactividad
- Variedad
- Otros

15. Al momento de adquirir un contenido deportivo por internet ¿Cómo preferiría cancelar su suscripción?

Marca solo un óvalo.

- Por evento deportivo
- Por temporada
- Por paquete variado
- Otro: _____

16. Sería tan amable de indicar cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por la adquisición de una suscripción de televisión deportiva por internet.

Marca solo un óvalo.

- menos de Bs.F. 249
- Bs.F. 250 a Bs.F. 349
- Bs.F. 350 a Bs.F. 449
- Bs.F. 450 o más

17. Sería usted tan amable de indicar su género

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

18. Sería tan amable de indicar dentro de cuál rango se encuentra su edad

Marca solo un óvalo.

- menos de 19 años
- 20 a 29 años
- 30 a 39 años
- 40 a 49 años
- 50 años o más

19. Sería tan amable de indicar su nivel de escolaridad

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Técnico Superior
- Universitaria
- Estudios de Postgrado
- Estudios de Doctorado
- Estudio de Postdoctorado

ANEXO #2: VALIDACIÓN DE ENCUESTA

**Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos**

Datos del Experto				Fecha:	
Nombre y Apellido:					
Institución donde Trabaja:					
Profesión:					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
C: Coherencia con los objetivos.				P: Pertinencia.	
R: Redacción.				V: Validez interna (de contenido)	
<i>Indique con una "x" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.</i>					
Pregunta N°	C	P	R	V	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

**Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos**

Datos del Experto				Fecha:	
Nombre y Apellido:					
Institución donde Trabaja:					
Profesión:					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
C: Coherencia con los objetivos.				P: Pertinencia.	
R: Redacción.				V: Validez interna (de contenido)	
<i>Indique con una "x" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.</i>					
Pregunta N°	C	P	R	V	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

**Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos**

Datos del Experto				Fecha:	
Nombre y Apellido:					
Institución donde Trabaja:					
Profesión:					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN					
C: Coherencia con los objetivos.				P: Pertinencia.	
R: Redacción.				V: Validez interna (de contenido)	
<i>Indique con una "x" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.</i>					
Pregunta N°	C	P	R	V	Observaciones
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					

ANEXO #3: DESCRIPCIÓN DE CARGOS

**CARGO:**

Gerente General

REQUISITOS:

Lic. Administración, Ing. Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas o carreras afines

Preferiblemente con Master/Especialización en Gerencia de Proyectos, Mercadotecnia, Administración de Empresas, Negocios o afines.

Experiencia mínima de 10 años en el área.

Inglés intermedio/avanzado (indispensable)

FUNCIONES:

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.

Asistir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Directorio, salvo que éste acuerde sesionar de manera reservada.

Asistir, con voz pero sin voto a las sesiones de la Junta General de Accionistas, salvo que ésta decida lo contrario.

Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.

**CARGO:**

Asistente Ejecutivo

REQUISITOS:

TSU en Administración o carreras afines.

Experiencia mínima de 3 años en el área.

FUNCIONES:

Planificar y Coordinar la agenda diaria de la Gerencia General, prestando principal atención a las reuniones y eventos en los que tengas que asistir.

Llevar el control de sus archivos generales y confidenciales del Gerente General.

Coordinar las citas, entrevistas y solicitudes del Gerente General con otros organismos y personalidades.

Organizar los eventos, reuniones, convenciones, etc., relacionados con el trabajo y convocados por la Gerencia General.

Redacción y Elaboración de documentos en general solicitados por el Gerente General (Cartas, Informes, Presentaciones, entre otros).

Tramitar la logística relacionada en caso de movilización del Gerente General y las personas autorizadas por él.

**CARGO:**

Supervisor Administrativo

REQUISITOS:

Ing. Industrial, Lic. Relaciones Industriales, Educación y Ciencias Pedagógicas, Administración, Contaduría Pública, Psicólogos o carreras afines

Preferiblemente con Master/Especialización en Administración de Empresas, Ciencias Económicas, Finanzas, Mercadeo, Marketing Digital o afines

Experiencia mínima de 5 años en el área

FUNCIONES:

Supervisar los procesos de servicios en la administración de personal.

Supervisar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales.

Supervisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.

Supervisar los diferentes beneficios de Ley (fideicomiso, utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa y la LOTTT.

Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa.

Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.

Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.

Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos.

Planificar y dirigir las estrategias y políticas de pricing con atención y foco en el margen.

Definir estrategia comunicacional.

Evaluar el desempeño del personal a su cargo, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.

**CARGO:**

Analista de Recursos Humanos

REQUISITOS:

Lic. Relaciones Industriales, Educación y Ciencias Pedagógicas, Administración, Psicólogos o carreras afines

No se requiere experiencia mínima en el área

FUNCIONES:

Gestionar y controlar los pagos y beneficios ofrecidos en la compañía según la LOTTT y Contratos Colectivos.

Analizar los esquemas de compensación variable para garantizar su efectividad.

Planificar, organizar y coordinar todo el proceso de nómina.

Planificar estratégicamente el posicionamiento de las remuneraciones y hacer comparaciones periódicamente con el mercado.

Analizar la evolución salarial y los posibles escenarios de impacto.

Reclutamiento y Selección de todo el personal de la Organización.

Proceso de Contratación del personal.

Realizar proceso de inducción del personal nuevo ingreso, para brindar toda la información necesaria con respecto a la empresa al inicio de sus funciones.

Elaboración de carta de trabajo al personal activo

Mantener actualizadas las Descripciones de cargo y velar porque se encuentren archivadas con sus respectivas firmas en el expediente del personal.

Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal.

Facilitar y/o dictar los cursos de capacitación interno, para el desarrollo de habilidades del talento humano.

Llevar registro del DNA de la empresa.

**CARGO:**

Analista de Administración

REQUISITOS:

TSU en Administración de empresas o afines con Experiencia mínima de 2 años en el área.

Lic. Administración de Empresas, Contaduría o afines (No se requiere experiencia mínima en el área).

FUNCIONES:

Llevar y mantener el control diario de la operación, en cuanto a ingresos, costos y gastos.

Mantener el control diario de caja y bancos.

Elaborar flujo de caja proyectado.

Elaborar, controlar y hacer seguimiento del presupuesto.

Manejo mínimo contable para preparar reportes financieros.

Presentar resultados al Supervisor Inmediato y Suministrar información requerida por los usuarios de la misma.

Ejecución de trámites para la adquisición de materiales y equipos requeridos por nuestra empresa.

Cumpliendo con los procedimientos establecidos, a fin de obtener los bienes en las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad.

Entrega de los materiales adquiridos al almacén técnico y hacer el registro de la compra para el inventario.

**CARGO:**

Analista Comercial

REQUISITOS:

TSU Mercadeo, Publicidad o carreras afines.

No se requiere experiencia mínima en el área

FUNCIONES:

Recomendar la ejecución de estudios de mercado a nivel nacional tanto para el servicio que se viene prestando, como para la incorporación de nuevos servicios y apertura de nuevos puntos de venta.

Proponer planes y programas de mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

Realizar el control y seguimiento (cuantitativo y cualitativo) de las diferentes actividades promocionales

Segmentar y estratificar mercados por negocios y orientar a las diferentes unidades en el proceso de comercialización de los servicios.

Diseñar estrategias para el lanzamiento y promoción de nuevos servicios

Desarrollar el Modelo de Negocio del Producto o Línea de Producto.

Crear la estrategia competitiva a largo plazo para el producto

Buscar nuevas oportunidades aplicando la investigación de mercado

Monitorizar e informar del desempeño y resultados de los productos

Orientar, coordinar, controlar y evaluar con las diferentes áreas el desarrollo de programas y campañas publicitarias de los servicios.

Diseñar, programar, presupuestar y ejecutar campañas publicitarias permanentes y periódicas, con el fin de incrementar el posicionamiento de marca.

Diseñar y suministrar a las diferentes áreas de la Empresa, el material publicitario necesario.

Diseñar, coordinar y evaluar la ejecución de estrategias de comunicación, con fines de promoción y difusión empresarial orientándola a la creación de una imagen positiva, ajustada a las posibilidades económicas de la Empresa.

**CARGO:**

Supervisor de Contenido

REQUISITOS:

Lic. en Comunicación Social, en Letras o carreras afines

Preferiblemente con Master/Especialización en Periodismo Deportivo o afines

Experiencia mínima de 5 años en el área

Inglés intermedio/avanzado (indispensable)

FUNCIONES:

Elabora cronogramas de actividades para cubrir los eventos deportivos nacionales y vela por su cumplimiento.

Elaborar y proponer los guiones técnicos para la producción de videos e imágenes de los diferentes eventos deportivos nacionales.

Programar y brindar capacitación a los capacitadores en el manejo de equipo audiovisual cuando sea requerido.

Creación y desarrollo de estrategias para la divulgación del contenido.

Supervisión de la externalización de servicios de contenidos.

Evaluar el desempeño del personal a su cargo, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.

**CARGO:**

Analista de Contenido

REQUISITOS:

Lic. en Comunicación Social, Letras o carreras afines (No se requiere experiencia mínima en el área)

TSU en Diseño Gráfico o carreras afines con experiencia mínima de 1 año en el área

Inglés básico/intermedio.

FUNCIONES:

Realizar copias de audio y videos, así como velar por la integridad de la información.

Recopilar, investigar y analizar la información relacionada con los conceptos fotográficos, estilos de animación, entre otros.

Elaborar bocetos explicativos de la pieza gráficamente.

Conceptualizar gráficamente las ideas visuales de las piezas, considerando los juegos visuales y creativos, entre otros.

Presentar y discutir las versiones preliminares de las piezas gráficas.

Diseñar y diagramar las composiciones de piezas gráficas y fotográficas.

Asesorar a las unidades que lo requieran en materia de diseño gráfico.

Redactar y producir promociones de los eventos ofrecidos.

Manejar las estrategias y procesos que implican la producción de una promoción.

**CARGO:**

Supervisor de Operaciones Técnicas

REQUISITOS:

Ing. Telecomunicaciones, Informática, Redes, Electrónico o carreras afines

Preferiblemente con Master/Especialización en Telecomunicaciones, Gerencia de Proyectos o carreras afines

Experiencia mínima de 5 años en el área

Inglés intermedio/avanzado (indispensable)

FUNCIONES:

Proporcionar, en el ámbito de su competencia, la información necesaria para elaborar el anteproyecto del presupuesto anual del área.

Elaborar los procedimientos e instructivos que deban aplicar las áreas usuarias que requieran servicios de apoyo técnico y someterlos a la consideración de la Gerencia de operaciones técnicas.

Elaborar y mantener actualizado el inventario del equipo de cómputo, de comunicaciones y software que posea la empresa.

Resguardar las licencias de uso, manuales y medios físicos del software adquirido.

Coordinar, supervisar y controlar las actividades técnico-operativas de las grabaciones, ediciones y producciones de videos.

Analizar y chequear el contenido de las grabaciones.

Evaluar y seleccionar el material requerido para la realización de los programas.

Elaborar cronogramas de actividades y vela por su cumplimiento.

Verificar la calidad del material producido.

Supervisión del personal técnico de Master Control.

Ejecución de los Proyectos del área.

Soporte técnico de segundo nivel, supervisión y elaboración de Planes de Mantenimiento de Equipos y Sistemas.

Evaluar el desempeño del personal a su cargo, conforme a las políticas y procedimientos establecidos.

**CARGO:**

Ingeniero Soporte TI

REQUISITOS:

Ing. Sistema, Informática, Redes o carreras afines.

No se requiere experiencia mínima en el área.

Inglés básico/intermedio.

FUNCIONES:

Proporciona soporte y solución a los problemas de funcionamiento de los sistemas informáticos.

Atiende la resolución de dudas o requerimientos de información de los usuarios tanto internos como externos a la Unidad.

Brinda atención y entrenamiento a los usuarios de los sistemas informáticos.

Elabora en conjunto con usuarios y proveedores las pruebas de funcionalidad de los diferentes componentes del sistema de información.

Gestiona y planifica con las demás áreas involucradas la puesta en producción, actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos.

Investigar e implementar nuevas tecnologías y herramientas.

**CARGO:**

Ingeniero de Transmisión

REQUISITOS:

Ing. Telecomunicaciones, Informática, Electrónico o carreras afines.

Experiencia en programas de edición de imagen y sonido.

Inglés básico/intermedio.

FUNCIONES:

Recepción de los informes de cámara y del material grabado durante el evento deportivo.

Perfecta ordenación del material, desglose técnico y preparación de las secuencias para montar.

Lectura comprensiva del guión literario, del guión técnico y de los esquemas de realización.

Ensamblaje de planos, articulación de escenas y secuencias.

Estructuración del trabajo de montaje.

Dar atención inmediata a fallas técnicas reportadas por el personal operativo.

Cumplir estrictamente con las maniobras de mantenimiento periódico a los sistemas.

Monitorear los sistemas críticos de una facilidad técnica.

Redactar reportes en español e inglés para sus superiores y homólogos.

Implementar nuevos sistemas de acuerdo a los proyectos

Colaborar en funciones operativas al área

ANEXO #4: NÓMINA PRIMER AÑO DE OPERACIÓN

Cargo	Horario	Mensual				Anual		Mensual									
		Horas Totales	Horas Diurnas	Horas Nocturnas	Días Feriados	Bono Vacacional (días)	Utilidades (días)	Sueldo Mensual	Sueldo diario	Sueldo por Horas	Alicuota Bono Vacaciones	Alicuota Utilidades	Sueldo diario Integral	Bono Nocturno	Bono Feriado	Total sueldo Neto	Bono de Alimentación
Gerente General	Turno #1	40	40	0	0	30	90	65.000,00	2.166,67	54,17	180,56	586,81	2.934,03	0,00	0,00	65.000,00	18.585,00
Asistente Ejecutivo	Turno #1	40	40	0	0	30	90	23.660,00	788,67	19,72	65,72	213,60	1.067,99	0,00	0,00	23.660,00	18.585,00
Supervisor Administrativo	Turno #1	40	40	0	0	30	90	50.700,00	1.690,00	42,25	140,83	457,71	2.288,54	0,00	0,00	50.700,00	18.585,00
Analista de RRHH	Turno #1	40	40	0	0	30	90	23.660,00	788,67	19,72	65,72	213,60	1.067,99	0,00	0,00	23.660,00	18.585,00
Analista de Administración	Turno #1	40	40	0	0	30	90	23.660,00	788,67	19,72	65,72	213,60	1.067,99	0,00	0,00	23.660,00	18.585,00
Analista Comercial	Turno #1	40	40	0	0	30	90	23.660,00	788,67	19,72	65,72	213,60	1.067,99	0,00	0,00	23.660,00	18.585,00
Supervisor de Contenido	Turno #1	40	40	0	0	30	90	50.700,00	1.690,00	42,25	140,83	457,71	2.288,54	0,00	0,00	50.700,00	18.585,00
Analista de Contenido	Turno #1	40	40	0	0	30	90	23.660,00	788,67	19,72	65,72	213,60	1.067,99	0,00	0,00	23.660,00	18.585,00
Supervisor de Operaciones Técnicas	Turno #1	40	40	0	0	30	90	50.700,00	1.690,00	42,25	140,83	457,71	2.288,54	0,00	0,00	50.700,00	18.585,00
Ingeniero Soporte TI	Turno #1	40	40	0	0	30	90	35.825,00	1.194,17	29,85	99,51	323,42	1.617,10	0,00	0,00	35.825,00	18.585,00
Ingeniero de Transmisión	Turno #1	40	40	0	8	30	90	40.825,00	1.360,83	34,02	113,40	368,56	1.842,80	0,00	5.443,33	46.268,33	18.585,00
Ingeniero de Transmisión	Turno #2	26	12	14	5	30	90	40.825,00	1.360,83	52,34	113,40	368,56	1.842,80	12.247,50	3.402,08	56.474,58	18.585,00
Ingeniero de Transmisión	Turno #3	26	12	14	5	30	90	40.825,00	1.360,83	52,34	113,40	368,56	1.842,80	12.247,50	3.402,08	56.474,58	18.585,00
Ingeniero de Transmisión	Turno #4	28	17	11	5	30	90	40.825,00	1.360,83	48,60	113,40	368,56	1.842,80	12.247,50	3.402,08	56.474,58	18.585,00
Ingeniero de Transmisión	Turno #5	27	17	10	3	30	90	40.825,00	1.360,83	50,40	113,40	368,56	1.842,80	12.247,50	2.041,25	55.113,75	18.585,00
TOTAL								Bs.F 575.350,00	Bs.F 19.178,33	Bs.F 547,06	Bs.F 1.598,19	Bs.F 5.194,13	Bs.F 25.970,66	Bs.F 48.990,00	Bs.F 17.690,83	Bs.F 642.030,83	Bs.F 278.775,00

Cargo	Anual				Deducciones Anual Empleados				Aportes Anual Patronales			
	Bono Vacaciones	Utilidades	Prestaciones Sociales	Intereses Prestaciones	SSO	PFF	FAOV	Total	SSO	PFF	FAOV	Total
Gerente General	65.000,00	195.000,00	176.041,67	31.775,52	32.400,00	4.050,00	7.800,00	44.250,00	72.900,00	16.200,00	15.600,00	104.700,00
Asistente Ejecutivo	23.660,00	70.980,00	64.079,17	11.566,29	11.793,60	1.474,20	2.839,20	16.107,00	26.535,60	5.896,80	5.678,40	38.110,80
Supervisor Administrativo	50.700,00	152.100,00	137.312,50	24.784,91	25.272,00	3.159,00	6.084,00	34.515,00	56.862,00	12.636,00	12.168,00	81.666,00
Analista de RRHH	23.660,00	70.980,00	64.079,17	11.566,29	11.793,60	1.474,20	2.839,20	16.107,00	26.535,60	5.896,80	5.678,40	38.110,80
Analista de Administración	23.660,00	70.980,00	64.079,17	11.566,29	11.793,60	1.474,20	2.839,20	16.107,00	26.535,60	5.896,80	5.678,40	38.110,80
Analista Comercial	23.660,00	70.980,00	64.079,17	11.566,29	11.793,60	1.474,20	2.839,20	16.107,00	26.535,60	5.896,80	5.678,40	38.110,80
Supervisor de Contenido	50.700,00	152.100,00	137.312,50	24.784,91	25.272,00	3.159,00	6.084,00	34.515,00	56.862,00	12.636,00	12.168,00	81.666,00
Analista de Contenido	23.660,00	70.980,00	64.079,17	11.566,29	11.793,60	1.474,20	2.839,20	16.107,00	26.535,60	5.896,80	5.678,40	38.110,80
Supervisor de Operaciones Técnicas	50.700,00	152.100,00	137.312,50	24.784,91	25.272,00	3.159,00	6.084,00	34.515,00	56.862,00	12.636,00	12.168,00	81.666,00
Ingeniero Soporte TI	35.825,00	107.475,00	97.026,04	17.513,20	17.857,38	2.232,17	4.299,00	24.388,56	40.179,12	8.928,69	8.598,00	57.705,81
Ingeniero de Transmisión	40.825,00	122.475,00	110.567,71	19.957,47	20.349,69	2.543,71	4.899,00	27.792,40	45.786,81	10.174,85	9.798,00	65.759,65
Ingeniero de Transmisión	40.825,00	122.475,00	110.567,71	19.957,47	20.349,69	2.543,71	4.899,00	27.792,40	45.786,81	10.174,85	9.798,00	65.759,65
Ingeniero de Transmisión	40.825,00	122.475,00	110.567,71	19.957,47	20.349,69	2.543,71	4.899,00	27.792,40	45.786,81	10.174,85	9.798,00	65.759,65
Ingeniero de Transmisión	40.825,00	122.475,00	110.567,71	19.957,47	20.349,69	2.543,71	4.899,00	27.792,40	45.786,81	10.174,85	9.798,00	65.759,65
TOTAL	Bs.F 575.350,00	Bs.F 1.726.050,00	Bs.F 1.558.239,58	Bs.F 281.262,24	Bs.F 286.789,85	Bs.F 35.848,73	Bs.F 69.042,00	Bs.F 391.680,58	Bs.F 645.277,15	Bs.F 143.394,92	Bs.F 138.084,00	Bs.F 926.756,08

ANEXO #5: NÓMINA PROYECTADA

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	6to año	7mo año
<i>Total Sueldo Anual</i>	0,00	7.704.370,00	12.326.992,00	19.723.187,20	31.557.099,52	50.491.359,23	80.786.174,77
<i>Bono Alimentación Anual</i>	0,00	3.345.300,00	5.352.480,00	8.563.968,00	13.702.348,80	21.923.758,08	35.078.012,93
<i>Bono Anual de Vacaciones</i>	0,00	575.350,00	920.560,00	1.472.896,00	2.356.633,60	3.770.613,76	6.032.982,02
<i>Utilidades Anuales</i>	0,00	1.726.050,00	2.761.680,00	4.418.688,00	7.069.900,80	11.311.841,28	18.098.946,05
<i>Aporte Patronal SSO</i>	0,00	645.277,15	1.032.443,45	1.651.909,51	2.643.055,22	4.228.888,36	6.766.221,37
<i>Aporte Patronal PFF</i>	0,00	143.394,92	229.431,88	367.091,00	587.345,60	939.752,97	1.503.604,75
<i>Aporte Patronal FAOV</i>	0,00	138.084,00	220.934,40	353.495,04	565.592,06	904.947,30	1.447.915,68
<i>INCE</i>	0,00	77.043,70	123.269,92	197.231,87	315.571,00	504.913,59	807.861,75
<i>Prestaciones Sociales</i>	0,00	1.558.239,58	2.493.183,33	3.989.093,33	6.382.549,33	10.212.078,93	16.339.326,29
<i>Intereses Prestaciones Sociales</i>	0,00	281.262,24	450.019,59	720.031,35	1.152.050,15	1.843.280,25	2.949.248,40
TOTAL	Bs.F 0,00	Bs.F 16.194.371,61	Bs.F 25.910.994,57	Bs.F 41.457.591,31	Bs.F 66.332.146,09	Bs.F 106.131.433,75	Bs.F 169.810.294,00

ANEXO #6: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO																	
<i>(Expresado en Bs. F.)</i>																	
PRODUCCIÓN TOTAL (Usuarios)	SEGUNDO AÑO												TERCER AÑO			TOTAL SEGUNDO AÑO	
	MES 1 300	MES 2 300	MES 3 300	MES 4 300	MES 5 300	MES 6 300	MES 7 300	MES 8 300	MES 9 300	MES 10 300	MES 11 300	MES 12 300	MES 1 600	MES 2 600	MES 3 600		3601
ORIGEN DE FONDOS																	
Ingresos por Inversión																	
Aporte propio en activos																0,00	
Aporte de terceros en activos																0,00	
Capital de Trabajo	253.247.157,50															253.247.157,50	
Ingresos Operacionales																	
Ventas del servicio	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	1.790.958,08	1.790.958,08	1.790.958,08	6.716.092,80	
INGRESOS TOTALES	253.806.831,90	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	559.674,40	1.790.958,08	1.790.958,08	1.790.958,08	259.963.250,30	
APLICACIÓN DE FONDOS																	
Egresos por costos																	
Costos de Producción	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	520.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	6.240.000,00	
Costos de Administración	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	2.533.309,11	3.634.894,58	3.634.894,58	3.634.894,58	30.399.709,36	
Costos de Ventas	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00	3.456.000,00	
Egresos por gastos financieros																	
Amortización de intereses																1.100.000,00	
Egresos por pasivos por pagar																	
Devolución de Capital																1.100.000,00	
Otros Activos líquidos																1.807.910,35	
Egresos fiscales																	
Impuesto sobre la Renta																1.844.068,56	
Impuesto sobre la Renta																1.880.949,93	
EGRESOS TOTALES	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	4.441.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	3.341.309,11	5.067.359,11	5.297.921,36	7.502.804,93	7.502.804,93	7.502.804,93	44.878.371,61
SALDO DE CAJA	250.465.522,79	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-3.881.634,71	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-2.781.634,71	-4.507.684,71	-4.738.246,96	-5.711.846,85	-5.711.846,85	-5.711.846,85	215.084.878,70	
SALDO DE CAJA ACUMULADO	250.465.522,79	247.683.888,07	244.902.253,36	242.120.618,65	239.338.983,93	235.457.349,22	232.675.714,51	229.894.079,79	227.112.445,08	224.330.810,37	219.823.125,65	215.084.878,70	209.373.031,85	203.661.185,00	197.949.338,15		