



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA OVER-THE-TOP DE
CONTENIDO DEPORTIVO EN MÉXICO 2026-2028”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

**Marco Antonio, Huyhua Quequejana
Clementh Alexander, Arenas Casanova
Santiago Gaspar, Barranzuela Adrianzen
Juan Carlos, Chavez Quispe**

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, mayo de 2026



A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA OVER-THE-TOP DE CONTENIDO DEPORTIVO EN MÉXICO 2026-2028”, presentado por los alumnos:

1	MARCO ANTONIO HUYHUA QUEQUEJANA
2	CLEMENTH ALEXANDER ARENAS CASANOVA
3	SANTIAGO GASPAR BARRANZUELA ADRIANZEN
4	JUAN CARLOS CHAVEZ QUISPE

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema anti-plagio Turnitin el día 16 de julio 2026, dando el siguiente resultado:

Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&is=1&lang=es&u=1147393835&o=2999008061

turnitin Ir a Vista nueva CLEMENTH ARENAS CASANOV... 1 de 20



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Escuela de
Postgrado

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA OVER-THE-TOP DE
CONTENIDO DEPORTIVO EN MÉXICO 2026-2028"

Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración

Presentado por:

Marco Antonio, Huyhua Quequejana
Clementh Alexander, Arenas Casanova
Santiago Gaspar, Barranzuela Adrianzen
Juan Carlos, Chavez Quispe

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana
0000-0002-5348-9351

Lima, mayo de 2026

Resumen de coincidencias

16 %

1	Entregado a Universida...	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	1 %
3	hdl.handle.net	1 %
4	www.coursehero.com	1 %
5	Entregado a Universida...	<1 %
6	Entregado a Universida...	<1 %
7	core.ac.uk	<1 %
8	Entregado a Universida...	<1 %
9	repositorioacademico...	<1 %
10	www.ift.org.mx	<1 %

Página: 1 de 95 Número de palabras: 25448 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Se adjunta el reporte original completo

WILFREDO LAFOSSE QUINTANA

ORCID 0000-0002-5348-9351

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este proyecto.

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos salud, fortaleza y perseverancia a lo largo de este proceso académico. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a nuestras familias, quienes han sido un pilar fundamental, brindándonos apoyo incondicional, comprensión y motivación constante en cada etapa de este camino.

De manera especial, agradecemos a nuestro profesor asesor de tesis por su orientación, paciencia y valiosas recomendaciones, que han contribuido significativamente al desarrollo y culminación de este trabajo. Su experiencia y compromiso han sido claves para alcanzar nuestros objetivos.

También queremos agradecer a la Universidad del Pacífico y a todos los docentes que formaron parte de nuestra formación profesional por compartir sus conocimientos, experiencias y valores, los cuales han sido esenciales para la elaboración de esta investigación.

Este logro es el resultado del esfuerzo conjunto de quienes creyeron en nosotros y nos acompañaron durante este importante proceso.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación formula y evalúa integralmente el proyecto MX Play, una plataforma *Over-The-Top* (OTT) deportiva especializada en contenido local y universitario orientada al mercado mexicano. El estudio estructura la viabilidad del proyecto a partir de un modelo de negocio digital escalable y de una evaluación financiera sólida basada en flujos de caja descontados. El plan proyecta un crecimiento de ingresos desde USD 1 875 000 en 2026 hasta USD 7 031 250 en 2028, sustentado en la expansión progresiva de la base de suscriptores, que pasa de 20 000 a 75 000 usuarios activos, así como en un esquema híbrido de monetización que combina suscripciones, publicidad digital y acuerdos B2B2C con instituciones deportivas y universitarias. La estructura de costos operativos se sustenta en infraestructura tecnológica basada en *cloud computing*, redes de distribución de contenido (CDN, por sus siglas en inglés) y sistemas de transmisión en vivo, lo que permite aprovechar economías de escala y mejorar progresivamente los márgenes operativos a medida que crece la base de usuarios. La inversión inicial del proyecto asciende a USD 2 500 000, financiada mediante una estructura de 60 % deuda bancaria y 40 % capital propio, lo que permite optimizar el costo de capital y generar escudos fiscales asociados al financiamiento. La evaluación financiera mediante el método de Flujo de Caja Libre de la Firma (FCFF) arroja un Valor Actual Neto (VAN) de USD 978 055 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 22.32 %, superando el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés) de 13.65 %, lo que confirma la creación de valor económico para los inversionistas. Asimismo, el análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto mantiene viabilidad incluso ante variaciones en el número de suscriptores o en los costos tecnológicos. En conjunto, los resultados evidencian que MX Play constituye un modelo de negocio digital viable estratégica, operativa y financieramente dentro del ecosistema OTT deportivo mexicano, con potencial de crecimiento sostenible en el mediano plazo.

Palabras clave: OTT DEPORTIVA; MODELO DE NEGOCIO DIGITAL; EVALUACIÓN FINANCIERA, STREAMING DEPORTIVO, PLAN DE NEGOCIOS

ABSTRACT

This research develops and comprehensively evaluates the MX Play project, a sports over-the-top (OTT) streaming platform specialized in local and university sports content for the Mexican market. The study assesses the project's feasibility through a strategic, operational, and financial analysis supported by a scalable digital business model. Revenue projections show growth from USD 1,875,000 in 2026 to USD 7,031,250 in 2028, driven by the expansion of the subscriber base from 20,000 to 75,000 active users, as well as a hybrid monetization strategy combining subscriptions, digital advertising, and B2B2C partnerships with sports and academic institutions. The operational cost structure relies on cloud infrastructure, content delivery networks (CDN), and live streaming technologies, enabling economies of scale and improving operating margins as the user base expands. The project requires an initial investment of USD 2,500,000, financed through a 60 % bank loan and 40 % equity contribution, which allows optimization of the capital structure and the generation of tax shields associated with debt financing. Financial evaluation using the Free Cash Flow to the Firm (FCFF) method yields a Net Present Value (NPV) of USD 978,055 and an Internal Rate of Return (IRR) of 22.32 %, exceeding the Weighted Average Cost of Capital (WACC) of 13.65 %, confirming the project's capacity to generate economic value for investors. Additionally, sensitivity analysis indicates that the business model remains financially sustainable under moderate variations in subscriber growth and technological costs. Overall, the findings demonstrate that MX Play represents a strategically sound, operationally scalable, and financially viable digital platform within the Mexican sports OTT ecosystem.

Keywords: SPORTS OTT; DIGITAL BUSINESS MODEL; FINANCIAL EVALUATION, SPORTS STREAMING; BUSINESS PLAN.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	3
3. Definición del problema u oportunidad	5
4. Propuesta de solución	5
5. Canvas y descripción de la empresa	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	7
1. Análisis del entorno general (PESTELG).....	7
2. Análisis de la industria o sector	10
2.1 Poder de negociación de los proveedores: MEDIO	10
2.2 Poder de negociación de los clientes: ALTO	11
2.3 Amenaza de nuevos competidores: MEDIA	11
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: BAJA.....	11
2.5 Rivalidad entre competidores existentes: MEDIA.....	12
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	13
5. Conclusiones	14
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	15
1. Objeto de estudio	15
2. Objetivos.....	15
3. Metodología: Uso de fuentes primarias y secundarias	15
3.1 Fuentes primarias	15
3.2 Fuentes secundarias.....	18
4. Determinación del tamaño de la muestra.....	21
5. Resumen de resultados obtenidos y análisis	22
6. Descripción de la obtención de la demanda estimada	23
7. Conclusiones	23

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	25
1. Análisis de la cadena de valor	25
2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	25
3. Análisis de la Matriz VRIO	26
4. Determinación de la estrategia genérica	27
5. Estrategias de crecimiento	28
6. Conclusiones	28
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	29
1. Análisis y propuesta de misión y visión	29
1.1 Misión.....	29
1.2 Visión	30
2. Objetivo general y objetivos estratégicos	30
2.1 Objetivo general	30
2.2 Objetivos estratégicos	30
3. Matriz FODA	30
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	31
5. Resumen de estrategias seleccionadas	32
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES.....	34
1. <i>Marketing</i>	34
1.1 Objetivos	34
1.2 Estrategias	34
1.3 Las 7P de <i>marketing</i>	37
1.4 Presupuesto.....	45
2. Operaciones.....	45
2.1 Objetivos	45
2.2 Estrategias operativas.....	45
2.3 Mapa de procesos	47
2.4 Prestación del servicio.....	48
2.5 Procesos de soporte	50
2.6 Infraestructura tecnológica y recursos operativos.....	51
2.7 Costos operativos del área.....	53
2.8 Determinación del monto de inversión inicial del proyecto	55
2.9 Presupuestos	56
3. Recursos Humanos.....	57

3.1	Objetivos	57
3.2	Estructura organizacional	57
3.3	Políticas de Recursos Humanos	59
3.4	Programación de turnos.....	60
3.5	Presupuesto de Recursos Humanos (RR. HH.).....	61
3.6	Plan de Responsabilidad Social Corporativa	62
3.6.1	Identificación de los grupos de interés y expectativas	62
3.6.2	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	63
3.6.3	Acciones y actividades del plan de RSC.....	63
3.6.4	Presupuesto del plan de RSC	64
4.	Plan y evaluación financiera	64
4.1	Objetivo específico.....	64
4.2	Datos, supuestos y políticas	64
4.3	Monto de la inversión y fuentes de financiamiento	65
4.4	Determinación del costo de capital del proyecto	66
4.5	Estado de resultados integrado	68
4.6	Flujo de caja libre de la empresa (FCFF).....	68
4.7	Evaluación financiera del proyecto	69
4.8	Análisis de sensibilidad.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
1.	Conclusiones	71
2.	Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		73
ANEXOS		77
NOTAS BIOGRÁFICAS		83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Canvas – Modelo de negocio	6
Tabla 2. Evaluación del perfil de atractivo de la industria	12
Tabla 3. Matriz EFE de la empresa MX Play	13
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo de la empresa MX Play.....	14
Tabla 5. Detalle de entrevistas a profundidad.....	20
Tabla 6. Demanda estimada del servicio OTT deportivo MX Play.....	23
Tabla 7. Cadena de valor de servicios de la empresa MX Play	25
Tabla 8. Matriz EFI de la empresa MX Play	25
Tabla 9. Matriz VRIO de la empresa MX Play	26
Tabla 10. Matriz FODA de la empresa MX Play	31
Tabla 11. Matriz FODA cruzado – Objetivos estratégicos (MX Play).....	32
Tabla 12. Objetivos específicos – <i>Marketing</i> (MX Play)	34
Tabla 13. Ingresos por año y línea de negocio (USD).....	36
Tabla 14. Porcentajes de concurrencia de usuarios en la madurez de la operación de MX Play	39
Tabla 15. Tarifas del servicio MX Play durante el primer año de operaciones.....	39
Tabla 16. Costos de <i>marketing</i> digital por funciones (USD).....	41
Tabla 17. Presupuesto de <i>Marketing</i> y Ventas de MX Play (USD).....	45
Tabla 18. Objetivos específicos – Operaciones (MX Play).....	45
Tabla 19. Principales funcionalidades del ecosistema digital de MX Play	46
Tabla 20. Estructura de costos operativos de Operaciones (clasificación).....	54
Tabla 21. Parámetros unitarios de costeo	55
Tabla 22. Estructura de la inversión inicial del proyecto (USD).....	56
Tabla 23. Presupuesto del plan de Operaciones – MX Play (monto en USD)	56
Tabla 24. Objetivos específicos – Recursos Humanos (MX Play).....	57
Tabla 25. Presupuesto consolidado de Recursos Humanos (USD)	62
Tabla 26. Grupos de interés y expectativas	62
Tabla 27. Objetivos del plan de RSC, MX Play	63
Tabla 28. Acciones y actividades del plan de RSC e indicadores	63
Tabla 29. Presupuesto del plan de RSC (monto en USD)	64
Tabla 30. Objetivo de Finanzas	64
Tabla 31. Financiamiento.....	65

Tabla 32. Parámetros para el cálculo del COK.....	66
Tabla 33. Obtención del WACC	67
Tabla 34. Estado de resultados proyectado (USD)	68
Tabla 35. Proyección del flujo de caja libre de la firma (FCFF) (USD)	68
Tabla 36. Resultados de evaluación financiera.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Incremento de la demanda de servicios OTT en México	2
Figura 2. Consumo de <i>streaming</i> deportivo en México.....	3
Figura 3. Evolución de la oferta de servicios OTT en México	4
Figura 4. Logo de MX Play	38
Figura 5. <i>Customer journey</i> de los usuarios de MX Play	43
Figura 6. Mapa de procesos	47
Figura 7. Organigrama principal de MX Play	58
Figura 8. Estructura operativa de MX Play	58
Figura 9. Organigrama del <i>back office</i> de MX Play	59

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura operativa (<i>front office digital</i>).....	78
Anexo 2. Estructura administrativa (<i>back office</i>)	79
Anexo 3. Políticas de Recursos Humanos	80
Anexo 4. Programación detallada de turnos	81
Anexo 5. Detalle de planilla de Recursos Humanos.....	82

INTRODUCCIÓN

La industria del entretenimiento deportivo en México ha experimentado una transformación significativa en la última década, impulsada por la digitalización y la creciente demanda de contenido personalizado, accesible y de alta calidad. En este contexto, las plataformas *Over-the-Top* (OTT) han emergido como una alternativa cada vez más atractiva para los consumidores, permitiendo acceder a eventos deportivos en vivo, resúmenes, entrevistas exclusivas y otro tipo de contenido especializado desde cualquier dispositivo conectado a internet. Sin embargo, a pesar del auge de estas plataformas, el mercado mexicano aún presenta ciertas limitaciones, como la falta de una oferta integral que incluya tanto deportes locales como internacionales, así como una escasa segmentación del mercado que permita adaptar el contenido a las preferencias específicas de los usuarios. Este trabajo de investigación aborda este vacío en el mercado mediante el desarrollo de una plataforma OTT dedicada exclusivamente al contenido deportivo en México, buscando determinar su viabilidad y las estrategias necesarias para su implementación exitosa en un entorno altamente competitivo y tecnológico.

El problema específico que se aborda en este estudio radica en la dificultad para ofrecer una plataforma OTT que no solo satisfaga la creciente demanda de los consumidores por contenido deportivo, sino que también sea capaz de competir de manera efectiva con plataformas ya establecidas y nuevos actores que están incursionando en el mercado.

A nivel mundial, el consumo de contenido deportivo en línea ha mostrado un crecimiento exponencial, y México no es la excepción. Sin embargo, la oferta local de servicios OTT dedicados al deporte sigue siendo limitada, particularmente en lo que respecta a ligas locales, deportes de nicho y contenido interactivo que permita a los usuarios tener una experiencia más inmersiva. Este fenómeno plantea la necesidad de investigar cómo se puede diseñar un modelo de negocio que aproveche estas oportunidades sin dejar de lado los desafíos asociados, como el financiamiento, la adquisición de derechos de transmisión, y la retención de usuarios.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. Consideraciones generales

En México, la convergencia entre penetración digital y evolución del mercado audiovisual configura un entorno especialmente propicio para el desarrollo de plataformas OTT deportivas. De acuerdo con el informe *Digital 2024: Mexico* de DataReportal, a inicios de 2024 el país contaba con 107.3 millones de usuarios de internet, equivalentes al 83.2 % de la población, y 125.4 millones de conexiones móviles activas, que representan alrededor del 97.3 % de los habitantes (Kemp, 2024), lo cual evidencia una base tecnológica y de uso intensivo de datos adecuada para el consumo masivo de contenidos en línea. Este contexto se articula con las proyecciones de Mordor Intelligence (2026), que estiman para el segmento “OTT TV & Video” un crecimiento anual compuesto de aproximadamente 4.5 % entre 2019 y 2030, y con los cálculos de Mobility Foresights (2025), que prevén que el mercado de plataformas OTT en México pasará de USD 1920 millones en 2025 a USD 5380 millones en 2031, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR, por sus siglas en inglés) cercano al 18.5 %. A escala regional, Katz (2021) reporta que la penetración de plataformas OTT en hogares con banda ancha fija en América Latina alcanzó el 84 %, con la expectativa de superar el 90 % en 2027, impulsada por el acceso creciente a internet de alta velocidad, la expansión de los televisores inteligentes y dispositivos móviles, y la preferencia del consumidor por contenidos flexibles y personalizados; en este marco, la acelerada adopción de servicios OTT en México refuerza la pertinencia de explorar modelos de negocio especializados en *streaming* deportivo.

Figura 1. Incremento de la demanda de servicios OTT en México



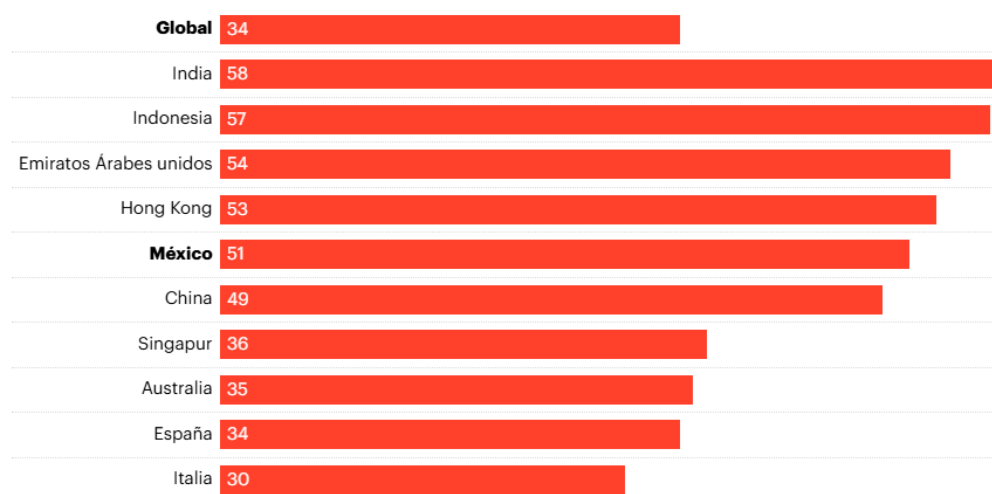
Fuente: Mordor Intelligence. (2026).

El segmento de contenido deportivo en *streaming* presenta un dinamismo excepcional en México: Grand View Research (2025a) proyecta que el *sports streaming platform market* alcanzará ingresos

de USD 1478.7 millones hacia 2030, con un crecimiento anual compuesto del 10.5 % entre 2025 y 2030, sostenido por la necesidad de asegurar contratos sólidos con productores de contenido y alianzas eficaces con televisoras y ligas locales. Este impulso se refleja en los patrones de consumo: en 2023, el 58 % de los usuarios de televisores inteligentes del país consumieron contenido deportivo de forma regular, acumulando más de 7 millones de horas visualizadas mensualmente en 3.2 millones de dispositivos conectados (Nielsen, 2022). Si bien el fútbol concentra la mayor atención, existe una diversificación creciente hacia baloncesto, artes marciales mixtas, ciclismo y béisbol, lo que configura un mercado amplio y segmentado, especialmente atractivo para plataformas OTT especializadas. A nivel global, el panorama también es favorable: se anticipa un incremento del 30 % en la audiencia mundial de transmisiones deportivas por internet para 2026, impulsado por un aumento del 15 % en la penetración de banda ancha desde 2024 y por la estimación de que el 70 % de los usuarios de internet accederá a contenido deportivo en línea durante el Mundial de la FIFA 2026, consolidando así la relevancia estratégica del *streaming* como principal vía de consumo deportivo.

Figura 2. Consumo de *streaming* deportivo en México

¿De cuál de las siguientes formas, si alguna aplica, interactúas con los deportes que regularmente sigues (en los últimos 30 días)? : Contenido de video y streaming, en vivo o no (ESPN+, Amazon Prime, Hard Knocks, Drive to Survive, Twitch, YouTube, etc.) (%)



Fuente: Tomado de EMARKETER (2023).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

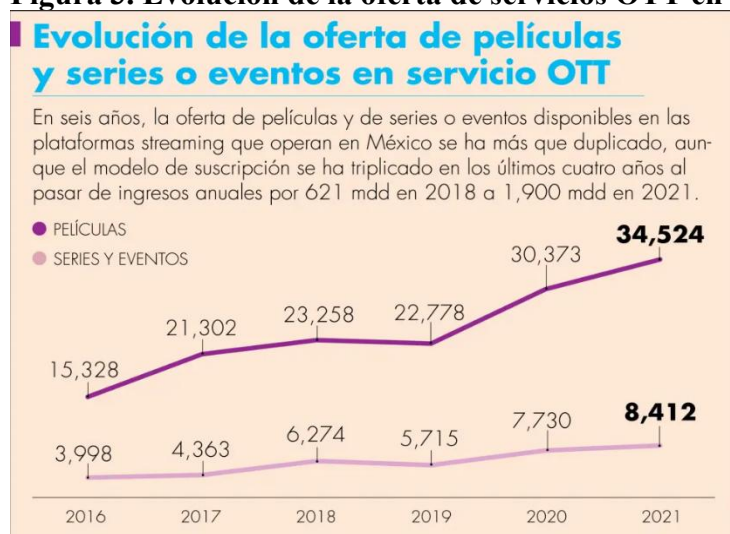
MX Play es una plataforma mexicana de contenido digital *Over-The-Top* (OTT) especializada en la transmisión de eventos deportivos en vivo y bajo demanda, cuya creación responde a la creciente demanda nacional por servicios de *streaming* que integren calidad tecnológica, accesibilidad económica y experiencias personalizadas. Esta propuesta surge en un contexto de digitalización acelerada del consumo audiovisual, impulsada por la expansión de redes móviles, el aumento del acceso a internet y la consolidación de plataformas de suscripción.

Según el Instituto Federal de Telecomunicaciones – IFT (2024), el número de plataformas OTT activas en México pasó de 71 en 2016 a 89 en 2021, duplicándose la oferta de películas y multiplicándose por dos las series y transmisiones deportivas en línea.

La estrategia competitiva de MX Play se articula en torno a tres fundamentos: (1) infraestructura tecnológica de alto rendimiento, respaldada por alianzas con proveedores internacionales; (2) accesibilidad y flexibilidad mediante planes de suscripción mensual, trimestral y anual; y (3) personalización mediante algoritmos de recomendación basados en preferencias deportivas. La empresa iniciará operaciones en Ciudad de México y su zona metropolitana, con expansión prevista hacia Guadalajara y Monterrey, posicionándose como una alternativa nacional enfocada en ligas locales, torneos universitarios y deportes emergentes, segmentos históricamente relegados por los grandes actores globales del sector. El respaldo tecnológico y financiero de una empresa estadounidense de telecomunicaciones garantiza estabilidad operativa y escalabilidad, permitiendo ofrecer un servicio competitivo acorde con estándares internacionales de *streaming*.

En coherencia con su visión de liderazgo hacia 2028, MX Play se inserta en un ecosistema digital caracterizado por un crecimiento acelerado de los modelos de suscripción. La Figura 3 ilustra esta tendencia: el mercado pasó de USD 621.19 millones en 2018 a USD 1899.98 millones en 2021, lo que implica una expansión superior al 205 % en apenas tres años. La plataforma se beneficia directamente de este contexto, ya que el modelo de suscripción es uno de los más aceptados y de mayor crecimiento en el país, respaldado además por inversiones en infraestructura digital que, según BNamericas (2020), alcanzaría aproximadamente USD 5800 millones en 2021. Este entorno confirma la pertinencia estratégica de Mx Play como iniciativa innovadora dentro del ecosistema de *streaming* deportivo en México.

Figura 3. Evolución de la oferta de servicios OTT en México



Fuente: Quiroga (2022).

3. Definición del problema u oportunidad

El consumo de contenidos deportivos en México atraviesa una transformación estructural impulsada por cambios tecnológicos, culturales y de comportamiento digital, que han modificado las expectativas del aficionado contemporáneo: hoy se demanda decidir qué ver, cómo verlo y desde qué dispositivo acceder a eventos deportivos con inmediatez y calidad equivalente a los estándares internacionales de *streaming*. Sin embargo, esta evolución no ha sido acompañada por una oferta nacional, lo que genera una brecha significativa entre un interés creciente —ya que más del 72 % de los usuarios de entretenimiento en línea manifiestan preferencia por contenidos deportivos— y un acceso efectivo, dado que solo el 34 % cuenta con plataformas digitales que transmitan de manera estable competencias nacionales (IFT, 2024).

Esta carencia se ve amplificada por la concentración del contenido global en servicios internacionales que priorizan ligas extranjeras, dejando sin visibilidad digital a torneos locales, universitarios y amateurs, pese a su amplio potencial de audiencia. A ello se suma la fragmentación del mercado, el encarecimiento de suscripciones extranjeras y la insuficiencia de derechos de transmisión, factores que limitan el acceso y disminuyen la satisfacción del consumidor.

Cabe mencionar que dado esta adaptabilidad estratégica que da origen a Mx Play permite desarrollar una plataforma OTT deportiva mexicana, moderna, accesible y tecnológicamente viable, que integre en un solo entorno transmisiones en vivo, repeticiones, programas especializados y contenido original, fortalecida por la expansión del 5G —que ya alcanza una penetración del 106 % respecto a la población (IFT, 2024)— y por el efecto catalizador que tendrá el Mundial 2026 en la demanda de contenido deportivo digital.

4. Propuesta de solución

Dada la oportunidad identificada en el punto anterior, se ha propuesto el desarrollo de un plan de negocios para la empresa MX Play en el periodo 2026-2028.

5. Canvas y descripción de la empresa

Tabla 1. Matriz Canvas – Modelo de negocio

Socios clave: • Gobiernos regionales • Empresas de comercio en equipos tecnológicos (5g) • Empresas de telecomunicaciones	Actividades clave: • Distribución • Emisión • <i>Marketing</i>	Propuesta de valor • Transmisiones deportivas especializadas en alta calidad (4K) y baja latencia. • Contenido deportivo diferenciado, enfocado en ligas y competencias específicas para el público mexicano. • Experiencia de visualización estable en tiempo real sin interrupciones. • Suscripción flexible y de precio competitivo con los beneficios totales de las empresas top.	Relaciones con los clientes • Posicionarse como marca innovadora en la industria de entretenimiento y medios con diferenciación en cobertura 5g a precio competitivo. • Redes sociales • Publicidad	Clientes • Personas de entre 18 y 50 años de sector A y B de México aficionadas al deporte.
	Recursos clave: • Cooperación con ligas deportivas. • Incremento de audiencia.		Canales • Internet.	
Costos Derecho de emisión Publicidad Servidor Servicios profesionales y costes adicionales		Ingresos Venta de suscripciones + venta de suscripción <i>premium</i>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del entorno general (PESTELG)

a) Entorno político

- En México, el marco político-regulatorio en telecomunicaciones está condicionado por la actuación del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) y por la nueva Ley en Materia de Telecomunicaciones y Radiodifusión. (Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT], 2023b).
- La posibilidad de implementar regulaciones que fomenten una competencia más abierta en la adquisición de derechos deportivos y que actualicen las políticas digitales para el despliegue de tecnologías emergentes como 5G representa una oportunidad para nuevos modelos de negocio OTT (Cámara de Diputados, 2025).
- No obstante, la limitada eficiencia regulatoria, la concentración del mercado de telecomunicaciones y el peso negociador de organismos internacionales como FIFA o CONMEBOL pueden restringir el acceso a contenidos estratégicos y desincentivar inversiones en innovación, configurando un conjunto de amenazas que Mx Play debe anticipar y gestionar (IFT, 2024).

b) Entorno económico

- En la última década, la banda ancha fija ha crecido 108 % y las líneas de banda ancha móvil se han triplicado, al mismo tiempo que los precios de los servicios de telecomunicaciones se redujeron 30.8 % frente a un aumento de 57.1 % en la inflación, lo que ha ampliado la accesibilidad económica al consumo digital (IFT, 2023a).
- Además, los servicios móviles concentran el 58.21 % de los ingresos del sector, confirmando su centralidad como plataforma para el *streaming* deportivo. Eventos como la Copa América y, especialmente, el Mundial 2026 —con sede parcial en México— incrementarán la inversión publicitaria y la exposición de servicios OTT, con un crecimiento estimado de 23 % en publicidad asociada (IFT, 2023a).
- Sin embargo, la caída de 98 % en la inversión extranjera directa tecnológica y la posible contracción de usuarios después de 2026 introducen riesgos de sostenibilidad que obligan a diseñar estrategias de monetización y retención de largo plazo (Gutiérrez, 2023b).

c) Entorno social

- La adopción de tecnologías digitales y el aumento de la satisfacción del consumidor con servicios 5G, que ha crecido 26 %, revelan una base social cada vez más receptiva a experiencias de alta calidad en conexión móvil. En este contexto, los eventos deportivos concentran una parte significativa del consumo en línea: el 43 % del tráfico está asociado al *streaming* de eventos en vivo, el 15 % a contenidos relacionados con Juegos Olímpicos y el 7 % a otros deportes, lo que confirma el deporte como uno de los principales motores de *engagement* (Gutiérrez, 2023a).
- Aun así, persisten brechas importantes en la inclusión digital y en el acceso a servicios 5G en sectores con limitaciones económicas o de infraestructura, lo que podría segmentar la audiencia potencial de Mx Play y exige modelos de acceso flexibles (Gutiérrez, 2023b).

d) Entorno tecnológico

- De acuerdo con Ericsson (2024), hacia finales de 2027 la tecnología 5G representaría el 44 % de las suscripciones móviles en América Latina, lo que evidencia un escenario favorable para servicios digitales intensivos en conectividad, como las plataformas OTT deportivas. Este escenario crea una oportunidad para posicionar a Mx Play como plataforma pionera en el aprovechamiento de redes de baja latencia.
- Sin embargo, la adopción de 5G se ve restringida por la escasez de aplicaciones y servicios que exploten plenamente sus capacidades y por la reducción drástica de la inversión extranjera doméstica (IED) tecnológica, factores que pueden retrasar el desarrollo de infraestructura y limitar la velocidad de innovación en el sector (IFT, 2024).

e) Entorno ecológico

- El despliegue de infraestructura 5G y de centros de datos asociados al *streaming* intensivo plantea desafíos ambientales relevantes, desde el consumo energético hasta el impacto en el uso del suelo (International Energy Agency [IEA], 2023).
- La inversión en infraestructura sostenible y la mejora de la eficiencia energética se convierten en oportunidades para diferenciarse reputacionalmente y alinearse con estándares internacionales de sostenibilidad (International Energy Agency [IEA], 2025).

- A la vez, las estimaciones del propio IFT sobre ingresos adicionales hacia 2035 señalan que la presión sobre los recursos naturales aumentará, por lo que las plataformas OTT que no integren criterios ambientales desde su diseño enfrentarán mayores riesgos regulatorios y sociales en el futuro (International Energy Agency [IEA], 2025).

f) Entorno legal

- La revisión de los costos del espectro radioeléctrico y la actualización de las regulaciones del sector ofrecen una oportunidad para crear condiciones más favorables a la competencia y a la inversión extranjera, reduciendo asimetrías que hoy benefician a pocos actores dominantes (IFT, 2024).
- Un marco jurídico más flexible y adaptado a la dinámica del mercado digital podría impulsar el crecimiento de plataformas como Mx Play. Sin embargo, la ausencia de reducciones significativas en el costo del espectro, junto con la disminución del 98 % en la inversión extranjera directa (IED) y la caída del 9.7 % en los ingresos por derechos (de 20 237 millones de pesos en 2019 a 18 272 millones en 2022), reflejan un entorno legal-regulatorio que todavía desalienta nuevas inversiones y puede ralentizar la expansión de la infraestructura necesaria para el *streaming* deportivo (Cámara de Diputados, 2025).

g) Factores globales

- En el plano internacional, la existencia de aproximadamente 500 millones de suscriptores de *video on demand* en el este y sudeste asiático y 171 millones en Norteamérica evidencia la madurez y expansión del mercado global de *streaming* (Grand View Research, 2025b).
- La Copa del Mundo de la FIFA 2026, con sedes compartidas entre México, Estados Unidos y Canadá, representa una ventana singular para captar audiencias masivas y generar ingresos por suscripción y publicidad, apoyándose en modelos *premium* y en esquemas AVoD que combinan acceso gratuito parcial con anuncios (FIFA, 2026).
- No obstante, la intensificación competitiva, la fragmentación del acceso a contenidos deportivos, el avance de la piratería digital y las desigualdades en infraestructura de banda ancha configuran un entorno global desafiante, donde Mx Play deberá construir propuestas de valor diferenciadas para sostener su crecimiento.

Algunos de los dispositivos legales más vistos son:

- Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LFTR). Esta ley, publicada originalmente el 14 de julio de 2014, regula entre otras materias el uso y aprovechamiento del espectro radioeléctrico, las redes públicas de telecomunicaciones, los servicios de radiodifusión, los contenidos audiovisuales, y los derechos de las audiencias.
- Ley en Materia de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LMTR). Publicada el 16 de julio de 2025, esta ley abroga la LFTR y establece las nuevas bases de política en telecomunicaciones y radiodifusión, incluyendo convergencia, derechos de usuarios, infraestructura activa y pasiva, y desarrollo eficiente de estos sectores.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP). Norma clave para el tratamiento de los datos personales de usuarios en México. Regula el derecho a la autodeterminación informativa, establece obligaciones de protección de datos, y es aplicable para empresas privadas que operan plataformas digitales que recogen, almacenan o procesan información de los usuarios.

2. Análisis de la industria o sector

El sector OTT deportivo, específicamente, muestra condiciones favorables para la entrada de Mx Play: la demanda por contenido deportivo en línea crece de manera continua, los eventos globales como el Mundial 2026 actuarán como potenciadores del tráfico y la inversión publicitaria, y las expectativas del consumidor se orientan hacia transmisiones en vivo de alta calidad, multiformato y multiplataforma.

A pesar de ello, la industria también presenta riesgos estructurales, entre ellos la creciente fragmentación del contenido, la dependencia de derechos deportivos negociados por grandes corporaciones y la coexistencia competitiva con la televisión restringida (servicios de televisión y audio restringidos - STAR), que mantiene una base sólida de suscriptores y opera bajo un marco regulatorio distinto.

En este contexto, se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1985) para evaluar la atractividad del sector OTT deportivo en México.

2.1 Poder de negociación de los proveedores: MEDIO

- El poder de negociación de los proveedores se ubica en un nivel medio.
- La entrada progresiva de plataformas al mercado mexicano ha disminuido la concentración y ha diversificado la oferta disponible para los consumidores.

- Los costos mensuales varían desde 39 MXN (Chivas TV) hasta 249 MXN (WWE Network), mientras los planes anuales alcanzan entre 453 MXN (Filmin Latino) y 1999 MXN (STAR+), lo que obliga a los proveedores a mantener estrategias agresivas de precios, promociones y calidad de contenido.

2.2 Poder de negociación de los clientes: ALTO

- El poder de negociación de los clientes es alto debido a la amplitud de alternativas y a la facilidad con la que los usuarios pueden sustituir o combinar servicios OTT.
- De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH), el 32.8 % de la población mexicana consumió contenido de servicios OTT por suscripción en 2020, cifra que ha aumentado en años recientes por la mayor penetración digital (IFT, 2021).
- Este crecimiento ha generado consumidores más informados y selectivos, que comparan precios, calidad de transmisión, disponibilidad de eventos deportivos y compatibilidad con dispositivos.

2.3 Amenaza de nuevos competidores: MEDIA

- La amenaza de nuevos competidores es moderada.
- Aunque no existen requisitos legales restrictivos para la entrada al sector OTT —al no requerir concesiones como las de la televisión restringida—, sí existen barreras económicas y tecnológicas relevantes.
- La inestabilidad financiera de los Operadores Móviles Virtuales (OMV), muchos de ellos dependientes de Altán Redes, limita su capacidad para integrarse en modelos competitivos de distribución o empaquetamiento de servicios OTT; además, su cobertura proyectada de apenas 70 % para 2022 evidencia debilidades estructurales (IFT, 2023a).

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: BAJA

- La amenaza de sustitutos es baja debido a que los servicios OTT deportivos y la televisión restringida (cable o satélite) no se sustituyen plenamente, sino que coexisten como servicios complementarios.
- Estudios de organismos como la Federal Communications Commission (FCC) y la Comisión Europea señalan que los usuarios tienden a mantener ambos servicios para maximizar su acceso a contenidos exclusivos y transmisiones en vivo.

- En México, datos regulatorios muestran que en 2017 el 60.4 % de quienes contrataron un servicio OTT también conservaron su suscripción a STAR; la tendencia se mantuvo relativamente estable en 2018 (67.29 %) y 2019 (60.72 %) (IFT, 2021).

2.5 Rivalidad entre competidores existentes: MEDIA

- La rivalidad entre competidores es elevada debido a la saturación del mercado y la agresiva competencia por contenido exclusivo, tecnología avanzada y precios atractivos.
- La rivalidad competitiva se estructura en tres grupos estratégicos claramente definidos. El primero corresponde a las plataformas globales con enfoque deportivo *premium*, como STAR+, DAZN y ciertos verticales deportivos dentro de Amazon Prime Video. Estas empresas concentran los derechos deportivos de mayor valor comercial, operan con amplios presupuestos y representan la competencia directa más intensa para Mx Play en eventos internacionales y contenidos exclusivos.
- El segundo grupo está conformado por plataformas nacionales y servicios OTT vinculados a clubes o televisoras mexicanas, tales como Chivas TV, TUDN Digital, Marca Claro y los servicios digitales de TV Azteca y Televisa-Univisión. Estos actores compiten principalmente en ligas locales, torneos universitarios y deportes nacionales, segmentos donde MX Play busca posicionarse como plataforma integral y diferenciada mediante contenido ampliado y producción propia.
- El tercer grupo incluye a las plataformas generalistas de entretenimiento, como Netflix, Disney+ y HBO Max, que, si bien no compiten por contenido deportivo, sí lo hacen por tiempo de pantalla, presupuesto del consumidor y capacidad de retención. Este grupo ejerce una presión indirecta que incrementa la saturación del mercado y obliga a Mx Play a ofrecer un valor deportivo distintivo para mantenerse relevante y reducir el *churn*.

Tabla 2. Evaluación del perfil de atractivo de la industria

Puntuación atraktividad		1	2	3	4	5	
Poder de negociación de los proveedores	Alto			X			Bajo
Poder de negociación de los compradores	Alto		X				Bajo
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alto			X			Bajo
Amenaza productos o servicios sustitutos	Alto				X		Bajo
Rivalidad entre competidores existentes	Alta			X			Bajo
Evaluación global					X		

Puntaje: 1 No atractiva; 2 Poco atractiva; 3 Neutral; 4 Atractiva; 5 Muy atractiva

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf (2004). Elaboración propia (2026).

En conclusión, el sector OTT deportivo en México presenta una atraktividad moderada-alta, sustentada en un crecimiento sostenido de la demanda digital, la intensificación del consumo

de contenido deportivo en línea y la particular mediación de eventos globales como el Mundial 2026; no obstante, este posicionamiento convive con desafíos estructurales derivados de un poder de negociación elevado por parte de los usuarios, una presión creciente de proveedores estratégicos de derechos, barreras tecnológicas y financieras para la entrada de nuevos actores, así como una rivalidad consolidada entre plataformas globales, operadores nacionales y servicios generalistas que compiten por la atención y la fidelización del público.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se procederá a elaborar y evaluar la matriz EFE de la industria, teniendo en cuenta lo revisado y las conclusiones de los puntos anteriores. El objetivo de esta matriz es calificar como nuestras estrategias gestionarán las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 3. Matriz EFE de la empresa MX Play

Factores externos	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Oportunidades			
O1: Crecimiento del mercado de servicios OTT audiovisuales en México	0.10	4	0.40
O2: Demanda creciente de transmisiones en 4K y uso del 5G en eventos deportivos	0.08	3	0.24
O3: Aumento del acceso a internet de alta velocidad en la población mexicana	0.07	3	0.21
O4: Desarrollo de tecnologías de <i>streaming</i> más eficientes y económicas	0.09	3	0.27
O5: Baja cobertura de nichos deportivos locales/universitarios por plataformas globales	0.06	2	0.12
Amenazas			
A1: Inestabilidad financiera de ciertos operadores móviles virtuales (OMV)	0.08	3	0.24
A2: Reducción de la inversión extranjera directa en el sector de las telecomunicaciones en México	0.09	4	0.36
A3: Rápida evolución tecnológica que puede requerir inversiones adicionales	0.10	3	0.30
A4: Posibilidad de nuevas regulaciones que afecten el mercado de servicios OTT	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.22

Calificación: 1 Respuesta deficiente, 2 respuesta promedio, 3 respuesta por encima promedio, 4 respuesta superior.

Fuente: Adaptado de David y David (2017). Elaboración propia (2026).

La puntuación total de 2.22 indica que las estrategias actuales permiten aprovechar las oportunidades por debajo del promedio, con poca posibilidad de defensa frente a las amenazas. Esta situación deberá cambiar mediante las estrategias del presente plan.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

A continuación, se presenta la evaluación del perfil competitivo de las principales empresas que participan en el mercado de plataformas OTT deportivas en México. Dado que Mx Play se inserta en un entorno de fuerte competencia por derechos de transmisión, diferenciación de

contenido y capacidades tecnológicas, se comparan sus capacidades frente a tres actores claves del ecosistema: STAR+, Fanatiz y Claro Video Deportes. La matriz sintetiza los factores críticos de éxito y permite identificar el posicionamiento relativo de MX Play frente a competidores consolidados.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo de la empresa MX Play

Factores críticos para el éxito	Ponderación	MX PLAY		STAR+		TUDN		CLARO VIDEO	
		C	P	C	P	C	P	C	P
1. Participación de mercado	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
2. Calidad de transmisión (4K, baja latencia)	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
3. Lealtad del cliente	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
4. Variedad de eventos deportivos	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14
5. Expansión y visibilidad internacional	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
6. Estructura organizacional	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
7. Acceso a derechos deportivos exclusivos	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
8. Comercio electrónico / facilidad de suscripción	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9. Servicio al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10. Competitividad de precios	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40
11. Publicidad y posicionamiento digital	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10
12. Experiencia del usuario	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.60		3.90		2.90		2.70

Nota: C: Calificación; P: Puntuación. Puntuación: 4 Fortaleza principal; 3 Fortaleza menor; 2 Debilidad menor; 1 Debilidad principal.

Fuente: Adaptado de David y David (2017). Elaboración propia (2026).

5. Conclusiones

- Finalmente, el crecimiento acelerado del ecosistema digital en México, impulsado por la expansión del acceso a internet de alta velocidad, la mayor preferencia de los usuarios por contenidos deportivos en vivo y la consolidación de plataformas de *streaming* como principal medio de consumo audiovisual, constituye un entorno favorable para el desarrollo de una propuesta como Mx Play, dado que permite ofrecer un servicio especializado capaz de atender la demanda creciente por experiencias deportivas personalizadas y accesibles en múltiples dispositivos.
- Sobre la base del resultado de la MPC se puede apreciar que la empresa no es líder ni la seguidora dentro del mercado OTT deportivo, por ello se debe asumir estrategias conservadoras, orientadas a segmentos específicos como ligas locales y deportes emergentes que permitan un desarrollo adecuado y crecer sostenidamente como organización.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

1. Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es analizar la viabilidad y la demanda potencial del servicio de venta de *streaming* deportivo en modalidad de suscripción en el mercado actual.

El objetivo principal es evaluar la aceptación y la disposición de los consumidores de contenido *streaming* a utilizar un modelo de suscripción para la adquisición de una cuenta en una plataforma que le permitirá ver todo el contenido deportivo más relevante y actual en la mejor calidad del mercado.

2. Objetivos

- Identificar las características y el comportamiento de la demanda de servicios OTT deportivos en México, considerando hábitos de consumo, preferencias de contenido y disposición de pago de los usuarios.
- Analizar la oferta existente de plataformas OTT deportivas en el mercado mexicano, evaluando precios, tipos de contenido, modelos de suscripción y propuestas de valor de los principales competidores.
- Determinar el tamaño del mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo para Mx Play, a partir de información secundaria y de los resultados de la encuesta aplicada a consumidores mexicanos.
- Evaluar el impacto del despliegue de la tecnología 5G y de la infraestructura de conectividad en la adopción y uso de servicios OTT deportivos en México.
- Analizar el nivel de competencia y la estructura del sector OTT deportivo mediante herramientas de análisis de la industria, identificando oportunidades y riesgos para el ingreso y posicionamiento de Mx Play.
- Proyectar la demanda estimada de clientes para el periodo 2026-2028, con el propósito de sustentar la proyección de ingresos del plan de negocio.

3. Metodología: Uso de fuentes primarias y secundarias

3.1 Fuentes primarias

a. Fuente 1

- **Informe:** Mercado OTT por tipo (transmisión de juegos, transmisión de audio, transmisión de video y comunicación), modelo de monetización (basado en

suscripción, basado en publicidad y basado en transacciones) y región, tendencias globales y pronóstico de 2024 a 2030 (Exactitude Consultancy, 2025).

- **Metodología:** Análisis de tendencias y pronósticos del mercado OTT, realizado por Exactitude Consultancy.
- **Fecha de elaboración:** 2024.



- **Resumen:** El informe detalla la relación entre el crecimiento de los servicios *over-the-top* (OTT) y la disponibilidad de internet de alta velocidad en todo el mundo. Destaca cómo la expansión de la conectividad de banda ancha ha impulsado el uso y la adopción de plataformas OTT, permitiendo a los usuarios acceder a una amplia gama de contenido multimedia a través de internet. El informe también señala que, a medida que más regiones adquieren acceso a internet de alta velocidad, la base de usuarios potenciales de servicios OTT continúa creciendo. Sin embargo, resalta que los costos de licencia de contenido y la competencia entre plataformas por adquirir derechos de programas *premium* representan desafíos significativos para los proveedores OTT. A pesar de esto, el informe sugiere que la internacionalización y la personalización del contenido son estrategias clave para el crecimiento futuro de las plataformas OTT, permitiéndoles llegar a audiencias nuevas y diversas en todo el mundo.
- **Resultados clave:**
 - ✓ El crecimiento de los servicios OTT está intrínsecamente ligado a la expansión de internet de alta velocidad.
 - ✓ El acceso a internet confiable y de gran ancho de banda impulsa la adopción masiva de servicios OTT.

- ✓ Los costos de licencia de contenido son un desafío significativo para las plataformas OTT, amenazando su rentabilidad.
- ✓ La expansión global a través de la localización de contenidos y la consideración de preferencias regionales es esencial para el éxito.
- ✓ Tendencias del mercado OTT:
 - ✓ Inversiones significativas en contenidos únicos y exclusivos para diferenciarse en el competitivo mercado del *streaming*.
 - ✓ Internacionalización como objetivo principal para atraer audiencias diversas mediante contenido local y regional.
 - ✓ Aumento de la popularidad de la transmisión en vivo, especialmente para eventos en tiempo real.
 - ✓ Experimentación con modelos de monetización híbridos para diversificar fuentes de ingresos.
 - ✓ Mejoras constantes en la experiencia del usuario mediante avances tecnológicos en compresión, latencia y calidad de video.
- **Conclusión:** La investigación destaca la importancia del acceso a internet de alta velocidad, la necesidad de estrategias para superar los desafíos de licencia de contenido, y la relevancia de la expansión global mediante la adaptación a preferencias regionales. Estos elementos son fundamentales para el éxito continuo de las plataformas OTT en el mercado global de entretenimiento digital.

b. Fuente 2

- **Título:** Resultados de la Tercera Encuesta sobre las Expectativas del Mercado de Telecomunicaciones en México 2023 (IFT, 2023b).
- **Fuente:** Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), resultados de la tercera encuesta sobre las expectativas del mercado de telecomunicaciones en México 2023.
- **Metodología:** Encuesta realizada entre el 22 de noviembre de 2022 y el 30 de enero de 2023, con la participación de 336 empresas y expertos del sector de las telecomunicaciones y servicios digitales en México, mediante correo electrónico y seguimiento telefónico.

- **Aspectos clave:**

- Las redes 5G se perfilan como la innovación más relevante, seguidas del *cloud computing*, el wifi 6 y el IoT. Este panorama tecnológico refleja la creciente importancia de la conectividad y la digitalización en México y abre paso a su uso estratégico respecto a la amortiguación de costos.
- El crecimiento de dichos sistemas ha modificado e impulsado el tráfico en la red ejerciendo presión sobre los proveedores de servicios de internet (ISP, por sus siglas en inglés) para modernizar rápidamente sus redes o, de lo contrario, enfrentar la pérdida de participación en el mercado como consecuencia de ofrecer un servicio de poca calidad en un terreno cada vez más competitivo.
- Se espera un crecimiento en el número de suscripciones de servicios OTT, con un aumento en los precios y la inversión en estos servicios. La encuesta destaca la relevancia de plataformas como Netflix, Spotify Premium y Amazon Prime Video, así como el papel de YouTube, WhatsApp, Facebook y otros en el panorama OTT.
- Las redes 5G, el *cloud computing*, la virtualización, el IoT, el wifi 6 y la cobertura LTE se perfilan como las principales innovaciones para el próximo año, lo que destaca la importancia de estas tecnologías para el desarrollo del ecosistema digital en México.

3.2 Fuentes secundarias

a. Fuente 3

- **Título:** Demanda de Contenidos Audiovisuales en Plataformas OTT en México 2023.
- **Fuente:** Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), informe sobre la demanda de contenidos audiovisuales en plataformas OTT en México 2023. (IFT, 2023c).
- **Metodología:** El análisis se basa en datos recabados por el proveedor OMDIA, tanto de forma directa de la industria como de encuestas a un panel compuesto por 2404 personas mayores de 18 años, que declararon ser consumidores de servicios de video online y/o TV de paga. El período analizado fue noviembre de 2023.
- **Aspectos clave:** La transformación digital, impulsada por la evolución tecnológica en la industria de las telecomunicaciones, ha permitido el desarrollo de nuevos servicios que están transformando los sectores de Telecomunicaciones y

Radiodifusión, entre ellos, los Servicios de video *over-the-top* (OTT). El crecimiento de los servicios OTT ha generado una economía digital basada en Internet, cambiando la manera en que los consumidores acceden al entretenimiento de audio y video. En México, se observa un incremento en la adopción de estos servicios, con un total de 6.6 millones de viviendas disponiendo de servicios OTT audiovisuales o de audio por suscripción en 2020 (IFT, 2022). Además, se destaca el papel de Netflix como la plataforma con mayor participación en el mercado mexicano, tanto en ingresos (55.2 %) como en suscriptores (32.3 %), aunque se observa una disminución en los ingresos respecto al año anterior. La encuesta también revela que las películas más recientes, seguidas de las series de comedia y el contenido infantil, son los contenidos más demandados por los usuarios al momento de suscribirse a estos servicios.

b. Fuente 4

- **Título:** ¿Podrá el video OTT desplazar el consumo regular de contenido de TV en México?
- **Fuente:** BNamericas
- **Fecha de publicación:** Martes, 15 de diciembre de 2020.
- **Resumen del artículo:** La industria televisiva en México está experimentando cambios significativos debido al rápido crecimiento de la demanda de servicios de transmisión (OTT). Según un análisis de la consultora Dataxis, el aumento en las suscripciones OTT, impulsado por la llegada de nuevos proveedores como Amazon Prime Video y Disney+, ha superado las suscripciones de televisión de pago. México se posiciona entre los principales consumidores de video OTT en América Latina.

Datos clave:

- Entre 2019 y 2020, las suscripciones OTT en México experimentaron un crecimiento del 66 %, saltando de 9 millones a 15 millones de suscripciones.
- El consumo de video en *streaming* representa el 44 % del mercado de suscripciones de contenido o televisión de pago, superando a la televisión por cable (22 %) y la satelital (34 %).
- La adopción de video OTT se proyecta seguir creciendo, alcanzando alrededor de 22 millones de suscripciones para 2025, según estimaciones de Dataxis.

- Aunque el regulador IFT no ha publicado datos de consumo OTT para el año en curso, la encuesta de demanda de video OTT de 2019 registró 96 plataformas disponibles para los consumidores.
- La pandemia del coronavirus contribuyó a un aumento general en la demanda de contenido, según un estudio de la Unidad de Inteligencia Competitiva (UIC) de México en marzo.

Datos de la encuesta del IFT (2019):

- El 51 % de los mexicanos consumieron contenido de video a través de internet en 2019, un aumento del 5 % respecto al año anterior.
- Los tipos de contenido más visualizados fueron series de televisión y películas, con un promedio de tres horas al día de visualización a través de plataformas en línea.
- Del 23 % de la población que accede a contenido de TV mediante *streaming*, un 10 % consume contenido de TV abierta y un 23 % de TV de pago.
- El 95 % de los hogares mexicanos tiene televisor, y el 72 % puede acceder a internet a través de diferentes medios.

Con el propósito de obtener distintas perspectivas del mercado y validar las hipótesis planteadas, se realizaron entrevistas a profundidad a diversos *stakeholders*, cuyo detalle se presenta a continuación:

Tabla 5. Detalle de entrevistas a profundidad

Descripción	Objetivo	Cantidad
Usuarios frecuentes de plataformas OTT deportivas	Conocer hábitos de consumo, preferencias de contenido, frecuencia de uso y disposición a pagar	3 personas
Usuarios ocasionales de plataformas OTT	Identificar barreras de uso, expectativas no cubiertas y factores de decisión	2 personas
Especialistas en medios digitales y <i>streaming</i>	Obtener información sobre tendencias tecnológicas, modelos de negocio y evolución del mercado OTT	2 personas
Profesional vinculado a la industria deportiva	Comprender la dinámica de adquisición de derechos y oportunidades para contenidos locales	1 persona

Fuente: Elaboración propia (2026).

Asimismo, se realizó un análisis comparativo de plataformas OTT deportivas que compiten directa o indirectamente con MX Play, tales como STAR+, DAZN, TUDN Digital y Marca Claro, evaluando su cobertura de eventos, experiencia de usuario y modelo de monetización.

A partir de la investigación cualitativa se validó la existencia de una oportunidad de negocio y se identificaron factores clave de éxito, tales como:

- Acceso a contenido deportivo local y especializado, poco cubierto por plataformas globales.
- Facilidad de uso y experiencia de usuario, como elemento decisivo en la retención.
- Modelo de precios flexible, alineado con la disposición a pagar del usuario.
- Calidad de transmisión en vivo, especialmente en eventos deportivos relevantes.

Cuantitativas

Con la finalidad de validar y complementar la información obtenida en la fase cualitativa, se procedió a desarrollar una investigación cuantitativa mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a potenciales usuarios de plataformas OTT deportivas en México.

Las encuestas permitieron obtener información relevante sobre frecuencia de consumo de contenido deportivo digital, preferencias de plataformas, disposición a pagar, interés en contenido local, uso de dispositivos y expectativas respecto a la calidad de transmisión y experiencia de usuario.

Los resultados obtenidos contribuyeron a confirmar algunas de las hipótesis planteadas inicialmente y aportaron información adicional relevante para la toma de decisiones estratégicas, especialmente en relación con el tamaño del mercado potencial y los atributos más valorados por los usuarios al elegir una plataforma OTT deportiva.

4. Determinación del tamaño de la muestra

La población objetivo del presente estudio está conformada por usuarios mayores entre 18 a 50 años residentes en México, con acceso a internet y consumo habitual o potencial de contenido deportivo a través de plataformas digitales OTT. Para efectos de la investigación cuantitativa, se consideró como universo de análisis a la población mexicana usuaria de internet, dado que constituye el mercado potencial directo para los servicios de *streaming* deportivo.

De acuerdo con el informe *Digital 2024: Mexico* elaborado por Kemp (2024) de DataReportal, México cuenta con 107.3 millones de usuarios de internet, cifra que representa aproximadamente el 83.2 % de la población total del país. Este grupo constituye la base poblacional relevante para la estimación de la muestra, al tratarse de individuos con capacidad real de acceso a plataformas OTT.

Para determinar la cantidad de personas a encuestar, se calculó el tamaño mínimo de muestra usando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde N es el tamaño de la población, Z corresponde al nivel de confianza deseado, p es la proporción de individuos que poseen una característica específica, q es la proporción de individuos que no poseen una característica específica y d es el margen de error.

Reemplazando los valores correspondientes, la fórmula quedó de la siguiente manera:

$$n = \frac{107\,300\,000 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (107\,300\,000 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 385$$

En el desarrollo del trabajo de campo se logró recolectar información de 385 encuestados, superando el tamaño mínimo de muestra establecido, lo cual permite afirmar que los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa presentan un alto nivel de confiabilidad y representatividad.

Finalmente, la ficha técnica de la investigación incluyó información detallada sobre el tipo de estudio, la población objetivo, el tamaño de la muestra, el nivel de confianza, el margen de error y otros aspectos metodológicos relevantes que permitieron comprender adecuadamente el proceso de recolección de datos. Dicha ficha técnica se adjunta en el anexo correspondiente.

5. Resumen de resultados obtenidos y análisis

Después de la investigación de mercado, se valida que el público objetivo elegido inicialmente —usuarios mayores de 18 años con acceso a internet y afinidad por contenidos deportivos en plataformas OTT— es apropiado para el proyecto, pero se identificó que la demanda real de consumo deportivo digital está creciendo entre diversos segmentos, no solo en los más jóvenes. De acuerdo con estudios recientes, el 43 % de los aficionados al deporte en México ahora prefieren ver eventos deportivos en línea en lugar de televisión tradicional, lo que confirma una tendencia de migración hacia el *streaming* deportivo y la oportunidad de captar una audiencia amplia y heterogénea (IFT, 2024).

Los resultados también muestran que el consumo de contenidos OTT ha experimentado un crecimiento significativo en el país, con usuarios dedicando en promedio varias horas diarias al uso de plataformas digitales y una oferta diversificada de servicios disponibles (más de 100 plataformas OTT, de las cuales cerca del 45 % incorporan transmisiones en vivo) (Wordbank, 2025). Esto implica que la audiencia está dispuesta a interactuar con contenidos en línea y que la incorporación de eventos deportivos en vivo constituye un factor clave de interés para los consumidores.

Por otro lado, el análisis reveló que los usuarios interesados en contenidos deportivos no solo buscan transmisiones en vivo, sino también variedad de deportes, accesibilidad desde múltiples dispositivos y experiencias de usuario personalizadas, lo cual se alinea con tendencias globales de consumo digital. Adicionalmente, el mercado OTT en México continúa expandiéndose y se proyecta que el segmento de *streaming* para deportes crecerá de manera sostenida en la próxima década, impulsado por la mayor penetración de servicios digitales y la preferencia de los usuarios por contenidos en línea frente a medios tradicionales (Kemp, 2024).

6. Descripción de la obtención de la demanda estimada

A continuación, se presenta el cálculo aplicado para la determinación de la demanda estimada del servicio OTT deportivo de MX Play, considerando el mercado mexicano de usuarios digitales con afinidad por el consumo de contenido deportivo en plataformas de *streaming*. Para este cálculo se tomó como base información secundaria proveniente de Kemp (2024), el Instituto Federal de Telecomunicaciones (2024) y los resultados de la investigación cuantitativa desarrollada en el presente estudio.

Tabla 6. Demanda estimada del servicio OTT deportivo MX Play

Tipo de mercado	Descripción
Mercado potencial	Usuarios de internet en México: 107.3 millones (Kemp, 2024).
Mercado disponible	43 % de usuarios que consumen contenido deportivo vía <i>streaming</i> : 46.1 millones de usuarios (IFT, 2024).
Mercado efectivo	10 % del mercado disponible con disposición a pagar por un servicio OTT deportivo especializado: 4.61 millones de usuarios (resultado de encuesta).
Mercado objetivo	1.5 % del mercado efectivo durante la etapa inicial del proyecto: 69 150 usuarios.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Proyección de ventas (suscriptores):

- **Año 1 (2026):** 18 000 suscriptores
- **Año 2 (2027):** 42 000 suscriptores
- **Año 3 (2028):** 69 150 suscriptores

La estimación considera una estrategia de crecimiento progresivo, coherente con la capacidad operativa inicial de MX Play, el posicionamiento gradual de la marca y la intensificación del consumo de contenido deportivo digital previo y posterior al Mundial de la FIFA 2026.

7. Conclusiones

La investigación de mercado permitió identificar una demanda creciente por el consumo de contenido deportivo a través de plataformas OTT en México, impulsada por la expansión del

acceso a internet, la preferencia por transmisiones en línea y la realización de eventos deportivos de alcance global. Asimismo, se determinó la existencia de un público objetivo con afinidad por el deporte y disposición a pagar por servicios digitales que ofrezcan transmisiones en vivo, contenido especializado y una experiencia de usuario optimizada, lo que confirma la viabilidad comercial de MX Play y sustenta su potencial de crecimiento y posicionamiento en el periodo 2026-2028.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se realiza con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello se analizará la cadena de valor de esta.

Con los resultados obtenidos se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y luego se evaluará las fortalezas con la Matriz Valor (V), Rareza (R), Inimitable (I) y Organización (O) (VRIO) para hallar las ventajas competitivas.

Dichas ventajas competitivas nos permitirán definir nuestra estrategia genérica o competitiva. Finalmente, en este capítulo se definen las estrategias de crecimiento para los años del plan.

1. Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor de MX Play permite identificar las actividades internas que generan valor en la prestación del servicio OTT deportivo, así como reconocer las principales fortalezas y debilidades asociadas a cada eslabón. Según Alonso (2008), este análisis se estructura en actividades de apoyo y actividades primarias, conforme al modelo propuesto por Porter, adaptado a empresas de servicios digitales.

Tabla 7. Cadena de valor de servicios de la empresa MX Play

Actividades de apoyo	Descripción				
Dirección general y recursos humanos	Equipo directivo con experiencia en gestión digital y entretenimiento deportivo. Personal especializado en tecnología, <i>marketing</i> digital y gestión de contenidos. Capacitación continua en plataformas OTT, analítica de datos y gestión de derechos audiovisuales. Estructura organizacional flexible orientada a proyectos.				
Organización interna y tecnología	Plataforma tecnológica escalable basada en servicios en la nube. Uso de algoritmos de recomendación para personalizar la experiencia del usuario. Integración de analítica avanzada para monitoreo de consumo y comportamiento del usuario. Protocolos de ciberseguridad y protección de datos personales conforme a la normativa vigente.				
Infraestructura digital	Infraestructura <i>cloud</i> que garantiza alta disponibilidad y estabilidad del servicio. Compatibilidad multiplataforma (<i>smart TV</i> , dispositivos móviles, tabletas y web). Interfaces de usuario intuitivas y accesibles. Mejora continua de procesos tecnológicos y de experiencia de usuario.				
Abastecimiento y alianzas	Contratos con proveedores de servicios en la nube y distribución de contenido digital. Alianzas estratégicas con ligas deportivas, federaciones y productores de contenido. Acuerdos con operadores de telecomunicaciones para optimizar la calidad de transmisión.				
Actividades primarias	<i>Marketing</i> y ventas	Operaciones / Producción del servicio	Soporte y experiencia del usuario	Prestación del servicio	Clientes
Descripción	Estrategias de <i>marketing</i> digital y campañas en redes sociales. Promociones por suscripción mensual, trimestral y anual. Posicionamiento enfocado en contenido deportivo local y especializado.	Gestión y programación de transmisiones en vivo y contenido bajo demanda. Control de calidad de <i>streaming</i> (resolución, latencia, estabilidad). Actualización permanente de la plataforma y funcionalidades.	Atención al cliente multicanal (chat, correo, redes sociales). Soporte técnico inmediato ante incidencias de transmisión. Gestión de reclamos y sugerencias	Transmisión de eventos deportivos en vivo. Acceso a repeticiones, programas especializados y contenido exclusivo. Personalización del contenido según preferencias del usuario.	Usuarios finales suscritos a la plataforma. Interacción constante mediante la plataforma y redes sociales. Fidelización a través de contenido exclusivo y experiencia diferenciada.

Fuente: Elaboración propia (2026) basada en Alonso (2008).

2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite calificar las fortalezas y debilidades internas de MX Play, con el propósito de evaluar su situación interna y su capacidad para competir en el mercado de plataformas OTT deportivas. Esta herramienta sintetiza los principales factores derivados del análisis de la cadena de valor y permite identificar el nivel de solidez interna de la empresa.

Tabla 8. Matriz EFI de la empresa MX Play

Factores clave internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
F1 Plataforma OTT especializada en contenido deportivo local y emergente	0.15	4	0.6
F2 Infraestructura tecnológica escalable basada en servicios en la nube	0.13	4	0.52
F3 Experiencia de usuario personalizada mediante algoritmos de recomendación	0.12	3	0.36
F4 Modelo de suscripción flexible (mensual, trimestral y anual)	0.10	3	0.3
F5 Alianzas estratégicas con ligas y productores de contenido deportivo	0.10	3	0.3
Debilidades			
D1 Limitada participación de mercado frente a competidores consolidados	0.15	1	0.15
D2 Dependencia parcial de terceros para licencias de clips/ <i>highlights</i> y ciertos eventos clave	0.13	1	0.13
D3 Restricciones presupuestarias para <i>marketing</i> y expansión inicial	0.12	2	0.24
TOTAL		1.00	2.60

Fuente: Elaboración propia (2026) basada en David y David (2017).

Luego del análisis, MX Play obtiene un puntaje total de 2.60, lo cual indica que la empresa presenta una posición interna ligeramente superior al promedio, sustentada principalmente en sus capacidades tecnológicas, su modelo de negocio flexible y su enfoque en contenido deportivo especializado. No obstante, persisten debilidades relevantes relacionadas con la limitada participación de mercado y la dependencia de terceros para el acceso a derechos deportivos.

3. Análisis de la Matriz VRIO

La Matriz VRIO permite evaluar los recursos y capacidades internas de la empresa MX Play, con el propósito de identificar si estos generan paridad competitiva, ventajas competitivas temporales o ventajas competitivas sostenibles. Para ello, se analizan cuatro criterios fundamentales: Valor (V), Rareza (R), Inimitable (I) y Organización (O). Es importante precisar que, conforme al modelo propuesto por Barney y Griffin (1992), la evaluación de cada fortaleza debe completarse en los cuatro criterios, aun cuando alguno de ellos resulte negativo, siendo la combinación final la que determina la implicancia competitiva.

Tabla 9. Matriz VRIO de la empresa MX Play

Fortalezas	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	Implicancia competitiva
Plataforma OTT especializada en contenido deportivo local y emergente	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
Infraestructura tecnológica escalable basada en servicios en la nube	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Experiencia de usuario personalizada mediante algoritmos de recomendación	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Modelo de suscripción flexible (mensual, trimestral y anual)	Sí	No	-	-	Paridad competitiva
Alianzas estratégicas con ligas y productores de contenido deportivo.	Sí	Sí	-	-	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia (2026), basada en Barney y Griffin (1992).

El análisis de la matriz VRIO muestra que MX Play posee recursos con distintos niveles de implicancia competitiva dentro del mercado OTT deportivo. La especialización de la plataforma en contenido deportivo local y emergente representa una ventaja competitiva temporal, ya que este tipo de contenido es valioso y relativamente escaso frente a plataformas globales como Netflix, Amazon Prime Video o Disney+, cuyo enfoque principal no se centra en ligas deportivas locales o universitarias. Sin embargo, esta ventaja puede ser replicada por competidores con capacidad de inversión en adquisición de contenido.

Por otro lado, la infraestructura tecnológica basada en servicios *cloud*, soportada por proveedores como Amazon Web Services (AWS) o Google Cloud, genera paridad competitiva,

dado que estas tecnologías se han convertido en estándares de la industria y son accesibles para múltiples plataformas OTT (Google Cloud, 2025a). De manera similar, el modelo de suscripción flexible y los sistemas de recomendación de contenido representan prácticas comunes en servicios de *streaming* como Netflix o DAZN, por lo que no constituyen una fuente de diferenciación sostenible.

Finalmente, las alianzas con ligas deportivas y productores de contenido local pueden generar una ventaja competitiva temporal, al facilitar el acceso a contenido diferenciado y fortalecer el posicionamiento de MX Play dentro del segmento deportivo emergente del mercado mexicano.

4. Determinación de la estrategia genérica

Con base en las ventajas competitivas identificadas mediante el análisis VRIO, se determina que la estrategia genérica más adecuada para MX Play no corresponde a una diferenciación pura en el sentido estricto propuesto por Porter, sino a una estrategia de enfoque en mejor valor (*best-value focus*), conforme a la clasificación ampliada de estrategias genéricas desarrollada por Fred R. David.

La estrategia de enfoque en mejor valor se sustenta en la capacidad de la empresa para ofrecer una propuesta superior de beneficios percibidos en relación con el precio, dirigida a un segmento específico del mercado, en lugar de competir exclusivamente por exclusividad absoluta o por liderazgo en costos. En el caso de MX Play, dicho enfoque se orienta a un segmento de consumidores con alta afinidad por el contenido deportivo, interesados en transmisiones en vivo, ligas locales y deportes emergentes, que valoran simultáneamente la calidad tecnológica, la especialización del contenido y la accesibilidad económica del servicio.

La ventaja competitiva de MX Play se construye a partir de la integración de capacidades que generan valor para este segmento: una experiencia de usuario optimizada mediante algoritmos de recomendación personalizados, infraestructura tecnológica escalable que permite transmisiones estables y de baja latencia, y un portafolio de contenidos deportivos especializados que no es priorizado por plataformas OTT generalistas. A diferencia de una estrategia de diferenciación estricta —que implica precios *premium* como señal de exclusividad—, MX Play mantiene una estructura de precios competitivos, coherente con una lógica de mejor valor, en la que el usuario percibe una relación favorable entre el nivel de beneficios ofrecidos y el costo del servicio.

En este sentido, la estrategia de enfoque en mejor valor permite a MX Play evitar la competencia directa con plataformas globales de alto presupuesto, concentrarse en nichos de

mercado insuficientemente atendidos y construir barreras competitivas basadas en la combinación de especialización, tecnología y propuesta económica equilibrada. Esta orientación estratégica resulta consistente con las ventajas competitivas sostenidas y temporales identificadas en la matriz VRIO, y proporciona una base sólida para el posicionamiento y crecimiento de la empresa durante el periodo 2026-2028.

5. Estrategias de crecimiento

La empresa asumirá durante todo el periodo del plan una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, según la matriz de Ansoff.

En línea con la evolución de la tecnología 5G y su impacto en el consumo de contenido deportivo, MX Play adoptará una estrategia de penetración de mercado, orientada a incrementar su base de usuarios dentro del mercado mexicano durante el periodo 2026–2028.

La empresa aprovechará la infraestructura de *edge cloud* y centros de datos interconectados, lo que permitirá ofrecer experiencias más inmersivas y personalizadas para los aficionados deportivos, alineándose con tendencias observadas en mercados avanzados como Estados Unidos. La combinación de 5G, inteligencia artificial, IoT y tecnologías de realidad aumentada y realidad virtual (AR/VR, por sus siglas en inglés) permitirá mejorar la calidad de las transmisiones y la interacción del usuario con el contenido.

Como parte de esta estrategia, MX Play establecerá acuerdos estratégicos con medios de televisión y ligas deportivas populares en México, con especial énfasis en el público joven. La transmisión en vivo de eventos deportivos utilizando la capacidad de la red 5G constituirá una iniciativa clave, garantizando una experiencia de usuario fluida, sin interrupciones y altamente diferenciada frente a la competencia.

6. Conclusiones

MX Play se posiciona como una plataforma OTT deportiva con una propuesta de valor orientada al mejor valor para un segmento específico del mercado mexicano, sustentada en capacidades tecnológicas, transmisión en tiempo real de alta calidad y personalización de la experiencia del usuario. El análisis VRIO evidencia la presencia de ventajas competitivas que respaldan una estrategia de enfoque en mejor valor, complementada con una estrategia de penetración de mercado, lo que proporciona una base sólida para el posicionamiento y crecimiento sostenible de la empresa en el periodo analizado.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Análisis y propuesta de misión y visión

La formulación de la misión y visión de MX Play se sustenta en los resultados del análisis estratégico desarrollado en los capítulos anteriores, particularmente en el estudio de mercado, el análisis del entorno (PESTEL), la evaluación de factores internos (EFI) y la identificación de ventajas competitivas mediante la matriz VRIO. Dicho análisis evidencia que MX Play se inserta en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la expansión del consumo de contenido deportivo vía plataformas OTT, el despliegue progresivo de tecnologías de conectividad avanzada y una creciente demanda por experiencias digitales especializadas, accesibles y personalizadas.

En este contexto, la misión debe reflejar el propósito actual de la organización, enfatizando su orientación hacia la creación de valor para un segmento específico de usuarios mediante la provisión de contenido deportivo en tiempo real, apoyado en capacidades tecnológicas y modelos de servicio flexibles. Asimismo, la visión debe proyectar una aspiración de posicionamiento futuro, coherente con una estrategia de enfoque en mejor valor, que permita a MX Play consolidarse como una plataforma relevante dentro del ecosistema OTT deportivo mexicano, sin recurrir a una lógica de exclusividad basada únicamente en precios *premium*.

De acuerdo con David (2013), una misión y visión efectivas deben ser claras, realistas, consistentes con la estrategia genérica adoptada y capaces de orientar la toma de decisiones estratégicas. Bajo este enfoque, las propuestas que se presentan a continuación integran los elementos de especialización en contenido deportivo, uso eficiente de la tecnología, experiencia del usuario y sostenibilidad del modelo de negocio, evitando formulaciones genéricas o declarativas sin respaldo estratégico.

1.1 Misión

La misión de MX Play es ofrecer a los aficionados al deporte en México una plataforma OTT especializada que permita acceder a transmisiones deportivas en vivo y contenido diferenciado, mediante una experiencia digital confiable, personalizada y de alta calidad, apoyada en tecnología eficiente y modelos de suscripción flexibles, con el propósito de generar valor sostenible para los usuarios y para la organización.

1.2 Visión

La visión de MX Play es posicionarse como una de las plataformas OTT deportivas de referencia en el mercado mexicano, reconocida por brindar la mejor relación entre valor percibido y precio en segmentos específicos de usuarios, destacando por su especialización en contenido deportivo, su experiencia de usuario y su capacidad de adaptación a la evolución tecnológica y a las dinámicas del consumo digital.

2. Objetivo general y objetivos estratégicos

2.1 Objetivo general

Consolidar a MX Play como una plataforma OTT deportiva especializada en el mercado mexicano, operando con estándares eficientes de calidad y servicio, con el propósito de generar una rentabilidad sostenible para los accionistas durante el periodo 2026-2028.

2.2 Objetivos estratégicos

1. Objetivo de rentabilidad

OE N°1:

Alcanzar, al término del año 2028, una rentabilidad neta (utilidad neta / ventas) igual o superior al 12 %.

2. Objetivo de crecimiento

OE N°2:

Incrementar las ventas anuales de MX Play hasta alcanzar ingresos de USD 7 000 000 al año 2028.

3. Objetivo de sostenibilidad y posicionamiento

OE N°3:

Lograr un nivel de satisfacción del usuario igual o superior al 90 % al finalizar 2028, con una tasa de retención ≥ 80 %.

3. Matriz FODA

La Matriz FODA permite obtener las iniciativas estratégicas más relevantes que serán usadas en los planes funcionales. Se obtienen luego de la interacción entre los factores de las matrices EFE y EFI.

Tabla 10. Matriz FODA de la empresa MX Play

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Plataforma OTT especializada en contenido deportivo local y emergente. F2. Infraestructura tecnológica escalable basada en servicios en la nube. F3. Experiencia de usuario personalizada mediante algoritmos de recomendación. F4. Modelo de suscripción flexible (mensual, trimestral y anual). F5. Alianzas estratégicas con ligas y productores de contenido deportivo.	D1. Limitada participación de mercado frente a competidores consolidados. D2. Dependencia parcial de terceros para licencias de clips/ <i>highlights</i> y ciertos eventos clave. D3. Restricciones presupuestarias para <i>marketing</i> y expansión inicial.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Crecimiento del mercado de servicios OTT audiovisuales en México. O2: Demanda creciente de transmisiones en 4K y uso del 5G en eventos deportivos. O3: Aumento del acceso a internet de alta velocidad en la población mexicana. O4: Desarrollo de tecnologías de <i>streaming</i> más eficientes y económicas. O5: Baja cobertura de nichos deportivos locales/universitarios por plataformas globales.	FO1. Aprovechar la especialización en contenido deportivo local y emergente (F1) para atender segmentos con baja cobertura digital (O4) y capitalizar el crecimiento del consumo OTT deportivo (O1). FO2. Potenciar la experiencia de usuario personalizada (F3) y la infraestructura tecnológica escalable (F2) para ofrecer transmisiones en vivo de alta calidad, alineadas con la creciente demanda por contenido especializado (O2, O3).	DO1. Implementar estrategias de <i>marketing</i> digital focalizadas y de bajo costo para incrementar la visibilidad de la plataforma (D1, D3), aprovechando el crecimiento del mercado OTT deportivo (O1). DO2. Priorizar la adquisición de derechos deportivos de nicho y contenido emergente (O4) para reducir la dependencia de licencias de alto costo y de grandes proveedores (D2).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Inestabilidad financiera de ciertos operadores móviles virtuales (OMV). A2: Reducción de la inversión extranjera directa en el sector de las telecomunicaciones en México. A3: Rápida evolución tecnológica que puede requerir inversiones adicionales. A4: Posibilidad de nuevas regulaciones que afecten el mercado de servicios OTT.	FA1. Utilizar la diferenciación basada en experiencia de usuario y contenido especializado (F1, F3) para reducir el impacto competitivo de las plataformas OTT globales con mayor poder financiero (A1). FA2. Fortalecer alianzas estratégicas con ligas y productores de contenido (F5) como mecanismo de mitigación frente al aumento de costos de licenciamiento y la presión sobre derechos deportivos (A2).	DA1. Desarrollar una planificación financiera y tecnológica gradual que permita enfrentar la rápida evolución tecnológica (A3) sin comprometer la estabilidad financiera inicial (D3). DA2. Diversificar la oferta de contenidos y formatos digitales para disminuir la vulnerabilidad frente a cambios regulatorios y contractuales en el sector (A2, A4).

Fuente: David y David (2017). Elaboración propia (2026).

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

La presente matriz permite verificar la trazabilidad estratégica entre las iniciativas formuladas en la Matriz FODA cruzado y los objetivos estratégicos definidos para MX Play. Este alineamiento asegura que cada estrategia contribuya de manera explícita a la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad/posicionamiento del proyecto durante el periodo 2026-2028.

Tabla 11. Matriz FODA cruzado – Objetivos estratégicos (MX Play)

Ítem	Estrategias	OE N°1 Rentabilidad	OE N°2 Crecimiento	OE N°3 Sostenibilidad
1	FO1: Potenciar la especialización en contenido deportivo local y emergente para captar segmentos con baja cobertura digital (F1, O1, O4).	X	X	X
2	FO2: Fortalecer la experiencia de usuario personalizada y la calidad de transmisión para incrementar la adopción y permanencia de suscriptores (F2, F3, O2, O3).	X	X	X
3	FA1: Diferenciar la propuesta de valor frente a plataformas globales mediante contenido especializado y personalización (F1, F3, A1).	X	X	
4	FA2: Consolidar alianzas estratégicas con ligas y productores para mitigar el aumento de costos de licencias deportivas (F5, A2).	X		X
5	DO1: Implementar campañas de <i>marketing</i> digital focalizadas para aumentar visibilidad y participación de mercado con inversión controlada (D1, D3, O1).		X	X
6	DO2: Priorizar la adquisición de derechos deportivos de nicho para reducir dependencia de proveedores de alto costo (D2, O4).	X		X
7	DA1: Desarrollar una planificación financiera y tecnológica gradual para enfrentar la rápida evolución tecnológica sin comprometer liquidez (D3, A3).	X		X
8	DA2: Diversificar formatos y contenidos digitales para reducir riesgos regulatorios y contractuales (D2, A4).	X	X	X
TOTALES		6	5	6

Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015). Elaboración propia (2026).

El alineamiento evidencia que la mayoría de las iniciativas contribuyen simultáneamente a más de un objetivo estratégico, lo que confirma la consistencia interna del modelo estratégico. Destaca el peso de las estrategias FO y DA en la rentabilidad y sostenibilidad, mientras que las estrategias FO y DO sostienen el crecimiento mediante penetración y especialización en nichos.

5. Resumen de estrategias seleccionadas

Estrategia genérica

La estrategia genérica adoptada por MX Play es la de enfoque en mejor valor, orientada a segmentos específicos de usuarios con alta afinidad por el contenido deportivo, que valoran la especialización del contenido, la calidad de transmisión y la personalización de la experiencia, manteniendo precios competitivos. Este enfoque permite maximizar el valor percibido por el usuario sin recurrir a una diferenciación *premium* basada exclusivamente en precios elevados, resultando coherente con las ventajas competitivas identificadas en el análisis VRIO.

Estrategia de crecimiento

Durante todo el periodo del plan, la empresa orientará sus esfuerzos a incrementar su participación dentro del mercado OTT deportivo mexicano, profundizando su presencia en los segmentos objetivo ya definidos. Esta estrategia se enfocará en la captación progresiva de

nuevos usuarios, el fortalecimiento de la base de suscriptores y la consolidación del posicionamiento de la plataforma en nichos deportivos insuficientemente atendidos por las plataformas OTT generalistas.

Asimismo, las mejoras en la calidad del servicio, la experiencia de usuario y la oferta de contenidos especializados se desarrollarán como mecanismos de refuerzo de la penetración de mercado, sin implicar un cambio hacia estrategias de desarrollo de producto o diversificación, manteniendo así la coherencia estratégica del plan en su conjunto.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

1. *Marketing*

1.1 Objetivos

Tabla 12. Objetivos específicos – *Marketing* (MX Play)

Indicador	Definición	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Ingresos totales	Ingresos totales en USD	1 875 000	4 218 750	7 031 250
Usuarios registrados	Usuarios totales registrados acumulados	100 000	230 000	380 000
Suscriptores activos	Usuarios con suscripción vigente	20 000	45 000	75 000
Tasa de retención	% de usuarios retenidos anualmente	68 %	76 %	82 %
Satisfacción del cliente	% de satisfacción del usuario	82 %	88 %	92 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

1.2 Estrategias

a. Segmentación

La segmentación de mercado de MX Play se redefine bajo el modelo estratégico optimizado, priorizando nichos deportivos con menor cobertura por parte de plataformas globales y mayor fidelidad de audiencia:

- **Demográfica:** Hombres y mujeres entre 18 y 45 años, con mayor concentración en el segmento 18-35 años, caracterizado por alto consumo digital.
- **Psicográfica:** Usuarios con estilo de vida digital activo, afinidad por deportes locales, universitarios, emergentes o femeninos, que valoran la personalización y la experiencia interactiva.
- **Geográfica:** Zonas urbanas y metropolitanas de México con alta penetración de internet y conectividad móvil, incluyendo CDMX, Guadalajara, Monterrey y ciudades universitarias.
- **Económica:** Nivel socioeconómico medio y medio–alto, con disposición a pagar por servicios digitales especializados, pero sensibles al precio frente a plataformas *premium* internacionales.
- **Conductual:** Usuarios que:
 - ✓ Consumen transmisiones en vivo.
 - ✓ Buscan repeticiones, análisis y contenido especializado.

- ✓ Interactúan en redes sociales durante eventos deportivos.
- ✓ Presentan alta recurrencia de consumo en ligas específicas.

Con base en estos criterios, se define como mercado objetivo a: Personas entre 18 y 45 años, residentes en zonas urbanas de México, con alto interés en deportes locales y emergentes, usuarios digitales activos y con disposición a pagar por una plataforma OTT especializada que combine transmisiones en vivo, contenido propio y experiencias personalizadas a un precio accesible. Este enfoque permite diferenciar a MX Play frente a plataformas generalistas y reducir la competencia directa por derechos *premium*.

b. Posicionamiento

MX Play será “Más por play”, la plataforma OTT deportiva que ofrece más contenido por reproducir al menor costo, orientada a los verdaderos aficionados al deporte. Es la alternativa digital de entretenimiento deportivo que concentra transmisiones en vivo, contenido bajo demanda y experiencias personalizadas en un solo lugar, manteniendo una relación equilibrada entre calidad del servicio, especialización del contenido y accesibilidad económica. La propuesta se ve potenciada por su presencia digital integrada a través de la aplicación móvil, el sitio web, las aplicaciones para *smart TV* y la interacción constante con el usuario, asegurando un nivel de servicio homogéneo y coherente con la promesa de la marca.

c. Ingresos proyectados

La proyección de ingresos de MX Play se fundamenta en la demanda estimada obtenida en la investigación de mercado y en el crecimiento progresivo de la base de suscriptores durante el periodo 2026-2028. Los ingresos no dependen exclusivamente de la suscripción individual, sino que se estructuran bajo un modelo híbrido que combina tres fuentes principales: suscripciones directas (B2C), publicidad digital y acuerdos B2B2C con instituciones y operadores.

El ingreso principal proviene de la suscripción anual promedio, estimada en USD 75 por usuario, coherente con la estrategia de enfoque en mejor valor y competitividad de precios frente a OTT deportivas *premium*. A partir de este *average revenue per user* (ARPU), se proyecta una evolución progresiva del número de suscriptores activos, pasando de 20 000 en 2026 a 75 000 en 2028, lo cual representa una penetración gradual dentro del mercado efectivo identificado en la investigación.

Adicionalmente, se estima que la monetización publicitaria representará aproximadamente el 15 % de los ingresos por suscripción, apoyada en la segmentación de audiencia y en la integración de espacios publicitarios digitales durante transmisiones y contenidos bajo demanda. Por su parte, el modelo B2B2C aportará un 10 % adicional, mediante acuerdos con universidades, ligas regionales y operadores que integren la plataforma como valor agregado dentro de sus servicios (ver la Tabla 13).

Tabla 13. Ingresos por año y línea de negocio (USD)

Fuente de ingresos	KPI	Base de calculo	Meta por año		
			2026	2027	2028
Suscripciones	Ventas netas en USD	Suscriptores × ARPU anual (USD 75)	1 500 000	3 375 000	5,625,000
Publicidad digital	Ventas netas en USD	15 % de ingresos por suscripción	225 000	506 250	843,750
B2B2C	Ventas netas en USD	10 % de ingresos por suscripción	150 000	337 500	562,500
Total	Ventas totales en USD		1,875,000	4 218 750	7 031 250

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los usuarios de MX Play se clasifican en:

- **Nuevos:** Usuarios que se registran por primera vez en la plataforma, impulsados por campañas digitales, promociones de prueba y contenido gratuito.
- **Recurrentes:** Usuarios suscritos que consumen contenido de manera continua durante varios meses, motivados por la personalización y la calidad del servicio.
- **Frecuentes:** Usuarios con alto nivel de consumo (transmisiones en vivo, repeticiones y contenido exclusivo), que presentan mayor valor de vida del cliente (*life time value - LTV*).

La clasificación de usuarios en nuevos, recurrentes y frecuentes permite comprender la dinámica de generación de ingresos. Los usuarios nuevos son captados mediante campañas digitales y alianzas estratégicas; los recurrentes mantienen suscripción activa durante varios meses consecutivos; y los frecuentes, con mayor nivel de consumo, generan un mayor valor de vida del cliente (LTV). La estrategia de *marketing* se orienta a convertir progresivamente usuarios nuevos en recurrentes y posteriormente en frecuentes, mediante personalización, contenido exclusivo y construcción de comunidad.

Durante 2026, la plataforma se encuentra en fase de introducción y captación acelerada, apoyándose en el contexto deportivo internacional como catalizador indirecto de consumo digital. En 2027, el enfoque se traslada hacia la consolidación y mejora de la retención, mientras que en 2028 se proyecta una etapa de madurez caracterizada por mayor estabilidad en ingresos, fortalecimiento de marca y optimización del margen operativo, manteniendo coherencia con la estrategia de penetración de mercado definida en el plan.

1.3 Las 7P de *marketing*

a. Producto

El servicio ofrecido por MX Play incluye:

- Acceso a transmisiones deportivas en vivo de ligas locales, universitarias, emergentes y eventos especializados, con baja latencia y estabilidad garantizada mediante infraestructura tecnológica escalable.
- Acceso a contenido bajo demanda, que comprende repeticiones completas, resúmenes, análisis deportivos, programas especializados y producciones originales desarrolladas por la propia plataforma.
- Disponibilidad de contenido durante todo el año, de lunes a domingo, las 24 horas del día, según la programación deportiva y el catálogo bajo demanda.
- Acceso multiplataforma desde *smart TV*, aplicación móvil y sitio web, asegurando una experiencia homogénea en todos los dispositivos.
- Personalización del contenido mediante algoritmos de recomendación, de acuerdo con las preferencias, historial de consumo y comportamiento digital del usuario.
- Notificaciones automáticas sobre eventos deportivos relevantes, transmisiones en vivo, contenido exclusivo y estrenos relacionados con los intereses del suscriptor.
- Atención al cliente y soporte técnico digital durante eventos en vivo, con monitoreo continuo de la calidad de transmisión.
- Actualización permanente del catálogo de contenidos, incluyendo producciones propias y acuerdos con ligas de nicho, sin costo adicional para el usuario.

El servicio se entrega íntegramente en formato digital y no requiere infraestructura física para el acceso del usuario. Esta característica permite mantener una experiencia escalable y coherente con el crecimiento proyectado de la plataforma, alcanzando hasta 75 000 suscriptores activos en 2028 sin incrementos desproporcionados en los costos fijos.

La propuesta de valor del producto se basa en la especialización deportiva y en la estrategia de “Más por play”, que implica ofrecer mayor cantidad de contenido especializado por un precio accesible frente a plataformas OTT deportivas *premium*.

La identidad visual de MX Play presenta las siguientes características:

- Estilo moderno y tecnológico, asociado al entretenimiento deportivo digital.
- Uso de elementos gráficos dinámicos que transmiten movimiento, energía y emoción deportiva.
- Predominio de una identidad visual limpia y accesible, alineada con el entorno digital y multiplataforma.
- Integración del nombre MX Play de forma visible y legible en todas las interfaces digitales.
- Uso del eslogan “Más por play”, que refuerza la promesa de ofrecer mayor valor percibido por cada dólar pagado, mediante especialización y accesibilidad económica.

Figura 4. Logo de MX Play



Fuente: Elaboración propia (2026).

Considerando el nivel de concurrencia de usuarios activos y los patrones de consumo por franja horaria, la plataforma alcanzará una maduración del uso del servicio durante la etapa de consolidación de la operación. Esta maduración se mide a través del porcentaje de concurrencia de usuarios activos respecto al máximo esperado en la etapa de mayor demanda, lo cual permite dimensionar la capacidad tecnológica, optimizar los costos de transmisión y garantizar estabilidad del servicio en horarios críticos.

En el escenario proyectado para 2028, con 75 000 suscriptores activos, los horarios de mayor demanda se concentran entre las 6:00 p. m. y 10:00 p. m., especialmente los fines de semana, donde se alcanza hasta el 100 % de la concurrencia máxima estimada. Durante los días laborales, los niveles de concurrencia son moderados en horarios matutinos y vespertinos, incrementándose progresivamente en la franja nocturna (ver la Tabla 14).

Tabla 14. Porcentajes de concurrencia de usuarios en la madurez de la operación de MX Play

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6:00 a.m. – 8:00 a.m.	60 %	60 %	60 %	60 %	65 %	70 %	70 %
8:00 a.m. – 10:00 a.m.	40 %	40 %	40 %	40 %	45 %	60 %	60 %
10:00 a.m. – 12:00 p.m.	30 %	30 %	30 %	30 %	35 %	55 %	55 %
12:00 p.m. – 2:00 p.m.	35 %	35 %	35 %	35 %	40 %	60 %	60 %
2:00 p.m. – 4:00 p.m.	30 %	30 %	30 %	30 %	35 %	55 %	55 %
4:00 p.m. – 6:00 p.m.	45 %	45 %	45 %	45 %	55 %	70 %	70 %
6:00 p.m. – 8:00 p.m.	90 %	90 %	90 %	90 %	95 %	100 %	100 %
8:00 p.m. – 10:00 p.m.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
10:00 p.m. – 12:00 a.m.	80 %	80 %	80 %	80 %	85 %	90 %	90 %

Nota: Los porcentajes representan el nivel de concurrencia de usuarios activos simultáneos respecto al pico máximo esperado de la plataforma: 100 % = máxima concurrencia prevista / 75 % = concurrencia alta / 50 % = concurrencia media / 25 % = concurrencia baja.

Fuente: Elaboración propia (2026).

b. Precio

El precio promedio del servicio de suscripción de MX Play durante el primer año de operación equivale a aproximadamente USD 6.25 mensuales, lo cual corresponde a un precio promedio ponderado entre los distintos tipos de suscripción ofrecidos y la preferencia proyectada por el plan anual con descuento. Este promedio es consistente con el ARPU anual estimado de USD 75 utilizado en las proyecciones financieras (ver la Tabla 15).

El esquema tarifario ha sido diseñado bajo la estrategia de enfoque en mejor valor, priorizando accesibilidad económica sin comprometer la calidad tecnológica ni la especialización del contenido.

Tabla 15. Tarifas del servicio MX Play durante el primer año de operaciones

Tipo de suscripción	Nivel de acceso	Precio mensual (USD)	Precio anual (USD)
Suscripción básica	Contenido bajo demanda	5.49	65.88
Suscripción estándar	Contenido bajo demanda + transmisiones en vivo	7.49	89.88
Suscripción anual (estándar)	Acceso completo con descuento	—	75.00
Contenido <i>premium</i> /eventos especiales	Pago por evento	3.00 – 8.00	—

Fuente: Elaboración propia (2026).

El precio anual estándar de USD 75.00 constituye el plan estratégico prioritario, ya que permite asegurar mayor liquidez, reducir el *churn* mensual y mejorar la estabilidad de los ingresos proyectados. Se estima que una proporción significativa de los suscriptores optará por este plan debido al descuento implícito frente al pago mensual acumulado.

La demanda del servicio presenta variaciones según los niveles de concurrencia tecnológica, especialmente durante transmisiones en vivo en horarios nocturnos y fines

de semana, donde se alcanza la máxima utilización proyectada de la plataforma. En periodos de menor consumo, el uso del servicio es más estable y se concentra en contenido bajo demanda. En este contexto, el esquema de precios incentiva la contratación de planes anuales y el consumo recurrente, contribuyendo a la eficiencia financiera del modelo.

De acuerdo con el análisis del mercado OTT deportivo en México, y considerando la estructura de costos optimizada basada en contenido de nicho y producción propia, los precios de MX Play se posicionan por debajo de plataformas deportivas *premium* internacionales. Esta decisión estratégica responde a que la propuesta de valor no se sustenta en exclusividad de derechos de alto costo, sino en ofrecer mayor cantidad de contenido especializado por un precio accesible, coherente con la estrategia competitiva definida.

La estrategia de *pricing* contempla ajustes graduales anuales asociados a la expansión del catálogo, mejoras tecnológicas y fortalecimiento de marca. No obstante, dichos ajustes se realizarán de manera progresiva para no afectar la accesibilidad del servicio ni la percepción de valor del usuario.

En términos de gestión de marca, se busca que el valor entregado al cliente supere consistentemente la promesa de marca, consolidando la siguiente relación estratégica:

$$\text{Brand delivery MX Play} > \text{Brand promise}$$

$$\text{Brand delivery MX Play} - \text{Brand promise} = \text{“Más por play”}$$

c. Promoción

Se proyecta que más del 90 % de las ventas de MX Play se realicen de manera directa y *on-line*, a través del registro y suscripción en la plataforma, considerándose efectiva la venta una vez concretado el pago mediante los canales digitales habilitados. El plan de promociones tiene dos objetivos principales:

- Dar a conocer el servicio y la experiencia de usuario de MX Play.
- Incrementar el nivel de uso y concurrencia de la plataforma en los periodos de menor demanda.

Considerando que las promociones tienen como finalidad principal la prueba del servicio y la captación inicial de usuarios, la inversión anual en promoción representa entre el 8 % y el 10 % de los ingresos totales, porcentaje consistente con plataformas OTT en etapa de penetración de mercado. Las actividades promocionales consisten en

otorgar periodos de prueba, descuentos temporales en la suscripción, bonificaciones por lealtad y acceso anticipado a contenidos seleccionados.

Por otro lado, la estrategia de comunicación se sustenta en dos palancas principales:

Digital. La comunicación en medios digitales será llamativa, dinámica y sugerente, facilitando que los usuarios permanezcan más tiempo en los canales digitales mientras se informan sobre la plataforma y el contenido deportivo cumpliendo funciones concretas para el beneficio de su posicionamiento (ver la Tabla 16). Los canales digitales considerados son:

- Redes sociales: Instagram, TikTok y YouTube.
- Aplicación por celular (app).
- Sitio web corporativo.
- Comunicaciones directas mediante correo electrónico y notificaciones *push*.

Tabla 16. Costos de *marketing* digital por funciones (USD)

Funciones	Importe mensual
Gestión e interacción con la comunidad digital.	2400
Publicación y programación de contenidos en redes.	
Creación de contenido audiovisual.	
Monitoreo del rendimiento de publicaciones.	
Creación y configuración de pauta publicitaria.	1200
Administración y optimización de campañas.	
Análisis de data, métricas y tendencias.	
Inversión en pauta publicitaria digital	1800
Total mensual	5400

Fuente: Elaboración propia (2026).

Relaciones públicas. La participación en eventos deportivos y digitales permitirá fortalecer la visibilidad de la marca y captar potenciales usuarios, así como consolidar relaciones estratégicas con actores del sector. Las principales acciones consideradas son:

- Participación en eventos deportivos y tecnológicos.
- Alianzas estratégicas con ligas, creadores de contenido y medios especializados.

La estrategia promocional refuerza la promesa de marca de MX Play al comunicar una oferta de más contenido por reproducir a un costo accesible, coherente con el posicionamiento “Más por play”.

d. Plaza

La prestación del servicio de MX Play se realiza de manera completamente digital, por lo que no requiere sedes físicas abiertas al público. La plataforma estará disponible a nivel nacional dentro del territorio mexicano, permitiendo el acceso desde cualquier ubicación con conexión a internet.

El servicio se distribuirá a través de los siguientes canales:

- Aplicaciones para *smart TV*.
- Aplicación móvil para dispositivos iOS y Android.
- Sitio web corporativo.

La operación de la plataforma se apoya en una infraestructura tecnológica centralizada, alojada en servicios de computación en la nube y redes de distribución de contenido (CDN, por sus siglas en inglés), lo que garantiza alta disponibilidad, estabilidad del servicio y calidad de transmisión, incluso durante eventos deportivos de alta demanda. (Cloudflare, 2025a).

Asimismo, MX Play contará con un centro operativo digital, desde el cual se gestionará la programación, monitoreo de transmisiones en vivo, atención al cliente y soporte técnico. Esta estructura permite optimizar costos operativos y asegurar una cobertura eficiente del servicio, en coherencia con la estrategia de penetración de mercado y enfoque en mejor valor.

e. Personas

El grupo humano de MX Play representa un elemento clave en la experiencia del usuario, aun cuando el servicio se presta en formato digital. El personal involucrado en la operación está conformado por:

Equipo operativo y tecnológico

- Especialistas en transmisión y *streaming*.
- Personal de monitoreo técnico durante eventos en vivo.
- Especialistas en infraestructura *cloud* y seguridad digital.

Equipo de *marketing* y experiencia del usuario

- Analistas de *marketing* digital.
- Gestores de contenido y comunidad.

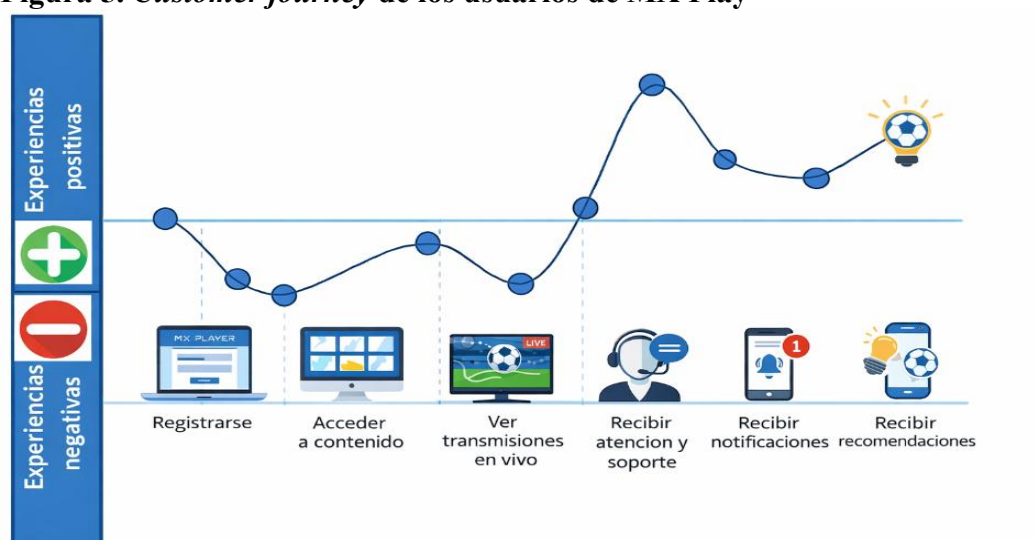
- Personal de atención al cliente digital.

Equipo administrativo (*back office*)

- Gerente general.
- Jefe de administración y finanzas.
- Analista de *marketing*.
- Analista de gestión del talento humano.
- Asistente de contabilidad.
- Asistente de tecnología de la información (TI).

El equipo de trabajo se caracteriza por su orientación al usuario, capacidad de respuesta ante incidencias técnicas y dominio de herramientas digitales. El *customer journey* de MX Play evidencia que las principales interacciones del usuario se producen durante el acceso al contenido, las transmisiones en vivo, la atención digital y las interacciones en redes sociales. Por ello, constituye un factor clave de éxito contar con personal altamente capacitado en soporte técnico y experiencia del usuario, asegurando una atención eficiente y empática durante todo el ciclo de servicio.

Figura 5. *Customer journey* de los usuarios de MX Play



Fuente: Elaboración propia (2026).

f. Procesos

La experiencia del usuario en MX Play incluye los siguientes procesos:

- Conocimiento de la plataforma, principalmente a través de canales digitales como redes sociales, sitio web y tiendas de aplicaciones.

- Registro y suscripción al servicio mediante la plataforma digital.
- Acceso y consumo del contenido, tanto en transmisiones deportivas en vivo como en contenido bajo demanda.
- Atención, posventa y fidelización, a través de soporte técnico digital, comunicaciones personalizadas y recomendaciones de contenido.

Todos estos procesos se desarrollan de manera integrada y se detallan con mayor profundidad en el plan de Operaciones, permitiendo asegurar coherencia entre la propuesta de *marketing*, la infraestructura tecnológica y la experiencia del usuario.

g. Presentación (evidencia física)

La evidencia física constituye un complemento de la oferta en la comercialización del servicio de MX Play. Dado que la venta y prestación del servicio son predominantemente digitales, la evidencia física se materializa a través de:

- Notificaciones digitales de registro, suscripción y pagos (correo electrónico, notificaciones *push*).
- Interfaz visual de la plataforma (sitio web y aplicación).
- Contenido gráfico y audiovisual de la marca.
- Publicidad digital y material promocional.
- Encuestas de satisfacción y métricas de experiencia del usuario.
- *Chatbot* y canales de atención digital.
- Comprobantes digitales de pago y suscripción.
- Testimonios y valoraciones de los usuarios en canales digitales.

Todos estos elementos permiten validar la existencia, calidad y confiabilidad del servicio, reforzando la propuesta de valor de MX Play y su promesa de marca “Más por play”.

1.4 Presupuesto

Tabla 17. Presupuesto de Marketing y Ventas de MX Play (USD)

Actividades	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Promoción de ventas	72 000	126 000	165 000
Venta personal	54 000	96 000	132 000
Relaciones públicas	36 000	48 000	48 000
Marketing directo	132 000	210 000	255 000
Publicidad digital	36 000	60 000	78 000
Total	330 000	540 000	678 000

Fuente: Elaboración propia (2026).

2. Operaciones

2.1 Objetivos

Instituir a MX Play como una plataforma OTT deportiva de alto valor en el mercado mexicano, posicionándose como un referente en su segmento por ofrecer una experiencia de usuario superior, sustentada en la calidad de las transmisiones en vivo, la estabilidad tecnológica del servicio, la personalización del contenido y una estructura de costos eficiente que permita mantener precios accesibles para el usuario final.

Tabla 18. Objetivos específicos – Operaciones (MX Play)

Objetivo operativo	Indicador	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Maximizar el nivel de uso efectivo de la plataforma	Porcentaje de concurrencia promedio de usuarios activos	40 %	65 %	80 %
Optimizar los costos de transmisión y distribución de contenido	Relación costos de <i>cloud</i> , CDN y transmisión / Ingresos totales (%)	38 %	30 %	24 %
Garantizar la estabilidad del servicio en eventos de alta demanda	Porcentaje de transmisiones sin interrupciones	95 %	97 %	99 %
Reducir la latencia en transmisiones en vivo	Tiempo promedio de latencia (segundos)	≤ 12 s	≤ 8 s	≤ 5 s
Asegurar la escalabilidad tecnológica	Capacidad máxima de usuarios simultáneos soportados	25 000	50 000	80 000

Fuente: Elaboración propia (2026).

2.2 Estrategias operativas

Para el cumplimiento de los objetivos operativos planteados, MX Play implementará una serie de acciones y procesos clave, los cuales serán supervisados y gestionados por el equipo de operaciones y tecnología, con apoyo del área de experiencia del usuario y del equipo de atención digital.

a. Gestión del ecosistema tecnológico

El ecosistema digital de MX Play está conformado por una plataforma OTT multiplataforma (aplicación móvil, aplicaciones para *smart TV* y sitio web), un sistema

de transmisión y distribución de contenido basado en infraestructura *cloud* y CDN, y un *chatbot* de atención digital, los cuales permiten que los usuarios autogestionen su experiencia en cualquier momento, utilizando el canal que mejor se adecue a sus necesidades (ver la Tabla 19).

Tabla 19. Principales funcionalidades del ecosistema digital de MX Play

Funcionalidad	Descripción
Transmisiones deportivas en vivo	Permite a los usuarios acceder a eventos deportivos en tiempo real con baja latencia y alta estabilidad, adaptando la calidad del <i>streaming</i> según la conexión del usuario.
Contenido bajo demanda	Acceso a repeticiones completas, resúmenes, análisis y programas especializados disponibles en cualquier momento.
Recomendaciones personalizadas	La plataforma muestra contenidos sugeridos en función de los hábitos de consumo, preferencias y comportamiento del usuario, mediante algoritmos de inteligencia artificial.
Gestión de suscripción	Permite al usuario registrarse, elegir plan, realizar pagos y administrar su suscripción de forma autónoma.
Notificaciones y recordatorios	Envío de alertas sobre eventos en vivo, estrenos de contenido y recomendaciones personalizadas.
Perfil del usuario	Gestión del perfil del cliente con datos personales, historial de consumo, preferencias y segmentación por nivel de uso.
Autenticación de usuarios	Registro e inicio de sesión mediante credenciales propias o integración con plataformas externas (Google, Apple u otras).
Atención digital	Acceso a canales de soporte y consultas a través de la plataforma y <i>chatbot</i> digital.
<i>Chatbot</i> inteligente	<i>Chatbot</i> potenciado con inteligencia artificial para resolver consultas frecuentes, guiar al usuario y gestionar solicitudes básicas de soporte.

Fuente: Elaboración propia (2026).

El detalle funcional del ecosistema digital de MX Play se desarrolla con mayor profundidad en el Anexo 1.

b. Mantenimiento de la infraestructura tecnológica

Este proceso comprende las actividades necesarias para mantener la infraestructura tecnológica de MX Play en condiciones óptimas de funcionamiento. Incluye la supervisión continua de los servicios *cloud*, redes de distribución de contenido, sistemas de seguridad digital y plataformas de transmisión en vivo.

El mantenimiento considera:

- Monitoreo permanente del rendimiento del sistema.
- Escalabilidad automática de recursos en eventos de alta demanda.
- Actualización periódica de *software* y sistemas de seguridad.
- Gestión preventiva y correctiva ante fallas técnicas.

Estas acciones permiten garantizar la continuidad del servicio, minimizar interrupciones y optimizar los costos operativos asociados a la infraestructura tecnológica.

c. Gestión de calidad del servicio (QoS/QoE) durante la transmisión

Este proceso se refiere a la gestión de todas las interacciones del usuario con la plataforma durante el consumo del contenido. Incluye la facilidad de navegación, la calidad de las transmisiones, la personalización del contenido, la respuesta ante incidencias técnicas y la atención digital en tiempo real durante eventos en vivo.

El objetivo de este proceso es maximizar la satisfacción del usuario, ofreciendo una experiencia fluida, intuitiva y confiable, coherente con la promesa de valor de MX Play de ofrecer más contenido por reproducir a un costo accesible.

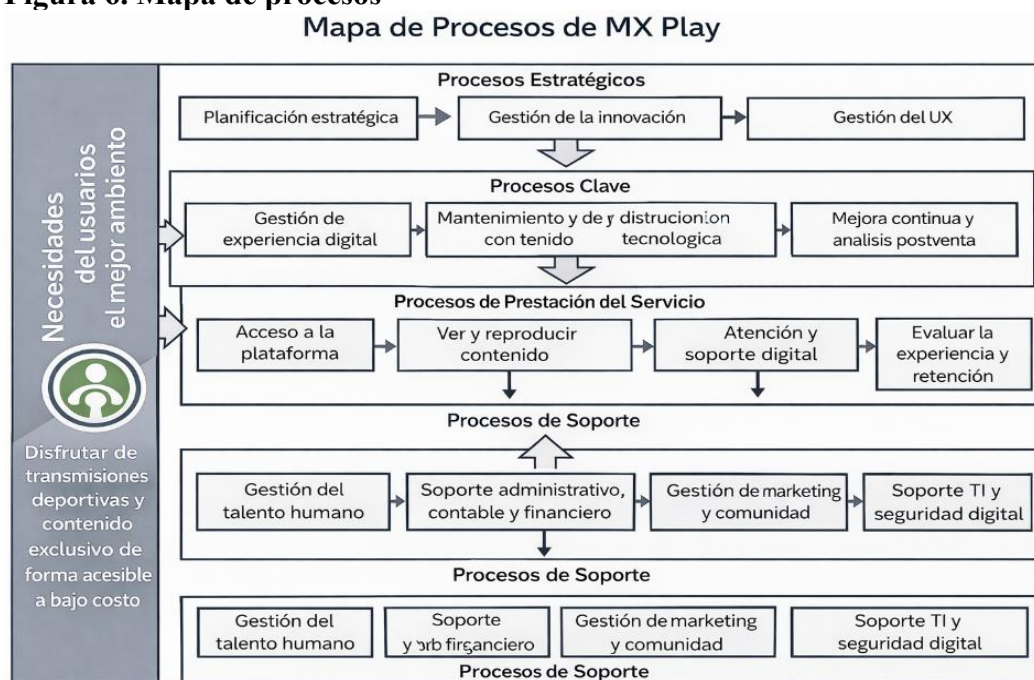
d. Gestión de incidencias y continuidad operativa

El servicio posventa comprende las acciones realizadas después del consumo principal del servicio, con el objetivo de mantener la satisfacción y fidelidad del usuario. Incluye el envío de encuestas de satisfacción, el análisis del comportamiento de consumo, la atención de reclamos o sugerencias y la implementación de mejoras continuas en la plataforma.

Asimismo, el servicio posventa permite reforzar la retención de usuarios mediante comunicaciones personalizadas, recomendaciones de contenido y beneficios asociados a la lealtad, contribuyendo al crecimiento sostenible de la plataforma.

2.3 Mapa de procesos

Figura 6. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia (2026) con base en Pérez (2012).

2.4 Prestación del servicio

a. Acceso a la plataforma (app, web, *smart TV*)

Los usuarios pueden acceder a MX Play a través de múltiples canales digitales: la aplicación móvil, el sitio web y las aplicaciones para *smart TV*. La plataforma contará con un sistema de autenticación digital que permite el registro y acceso mediante correo electrónico o credenciales de terceros (Google, Apple), diseñado para ser accesible, eficiente y robusto.

Este proceso constituye el primer punto de contacto con el usuario y establece las bases para una experiencia digital sin fricciones, alineada con las necesidades identificadas en el flujo de entrada del mapa de procesos. El sistema de acceso se integra con una pasarela de pagos online, permitiendo la suscripción mediante tarjeta de crédito, débito u otros medios digitales. Todo acceso a contenidos *premium* o transmisiones en vivo requiere una suscripción activa.

b. Disponibilidad del servicio

- La plataforma estará disponible los siete días de la semana.
- El servicio opera las 24 horas del día, sujeto a la programación de eventos deportivos y disponibilidad de contenidos.
- No existen cierres por feriados ni restricciones geográficas dentro del territorio de cobertura.

Esta disponibilidad permanente constituye un elemento clave de la propuesta de valor de MX Play.

c. Asistencia y soporte digital

Consiste en la atención inicial y continua que reciben los usuarios al interactuar con la plataforma. Incluye el acceso a canales de soporte digital, tales como chat integrado, *chatbot* inteligente y atención por correo electrónico, orientados a resolver consultas sobre acceso, pagos, calidad de transmisión o uso de la plataforma.

Se busca brindar un trato eficiente y empático, lo que implica capacitación constante del personal de soporte y el uso de herramientas tecnológicas que permitan respuestas rápidas y personalizadas.

d. Consumo de contenido deportivo

Este proceso constituye el núcleo de la experiencia del usuario. Incluye el acceso a transmisiones deportivas en vivo y contenido bajo demanda, tales como repeticiones, resúmenes y programas especializados. El sistema asigna automáticamente la calidad de transmisión de acuerdo con la conexión del usuario, garantizando estabilidad y continuidad del servicio.

Durante este proceso se activan funcionalidades de personalización, recomendaciones de contenido y monitoreo del rendimiento de la transmisión.

e. Gestión de eventos en vivo

Durante eventos deportivos de alta demanda, la plataforma activa protocolos especiales de operación que incluyen el escalamiento automático de recursos *cloud* y CDN, monitoreo en tiempo real y refuerzo del soporte técnico. Este proceso permite garantizar una experiencia fluida incluso en escenarios de alta concurrencia de usuarios.

f. Interacción y personalización

La plataforma permite a los usuarios interactuar con el contenido mediante listas de favoritos, recordatorios de eventos, recomendaciones personalizadas y notificaciones. Este proceso agrega valor a la experiencia digital y refuerza el vínculo del usuario con la plataforma.

g. Servicio posconsumo

Finalizado el consumo del contenido, el sistema recopila información sobre la experiencia del usuario mediante métricas de uso y encuestas digitales. El proceso incluye la entrega de recomendaciones posteriores, sugerencias de contenido relacionado y beneficios asociados a programas de fidelización.

h. Evaluación y salida del servicio

El proceso de salida del servicio contempla la evaluación de la experiencia, la confirmación del consumo del contenido y la posibilidad de retroalimentación por parte del usuario. Esta información es utilizada para la mejora continua del servicio y el fortalecimiento de la relación con el usuario.

2.5 Procesos de soporte

a. Gestión del capital humano

Comprende la selección, capacitación y gestión del personal vinculado a la operación de MX Play, incluyendo áreas de tecnología, soporte digital, *marketing* y administración. Esta gestión es liderada por el jefe de administración y finanzas, quien reporta los resultados al gerente general.

El objetivo es asegurar que el equipo cuente con competencias en atención al usuario, manejo de plataformas digitales, análisis de datos y resolución de incidencias técnicas. Las actividades específicas se desarrollan con mayor detalle en el plan de Recursos Humanos.

b. Soporte administrativo, contable y financiero

Incluye la gestión administrativa y financiera de la plataforma, tales como contabilidad, tesorería, análisis de costos operativos, gestión de contratos con proveedores tecnológicos, licencias de contenido y cumplimiento de obligaciones fiscales.

Este proceso es supervisado por el jefe de administración y finanzas, con apoyo del asistente contable, y reporta directamente al gerente general.

c. Gestión de *marketing*

Forma parte del plan de *Marketing* operativo y se encarga de la promoción y posicionamiento de MX Play. Incluye campañas digitales, gestión de redes sociales, alianzas estratégicas, *marketing* directo, relaciones públicas y acciones de fidelización.

Este proceso es liderado por el jefe de *marketing*, quien coordina con el equipo operativo y reporta los resultados al gerente general.

d. Soporte de sistemas y tecnologías de la información (TI)

Proporciona el soporte tecnológico necesario para la operación de la plataforma, incluyendo la infraestructura *cloud*, redes de distribución de contenido, sistemas de seguridad digital, bases de datos y plataformas de transmisión.

Este proceso garantiza la continuidad del servicio, la protección de los datos de los usuarios y el correcto funcionamiento de la plataforma. Es supervisado por el jefe de administración y finanzas, con apoyo del asistente de TI, y reporta al gerente general.

2.6 Infraestructura tecnológica y recursos operativos

La infraestructura tecnológica constituye el soporte central de la operación de MX Play, al tratarse de una plataforma OTT deportiva cuyo valor depende directamente de la estabilidad, calidad y escalabilidad del servicio. En consecuencia, la arquitectura tecnológica ha sido diseñada bajo un enfoque *cloud-first*, con el objetivo de garantizar alta disponibilidad, baja latencia y capacidad de respuesta ante picos de demanda, especialmente durante eventos deportivos de alta audiencia.

a. Infraestructura *cloud* y escalabilidad

MX Play operará sobre una infraestructura en la nube provista por Google Cloud Platform (GCP) y Amazon Web Services (AWS), seleccionadas por su cobertura regional en América Latina, confiabilidad y modelos de pago por uso (AWS, 2025a). Esta infraestructura permitirá:

- Escalamiento automático de servidores durante transmisiones en vivo.
- Optimización de costos operativos en periodos de menor demanda.
- Alta disponibilidad del servicio (*service level agreement* - SLA superiores al 99.9 %).
- Integración con herramientas avanzadas de analítica y *machine learning*.

Los principales componentes *cloud* incluyen (Google Cloud, 2025b):

- Servidores de cómputo para la aplicación y *backend*.
- Almacenamiento en la nube para contenido bajo demanda.
- Bases de datos seguras para la gestión de usuarios y suscripciones.
- Servicios de balanceo de carga y monitoreo en tiempo real.

b. Red de distribución de contenido (CDN)

Para garantizar una experiencia de visualización fluida y sin interrupciones, MX Play utilizará una *content delivery network* (CDN) de alcance internacional, como Cloudflare Stream o Akamai, que permite distribuir el contenido desde nodos cercanos al usuario final.

El uso de CDN resulta crítico para:

- Reducir la latencia en transmisiones en vivo.

- Minimizar la carga sobre los servidores centrales.
- Asegurar calidad de video adaptativa según el ancho de banda del usuario.
- Soportar eventos de alta concurrencia, como partidos internacionales o torneos de gran audiencia.

c. Plataforma de transmisión en vivo y video bajo demanda

La transmisión de eventos deportivos se realizará mediante protocolos de *streaming* adaptativo (HLS/DASH), integrados con soluciones de baja latencia. Para eventos *premium*, como partidos del Mundial de Fútbol, se priorizará el uso de *low latency streaming*, apoyado en infraestructura *edge* y MEC (*multi-access edge computing*), en coordinación con proveedores de telecomunicaciones.

La plataforma permite:

- Transmisión en vivo en múltiples calidades (SD, HD, Full HD).
- Repeticiones instantáneas y contenido bajo demanda.
- Grabación y almacenamiento temporal de eventos.
- Control de derechos digitales (DRM, por sus siglas en inglés).

d. Licencias y derechos de transmisión

El modelo de negocio de MX Play contempla la adquisición selectiva de derechos de transmisión, priorizando contenidos deportivos de nicho, ligas locales y acuerdos de sublicenciamiento con operadores y productores de contenido.

Para eventos de alto costo, como el Mundial de Fútbol, se optará por un modelo de sublicenciamiento o acuerdos de distribución parcial, que permite:

- Acceso a determinados partidos o resúmenes.
- Transmisión en diferido o *highlights*.
- Control de costos frente a la adquisición total de derechos.

Este enfoque es el más viable financieramente para una plataforma en etapa de crecimiento, evitando comprometer la sostenibilidad del proyecto.

e. Seguridad de la información y protección de datos

La plataforma incorporará protocolos avanzados de ciberseguridad, alineados con

normativas internacionales de protección de datos personales. Entre las medidas implementadas se incluyen:

- Encriptación de datos en tránsito y en reposo.
- Autenticación segura de usuarios.
- Protección contra ataques *distributed denial of service* (DDoS).
- Gestión de accesos y roles internos.
- Copias de seguridad automatizadas.

Estas acciones son esenciales para mantener la confianza de los usuarios y la continuidad operativa del servicio.

f. Recursos operativos complementarios

Además de la infraestructura tecnológica, MX Play contará con recursos operativos que apoyan la prestación del servicio, tales como:

- Herramientas de analítica de consumo y comportamiento del usuario.
- Sistemas de monitoreo de calidad de transmisión *quality of experience* (QoE).
- Plataformas de gestión de incidencias y soporte técnico.
- *Software* de gestión administrativa y financiera.

Estos recursos permiten una gestión eficiente del servicio, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua de la experiencia del usuario.

g. Relación con la propuesta de valor

La infraestructura tecnológica descrita respalda directamente la promesa de marca de MX Play:

“Más por play”, al permitir ofrecer más contenido, mayor calidad de transmisión y mejor experiencia digital, manteniendo costos operativos controlados que se reflejan en precios accesibles para el usuario final.

2.7 Costos operativos del área

Los costos operativos de MX Play se estructuran en dos grandes grupos:

- (i) Costos tecnológicos de prestación del servicio (*cloud*, CDN, *streaming*, seguridad, monitoreo), y

(ii) Costos de soporte operativo (atención digital, herramientas de soporte, pasarela de pago, administración de incidencias).

Adicionalmente, se considera un componente clave para la sostenibilidad del negocio OTT:

(iii) Adquisición/licenciamiento de contenidos, el cual se gestiona bajo un enfoque escalonado y financieramente viable (priorizando nichos y acuerdos por paquete).

En coherencia con los objetivos definidos en Operaciones, se proyecta que el indicador costos de *cloud* + CDN + transmisión / ingresos disminuya progresivamente por economías de escala y optimización técnica, pasando de 38 % (2026) a 30 % (2027) y 24 % (2028).

a. Supuestos operativos mínimos

Para estimar costos de OTT con consistencia, se considera que el gasto técnico se explica principalmente por 4 impulsores:

1. Minutos de video entregados (impacta *CDN/stream delivery*).

2. Horas de eventos en vivo (impacta *live encoding/packaging*).

3. Base de usuarios y *tickets* de soporte (impacta CX y soporte).

4. Egresos por pagos (*fees*) (impacta pasarela y contracargos).

En plataformas OTT, el costo variable se concentra en entrega (*CDN/video delivery*) y *live streaming*; el costo fijo se concentra en *backend*, seguridad, observabilidad y equipo mínimo operativo.

Tabla 20. Estructura de costos operativos de Operaciones (clasificación)

Categoría	Tipo	Descripción operativa
<i>Cloud</i> (cómputo + bases de datos + <i>storage</i>)	Mixto	<i>Backend</i> , usuarios, catálogo, perfiles, almacenamiento VOD y <i>logs</i> .
CDN / Video <i>delivery</i>	Variable	Distribución de video a usuarios (minutos reproducidos).
<i>Live streaming</i> (<i>ingest</i> + <i>encoding</i> + <i>packaging</i>)	Variable	Procesamiento de eventos en vivo (horas de transmisión).
Seguridad y DRM	Mixto	Protección de contenido, anti-piratería, cifrado, control de acceso.
Observabilidad y monitoreo (QoE/QoS)	Fijo	Monitoreo 24/7 de desempeño, alertas y analítica operativa.
Atención digital (soporte + herramientas)	Mixto	<i>Chatbot</i> , <i>helpdesk</i> , atención humana por niveles.
Pasarela de pagos y fraude	Variable	<i>Fees</i> por transacción y costos asociados a disputas.
Licenciamiento de contenidos	Mixto	Paquetes de contenido (nichos) + clips/ <i>highlights</i> licenciados.

Fuente: Elaboración propia (2026).

b. Costos unitarios de referencia

Para mantener el presupuesto defendible, se usan referencias públicas (oficiales) y se

trabaja sobre rangos conservadores:

Tabla 21. Parámetros unitarios de costeo

Componente	Parámetro usado	Fuente / referencia
<i>Video delivery</i> (CDN/stream)	USD 1 por 1000 minutos entregados	<i>Cloudflare Stream pricing</i> (Cloudflare, 2025b)
<i>Live encoding</i> (eventos en vivo)	costeo por hora (escenario de referencia)	<i>AWS MediaLive pricing</i> . (AWS, 2025b)
<i>Fee pasarela de pago</i>	2.7 % + USD 0.05 por transacción doméstica (referencia)	<i>Stripe Pricing</i> . Stripe (2025).

Fuente: En el documento final, estos parámetros se presentan como “*benchmark* de mercado” y se ajustan según negociación, volumen y arquitectura elegida. Elaboración propia 2026.

c. Mundial 2026: enfoque viable de operación y costos

Dado que en México se reporta que ViX tendría la transmisión completa del Mundial 2026 y que el acceso total se articula mediante un “pase” adicional, MX Play no puede plantear como supuesto base “transmitir todos los partidos” sin incurrir en un costo financieramente inviable o sin contradecir el entorno competitivo. (Villa Román, 2026).

Por ello, el enfoque operacional y de costos más realista para MX Play es:

- **Escenario viable: “Mundial Hub”**
 1. Clips/*highlights* licenciados (paquetes de resúmenes/*short-form*),
 2. programación especial: análisis, previas, pospartido, contenido propio, y
 3. campañas de adquisición con narrativa “Más por play” (más contenido complementario, a menor costo).

Este enfoque es coherente con la tendencia de crecimiento del valor de clips y *highlights* en el mercado de derechos deportivos.

2.8 Determinación del monto de inversión inicial del proyecto

Con el objetivo de facilitar la evaluación financiera del proyecto mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), la inversión inicial se consolida en el año cero (2025), es decir, antes del inicio de las operaciones comerciales proyectadas para el año 2026.

El proyecto MX Play requiere una inversión total inicial de USD 2 500 000, destinada principalmente al desarrollo tecnológico de la plataforma, la adquisición de infraestructura digital, la obtención de licencias de contenido deportivo y la preparación operativa del servicio

de *streaming*.

Tabla 22. Estructura de la inversión inicial del proyecto (USD)

Concepto	Monto (USD)	Tipo de inversión	Vida útil estimada
Desarrollo de plataforma OTT	900 000	Activo intangible	5 años
Infraestructura tecnológica (servidores, <i>cloud</i> , almacenamiento)	600 000	Activo tecnológico	5 años
Licencias iniciales de contenido deportivo	550 000	Activo intangible	4 años
<i>Marketing</i> de lanzamiento	250 000	Gasto preoperativo	3 años
Equipamiento tecnológico y <i>software</i> administrativo	200 000	Activo fijo	4 años
Total inversión inicial	2 500 000		

Fuente: Elaboración propia (2026).

2.9 Presupuestos

Para efectos de control financiero, el presupuesto de Operaciones se presenta de forma consolidada para el periodo 2026-2028, considerando los principales rubros que determinan los costos de un modelo OTT: infraestructura *cloud*, distribución y transmisión de video (CDN y *live streaming*), seguridad y DRM, monitoreo del servicio, atención digital, pasarelas de pago y licenciamiento de contenido. En el cuerpo del documento se muestra un presupuesto comparativo único, mientras que el detalle anual con comentarios operativos específicos se presenta en anexos, con el fin de evitar duplicidad y controlar la extensión del trabajo.

Los montos fueron estimados considerando el crecimiento proyectado de la plataforma y referencias de precios del mercado tecnológico. En particular, las comisiones de pasarela de pago se basan en tarifas estándar del sector (aprox. 3.6 % + cargo fijo por transacción), mientras que los costos de distribución y transmisión de video se estiman bajo modelos típicos de CDN y *streaming* basados en consumo (transferencia de datos, minutos transmitidos y procesamiento por hora). Estas referencias permiten validar la consistencia de los costos operativos proyectados conforme aumenta la base de suscriptores y el volumen de contenido transmitido.

Tabla 23. Presupuesto del plan de Operaciones – MX Play (monto en USD)

Rubro		2026	2027	2028
INVERSIÓN	2 500 000			
<i>Cloud</i> (backend + BD + storage)		210 000	270 000	330 000
CDN / Video delivery		300 000	570 000	750 000
<i>Live streaming</i> (encoding/packaging)		174 000	420 000	576 000
Seguridad + DRM		45 000	70 000	95 000
Observabilidad (monitoreo/QoE)		60 000	90 000	120 000
Atención digital (herramientas + personal)		120 000	180 000	240 000
Pasarela de pagos (<i>fees</i>)		75 000	130 000	210 000
Licenciamiento de contenidos (nicho + paquetes)		240 000	420 000	620 000

Total Operaciones	2 500 000	1 224 000	2 150 000	2 941 000
-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia (2026).

3. Recursos Humanos

3.1 Objetivos

El capital humano constituye un factor estratégico para la sostenibilidad y crecimiento de MX Play, dado que el modelo de negocio se basa en una plataforma tecnológica intensiva en servicios digitales, transmisión en vivo y gestión de contenidos deportivos especializados. En este contexto, la gestión de recursos humanos se orienta a asegurar la disponibilidad de talento calificado en áreas críticas como tecnología, operaciones, *marketing* digital y análisis de datos, garantizando eficiencia operativa y estabilidad del servicio.

La política de Recursos Humanos (RR. HH.) contempla remuneraciones competitivas respecto al mercado tecnológico, esquemas de evaluación por desempeño y programas de capacitación continua en infraestructura *cloud*, ciberseguridad, gestión de plataformas OTT, análisis de datos y metodologías ágiles. Asimismo, se promueve una cultura organizacional orientada a resultados, innovación y mejora continua, alineada con la estrategia de crecimiento proyectada hasta el año 2028.

Los objetivos específicos, indicadores y metas a tres años se presentan en la Tabla 24.

Tabla 24. Objetivos específicos – Recursos Humanos (MX Play)

Objetivo	Indicador	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Fortalecer el compromiso y clima laboral del equipo	Nivel de satisfacción del personal (encuesta interna)	80 %	85 %	90 %
Reducir la rotación del personal clave	Índice de rotación voluntaria anual	< 18 %	< 14 %	< 10 %
Incrementar la capacitación en competencias digitales y tecnológicas	Porcentaje de colaboradores capacitados anualmente	70 %	85 %	95 %
Mejorar la productividad organizacional	Cumplimiento promedio de metas individuales y por área	75 %	85 %	92 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de MX Play se ha diseñado con el objetivo de asegurar eficiencia operativa, escalabilidad y control, en coherencia con su modelo de negocio digital y su estrategia de crecimiento. La organización se divide en dos subgrupos principales: la estructura operativa (*front office* digital) y la estructura administrativa común (*back office*), las cuales interactúan de manera coordinada para garantizar la continuidad del servicio y una adecuada experiencia del usuario.

a. Estructura organizacional principal

La estructura organizacional principal establece las líneas de autoridad, responsabilidad y reporte dentro de la empresa. Esta estructura permite una adecuada toma de decisiones estratégicas, así como la supervisión integral de las áreas operativas, tecnológicas y administrativas.

Figura 7. Organigrama principal de MX Play



Fuente: Elaboración propia (2026).

b. Estructura operativa (*front office* digital)

Figura 8. Estructura operativa de MX Play



Fuente: Elaboración propia (2026).

c. Estructura administrativa

Figura 9. Organigrama del *back office* de MX Play



Fuente: Elaboración propia (2026).

3.3 Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos de MX Play se orientan a garantizar el cumplimiento de la normativa laboral vigente, promover un clima laboral positivo y asegurar la continuidad operativa del servicio digital, especialmente durante eventos deportivos en vivo y picos de demanda.

Las principales políticas establecidas son las siguientes:

- El horario de trabajo del personal se ajusta a un máximo de 48 horas semanales, conforme a la legislación laboral aplicable.
- Los turnos de trabajo se asignan bajo un esquema rotativo, con programación mensual, considerando la naturaleza continua del servicio OTT.
- Se realiza una evaluación de desempeño semestral, enfocada en indicadores de productividad, calidad del servicio, cumplimiento de objetivos y competencias digitales.
- El sistema de remuneración contempla sueldos fijos, complementados con todos los beneficios laborales de ley, de acuerdo con el régimen laboral aplicable a la empresa.
- La empresa promueve programas de capacitación continua, especialmente en atención digital al usuario, gestión de plataformas OTT, ciberseguridad y uso de herramientas tecnológicas.

- Se fomenta la flexibilidad laboral y el uso de modalidades de trabajo remoto o híbrido para los puestos que lo permitan, optimizando la eficiencia operativa.

3.4 Programación de turnos

Dado que MX Play opera como una plataforma digital con disponibilidad 24/7, la programación de turnos se ha diseñado para garantizar la continuidad del servicio, el monitoreo permanente de la plataforma y una adecuada atención al usuario, especialmente durante transmisiones en vivo.

a. Turnos generales

- La operación se organiza en turnos rotativos diarios, cubriendo las 24 horas del día.
- Los turnos se ajustan en función de la programación de eventos deportivos, incrementando la dotación durante horarios de alta demanda.
- Los fines de semana y feriados se consideran periodos de alta actividad, por lo que el personal se rota para asegurar cobertura sin sobrecarga laboral.

b. Turnos del equipo de soporte y atención digital

El equipo de soporte y atención digital trabaja en turnos de 8 horas diarias, permitiendo cubrir las 24 horas de operación mediante un esquema rotativo.

- **Turno 1:** 6:00 a. m. – 2:00 p. m.
- **Turno 2:** 2:00 p. m. – 10:00 p. m.
- **Turno 3:** 10:00 p. m. – 6:00 a. m.

Para la cobertura de fines de semana y eventos especiales, se establece un sistema de rotación semanal, asegurando que el personal tenga los descansos correspondientes conforme a ley.

c. Turnos del equipo de monitoreo y calidad

El equipo de monitoreo y calidad es responsable de la supervisión técnica de la plataforma y las transmisiones en vivo, por lo que su programación se ajusta a los horarios de mayor tráfico.

- **Turno diurno:** 8:00 a. m. – 4:00 p. m.
- **Turno vespertino:** 4:00 p. m. – 12:00 a. m.
- **Turno nocturno (guardia):** 12:00 a. m. – 8:00 a. m.

Durante eventos de alta concurrencia, se activa un esquema de refuerzo temporal, con personal adicional en turnos superpuestos.

d. Turnos del personal administrativo y *back office*

El personal administrativo y de *back office* opera bajo un esquema de horario regular, dado que sus funciones no requieren atención continua al usuario:

- Horario estándar: lunes a viernes, de 9:00 a. m. a 6:00 p. m.
- En casos excepcionales (lanzamientos, eventos especiales o contingencias), se contemplan horas de apoyo coordinadas, previamente planificadas.

e. Coordinación y control de turnos

La programación de turnos es supervisada por el jefe de administración y finanzas, en coordinación con los responsables de operaciones y tecnología. Esta coordinación permite:

- Optimizar la asignación del personal.
- Evitar sobrecargas laborales.
- Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y atención definidos por la empresa.

Para mayor detalle sobre la asignación específica de turnos y perfiles, se remite al Anexo correspondiente de Recursos Humanos.

3.5 Presupuesto de Recursos Humanos (RR. HH.)

El presupuesto de Recursos Humanos de MX Play comprende los costos asociados a la gestión y sostenimiento del talento humano necesario para la ejecución del plan estratégico durante el periodo 2026-2028. Dado el carácter digital del modelo de negocio, la estructura organizacional se orienta a roles estratégicos, tecnológicos y de soporte, permitiendo una operación eficiente y escalable.

El presupuesto se compone de dos elementos principales: (i) la planilla anual de remuneraciones del personal operativo y administrativo, y (ii) acciones estratégicas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tales como capacitación profesional, programas de clima organizacional y el plan de responsabilidad social corporativa.

El detalle individual de remuneraciones por puesto se presenta en el Anexo 5 del proyecto

mientras que en esta sección se expone el presupuesto consolidado de recursos humanos, el cual incorpora además un ajuste salarial promedio anual del 5 %, consistente con las condiciones del mercado laboral del sector tecnológico.

Tabla 25. Presupuesto consolidado de Recursos Humanos (USD)

Concepto	2026	2027	2028
Planilla anual (remuneraciones fijas)	546 000	573 300	601 965
Capacitación y desarrollo profesional	24 000	30 000	36 000
Programas de clima organizacional y retención	12 000	15 000	18 000
Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	18 000	22 000	26 000
Total presupuesto RR. HH.	600 000	640 300	681 965

Fuente: El detalle de remuneraciones por puesto se presenta en el Anexo 5. Elaboración propia (2026).

3.6 Plan de Responsabilidad Social Corporativa

El plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de MX Play tiene como objetivo asegurar que las operaciones de la plataforma OTT se desarrollen bajo principios de ética empresarial, sostenibilidad y generación de valor social, alineados con la misión y visión de la empresa. Dado que MX Play opera en el ecosistema digital y deportivo, el plan de RSC se enfoca en promover el desarrollo del deporte local y universitario, fomentar el uso responsable de tecnologías digitales y garantizar prácticas organizacionales responsables con los colaboradores, la comunidad y el entorno.

3.6.1 Identificación de los grupos de interés y expectativas

Los grupos de interés (*stakeholders*) han sido identificados considerando su influencia en el éxito del modelo de negocio de la plataforma y la capacidad de la empresa para satisfacer sus expectativas. La identificación de estos actores permite orientar las acciones de responsabilidad social hacia aquellos grupos que generan mayor impacto en el desarrollo sostenible del proyecto (ver la Tabla 26).

Tabla 26. Grupos de interés y expectativas

Dimensión	Grupo de interés	Expectativas
Interna	Accionistas	Rentabilidad sostenible, crecimiento del valor de la empresa y mitigación de riesgos reputacionales.
	Colaboradores	Condiciones laborales justas, oportunidades de capacitación tecnológica y desarrollo profesional.
Externa	Usuarios / clientes	Acceso a contenido deportivo de calidad, experiencia digital segura y servicio tecnológico estable.
	Productores y ligas deportivas	Transparencia en acuerdos comerciales y visibilidad para el deporte local.
	Universidades	Difusión de competiciones universitarias y oportunidades de colaboración deportiva.
	Gobierno	Cumplimiento de regulaciones digitales y cooperación con políticas de desarrollo tecnológico.

	Comunidad	Promoción del deporte local y acceso a contenidos deportivos digitales.
	Medio ambiente	Uso eficiente de infraestructura tecnológica y reducción del impacto energético.

Fuente: Elaboración propia (2026).

La priorización de *stakeholders* considera tanto su impacto en el desempeño del negocio como la capacidad de la empresa para responder a sus expectativas. En particular, los usuarios, colaboradores, universidades y comunidades deportivas representan actores clave para el crecimiento sostenible de la plataforma, ya que contribuyen directamente al posicionamiento de MX Play dentro del mercado OTT deportivo mexicano.

3.6.2 Objetivos del plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Los objetivos del plan de responsabilidad social corporativa se fundamentan en el enfoque de valor compartido, buscando alinear el desempeño económico de la empresa con impactos positivos a nivel social y tecnológico.

Tabla 27. Objetivos del plan de RSC, MX Play

Objetivo	Indicador	2026	2027	2028
Ser reconocida como una plataforma OTT comprometida con el desarrollo del deporte local y el uso responsable de la tecnología digital	Nivel de satisfacción de <i>stakeholders</i>	≥ 70 %	≥ 75 %	≥ 80 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

3.6.3 Acciones y actividades del plan de RSC

Las acciones del plan de RSC se orientan a fortalecer el impacto positivo de la empresa en el ecosistema deportivo y digital.

Tabla 28. Acciones y actividades del plan de RSC e indicadores

Acción clave	Actividad estratégica	Indicador
Promoción del deporte universitario	Transmisión de eventos deportivos universitarios y ligas emergentes a través de la plataforma	Nº de eventos transmitidos / Nº de universidades participantes
Educación digital	Programas de formación en <i>streaming</i> deportivo y producción audiovisual en colaboración con universidades	Nº de participantes certificados
Acceso digital al deporte	Desarrollo de contenidos deportivos educativos y material formativo para jóvenes deportistas	Nº de contenidos publicados / Nº de visualizaciones
Capacitación técnica interna	Programas de formación en infraestructura <i>cloud</i> , analítica de datos y gestión de plataformas OTT	Nº de colaboradores capacitados
Ética y privacidad de datos	Implementación de políticas de seguridad digital y protección de datos de usuarios	Nº auditorías de seguridad / nivel de cumplimiento
Uso eficiente de infraestructura tecnológica	Optimización del uso de servidores <i>cloud</i> para reducir consumo energético	% eficiencia en uso de recursos tecnológicos
Gestión responsable de proveedores	Evaluación de proveedores tecnológicos bajo criterios de seguridad y cumplimiento	% proveedores evaluados

Fuente: Elaboración propia (2026).

3.6.4 Presupuesto del plan de RSC

El plan de Responsabilidad Social Corporativa cuenta con un presupuesto asignado dentro del área de Recursos Humanos, el cual permite implementar las acciones estratégicas orientadas al desarrollo social, tecnológico y organizacional de la empresa.

Tabla 29. Presupuesto del plan de RSC (monto en USD)

Objetivo / Año	2026	2027	2028
Promoción del deporte universitario	5000	6000	7000
Educación digital y programas con universidades	4000	5000	6000
Capacitación y desarrollo de colaboradores	4000	5000	6000
Ética digital y protección de datos	3000	3500	4000
Uso eficiente de infraestructura tecnológica	2000	2500	3000
Total anual	18 000	22 000	26 000

Fuente: Elaboración propia (2026).

4. Plan y evaluación financiera

4.1 Objetivo específico

El plan financiero de MX Play tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del proyecto durante el periodo 2026-2028, asegurando la sostenibilidad financiera durante la etapa de penetración y consolidación del mercado OTT deportivo.

Tenemos los siguientes objetivos:

Tabla 30. Objetivo de Finanzas

Objetivo	2026	2027	2028
Utilidad neta/Ventas	-36.5 %	3.1 %	15.5 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

4.2 Datos, supuestos y políticas

a. Datos

- La tasa del impuesto a la renta empresarial es 30 %.
- Todos los montos del modelo financiero se encuentran expresados en dólares estadounidenses (USD).
- El horizonte de evaluación explícito del proyecto comprende el periodo 2026-2028.
- Para la estimación del valor residual se considera una tasa de crecimiento perpetua conservadora del 3 %.

b. Supuestos

- La tasa del impuesto a la renta empresarial se mantiene constante durante todo el

horizonte de evaluación del proyecto.

- Los ingresos del proyecto se encuentran asociados al crecimiento de la base de suscriptores y al modelo de monetización híbrido basado en suscripciones, publicidad digital y acuerdos B2B2C.
- Los costos operativos presentan economías de escala a medida que crece la base de usuarios de la plataforma.

c. Políticas

- Durante los primeros tres años de operación no se distribuirán dividendos, priorizando la reinversión de los flujos generados en infraestructura tecnológica, adquisición de contenido deportivo y expansión de la plataforma.
- La estructura financiera del proyecto se mantiene con una proporción aproximada de 60 % deuda y 40 % capital propio, optimizando el costo de capital del proyecto.

4.3 Monto de la inversión y fuentes de financiamiento

El monto de la inversión necesaria para el presente plan es de 2 500 000 de dólares, tal como fue calculado en el plan de Operaciones.

Dicha inversión inicial del proyecto se financiará mediante una estructura mixta de capital propio y deuda bancaria, lo que permite optimizar el costo de capital y aprovechar el beneficio fiscal derivado del pago de intereses.

La estructura financiera considerada es la siguiente:

Tabla 31. Financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto (USD)	Participación
Capital propio	1 000 000	40 %
Deuda bancaria	1 500 000	60 %
Total financiamiento	2 500 000	100 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

El financiamiento mediante deuda corresponde a un préstamo empresarial por USD 1 500 000, con las siguientes condiciones financieras:

- **Tasa de interés anual:** 12 %.
- **Plazo de amortización:** 5 años.
- **Sistema de amortización:** pagos anuales constantes.
- **Pago anual aproximado:** USD 416 115.

Durante el período de amortización, el saldo de la deuda disminuye progresivamente desde USD 1 500 000 en 2025 hasta cero en 2030, lo que se refleja posteriormente en el flujo de caja financiero del proyecto.

En relación con la evaluación financiera, la inversión inicial registrada en el año 0 (2025) constituye el desembolso base para la evaluación financiera del proyecto. A partir de esta inversión se proyectan los flujos de caja futuros generados por la operación de la plataforma.

4.4 Determinación del costo de capital del proyecto

Para la evaluación financiera del proyecto se determina el costo de capital del proyecto, el cual refleja el rendimiento mínimo requerido por los inversionistas para financiar la iniciativa empresarial. Este costo se compone del costo de capital propio (COK, por sus siglas en inglés) y del costo de la deuda, los cuales posteriormente se integran en el costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés) utilizado como tasa de descuento en la evaluación de los flujos de caja.

a. Cálculo del costo de capital propio (COK)

Para este cálculo se ha empleado el modelo CAPM ajustado para mercados emergentes, el cual incorpora una prima de riesgo país y una prima adicional asociada al riesgo específico del proyecto.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$COK = R_f + \beta(MRP) + CRP + Prima_{adicional}$$

Donde:

- R_f = tasa libre de riesgo
- β = beta del sector
- MRP = prima de riesgo del mercado
- CRP = prima de riesgo país
- Prima adicional = riesgo adicional del proyecto

Tabla 32. Parámetros para el cálculo del COK

Parámetro	Valor
Tasa libre de riesgo (R_f)	4.50 %
Prima de riesgo del mercado (MRP)	6.50 %
Beta del sector (β)	1.25
Prima de riesgo país (CRP)	2.00 %

Prima adicional del proyecto	1.50 %
------------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia (2026).

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$COK = 4.5\% + (1.25 \times 6.5\%) + 2\% + 1.5\%$$

$$COK = 16.13\%$$

Por lo tanto, el costo de capital propio estimado para el proyecto MX Play es de 16.13 %.

b. Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)

Una vez estimado el costo de capital propio, se procede a calcular el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual representa el costo conjunto de las fuentes de financiamiento utilizadas por el proyecto.

La estructura financiera considerada contempla 60 % de deuda bancaria y 40 % de capital propio.

La fórmula del WACC es la siguiente:

$$WACC = \left(\frac{E}{V} \times COK \right) + \left(\frac{D}{V} \times Kd(1 - T) \right)$$

Tabla 33. Obtención del WACC

Concepto	Valor
Costo de capital propio (COK)	16.13 %
Costo de deuda antes de impuestos	12.00 %
Tasa impositiva	30 %
Costo de deuda después de impuestos	8.40 %
WACC	13.65 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

El costo de la deuda después de impuestos se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Costo de deuda después de impuestos} = Kd \times (1 - T)$$

$$\text{Costo de deuda después de impuestos} = 12 \% \times (1 - 0.30)$$

$$\text{Costo de deuda después de impuestos} = 8.40 \%$$

El cálculo del WACC se realiza mediante la siguiente expresión:

$$WACC = (E/V \times Ke) + (D/V \times Kd \times (1 - T))$$

$$WACC = (0.40 \times 16.13 \%) + (0.60 \times 8.40 \%)$$

$$WACC = 13.65 \%$$

Este valor representa la tasa mínima de rendimiento exigida por los inversionistas y se utiliza como tasa de descuento para la evaluación financiera del proyecto.

4.5 Estado de resultados integrado

El estado de resultados consolidado integra los ingresos proyectados y los costos provenientes de los planes funcionales de Operaciones, *Marketing* y Recursos Humanos, además de los gastos administrativos generales. Esta integración permite evaluar la evolución de la rentabilidad del proyecto a lo largo de los primeros años de operación.

Tabla 34. Estado de resultados proyectado (USD)

Concepto	2026	2027	2028
Ingresos totales	1 875 000	4 218 750	7 031 250
<i>Marketing</i> y ventas	330 000	540 000	678 000
Operaciones	1 224 000	2 150 000	2 941 000
Recursos Humanos	600 000	640 300	681 965
Gastos administrativos (G&A)	225 000	548 438	1 054 688
Resultado operativo (EBIT)	-504 000	340 013	1 675 598

Fuente: Elaboración propia (2026).

El proyecto presenta pérdidas operativas durante el primer año de operación, situación consistente con una estrategia de penetración de mercado y desarrollo de la base de usuarios. A partir de 2027, se observa un crecimiento sostenido en la rentabilidad operativa, impulsado principalmente por el incremento en el número de suscriptores y por las economías de escala propias del modelo digital.

4.6 Flujo de caja libre de la empresa (FCFF)

El flujo de caja libre de la empresa (FCFF) representa la capacidad del proyecto para generar efectivo disponible para todos los proveedores de capital, tanto accionistas como acreedores.

El cálculo del FCFF se realiza mediante la siguiente expresión:

$$\text{FCFF} = \text{EBIT} (1 - T) + \text{Depreciación} - \text{CAPEX} - \text{Variación del capital de trabajo}$$

Para efectos del modelo financiero se consideran los siguientes supuestos:

- Depreciación y amortización anual promedio: USD 570 833.
- CAPEX de mantenimiento anual: USD 200 000.
- Variación del capital de trabajo moderada durante los primeros años de crecimiento.

Tabla 35. Proyección del flujo de caja libre de la firma (FCFF) (USD)

Año	0	2026	2027	2028	2029	2030
-----	---	------	------	------	------	------

FCFF	-2 500 000	-541 500	293 137	1 287 918	2 193 373	2 911 327
------	------------	----------	---------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los flujos proyectados reflejan el proceso de maduración del negocio digital, en el cual los ingresos crecen de manera acelerada a medida que se expande la base de usuarios, mientras que los costos operativos aumentan a un ritmo menor debido a las economías de escala.

4.7 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera se realiza mediante el método de Flujo de Caja Libre descontado al WACC, el cual permite estimar el valor económico generado por el proyecto a lo largo de su horizonte de planificación.

Tabla 36. Resultados de evaluación financiera

Indicador	Resultado
WACC	13.65 %
VAN	USD 978 055
TIR	22.32 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

Los resultados muestran que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior al WACC, lo que indica que el proyecto genera un rendimiento mayor al costo del capital invertido. Asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) positivo confirma que el proyecto crea valor económico para los inversionistas bajo los supuestos considerados.

4.8 Análisis de sensibilidad

Con el fin de evaluar la robustez del modelo financiero, se realizó un análisis de sensibilidad considerando dos escenarios críticos que podrían afectar el desempeño del proyecto.

Escenario 1: reducción de suscriptores en 10 %

Una menor adopción de la plataforma impactaría directamente los ingresos por suscripción y publicidad. Bajo este escenario:

- El flujo de caja libre se reduce aproximadamente entre 10 % y 15 %.
- El VAN disminuye de manera significativa.
- La TIR se mantiene por encima del costo de capital, aunque con un menor margen.

Escenario 2: incremento de costos tecnológicos en 20 %

Un aumento en los costos de infraestructura *cloud*, distribución CDN y transmisión en vivo reduce los márgenes operativos del proyecto. En este escenario:

- El margen operativo se reduce entre 3 % y 5 %.
- El VAN disminuye moderadamente.
- La TIR permanece cercana al costo de capital.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1. El presente estudio evaluó la viabilidad estratégica, operativa y financiera del proyecto MX Play, una plataforma OTT deportiva especializada en contenido local y universitario en el mercado mexicano. Los resultados del análisis integral realizado permiten concluir que el proyecto es estratégicamente coherente, operativamente viable y financieramente sostenible bajo los supuestos planteados.
2. Desde el punto de vista estratégico, MX Play adopta una estrategia de enfoque en mejor valor, dirigida a nichos deportivos locales y emergentes. Esta orientación permite evitar la competencia directa con plataformas OTT globales que poseen derechos deportivos de alto costo, posicionando a la empresa en segmentos con menor saturación competitiva y mayor afinidad por contenidos especializados.
3. El análisis del entorno y de las capacidades internas evidencia que la ventaja competitiva del proyecto se sustenta en la especialización en contenido deportivo de nicho, el uso de infraestructura tecnológica escalable basada en servicios *cloud* y un modelo de monetización híbrido que combina suscripciones, publicidad digital y acuerdos B2B2C.
4. Desde la perspectiva operativa, el modelo de costos resulta coherente con la naturaleza digital del negocio. La estructura basada en infraestructura *cloud* y distribución mediante CDN permite una escalabilidad progresiva del servicio, generando economías de escala a medida que crece la base de usuarios.
5. La evaluación financiera mediante el Flujo de Caja Libre descontado al WACC confirma la viabilidad económica del proyecto. Los resultados muestran que, tras una fase inicial de inversión, el proyecto alcanza flujos positivos y genera valor para los inversionistas, evidenciado por una TIR superior al costo de capital y un VAN positivo.
6. Finalmente, el proyecto incorpora un enfoque de Responsabilidad Social Corporativa, orientado a la promoción del deporte local y universitario. Este componente fortalece el posicionamiento estratégico de la plataforma y contribuye al desarrollo del ecosistema deportivo digital.

2. Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el proyecto priorizando la captación acelerada de usuarios

durante los primeros años de operación, aprovechando el crecimiento del consumo digital de contenido deportivo y el contexto mediático generado por el Mundial 2026.

2. Es recomendable fortalecer continuamente la infraestructura tecnológica de la plataforma, especialmente en aspectos relacionados con calidad de transmisión, reducción de latencia y personalización del contenido, con el fin de mejorar la experiencia del usuario y aumentar la retención de suscriptores.
3. Se sugiere desarrollar sistemas permanentes de analítica de datos que permitan comprender el comportamiento de los usuarios, optimizar la oferta de contenidos y reducir la tasa de cancelación mediante estrategias de fidelización.
4. Resulta estratégico consolidar alianzas con ligas deportivas locales, universidades y productores regionales, lo que permitirá diferenciar la plataforma mediante contenidos exclusivos y fortalecer el posicionamiento en nichos deportivos especializados.
5. Desde el punto de vista financiero, se recomienda mantener una gestión eficiente de los costos tecnológicos, aprovechando economías de escala y acuerdos de largo plazo con proveedores de infraestructura *cloud* y distribución de contenido.
6. Finalmente, se sugiere evaluar, en etapas posteriores de consolidación, oportunidades de expansión hacia otros mercados latinoamericanos con características de consumo digital similares al mercado mexicano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96.
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Amazon Web Services. (2025a). *AWS cloud pricing overview*.
<https://aws.amazon.com/pricing/>
- Amazon Web Services. (2025b). *AWS Elemental MediaLive pricing*.
<https://aws.amazon.com/es/medialive/pricing>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin.
- BNamericas. (2020, 15 de diciembre). *¿Podrá el video OTT desplazar el consumo regular de contenido de TV en México?* <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/podra-el-video-ott-desplazar-el-consumo-regular-de-contenido-de-tv-en-mexico>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). *Ley en Materia de Telecomunicaciones y Radiodifusión*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMTR.pdf>
- Cloudflare. (2025a). *What is a CDN?* <https://www.cloudflare.com/learning/cdn/what-is-a-cdn/>
- Cloudflare. (2025b). *Cloudflare Stream pricing*.
<https://developers.cloudflare.com/stream/pricing/>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (14th ed.). Pearson.
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Deloitte. (2024). *Digital media trends survey*.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-media-trends.html>

- El Economista. (2024, 4 de marzo). *Operadores móviles virtuales: Aumento de cobertura y servicios*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Operadores-Moviles-Virtuales-aumento-de-cobertura-y-servicios-20240304-0061.html>
- EMARKETER. (2023). *Ways sports fans worldwide engage with sports they regularly follow, Nov 2022 (% of respondents)*. <https://www.emarketer.com/chart/263056/ways-sports-fans-worldwide-engage-with-sports-they-regularly-follow-nov-2022-of-respondents>
- Ericsson. (2024). *The state of 5G in Latin America: A closer look*. <https://www.ericsson.com/en/reports-and-papers/mobility-report/closer-look/latin-america>
- Exactitude Consultancy. (2025). *OTT Market by Type (Game Streaming, Audio Streaming, Video Streaming, and Communication), Monetization Model (Subscription-based, Advertising-based, and Transaction-based) and Region, Global trends and forecast from 2026 to 2034*. <https://exactitudeconsultancy.com/reports/36263/ott-market>
- FIFA. (2026). *Copa Mundial de la FIFA 2026™*. <https://www.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/canadamexicousa2026>
- Google Cloud. (2025a). *Google Cloud pricing*. <https://cloud.google.com/pricing>
- Google Cloud. (2025b). *Media streaming solutions on Google Cloud*. <https://cloud.google.com/solutions/media-entertainment>
- Grand View Research. (2025a). *Mexico sports streaming platform market size & outlook, 2025-2030*. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/sports-streaming-platform-market/mexico>
- Grand View Research. (2025b). *Mexico video streaming market size & outlook, 2025-2030*. <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/video-streaming-market/mexico>
- Gutiérrez, A. L. (2023a, 13 de abril). AT&T analiza devolver más espectro al Estado mexicano por precios elevados. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2023/04/13/at-t-devolvera-mas-espectro-por-precios-elevados>
- Gutiérrez, A. L. (2023b, 20 de octubre). 5G en México: sólo 2.8 % de usuarios de telefonía migrarán a la nueva red en 2023. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2023/10/20/que-ha-pasado-con-5-g-en-mexico>

- Hax, A. C. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2019). *Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2019*. <https://www.ift.org.mx/node/24933>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2021). *Oferta y demanda de OTTs de contenidos audiovisuales en México*. https://somosaudiencias.ift.org.mx/archivos/oferta_y_demanda_de_ott__contenidos_audiovisuales_en_mexico_acc2t_ab.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2022). *Servicios OTT audiovisuales y de audio*. https://www.ift.org.mx/sites/default/files/estudio_de_servicios_ott.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2023a). *Costos del espectro radioeléctrico para servicios móviles en México*. https://www.ift.org.mx/sites/default/files/estudio_costos_del_espectro_0.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2023b). *Gaceta IFT: Edición especial décimo aniversario*. <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/multimedia/gacetapdfacesibleedicionde10aniversario.pdf>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2023c). *Informe: Demanda de contenidos audiovisuales en plataformas OTT en México 2023*. Unidad de Medios y Contenidos Audiovisuales. https://somosaudiencias.ift.org.mx/archivos/3_Demanda_OTT_noviembre_2023.pdf
- Instituto Federal de Telecomunicaciones [IFT]. (2024). *Informe: Oferta de plataformas OTT en México. Primer trimestre 2024*. https://www.ift.org.mx/sites/default/files/oferta_de_ott_1t2024_.pdf
- International Energy Agency [IEA]. (2023, 11 de julio). *Data centres and data transmission networks*. <https://www.iea.org/energy-system/buildings/data-centres-and-data-transmission-networks>
- International Energy Agency [IEA]. (2025). *Energy and AI: Executive summary*. <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/executive-summary>
- Katz, R. (2021). *Parte 1: Modelos de negocios de OTT audiovisuales en América Latina: Tendencias recientes y previsiones futuras*. Estudio sobre el marco jurídico audiovisual en Latinoamérica. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

- https://dacatalogue.wipo.int/projectfiles/DA_1_3_4_10_11_16_25_35_01/Study_Part_1/ES/LATAM%20AV%20study_part_1_ES.pdf
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Mexico*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-mexico>
- Mobility Foresights. (2025). *Mexico OTT platform market size, share, trends and forecast 2031*. <https://mobilityforesights.com/product/mexico-ott-platform-market>
- Mordor Intelligence. (2026). *Mexico OTT TV and video market size & share analysis: Growth trends and forecasts 2026-2031*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-ott-tv-and-video-market>
- Nielsen. (2022). *El uso del streaming aumenta un 21% en un año y ya representa casi un tercio del tiempo total de televisión*. <https://www.nielsen.com/es/insights/2022/streaming-usage-increases-21-in-a-year-to-now-account-for-nearly-one-third-of-total-tv-time/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos (5.ª ed.)*. ESIC Editorial.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Quiroga, R. (2022, 6 de abril). Streaming no para de ganar terreno pero diversifica sus modelos. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Streaming-no-para-de-ganar-terreno-pero-diversifica-sus-modelos-20220405-0170.html>
- Stripe. (2025). *Pricing*. <https://stripe.com/pricing>
- Villa Román, E. (2026, 16 de enero). ViX tendrá la transmisión exclusiva del Mundial 2026 en México y cobrará un paquete adicional. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2026-01-17/vix-tendra-la-transmision-exclusiva-de-todo-el-mundial-2026-en-mexico-y-cobrara-un-paquete-adicional.html>
- Wordbank. (2025, 10 de febrero). *Mexico's streaming revolution*. [Blog]. Recuperado el 2 de abril de 2026 de <https://www.wordbank.com/blog/market-insights/mexicos-streaming-revolution/>

ANEXOS

Anexo 1. Estructura operativa (*front office digital*)

1. Descripción general

La estructura operativa de MX Play corresponde al *front office digital*, responsable de la prestación directa del servicio OTT al usuario final. Dado que la empresa opera bajo un modelo completamente digital, esta estructura no se replica por sedes físicas, sino que funciona de manera centralizada, atendiendo a la totalidad de usuarios en el territorio nacional.

El *front office digital* tiene como finalidad garantizar la continuidad del servicio, la estabilidad tecnológica durante transmisiones en vivo, la atención oportuna de incidencias y la supervisión permanente de la experiencia del usuario. Su funcionamiento es crítico durante eventos deportivos de alta concurrencia, donde la exigencia operativa aumenta considerablemente.

Esta estructura depende jerárquicamente del Área de Operaciones, la cual integra las funciones tecnológicas, de infraestructura *cloud*, transmisión en vivo y control de calidad del servicio.

2. Composición del *front office digital*

El *front office digital* está conformado por los siguientes perfiles:

a) Jefe de Operaciones

Responsable de la supervisión integral de la operación OTT, coordinación de infraestructura tecnológica, control de calidad de transmisiones, activación de protocolos de escalamiento en eventos de alta demanda y reporte de indicadores operativos al Gerente General.

b) Especialistas de soporte digital (3)

Encargados de la atención 24/7 mediante chat, correo electrónico y sistema de tickets. Gestionan incidencias relacionadas con acceso, pagos, calidad de transmisión y uso de la plataforma. Asimismo, registran y clasifican incidencias para análisis posterior y mejora continua.

c) Analista de monitoreo y calidad

Responsable del monitoreo permanente de transmisiones en vivo, control de latencia, estabilidad de señal, métricas de calidad de servicio (QoS) y activación de alertas técnicas en coordinación con el equipo tecnológico.

d) Analista de experiencia y analítica

Encargado del análisis de comportamiento de consumo, métricas de retención, segmentación de usuarios, optimización de recomendaciones y generación de reportes de desempeño operativo.

3. Modelo de cobertura operativa

La operación se estructura bajo un esquema de cobertura continua:

- Soporte digital: 24 horas del día, 7 días a la semana.
- Monitoreo técnico: 24/7 con guardias nocturnas.
- Refuerzo operativo durante eventos de alta audiencia.
- Escalamiento automático de recursos *cloud* y CDN en picos de demanda.

Este modelo permite sostener la escalabilidad proyectada hasta 75 000 suscriptores activos en 2028, manteniendo estabilidad y calidad de servicio.

Anexo 2. Estructura administrativa (*back office*)

1. Descripción general

La estructura administrativa o *back office* concentra las funciones estratégicas, financieras y de soporte organizacional de MX Play. Su finalidad es asegurar la sostenibilidad económica del proyecto, el control presupuestal, la gestión del talento humano y el cumplimiento normativo.

Esta estructura brinda soporte transversal a todas las áreas funcionales y garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el período 2026-2028.

2. Composición del *back office*

El *back office* está integrado por:

a) Gerente General

Responsable de la dirección estratégica de la empresa, supervisión integral de las áreas funcionales, toma de decisiones de alto nivel y relación con inversionistas.

b) Jefe de Administración y Finanzas

Encargado del control presupuestario, análisis financiero, gestión de flujo de caja, supervisión contable y coordinación administrativa.

c) Área de Contabilidad y Tesorería

Responsable del registro contable, cumplimiento tributario, gestión de pagos y control de obligaciones fiscales.

d) Área de Gestión del Talento Humano

Encargada del reclutamiento, evaluación de desempeño, clima organizacional, capacitación y cumplimiento de normativa laboral.

e) Área de *Marketing* y Comunicaciones

Responsable del posicionamiento de marca, campañas digitales, alianzas estratégicas y gestión de comunidad digital.

f) Soporte de Sistemas y Tecnologías de la Información (TI)

Encargado de la supervisión de infraestructura tecnológica interna, seguridad de la información y coordinación con proveedores tecnológicos.

Anexo 3. Políticas de Recursos Humanos

1. Marco normativo

MX Play cumple con la legislación laboral vigente aplicable, garantizando una jornada máxima de 48 horas semanales, beneficios laborales conforme a ley y cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad social.

2. Evaluación de desempeño

Se implementa un sistema semestral de evaluación basado en:

- Cumplimiento de metas individuales.
- Indicadores de calidad del servicio.
- Competencias digitales.
- Contribución al desempeño del área.

3. Política de capacitación

Se establece un programa anual obligatorio en:

- Infraestructura *cloud* y CDN.
- Gestión de plataformas OTT.
- Ciberseguridad.
- Atención digital al usuario.
- Analítica de datos y métricas de desempeño.

4. Modalidad de trabajo

Se promueve:

- Modalidad remota para perfiles digitales.
- Esquema híbrido para áreas administrativas.
- Flexibilidad laboral bajo control operativo.

Anexo 4. Programación detallada de turnos

1. Esquema general

MX Play opera bajo un modelo digital 24/7. La programación de turnos ha sido diseñada considerando picos de audiencia nocturnos, fines de semana y eventos deportivos especiales.

2. Turnos de Soporte Digital

- Turno 1: 06:00 – 14:00
- Turno 2: 14:00 – 22:00
- Turno 3: 22:00 – 06:00

Sistema rotativo semanal conforme a normativa laboral.

3. Turnos de Monitoreo Técnico

- Turno diurno: 08:00 – 16:00
- Turno vespertino: 16:00 – 00:00
- Turno nocturno (guardia): 00:00 – 08:00

Durante eventos de alta concurrencia se activa refuerzo temporal.

4. Turno Administrativo

- Lunes a viernes
- 09:00 – 18:00

Con activación extraordinaria en contingencias o eventos especiales.

Anexo 5. Detalle de planilla de Recursos Humanos

Cargo	2026 (USD)	2027 (USD)	2028 (USD)
Jefe de Operaciones	60 000	63 000	66 150
Especialistas Soporte (3)	90 000	94 500	99 225
Analista Monitoreo	36 000	37 800	39 690
Analista Experiencia	42 000	44 100	46 305
Gerente General	96 000	100 800	105 840
Jefe Administración y Finanzas	66 000	69 300	72 765
Analista <i>Marketing</i> Digital	48 000	50 400	52 920
Analista Talento Humano	42 000	44 100	46 305
Asistente TI	36 000	37 800	39 690
Asistente Contable	30 000	31 500	33 075
TOTAL	546 000	573 300	573 300

NOTAS BIOGRÁFICAS

MARCO ANTONIO HUYHUA QUEQUEJANA

Ingeniero Metalúrgico por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y MBA por la Universidad del Pacífico. Cuenta con formación complementaria en metodologías de mejora continua, Lean Six Sigma y gestión de proyectos, orientada a la optimización de procesos industriales y al fortalecimiento de la eficiencia operativa.

En los últimos cinco años, se ha desempeñado como Supervisor de Desarrollo de Proyectos en Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. En este cargo, ha participado en iniciativas de excelencia operacional, control de OPEX y CAPEX, desarrollo de proyectos de inversión y evaluación de nuevas tecnologías para mejorar el desempeño de planta. Su experiencia reciente se enfoca en la optimización operativa, el control de indicadores de gestión y el liderazgo de equipos multidisciplinarios.

SANTIAGO GASPAR BARRANZUELA ADRIANZEN

Profesional en Administración y estudiante de MBA en Pacífico Business School de la Universidad del Pacífico, con especialización en Business Analytics. Su formación académica se complementa con conocimientos en gestión comercial, análisis de información y herramientas orientadas a la mejora de procesos y la toma de decisiones.

En los últimos cinco años, ha ocupado cargos de liderazgo comercial en empresas de servicios, desempeñándose como Gerente Comercial en Odisea Corporación, Gerente de Negocio en Eulen del Perú Seguridad y Jefe Comercial en J&V Resguardo S.A.C. (Liderman). En este periodo, ha liderado equipos de ventas, desarrollado estrategias de captación y fidelización de clientes, gestionado carteras B2B y B2C y fortalecido la experiencia del cliente mediante el uso de CRM, Power BI y herramientas de gestión comercial.

CLEMENTH ALEXANDER ARENAS CASANOVA

Ingeniero en Informática y Sistemas por la Universidad Privada San Pedro, con estudios de MBA en la Universidad del Pacífico. Su formación se orienta a la gestión administrativa,

dirección organizacional, liderazgo, marketing digital y uso de herramientas de análisis aplicadas al sector financiero.

En los últimos cinco años, se ha desempeñado como Administrador de Agencia del Banco de la Nación en Cajamarca. En este cargo, ha liderado la operación de la agencia y sus dependencias, la ejecución presupuestal, la supervisión de personal, la atención de programas sociales y la promoción del uso de canales digitales y agentes bancarios. Su experiencia reciente se concentra en la gestión operativa, el control financiero, el cumplimiento de metas y la mejora del servicio al cliente.

JUAN CARLOS CHÁVEZ QUISPE

Ingeniero de Materiales por la Universidad Nacional Mayor de Trujillo y MBA por la Universidad del Pacífico. Educación complementaria en gestión de proyectos (sustaining), mejora continua (Agile, 5S), gestión de la seguridad. Logros sólidos en KPI operativos, financieros y productividad.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en el rubro minero con referencia a plantas concentradoras y refinerías. En los últimos 5 años se desempeñó como Gerente de Planta en Nexa Resources, encargándose de la gestión operativa de la planta de electrodeposición de zinc. Experiencia en control de calidad, laboratorio y fundición.