



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA
APLICACIÓN MÓVIL ESPECIALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN
DE TORNEOS E-SPORTS EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

JUAN FRANCISCO RODAS GONZÁLEZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA APLICACIÓN MÓVIL
ESPECIALIZADA EN LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS E-SPORTS EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para
optar por el título de Licenciado en Comercio con Mención en Finanzas

Profesor Guía:

MSc. Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

Autor

Juan Francisco Rodas González

Año

2020

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para el desarrollo de una aplicación móvil especializada en la organización de torneos e-sports en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Francisco Rodas González, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



MSc. Martha Fernanda De la Torre Collaguazo

C.I.: 1710125004

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para el desarrollo de una aplicación móvil especializada en la organización de torneos e-sports en la ciudad de Quito, de Juan Francisco Rodas González, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paul Andrés Román Reyes', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

MBA Paul Andrés Román Reyes

C.I.: 1712623139

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Juan Rodas', is written over a light blue rectangular background. The signature is stylized and cursive.

Juan Francisco Rodas González

C.I.: 1720805587

AGRADECIMIENTO

Toda la Honra para Dios en primer lugar, “a Él de Él y para Él sea la Gloria”.

A mi padre y mi madre por siempre brindarme y regalarme lo mejor que ellos pudieron darme, siempre los mejores valores y una carrera profesional para desenvolverme en el mundo.

A mi esposa por estar incondicionalmente a mi lado, en las buenas y en las malas desde nuestro noviazgo hasta el día de hoy. Gracias por ser mi ayuda idónea eres la promesa de Dios cumplida en mi vida.

A mi familia por todos los consejos brindados desde mi corta edad.

A mi primo Julio Ricardo por todas las risas mientras realizábamos tareas juntos y por todos los lloros en Fut Champions.

A mis amigos de toda la carrera: David Mora, Sofía Ayala, Michelle Toapanta; les agradezco por todos los momentos que compartimos y los que nos quedan por delante.

Para aquellos docentes que siempre tuvieron una estima particular por mí. Gracias por su paciencia y compartir su conocimiento.

A mi perrita Chispa por siempre demostrarme que hay un motivo para sonreír.

A Bruno. Donde sea que estés no he dejado de buscarte, te extraño.

DEDICATORIA

Todo lo escrito y lo vivido es dedicado para aquellas personas que siempre confiaron en mí y también para las que dudaron. “Lo hice con miedo y llegué al final”.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad y rentabilidad para desarrollar una aplicación móvil dedicada a la organización de torneos *e-sports* (deportes electrónicos) en la ciudad de Quito. A través del análisis del entorno externo se identificaron varias oportunidades para el desarrollo del negocio, una de ellas la rápida innovación de las TIC que permiten que un mayor número de personas puedan tener acceso a internet y a dispositivos móviles, así de como de jugador en línea. En el análisis del cliente se determinó como público objetivo a los jóvenes de 18 a 25 años, de quienes el 55% mostraron interés en participar de los torneos, con una disposición a pagar por inscribirse de \$3,00 a cambio de premios para los ganadores. El nombre elegido para la empresa es *Start Games* que se constituirá como una sociedad anónima cuyo principal ingreso proviene de los participantes de los torneos y un adicional de los auspiciantes de los eventos a cambio de mostrar publicidad de sus marcas. Bajo las condiciones establecidas se determinó que el negocio es rentable financieramente con un VAN de \$6.487,58 una TIR del 19,77% y una ganancia por dólar invertido de \$1,21 siendo el periodo de recuperación de la inversión de los \$30.342,79 en aproximadamente 4 años, 10 meses y 6 días.

ABSTRACT

The research aimed to determine the feasibility and profitability to develop a mobile application dedicated to the organization of e-sports tournaments (electronic sports) in the city of Quito. Through the analysis of the external environment, several opportunities for business development were identified, one of them the rapid innovation of ICTs that allow a greater number of people to have access to the internet and mobile devices, as well as an online player. . In the analysis of the client, the target audience was determined to be young people between 18 and 25 years old, of whom 55% showed interest in participating in the tournaments, with a willingness to pay for registering \$ 3.00 in exchange for prizes for the winners. The name chosen for the company is Start Games, which established as a public limited company whose main income comes from tournament participants and an additional from event sponsors in exchange for displaying advertising for their brands. Under the established conditions, it was determined that the business is financially profitable with a NPV of \$ 6,487.58, an IRR of 19.77% and a profit per dollar invested of \$ 1.21, being the period of recovery of investment of \$ 30,342.79 in approximately 4 years, 10 months and 6 days.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BCE: Banco Central del Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

SUPERCIAS: Superintendencia de Compañías

SRI: Servicio de Rentas Internas

TIC: Tecnología de la Información y la Comunicación

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Justificación | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General..... | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 2 |
| 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS | 3 |
| 2.1 Análisis Externo | 3 |
| 2.1.1 Análisis PESTL..... | 3 |
| 2.1.1.1 Factor Político | 3 |
| 2.1.1.2 Factor Económico | 4 |
| 2.1.1.3 Factor Social | 6 |
| 2.1.1.4 Factor Tecnológico..... | 9 |
| 2.1.1.5 Factor Legal/Ambiental | 9 |
| 2.1.2 Análisis de la Industria..... | 11 |
| 2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Alta)..... | 11 |
| 2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes (Bajo) | 11 |
| 2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)..... | 12 |
| 2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Alta)..... | 12 |
| 2.1.2.5 Rivalidad entre competidores (Media)..... | 12 |
| 2.2 Matriz EFE | 13 |
| 2.3 Conclusiones Finales | 14 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 16 |
| 3.1 Problema de investigación | 16 |
| 3.1.1 Objetivo General..... | 16 |
| 3.1.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 3.1.3 Hipótesis..... | 17 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.2 | Análisis cualitativo..... | 17 |
| 3.2.1 | Entrevistas a expertos | 17 |
| 3.2.2 | Grupo Focal | 19 |
| 3.3 | Análisis cuantitativo..... | 20 |
| 3.3.1 | Resultados de la encuesta..... | 20 |
| 3.3.2 | Análisis inferencial | 21 |
| 3.4 | Conclusiones Finales | 21 |
| 4. | OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 24 |
| 4.1 | Descripción de la oportunidad de negocio..... | 24 |
| 5. | PLAN DE MARKETING | 27 |
| 5.1 | Estrategia general de marketing..... | 27 |
| 5.1.1 | Mercado Objetivo..... | 28 |
| 5.1.2 | Propuesta de valor..... | 28 |
| 5.2 | Mezcla de Marketing | 29 |
| 5.2.1 | Producto | 29 |
| 5.2.1.1. | Atributos | 29 |
| 5.2.1.2. | Branding..... | 30 |
| 5.2.2 | Precio..... | 31 |
| 5.2.3 | Plaza..... | 31 |
| 5.2.4 | Promoción..... | 32 |
| 6. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 34 |
| 6.1 | Misión, visión y objetivos de la organización | 34 |
| 6.1.1 | Misión | 34 |
| 6.1.2 | Visión..... | 34 |
| 6.1.3 | Objetivos empresariales | 34 |
| 6.2 | Plan de Operaciones..... | 35 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.2.1 | Infraestructura, procesos, bienes y equipo | 35 |
| 6.2.1.1 | Infraestructura | 35 |
| 6.2.1.2 | Bienes y equipos | 36 |
| 6.2.1.3 | Procesos | 36 |
| 6.2.1.4 | Cadena de valor | 38 |
| 6.3 | Estructura Organizacional | 39 |
| 6.3.1 | Organigrama de la empresa | 40 |
| 7. | EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 43 |
| 7.1 | Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 43 |
| 7.2 | Inversión Inicial | 44 |
| 7.3 | Proyección de Estados Financieros | 45 |
| 7.4 | Criterios de Valoración | 47 |
| 7.5 | Índices Financieros | 48 |
| 8. | CONCLUSIONES | 49 |
| | REFERENCIAS..... | 50 |
| | ANEXOS | 53 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No 1:Actividad a la que pertenece el negocio | 3 |
| Tabla No 2:Rango de calificación | 3 |
| Tabla No 3:Rango de edad <i>gamers</i> | 8 |
| Tabla No 4:Resumen PESTEL..... | 10 |
| Tabla No 5:Resumen Cinco Fuerzas de Porter..... | 12 |
| Tabla No 6:Matriz EFE | 13 |
| Tabla No 7:Segmentación de mercado | 28 |
| Tabla No 8:Gasto en publicidad | 33 |
| Tabla No 9:Objetivos a mediano plazo..... | 34 |
| Tabla No 10:Objetivos a largo plazo | 35 |
| Tabla No 11:Bienes y equipos..... | 36 |
| Tabla No 12:Gastos de constitución..... | 40 |
| Tabla No 13:Detalle de sueldos y salarios | 42 |
| Tabla No 14:Ingresos | 43 |
| Tabla No 15:Costos y Gastos..... | 44 |
| Tabla No 16:Inversión inicial | 44 |
| Tabla No 17:Financiamiento..... | 45 |
| Tabla No 18:Estado de Resultados | 45 |
| Tabla No 19:Estado de Situación Financiera | 46 |
| Tabla No 20:Flujo de Efectivo | 46 |
| Tabla No 21:Flujo de Caja del Proyecto | 47 |
| Tabla No 22:Flujo de Caja del Inversionista | 47 |
| Tabla No 23:Tasa de descuento | 47 |
| Tabla No 24:Criterios de Valoración..... | 47 |
| Tabla No 25:Índices financieros | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura No 1: Evolución de los ingresos e-sports, periodo 2018 - 2023 | 5 |
| Figura No 2: Ingresos de la industria de videojuegos en Latinoamérica | 6 |
| Figura No 3: Consumo de videojuegos en Latinoamérica | 8 |
| Figura No 4: Telaraña de Porter | 13 |
| Figura No 5: Mapa mental | 20 |
| Figura No 6: Infografía | 23 |
| Figura No 7: Estrategia general de marketing | 27 |
| Figura No 8: Modelo CANVAS | 28 |
| Figura No 9: Logotipo | 30 |
| Figura No 10: Oficinas físicas | 32 |
| Figura No 11: Canal de distribución | 32 |
| Figura No 12: Plano referencial distribución instalaciones | 35 |
| Figura No 13: Ciclo de operaciones <i>Start Games</i> | 37 |
| Figura No 14: Cadena de Valor | 38 |
| Figura No 15: Mapa de procesos | 39 |
| Figura No 16: Organigrama | 40 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

En el mundo actual el uso de las aplicaciones móviles ha sido objeto de un incremento, esto debido al aumento de la penetración del internet a nivel mundial, así como del acceso a *smartphones* (teléfonos inteligentes) por parte de la población; situación que permite el desarrollo del mercado de las aplicaciones y juegos para celulares, los cuales son descargados desde plataformas digitales como *App Store* (iOS) y *Play Store* (Android) (Romero, 2015).

Las aplicaciones indicadas anteriormente son gratuitas y otras tienen un precio, el cual depende de su utilidad y del segmento de mercado al que se encuentran dedicadas. En conjunto, a nivel mundial, se han realizado más de 10 millones de descargas de diferentes tipos de *app*. Razón por la que este mercado se encuentra valorado en más de 25 mil millones de dólares (Romero, 2015).

El uso de *apps* en Ecuador no es extraño, ya que las personas emplean estas herramientas cada vez más y para diferentes fines como, por ejemplo, para pedir un taxi, comprar comida, entradas al cine, entre otras actividades. Esta utilización se relaciona con el incremento del acceso a internet desde teléfonos inteligentes, cifra que pasó del 37,7% en el año 2015 al 52,9% para el 2016 (Revista Líderes, 2016).

Actualmente en el país, las aplicaciones gratuitas que registran más descargas mediante las plataformas de *Play Store* y *App Store* son Facebook Messenger, Instagram, Facebook, Facebook Lite, *Wish*, *Snapchat*, *Spotify*, *Messenger Lite* y B612. En tanto que entre las aplicaciones de paga las que lideran el *top 5*, son videojuegos: *Minecraft*, *Geometry Dash*, *Hitman Sniper*, *Grand Theft Auto* y Torque Pro (Ricaurte, 2018).

Por otro lado, se debe decir también que, aunque las aplicaciones anteriores son las más populares no son las más rentables, entre estas se encuentran: *Clash Royale*, *Google Drive*, *Pokémon Go*, *Candy Crush*, *Clash of Kings* y *Tinder*. Siendo la mayoría de ellas aplicaciones de juegos (Ricaurte, 2018).

Tomando en cuenta el incremento del uso de aplicaciones móviles en el país, así como

la existencia de una mayor descarga y rentabilidad de aquellas aplicaciones especializadas en videojuegos, se evidencia inicialmente la presencia de una oportunidad de negocio para una *app* dedicada a la organización de torneos de deportes en línea.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad y rentabilidad para desarrollar una aplicación móvil dedicada a la organización de torneos *e-sports* (deportes electrónicos) en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Establecer las variables político, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales, así como las cinco fuerzas de Porter que afectan al mercado de aplicaciones móviles para comprobar su impacto en el desarrollo e implementación de una nueva empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Realizar una investigación del entorno de la empresa y de su industria mediante un análisis PEST y Porter donde se identifiquen las principales oportunidades y amenazas que puedan afectar a la idea de negocio.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa para investigar el segmento de clientes del negocio.
- Identificar la oportunidad de implementación del negocio sustentada en el análisis externo y del cliente.
- Establecer una propuesta de filosofía y estructura organizacional para el negocio, apoyada en la planeación estratégica.
- Realizar la proyección financiera de la implementación del negocio para determinar su viabilidad económica.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis Externo

Para realizar el análisis del entorno externo, se parte por identificar la actividad económica a la que pertenece este proyecto, empleando la CIIU 4.0 del INEC, identificándolo de la siguiente manera:

Tabla No 1: Actividad a la que pertenece el negocio

| | |
|----------|--|
| R | Artes, entretenimiento y recreación |
| R92 | Actividades de juegos de azar y apuestas. |
| R9200.0 | Actividades de juegos de azar y apuestas. |
| R9200.03 | Gestión de sitios de Internet dedicados a los juegos de azar virtuales, videojuegos. |

Adaptado de: INEC, 2012

2.1.1 Análisis PESTL

El análisis de los factores político, económico, social, tecnológico y legal, se realiza haciendo uso del rango de calificación expuesto en la Tabla 2, a fin de identificar si representan una oportunidad o una amenaza para el proyecto.

Tabla No 2: Rango de calificación

| | |
|---------------|------|
| Muy Positivo | (MP) |
| Positivo | (P) |
| Indiferente | (IN) |
| Negativo | (NE) |
| Muy Negativo. | (MN) |

2.1.1.1 Factor Político

En la actualidad, el país vive momentos de incertidumbre e inestabilidad política desprendidas de las medidas económicas, políticas y sociales tomadas por el gobierno que no han gozado de la aceptación de la ciudadanía. Razón por la que, de acuerdo con CEDATOS la credibilidad y aceptación del presidente pasó del 66% en mayo del 2017 a 18,7% para mayo del 2020, es decir, la aprobación de su gestión bajo en 47,3% (El Universo, 2020). Razón por la que este factor se considera **MN** para el negocio, porque esto genera inestabilidad para la puesta en marcha del proyecto, al desconocer las medidas que pueda aplicar el gobierno y su implicación para la nueva empresa.

Para mitigar los efectos del decrecimiento de la economía nacional, en 2018 el gobierno emitió la Ley de Fomento Productivo, enfocada en fomentar la apertura de nuevos emprendimientos, así como el crecimiento de los negocios actuales; y, en definitiva, dinamizar la economía y generar nuevas plazas de empleo. Para ello, se establece la entrega de beneficios tributarios y la apertura de nuevas líneas de crédito para emprendedores y empresarios. En consecuencia, se considera un factor **MP** para el negocio, ya que puede beneficiarse del financiamiento y beneficios tributarios.

Como consecuencia de la crisis económica en la que se encuentra sumergido el país, en febrero de 2020 el gobierno nacional del Ecuador expidió la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), donde en el Art. 1 y el Art. 24 (2020, pp. 4-10), se observa que el objetivo de esta ley es de apoyar a los emprendimientos y también de que éstos puedan acceder al financiamiento de sus proyectos con el objetivo de fomentar la actividad económica del país. Por tanto, este factor se considera **MP** para el negocio, ya que es posible beneficiarse de estas ventajas.

2.1.1.2 Factor Económico

En 2019, el PIB ecuatoriano creció en 0,1% con respecto al año anterior, siendo la tasa más baja en los últimos tres años. En tanto que, la industria de otros servicios, a la que pertenece la de arte, entretenimiento y recreación tuvo una variación interanual negativa de -1,8%; mientras su contribución al PIB fue del 0,06% (BCE, 2019). Este se considera como un factor **MN**, debido a que no se presenta un desarrollo positivo del sector, es decir, las ventas de éste se vieron reducidas.

El riesgo país a inicios del 2018 se ubicó en 442 puntos, entre mayo y abril se incrementó a 670 puntos, y para junio ya era de 731 puntos (Ekos, 2018). En enero del 2019 continuó creciendo, llegando a 803 puntos, mientras que en octubre como consecuencia de las manifestaciones contra la eliminación de subsidios a los combustibles fue de 823 puntos, causando nerviosismo entre los inversionistas (Anefi, 2019). Para enero del 2020, llegó a 1.461 puntos y para marzo fue de 3.689 puntos. Este elemento se considera **MN** para el proyecto, ya que genera incertidumbre para el emprendimiento de una nueva empresa.

En cuanto al costo del financiamiento, la tasa de interés activa para el segmento

PYMES ha tendido a crecer en los últimos tres años, pasando del 9,45% en 2019 a 11,49% para el año 2020 (BCE, 2020). En consecuencia, se considera un factor **N** para el proyecto, ya que en caso de requerir crédito el mismo representará un gasto más alto para la empresa.

Respecto a la inflación anual, en enero del 2020 fue de -0,30% mientras que en 2019 fue de 0,54% (INEC, 2020). En febrero del 2020 se presentó una variación anual de -0,23%, y en el sector de recreación y cultura fue del -2,62%. Mientras que la inflación mensual general de ese mes fue de -0,15% (BCE, 2020). En este sentido, esto es un factor **P** para el negocio, ya que los precios se han disminuido, por lo que los consumidores tienen mayor poder adquisitivo.

Por la coyuntura que está viviendo el mundo actualmente, Newzoo (2020) ha realizado un análisis sobre el impacto de esta pandemia en el mercado de los deportes electrónicos, en el que se evidencia que la pandemia ha tenido un impacto positivo en los *e-sports*. Razón por la que se estiman que los ingresos a finales del año 2020 se situarán en más de \$1,05 millones, y se proyecta que para el 2023 superen los \$1,5 millones (Rietkerk, 2020), como se muestra en la figura siguiente:

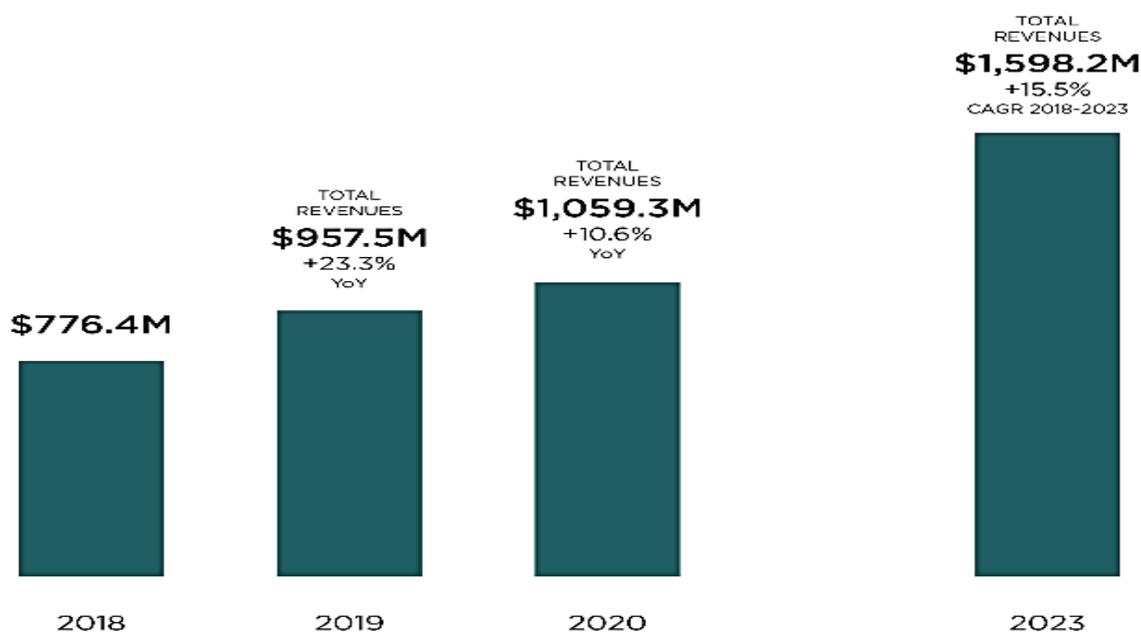


Figura No 1: Evolución de los ingresos e-sports, periodo 2018 - 2023
Tomado de: Rietkerk, 2020

Tomando en cuenta que la pandemia ha obligado a los ciudadanos del mundo a cumplir

una cuarenta en sus hogares, se prevé que los ingresos para este mercado aumenten, ya que los derechos por transmisión tendrán un valor más elevado al llegar a una mayor audiencia. Además, marcas reconocidas en el mercado, con seguridad tendrán interés en patrocinar dicha actividad a través de estas transmisiones que se llevan a cabo por medio de plataformas digitales y cadenas televisivas (Rietkerk, 2020). En este sentido, este factor es para el negocio **MP**.

Por otro lado, un estudio realizado por Newzoo (2015) revela que la industria de videojuegos en el Ecuador en el año 2014 generó ingresos de \$40,869,000 posicionándose así como el octavo país a nivel regional en Latinoamérica y quincuagésimo noveno a nivel mundial con mayor consumo de videojuegos. En consecuencia, este factor se considera **MP** para el negocio a crearse.



Figura No 2: Ingresos de la industria de videojuegos en Latinoamérica
Tomado de: Newzoo, 2015

2.1.1.3 Factor Social

Según el jugador profesional de videojuegos Jaime Arturo Durán, llegar a ocupar su posición actual fue muy difícil, ya que la sociedad tiene muchos prejuicios sobre los jugadores de videojuegos, ya que consideran que no es una forma de ganarse la vida, sino una pérdida de tiempo (Pallares, 2016). Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud menciona que jugar videojuegos es malo para muchas personas, ya que estos son adictivos pudiendo generar el denominado “desorden del juego”, que se da cuando

el jugar de videojuegos pierde el control sobre el tiempo y vuelve una prioridad al juego frente a otros intereses y actividades diarias. Esto tras de qué, en 2015 un hombre de 38 años haya muerto en Taiwán tras jugar cinco días sin parar, y otro de 32 años que murió 18 días después de una maratón de 3 días de videojuegos. Aunque de acuerdo con Brito el grupo más propenso a convertirse en ludópata son los adolescentes, ya que se envuelven con el juego y la adicción del mismo les causa una privación del sueño, mala nutrición y falta de actividad física (Loaiza, 2019). Este se considera un factor **N** para el negocio, ya que puede generar adicción entre cierto grupo de personas.

De acuerdo con un estudio realizado por *AppsFlyer* durante la emergencia de la pandemia, a nivel mundial, las aplicaciones más descargadas por la población han sido las de juegos, salud, *fitness* y *delivery*. Volviéndose notorio el potencial de los videojuegos; tanto así que, desde que inició la crisis sanitaria, la consultora Agarwal y Ahmad notaron un crecimiento de las descargas de *app* de videojuegos, llegando a aumentar hasta ocho veces sus usuarios activos (Encalada, 2020). Este factor se concibe entonces como **MP** para el proyecto, ya que los videojuegos son distractores para los usuarios inclusive en situaciones de emergencia.

Los ecuatorianos destinan el 4,60% de sus ingresos para la adquisición de bienes y servicios relacionados con la recreación y cultura (INEC, 2012), y destinan en promedio 10:00 horas a la semana este tipo de actividades, siendo los hombres quienes más tiempo emplean para las mismas (10:17 horas) (INEC, 2012). Por tanto, este se considera un factor **MP** para el negocio.

Los *gamers* ecuatorianos participan de los *e-sports* a nivel mundial, como es el caso del *World Electronic Sports Games* (WESG), el cual cuenta con la participación de más de 60.000 *gamers* de 125 países y es transmitido en vivo por internet, registrando una audiencia de más de 375 millones de internautas. En este tipo de torneos participan equipos conformados por cinco miembros, quienes participan por premios de hasta USD \$800.000 (Dávila, 2018). Este es un factor **MP** para el negocio, ya que estos se encuentran interesados en los torneos de *e-sports*.

A nivel mundial, existen más de 2,3 millones de *gamers*, es decir, 3 de cada 10 personas en el mundo es considerado como un *gamer*. En el Ecuador, de acuerdo con la Encuesta de Salud y Nutrición (Ensanut) 2 de cada 10 niños de entre 5 a 10 años

dedican más de 2 horas a los videojuegos, igual tiempo que lo hacen 3 de cada 10 adolescentes (Loaiza, 2019). De acuerdo con *Revenue Rank* en Ecuador, de una población de más de 16 millones de habitantes, 7.406.000 personas consumen videojuegos, ubicándose en la octava posición en Latinoamérica y la número 61 a nivel mundial, como se muestra en la figura siguiente. Por ende, se considera un factor **MP** para el negocio.

| REVENUE RANK | COUNTRY | REGION | POPULATION | INTERNET POPULATION | TOTAL REVENUES IN US DOLLARS |
|---------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------------|------------------------------|
| Totals: | | | 595,921,000 | 325,640,000 | \$3,972,265,000 |
| % of Global: | | | (9.30%) | (10.58%) | (4.35%) |
| 11 | Brazil | Latin America | 203,657,000 | 125,453,000 | 1,458,902,000 |
| 13 | Mexico | Latin America | 125,236,000 | 56,757,000 | 1,195,456,000 |
| 22 | Argentina | Latin America | 42,155,000 | 28,960,000 | 338,192,000 |
| 31 | Colombia | Latin America | 49,529,000 | 28,019,000 | 234,837,000 |
| 40 | Chile | Latin America | 17,924,000 | 14,017,000 | 170,081,000 |
| 41 | Venezuela | Latin America | 31,293,000 | 18,494,000 | 169,910,000 |
| 52 | Peru | Latin America | 31,161,000 | 12,838,000 | 99,137,000 |
| 61 | Ecuador | Latin America | 16,226,000 | 7,406,000 | 54,607,000 |
| 62 | Dominican Republic | Latin America | 10,652,000 | 5,673,000 | 49,680,000 |
| 74 | Guatemala | Latin America | 16,255,000 | 4,405,000 | 26,645,000 |

Figura No 3: Consumo de videojuegos en Latinoamérica
Tomado de: Excelsior, 2015

De acuerdo con un estudio realizado por *Entertainment Software Association* y *Newzoo*, las características de los jugadores de videojuegos con un alcance geográfico de 30 países, respecto a la edad, son las siguientes:

Tabla No 3: Rango de edad *gamers*

| Rango de Edad (años) | Porcentaje Promedio |
|----------------------|---------------------|
| 10-15 | 11.5% |
| 16-20 | 11.5% |
| 21-25 | 14.1% |
| 26-30 | 13.3% |
| 31-35 | 11.9% |
| 36-40 | 11.1% |
| 41-45 | 8.7% |
| 46-50 | 7.5% |
| 51-65 | 10.3% |

Adaptado de: Newzoo, 2019

Adicionalmente, el estudio arrojó que el 54% de jugadores hombres y el 46% mujeres, que indica un interés casi a la par entre ambos sexos. Otro dato interesante es que el

57,1% de jugadores trabajan a tiempo completo, el 24,4% trabajan de manera independiente, son jubilados o desempleados, el 9,5% son estudiantes, y el 9% posee un trabajo a medio tiempo (Newzoo, 2019). Este se considera un factor **MP** para el proyecto ya que la población *gamer* en su mayoría dispone de recursos para la compra de un videojuego.

2.1.1.4 Factor Tecnológico

En el Ecuador en el año 2017 se presentó un incremento del acceso de los hogares a teléfonos móviles, computadoras e internet, siendo este de 3 veces en comparación con el año 2014 (ARCOTEL, 2018). Esto debido a que, las personas pueden acceder a planes de internet fijo de bajo costo, que van desde los 20 dólares más impuestos mensualmente. Además, las empresas proveedoras del servicio trabajan en mejorar la conectividad y estabilidad de sus servidores, permitiendo así que la conexión a plataformas online como la de *Play Station* y XBOX sea óptima para los usuarios (El Comercio, 2019).

De igual manera, el desarrollo de las redes de telefonía móvil en el país, como la implementación de la red 4G, de modo que los usuarios pueden navegar en zonas de cobertura a alta velocidad, comparada a la que se tenía hace 5 años. Adicionalmente, los planes de internet móvil tienen un precio accesible que van desde los \$9,99. De modo que una mayor cantidad de personas pueden acceder a estos servicios (El Universo, 2017).

Respecto al uso de *Smartphones* en el Ecuador, es múltiple, ya que existen más de 2 por persona, siendo los jóvenes entre los 18 y 24 años quienes dedican mayor tiempo a revisar sus teléfonos móviles, siendo en promedio de 53 veces al día. Es decir, se ha convertido en una herramienta primordial para esta población (El Comercio, 2015). En consecuencia, este factor se considera como **MP** para el negocio, en vista del incremento del acceso a internet y un *Smartphone* por parte de la población ecuatoriana.

2.1.1.5 Factor Legal/Ambiental

La industria de los videojuegos no es ajena a la contaminación ambiental, es por esto por lo que ONU Medio Ambiente en el año 2019 anunció la iniciativa “*Playing for the*

Planet”, misma que busca aprovechar el alcance masivo de ésta para inspirar a los jóvenes a actuar en pro del medio ambiente. Gracias a esta iniciativa, grandes industrias de videojuegos colocan en alrededor del 87% de sus juegos mensajes sobre la protección del medio ambiente, ya que según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 1 de cada 3 personas en el planeta es un consumidor de videojuegos (UN Environment Programme, 2019). Este se considera como un factor **MP** para el negocio, ya que la industria de videojuegos se encuentra comprometida con el cuidado del medio ambiente.

En el Ecuador, no se cuenta con una ley o normativa que regula el negocio de las aplicaciones móviles. Ya que las regulaciones establecidas en la Ley Orgánica de Telecomunicaciones se enfocan en las empresas de telefonía, no abordando a la industria del desarrollo de *apps*. En este sentido, se convierte en un factor **MP** para el negocio.

Tabla No 4: Resumen PESTEL

| Factor | Análisis | Evaluación |
|------------------------|--|-------------|
| Político | Inestabilidad política | Amenaza |
| | Ley de Fomento Productivo | Oportunidad |
| | Ley de Emprendimiento e Innovación | Oportunidad |
| Económico | Decrecimiento de la industria | Amenaza |
| | Elevado Riesgo país | Amenaza |
| | Alto costo financiamiento | Amenaza |
| | Deflación | Oportunidad |
| | Crecimiento ingresos industria de aplicaciones | Oportunidad |
| | Incremento de los usuarios de apps | Oportunidad |
| | Percepción negativa de los jugadores de videojuegos | Amenaza |
| Social | Los videojuegos causan adicción | Amenaza |
| | Uso del tiempo y dinero en actividades recreativas | Oportunidad |
| | Participación de <i>gamers</i> en torneos de <i>e-sports</i> | Oportunidad |
| | Alto número de usuarios de apps de videojuegos en Ecuador | Oportunidad |
| | Aumento del acceso a internet y teléfonos inteligentes | Oportunidad |
| Tecnológico | Mejora de la red de telefonía móvil | Oportunidad |
| | Industria aporta al cuidado del medio ambiente | Oportunidad |
| Legal/Ambiental | No hay leyes que regulan la industria | Oportunidad |

2.1.2 Análisis de la Industria

El análisis de la industria de las Artes, entretenimiento y recreación se realiza haciendo uso de las Cinco Fuerzas de Porter; poniendo mayor énfasis en la actividad **R9200.03: Gestión de sitios de Internet dedicados a los juegos de azar virtuales, videojuegos.**

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores (Alta)

Dentro de esta industria la amenaza de nuevos competidores tiene un impacto **Alto**, ya que como se mencionó anteriormente no existe en el país una regulación que impida el desarrollo de cualquier tipo de aplicación. Así como tampoco, impuestos o tasas arancelarias que limiten su creación o divulgación. Generando además que, en cualquier momento la idea pueda ser copiada y reemplazada por otra aplicación de características similares.

Con respecto a la inversión requerida, uno de los rubros que debe cubrirse es la implementación de la aplicación en *Play Store*, cuyo costo es de \$25,00 dólares anuales (Android Developers, 2020), mientras que en *Apple Store* es de \$99,00 anuales (Apple Developer Program, 2020). Además, el desarrollo de una aplicación nivel PRO puede costar más de \$20.000, cuyo tiempo estimado de creación es de 9 meses a 1 año, o más (Ideas creativas, 2020).

2.1.2.2 Poder de negociación de los clientes (Bajo)

Según datos de Revenue Rank, en Ecuador 7.406.000 personas consumen videojuegos, los cuales tienen a su disposición diferentes tipos de *apps* de videojuegos tanto en la plataforma de *Play Store* como en la de *AppStore*, a las cuales pueden acceder de manera gratuita o pagar por ellas, siendo las de mayor atractivo las de paga como *Minecraft*, *Geometry Dash*, *Hitman Sniper*, *Grand Theft Auto* y *Torque Pro* (Ricaurte, 2018), ya que mientras más compren en las mismas, pueden acceder a diferentes herramientas, personajes o recursos dentro del mismo juego, que les brinden una mejor experiencia, así como evitar tener que ver anuncios durante su uso. Por tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes y su impacto es **Bajo**, ya que, para poder disfrutar de una mejor experiencia en el videojuego, estos deben pagar por el mismo, o conformarse con una opción gratuita con menores posibilidades de disfrute del juego.

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

En el mercado existe una amplia variedad de proveedores que desarrollan aplicaciones móviles, que manejan precios que van desde los \$3.000 hasta más de \$20.000 dependiendo de las características de la misma pudiendo ser nativas, híbridas y Web/PWA (Ideas creativas, 2020). En este sentido, los productos que ofertan los proveedores no tienen diferenciación, ya que este dependerá de la solicitud del cliente. En consecuencia, su nivel de negociación e impacto es **Bajo**.

2.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Entre los sustitutos a las aplicaciones de videojuegos se encuentran el resto de actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, encontrándose entre ellas las obras de teatro, conciertos, cines y espectáculos de artes escénicas. Al respecto se puede indicar que en la ciudad de Quito existen dos empresas que cuentan con cadenas de salas de cine grandes y modernas. Así como más de 10 teatros y salas de conciertos ubicadas en el centro histórico, donde se presentan obras de teatro, danza y música en vivo. A estos sustitutos se le suman los eventos deportivos, los museos y otras actividades culturales, que en la capital existe una oferta variada. Por tanto, la amenaza de los sustitutos tiene un impacto **Alto**.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores (Media)

De acuerdo con datos del portal de información de la Superintendencia de Compañías (2020) en la CIU R9200.03 se encuentran registradas 17 empresas a nivel nacional, de las cuales el 35% se localizan en la ciudad de Quito. La compañía que lidera este subsector es Entretenimiento y Diversión Familiar ENDIFA S.A. registrando ingresos en 2018 por \$ 7.857.190 representando el 98,14%. En consecuencia, la rivalidad existente en los competidores tiene un impacto de carácter **Medio**, al existir varias empresas participantes, pero una que lidera el mercado.

Tabla No 5: Resumen Cinco Fuerzas de Porter

| Fuerza | Tipo De Impacto | Nivel De Amenaza | Ponderación |
|-------------------------------|-----------------|------------------|-------------|
| Poder negociación clientes | Positivo | Bajo | 2 |
| Poder negociación proveedores | Positivo | Bajo | 2 |

| | | | |
|--------------------------|----------|-------|---|
| Amenaza nuevos entrantes | Negativo | Alto | 5 |
| Amenaza sustitutos | Negativo | Alto | 5 |
| Rivalidad competidores | Neutro | Medio | 3 |

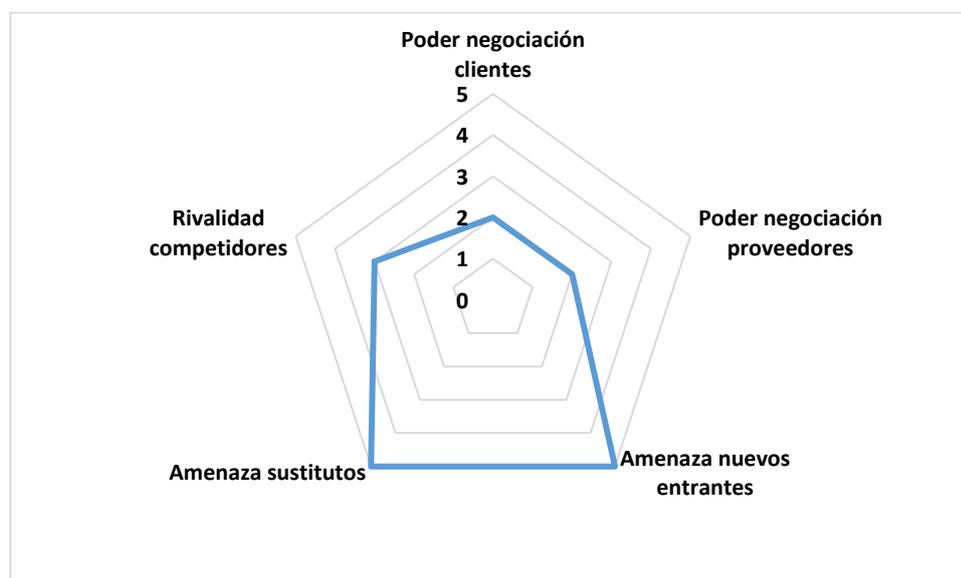


Figura No 4: Telaraña de Porter

2.2 Matriz EFE

La matriz EFE es una herramienta que permite identificar con claridad los factores externos que influyan en el crecimiento y expansión de una marca o idea de negocio. A través de este análisis es posible identificar diversas estrategias para aprovechar posibles oportunidades y mitigar los peligros o riesgos. Para el desarrollo de esta matriz es importante encontrar factores positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) ponderándolos entre 1-4, siendo 1 amenaza y 4 oportunidad.

Tabla No 6: Matriz EFE

| Factores determinantes del éxito | | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------|---|------|--------------|----------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Ley de Emprendimiento e Innovación | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 2 | Ley de Emprendimiento e Innovación | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 3 | En los últimos años se ha presentado deflación de los precios de bienes y servicios | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 4 | Crecimiento ingresos industria de aplicaciones | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5 | Incremento de los usuarios de apps | 0,06 | 4 | 0,24 |

| | | | | |
|-----------------|---|-------------|---|------------|
| 6 | Uso del tiempo y dinero en actividades recreativas | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 7 | Participación de gamers en torneos de e-sports | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 8 | Alto número de usuarios de apps de videojuegos en Ecuador | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 9 | Aumento del acceso a internet y teléfonos inteligentes | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 10 | Mejora de la red de telefonía móvil | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 11 | Industria aporta al cuidado del medio ambiente | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 12 | No hay leyes que regulan la industria | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 13 | Los clientes no pueden influir en el precio de uso de la aplicación | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 14 | Los proveedores no pueden influir en el valor de sus servicios, al no diferenciarse unos de otros | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Inestabilidad política | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 2 | Decrecimiento de la industria | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 3 | Elevado Riesgo país | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 4 | Alto costo financiamiento | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 5 | Los videojuegos causan adicción | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6 | Las barreras de ingreso al sector son prácticamente nulas | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 7 | Existen varios sustitutos dentro de la industria | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 8 | Existe una empresa que lidera el mercado | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | | 1,00 | | 2,8 |

Al analizar la matriz EFE se pueden apreciar resultados alentadores, con una calificación total de 2,94 puntos que es mayor a la media (2,5), para la idea de negocio plantea, evidenciando varias oportunidades que pueden ser aprovechadas para minimizar las amenazas identificadas en el entorno, así como opciones para competir con nuevos rivales que pudieran aparecer en el mercado.

2.3 Conclusiones Finales

- La Ley de Emprendimiento y de Fomento Productivo son opciones que tiene la empresa para poder acceder al financiamiento necesario que permite poner el negocio en marcha.
- El índice de inflación en el país al ser negativo, refleja un aumento del poder adquisitivo de los consumidores, de modo que pueden acceder a más bienes y

servicios.

- Los ecuatorianos destinan parte de sus ingresos y tiempo a actividades relacionadas con la recreación. Siendo más de 7 millones los que juegan videojuegos a través de aplicaciones. Aunque entre los jóvenes los videojuegos pueden causar adicción, la cual causa daños a su salud.
- La mejora de la red de telefonía móvil y los bajos precios de internet fijo, son factores clave para que los usuarios puedan disfrutar de una mejor experiencia en videojuegos.
- La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que la barrera de entrada es baja, lo cual puede motivar a participar a nuevos competidores. Así como la amenaza de sustitutos al existir una oferta amplia y variada de actividades creativas, artísticas y de entretenimiento.
- El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que, para poder disfrutar de una mejor experiencia en el videojuego, estos deben pagar por la misma, o conformarse con una opción gratuita con menores beneficios.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de investigación

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el incremento del acceso a internet, ha permitido el aumento del uso de las aplicaciones móviles, sobre todo porque éstas son una fuente de distracción para sus consumidores, tanto en situaciones de normalidad, y mucho más en situaciones de crisis, como la pandemia del COVID-19, donde el confinamiento ha aumentado el número de usuarios de *apps* de videojuegos. Siendo inclusive las de este tipo, las más rentables entre la oferta existente.

En este sentido, el análisis del cliente se enfoca en averiguar ¿qué características debe tener una aplicación dedicada a la organización de torneos de videojuegos para que los usuarios estén dispuestos a descargarla?

Para dar respuesta a esta interrogante se plantea como metodología, la investigación cualitativa y cuantitativa, realizada a través del desarrollo de 2 entrevistas a expertos, 1 grupo focal, y la aplicación de una encuesta a *gamers*.

3.1.1 Objetivo General

Determinar las características que debe tener una aplicación móvil dedicada a la organización de torneos de videojuegos para que sea descargada por el público objetivo.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los atributos, que el mercado objetivo busca en una aplicación móvil dedicada a la organización de torneos de videojuegos.
- Determinar el precio óptimo de la *app*, por medio del análisis de sensibilidad Van Westendorp.
- Identificar el canal de distribución adecuado para la comercialización de la aplicación.

- Determinar los medios de publicidad y promoción adecuados para dar a conocer la *app*.
- Definir el perfil del cliente y su comportamiento, respecto al uso de la aplicación.

3.1.3 Hipótesis

H0: Al menos el 50% del público objetivo se encuentra interesado en la aplicación

H1: Menos el 50% del público objetivo se encuentra interesado en la aplicación

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Entrevistas a expertos

Entrevista 1: Francisco Velasco, Gerente de Claro

- En la actualidad, los videojuegos están volviendo nuevamente a ser una tendencia a nivel mundial, situación que no es ajena en Ecuador, de modo que invertir en esta industria es una oportunidad que no se debe desaprovechar.
- Los eventos deportivos transmitidos por medios digitales son actualmente más rentables que los emitidos por la televisión, ya que registran un mayor número de espectadores, por lo que invertir en anuncios en estos espacios es rentable para las empresas.
- Parte importante para que los usuarios puedan disfrutar de una buena experiencia al jugar un videojuego, sobre todo en línea es que los usuarios cuenten con una conexión a internet rápida y estable.
- Las empresas de telecomunicaciones están trabajando en mejorar la conectividad de las personas, actualmente disponen de planes de internet dedicados a los gamers, de modo que tengan una mejor experiencia sin interrupciones.
- Los patrocinadores de los trofeos pueden entregar premios a los ganadores, esto puede volver más atractivo al evento para los usuarios, y conseguir que más personas se registren.
- Para que la idea de negocio funcione es pertinente que se disponga de diferentes mecanismos de pago para ingresar al torneo, así como para transferir las ganancias a los jugadores.

- Así también, se requiere entregarles regalos a los competidores, como saldo gratis por un número de torneos jugados o por referidos que utilicen la *app* y se inscriban en el evento, a quienes se le debe dar los mismos beneficios.
- Por último, se sugiere que el precio por la inscripción al torneo sea de \$5.00 el cual puede ser autorizado por los padres en caso de quienes no trabajen, mientras que para quienes laboran, es un precio aceptable.
- No se deben realizar torneos diariamente, ya que las personas pueden tender a aburrirse.
- Deben programarse torneos mensuales para que la rentabilidad del negocio sea mayor. Se debe tener dos tipos de usuarios: los jugadores y los espectadores.

Entrevista 2: Edison Pumisacho, Ingeniero en XpertoSolutions

- Al desarrollar una aplicación, la empresa brinda al cliente asesoría respecto al funcionamiento de la misma, en lo referente a su interfaz; así como también sobre el mercado en el que se va a incorporar. De modo que la gestionen adecuadamente, y su inversión pueda generarles rentabilidad.
- Para que la *app* brinde una mejor experiencia a los usuarios esta debe estar diseñada en diferentes idiomas, así como también brindar soporte externo para los requerimientos de los clientes, de modo que este satisfecho con la misma y la recomiende a otros.
- Las políticas de uso de la aplicación dependen de su dueño, es decir, de quien paga por su creación y la registra en las plataformas de Google y Apple. Y son éstas quienes las solicitan antes de poder cargarla y comercializarlas.
- Respecto a las plataformas, es importante tener en consideración que éstas cobran un 30% por las transacciones realizadas, por tanto, es importante considerarlo al armar el plan financiero. Además de pagar el \$25,00 por cargar la aplicación.
- Para obtener ingresos de la aplicación se puede hacerlo con un costo por descarga, pero esto solo entrega un único ingreso. También puede ser gratuita y colocar publicidad. Otra opción es vender productos dentro de la aplicación.
- Para el registro de las personas, lo más sencillo es que sea con correo o Facebook, de modo que se cree una asociación, siendo rápida para el cliente y más seguro para el creador de la *app*

3.2.2 Grupo Focal

El grupo focal contó con la colaboración de seis personas, de éstas cuatro son hombres y dos mujeres, de un rango de edad de 18 a 24 años, que juegan videojuegos con frecuencia. De quienes se obtuvo los siguientes resultados:

- Las personas se encuentran dispuestas a pagar por participar en un torneo entre 1 y 3 dólares, ya que les parece razonable y adecuado, y así se inscribirían en más torneos.
- La descarga de la aplicación debe ser gratuita.
- Es importante que los torneos se realicen en diferentes horarios, pues hay quienes estudian, trabajan o ambas, y no tienen siempre el tiempo para poder inscribirse.
- Los torneos deben ser para participación individual y grupal, ya que jugar con amigos es más divertido y entretenido
- Para algunos es importante que se tenga un número máximo de participantes en cada torneo, mientras que, para otros, mientras más personas se registren es mejor, ya que lo vuelve más atractivo.
- Los premios que se ofrezcan deben ser significativos, considerando el número de participantes del torneo y el costo de la inscripción, mientras más cara sea la entrada, la recompensa también debería serlo.
- Es importante que también se brinde la posibilidad de sólo ser espectadores, para poder aprender el funcionamiento de los torneos y en lo posterior participar.
- El pago de los premios debe ser rápido y transparente, de modo que los usuarios la cataloguen como de confianza, así como para darle una calificación alta en la plataforma, y una reseña positiva.



Figura No 5: Mapa mental

3.3 Análisis cuantitativo

3.3.1 Resultados de la encuesta

La encuesta se aplicó a una muestra de 50 participantes, por motivos académicos, obteniendo los siguientes resultados:

- El 62% de participantes fueron hombres y el 38% mujeres
- El 51% tienen de 18 a 25 años y el 49% de 26 a 35 años.
- El 76% juegan videojuegos en línea
- El 60% juegan de 1 a 2 días por semana, el 24% de 3 a 4 días y el 16% de 5 a 7 días.
- El 58% dedica a jugar videojuegos hasta 60 minutos al día, el 34% hasta 120 minutos y el 8% más de 120 minutos diarios.
- El 58% no ha participado antes en torneos de videojuegos y el 42% si lo ha hecho.
- Para el 26% es nada importante jugar en línea, para el 30% es poco importante, para el 22% moderadamente importante, para el 14% muy importante y para el 8% es importante.
- El 64% prefiere jugar videojuegos en PS4, el 16% en PC, el 12% en Nintendo *Switch* y el 8% en Xbox *ONE*.
- El 60% prefiere los juegos de deportes, el 14% de carreras, un 8% los juegos de disparos, el 14% los de acción y aventura, y el 4% los *Party Mode*.

- El 44% destina una parte de su presupuesto para la adquisición de videojuegos
- El 58% se encuentra interesado en una aplicación para inscribirse en torneos diarios/semanales.
- El 74% está dispuesto a pagar por la inscripción a un torneo, si el premio es en efectivo.
- El 36% pagaría \$1,00, el 26% más de \$3,00, el 28% \$3,00 y el 10% \$2,00.
- El 48% prefiere que el cobro sea con tarjeta de crédito, el 24% con tarjeta de débito, el 18% con PayPal, y el 10% con depósitos en efectivo.
- El 76% recomendaría la app a otros usuarios a cambio de créditos gratis para inscripciones en torneos.
- Al 72% le gustaría tener saldo en su cuenta para evitar realizar transacciones por la inscripción a cada torneo.

3.3.2 Análisis inferencial

El análisis inferencial se realiza haciendo uso de la correlación de las variables de la encuesta (Anexos), y con base en las que mostraron mayor relación se elaboran tablas de contingencia (Anexos), obteniendo los siguientes resultados:

1. Del 66,67% de personas que tienen un Smartphone, el 84,62% si recomendaría a otros amigos que descarguen la aplicación.
2. Del 75,76% que les interesa que a futuro se realicen torneos presenciales, el 64% descargan sus aplicaciones desde *App Store* y el 36% desde *Google Play*.
3. Del 78,79% de personas que tienen un teléfono inteligente, al 92% le gustaría que se hagan torneos presenciales a futuro.
4. Del 75,76% que les interesa que a futuro se realicen torneos presenciales, el 84% estaría dispuesto a pagar para inscribirse en ellos, si el premio es en efectivo.

3.4 Conclusiones Finales

A través del análisis cualitativo y cuantitativo se pudo dar respuesta a los objetivos e hipótesis de investigación planteados, obteniendo los siguientes resultados:

- De acuerdo con el grupo focal, la aplicación no debe tener un costo de descarga, se deben programar torneos semanales y mensuales en diferentes días y horarios. Los premios que se entreguen deben tener relación con el precio de la inscripción.
- Según la información recopilada de la encuesta, el precio de inscripción para cada torneo debe ser de hasta \$3,00.
- Según el grupo focal, la aplicación debe estar disponible tanto para iOS como para Android, información que se verifica en los resultados de la encuesta.
- Según resultados obtenidos de la encuesta y lo mencionado en el grupo focal, los medios de publicidad de la empresa deben ser las redes sociales. Mientras que las promociones pertinentes, la entrega de crédito para inscribirse a torneos, los cuales puedan ganar por referir a nuevos usuarios.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, los usuarios de la aplicación serán los hombres y mujeres de 18 a 25 años que juegan videojuegos al menos 1 vez a la semana.
- Se acepta *H0*: *Al menos el 50% del público objetivo se encuentra interesado en la aplicación*, ya que de acuerdo con los resultados de la encuesta el 55% del público objetivo está interesado en la *app*.



Figura No 6: Infografía

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Por medio del análisis PEST, de las Cinco Fuerzas de Porter y del estudio del mercado se identificaron las siguientes oportunidades para la idea de negocio propuesta:

Las tecnologías de la información y la comunicación van a seguir generando un incremento, así como lo han venido produciendo durante la última década, en el acceso de la población que actualmente tiene a internet y a dispositivos móviles (Romero, 2015).

Adicional a esto, la industria de los videojuegos vive su mejor época hoy en día, mostrando una tendencia de crecimiento en los últimos años, que fue del 10,6% en 2020 en comparación al 2019; y se pronostica que continúe en aumento en los años siguientes, previendo un crecimiento del 15,5% para el 2023 (Rietkerk, 2020).

Además, de acuerdo con uno de los entrevistados, Gerente de Claro, el progreso del sector de las telecomunicaciones a nivel nacional se encuentra en desarrollo, pues están trabajando en la mejora de la conectividad y la estabilidad de la conexión a internet. Además, considerando el incremento de jugadores en línea, han creado nuevos planes dedicados a *gamers* que tienen mayor ancho de banda y estabilidad, beneficios que se obtienen a través de la fibra óptica, por lo que se considera otra oportunidad para el negocio.

Al observar el aumento del número de usuarios de aplicaciones móviles de videojuegos, que son las más demandadas y rentables en la actualidad (Ricaurte, 2018), queda evidenciada una nueva confirmación de oportunidad de negocio para este proyecto; inclusive en situaciones de crisis, ya que son tomadas por la población como un medio de distracción. Es así que, durante la pandemia, que ha ocasionado el confinamiento de la población, las descargas de videojuegos se han incrementado ocho veces (Encalada, 2020).

Según datos de Renueve (2015) en Ecuador los usuarios de video juegos son más de 7 millones, ocupando el octavo lugar con más jugadores en Latinoamérica y el puesto 60 a nivel mundial. Esta población se caracteriza por ser principalmente jóvenes de 18

a 25 años, tanto hombres como mujeres, empleados y desempleados (Newzoo, 2019).

Otra de las oportunidades identificadas es que, la población ecuatoriana destina más del 4% de sus ingresos para bienes y servicios de actividades recreativas y de entretenimiento (INEC, 2012), y más de 10 horas a la semana para las mismas (INEC, 2012). Además, por medio de la encuesta se identificó un interés del 55% por parte del público objetivo.

Por otro lado, el Gerente de Claro manifestó que varias marcas se encontrarían interesadas en ser patrocinadores en dicho modelo de negocio, esto debido a que entienden que los medios digitales son los nuevos espacios donde pueden invertir y obtener una mayor rentabilidad, esto gracias a que sus marcas serán vistas por un mayor número de espectadores en relación a medios como la televisión, que tienen un limitado alcance.

Con base en lo expuesto anteriormente, se evidencia la existencia de una oportunidad de negocio para una aplicación dedicada a la organización de torneos de videojuegos, que cumpla con las características establecidas por el público objetivo, de modo que decidan descargarla y participar en los eventos programados.

Del análisis cuantitativo y cualitativo, se identificó que las características que busca el cliente son que los torneos se realicen en diferentes horarios y días de la semana. Además, el precio por la inscripción a cada evento no debe superar los \$3,00. Se requiere la participación individual y en grupos; y, los premios deben ser principalmente en dinero en efectivo, este premio deberá ir en función al costo de inscripción para cada torneo, también se propone que existan premios motivacionales para puestos secundarios como artículos tecnológicos conocidos como periféricos especializados. Así también, otro atractivo para los usuarios es la entrega de créditos para inscribirse en futuros torneos por la recomendación de amigos.

Finalmente, se debe indicar que existe un potencial éxito sobre este proyecto, debido a que el mercado objetivo, al descargar cualquier tipo de juego siempre buscará competir y ganar, por este motivo, tendrá gran aceptación la propuesta de torneos en línea locales, al considerar que podrá competir con personas reales e incluso de la misma ciudad y no competir sólo contra una máquina, competencia que bajo este escenario, normalmente de ganarla no obtendrá ningún premio tangible, e incluso

ningún reconocimiento en la comunidad de *gamers*; mientras que al participar en los torneos propuestos, mantendrá permanentemente la motivación de alcanzar un premio tangible como dinero en efectivo más un trofeo que le permita un reconocimiento en la comunidad de *gamers*.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

El plan de marketing es el medio por el cual las empresas tratan de posicionar directamente su producto o servicio en la mente del consumidor. Hoy en día para un videojuego esto es una tarea fácil. Sin embargo, en un momento su uso tenderá a ser efímero, y para evitarlo se requiere mantenerlo en constante actualización e innovación de su contenido, de modo que los usuarios se encuentren permanentemente interesados en la misma.



Figura No 7: Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing que se emplea es la de segmentación enfocada a diferenciación, ya que se ofertará una aplicación que brinde sano entrenamiento a las personas de 18 a 25 años que juegan videojuegos con una frecuencia de al menos una vez a la semana, a través de su participación en torneos de *e-sports* por los cuales pueden ganar dinero. A esto se le suma que, a través de la inteligencia artificial de la aplicación, y con base en las preferencias marcadas del jugador se le notificarán sugerencias de torneos, de modo que se vuelva para el *gamer* más atractiva la participación.

5.1.1 Mercado Objetivo

En la siguiente tabla, se presenta el segmento de mercado al cual se dirige la aplicación a diseñarse:

Tabla No 7: Segmentación de mercado

| Segmentación Geográfica | % | Habitantes |
|-------------------------------------|----------|-------------------|
| Habitantes de la ciudad de Quito | | 2.781.641 |
| Segmentación Demográfica | | |
| Hombres y Mujeres | 100,00% | 2.781.641 |
| De 18 a 25 años | 14,48% | 402.782 |
| Segmentación Psicográfica | | |
| Personas que juegan video juegos | 10,58% | 42.614 |
| Juegan al menos una vez a la semana | 64,00% | 27.273 |
| Interesados en la aplicación | 55,00% | 15.000 |
| Segmento de mercado | | 15.000 |

Adaptado de: INEC, 2020

5.1.2 Propuesta de valor

Para establecer la propuesta de valor del negocio se hace uso del Modelo CANVAS, el cual se muestra en la figura siguiente:

| Socios Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relaciones Cliente | Segmentos Clientes |
|---|---|---|---|---|
| Desarrollador de la aplicación | Mantenimiento e innovación permanente de la aplicación | Desarrollo de una aplicación móvil especializada en la organización de torneos de participación individual y grupal, que ofrece sugerencias personalizadas de partidas en base a las preferencias de los jugadores. Además, cuenta con una política de privacidad para el cuidado de la información de los clientes | Atención al cliente desde la descarga de la aplicación | Hombres y mujeres de 18 a 25 años, que les gustan los videojuegos y los juegan al menos una vez a la semana |
| Promotores y auspiciantes | Publicidad de la aplicación por medio de las redes sociales | | | |
| | Planeación de los torneos | | | |
| | Recursos Clave | | Canales | |
| Android e i OS | Profesionales en programación | | Distribución indirecta, a través de Play Store y AppStore | |
| | Servidores web | | | |
| Estructura de costes | | | Fuente de ingresos | |
| *Inversión inicial para el desarrollo de la aplicación | | | Inscripción a los torneos e-sport organizados y de los auspicios recibidos de las empresas a cambio de publicidad | |
| *Gastos fijos: sueldos y salarios, pago servicios básicos, arrendamiento, entre otros | | | | |
| *Gastos variables: publicidad y promociones | | | | |

Figura No 8: Modelo CANVAS

Adaptado de: (Clark, Osterwalder, & Pigneur, 2013)

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1. Atributos

El servicio a comercializarse es el de la organización torneos eSports en línea de videojuegos mediante consolas como *Play Station*, *XBOX One* e incluso mediante celulares Android e IOS, la organización de torneos tendrá una frecuencia semanal de inicio, serán organizados para el mercado objetivo de la ciudad de Quito compuesto por hombres y mujeres entre los 18 y 25 años de edad que tengan afinidad por los videojuegos y practiquen esta actividad al menos una vez por semana.

Se creará una *Fan Page* en *Facebook* y una cuenta en *Instagram*, con el objetivo de dar a conocer a la comunidad de *gamers* de la existencia de la empresa que organiza torneos eSports en línea, y que, por medio de estos canales puedan informarse de todos los torneos que serán organizados, así como de los premios ofrecidos, fechas de los torneos y costo de participación. Para esto será necesario que, en primera instancia, la empresa organizadora solicite a los dueños de los juegos autorizaciones semanales para la creación de “salas de emparejamiento” de jugadores o de “*lobby* de jugadores”, misma que consiste en la autorización para crear un lugar virtual dentro del juego donde se puedan reunir hasta 300 participantes de dicho torneo.

Luego de la creación de salas de emparejamiento, los participantes previo ingreso, deberán cancelar el costo de participación y la empresa organizadora, dependiendo del juego a participar, desarrollará las diferentes llaves de clasificación, o si, el juego lo permite habilitará la participación de todos los jugadores en un “*todos contra todos*”, con el principal objetivo de que el ganador sea quien llegue hasta el final de la competencia. Finalmente serán acreditados los premios ofrecidos a los ganadores y, si los ganadores acceden, se les entregará de manera presencial un trofeo de reconocimiento ante la comunidad de *gamers*, dicha premiación será grabada y será subida a las páginas y redes sociales de la empresa para que todos sus seguidores puedan conocer a los ganadores de los diferentes torneos; de esta manera también se genera ante los seguidores la credibilidad de la empresa para que decidan seguir participando.

5.2.1.2. Branding

El nombre elegido para la empresa organizadora de torneos eSports en línea y que estará ubicada en la ciudad de Quito es “*Start Games*” un nombre fácil de recordar por los clientes y que busca transmitir la actividad que realiza la empresa, y que oferta la aplicación. Además, se escogió un nombre corto, fuerte y de impacto en la comunidad de *gamers* de la ciudad de Quito.

El logotipo de *Start Games* es un imagotipo, es decir, se encuentra conformado por una imagen y letras. En el logo se puede apreciar la forma un wikingo, reconocidos en la historia por su participación en combates, de modo que transmite la idea de participar en un torneo altamente competitivo.

Se han elegido los colores negro, blanco y rojo. De acuerdo con la teoría de la colometría el rojo simboliza fuerza, vida, valentía, vigor y atracción; cualidades requeridas para ganar un torneo de videojuegos en línea. El color negro brinda sensación de poder, elegancia, sofisticación, sobriedad y seriedad; y el color blanco, se utiliza como símbolo de perfección, positivismo y sinceridad.



Figura No 9: Logotipo

Para el registro de la marca y slogan, se acudirá al IEPI, cancelando por este trámite el valor de \$208,00.

Adicional a esto, se debe indicar que el *Slogan* propuesto es “*Que comience el juego*” frase que busca resaltar la competencia entre los participantes. Adicional a esto se

debe indicar que la Tipografía utilizada fue *Cinzel Decor* y tamaño 48 para el nombre; y, para el *Slogan* tipografía tipo *Jura* en tamaño 18.

5.2.2 Precio

El precio del servicio ha sido definido en base a los resultados obtenidos en la encuesta ejecutada, el cual arrojó un precio de \$3,00 por participación en cada competencia de torneos eSports en línea. Además, se toma en cuenta los gastos en que se incurren para brindar el servicio.

Tabla No 8: Costo de venta

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Mano de obra | \$ 12.270,40 | \$ 13.331,48 | \$ 13.598,11 | \$ 13.870,07 | \$ 14.147,47 |
| CIF | \$ 42.566,33 | \$ 45.035,30 | \$ 46.011,76 | \$ 47.044,65 | \$ 48.085,60 |
| Total costo servicios brindados | \$ 54.836,73 | \$ 58.366,78 | \$ 59.609,87 | \$ 60.914,73 | \$ 62.233,08 |
| Servicio brindado | 36.000 | 36.720 | 37.454 | 38.203 | 38.968 |
| Costo servicio unitario | \$ 1,52 | \$ 1,59 | \$ 1,59 | \$ 1,59 | \$ 1,60 |

La **estrategia de entrada** del producto es la de penetración, esto debido a que en el Ecuador es un servicio nuevo y se propone ingresar con un precio bajo por cada participación en las competencias en línea hasta posicionar la marca de la empresa y que la mayor cantidad de personas que componen el mercado objetivo puedan sumarse en la participación en dichos torneos en línea de video juegos.

La **estrategia de ajustes de precios** de “*Start Games*” será la del aumento progresivo del precio, considerando el nivel progresivo de aceptación y de incremento de premios en efectivo.

5.2.3 Plaza

El servicio de participación en torneos eSports en línea de video juegos se comercializará a través de una tienda virtual ya que la competencia es en línea. La empresa se ubicará físicamente en el norte de la ciudad de Quito, en la Av. República y Av. América, en un espacio de 50 metros cuadrados cuyo costo de arriendo será de \$490,00. Las instalaciones dispondrán de tres ambientes, una oficina para la gerencia y administración, otro para el área de ventas y marketing y otro final para el área de recepción de clientes y pagos tanto de clientes como de pagos a proveedores.

Mientras que, para la tienda virtual se creará una página web donde se cargará todo el calendario de torneos y los respectivos accesos que permitan a los clientes cancelar su participación en línea.

Por tanto, la cadena de distribución es directa y la estrategia de distribución es exclusiva.

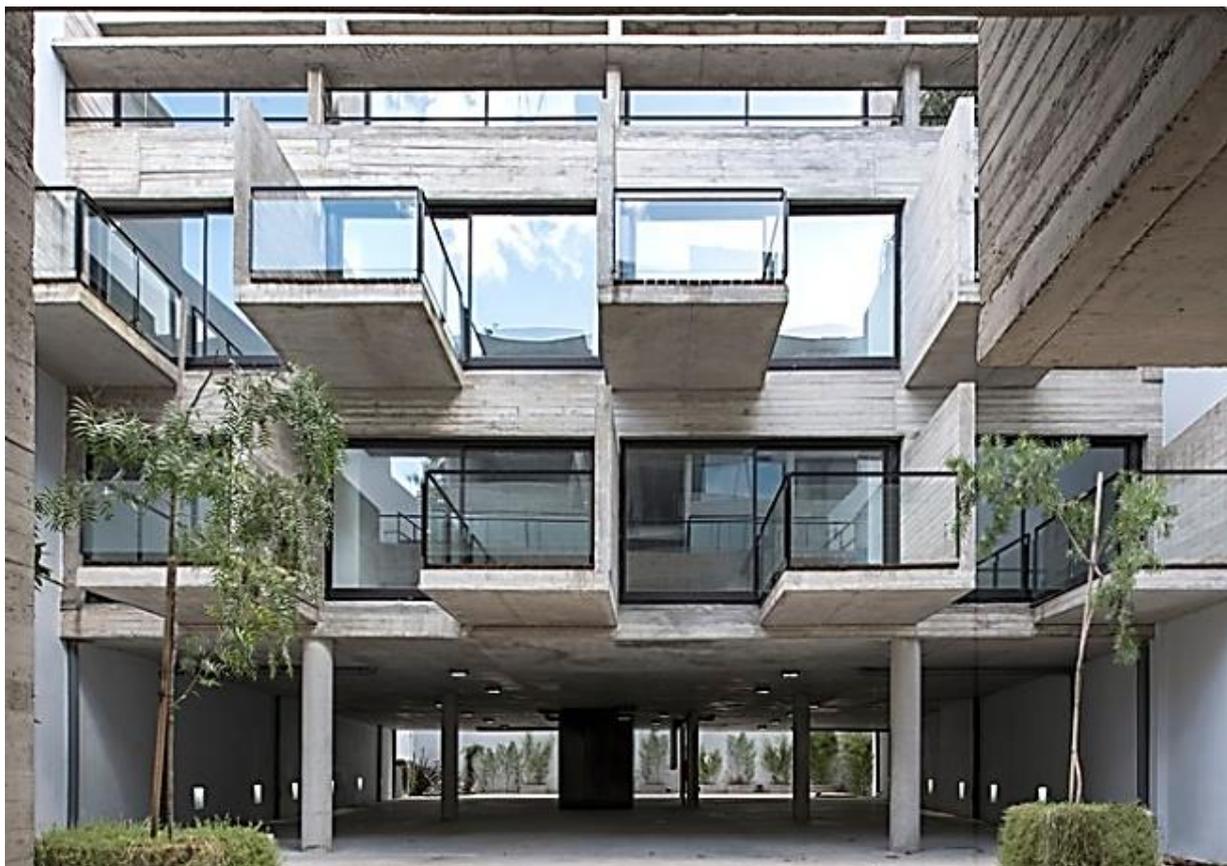


Figura No 10: Oficinas físicas

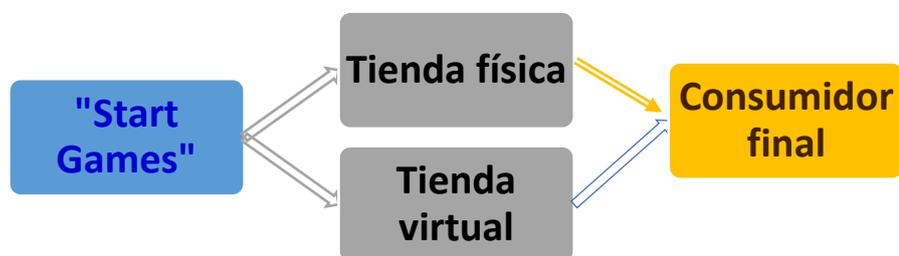


Figura No 11: Canal de distribución

5.2.4 Promoción

La **estrategia de promoción** a emplearse en “Start Games” es la de *Push*, Se

realizarán campañas que atraigan la atención del consumidor final haciendo uso de las redes sociales, creándose *Fan Pages* en Facebook, Instagram y una línea de atención para WhatsApp.

Promociones: La empresa ofrece a los *gamers* la posibilidad de ganar como primer premio dinero en efectivo, así como también para los lugares secundarios, ofrecer como premio artículos periféricos de tecnología como teclados, mouse, *headset*, micrófonos específicos para *gamers*. Además, se contará con una tarjeta de descuento para clientes preferenciales.

Fuerza de ventas: Se contratará una persona encargada de la venta presencial como virtual del producto.

Publicidad: Se contratarán a *influencers* deportistas que radiquen en territorio ecuatoriano como futbolistas reconocidos, para que promocionen el producto. Además, de espacios publicitarios en la radio, donde se compartirán cuñas radiales sobre la empresa, y los torneos semanales y el torneo más importante en el mes.

Tabla No 9: Gasto en publicidad

| Publicidad | Frecuencia | U. Medida | Detalle | V. Unitario (USD) | V. Anual (USD) |
|-----------------------------|------------|-----------|---|-------------------|----------------|
| Marketing Redes sociales | 12 | Mensual | Publicidad en Facebook, Instagram y Youtube | \$ 200,00 | \$ 2.400,00 |
| Página web | 1 | Contrato | Creación de página web de la empresa | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Trofeos | 12 | Trabajos | Para los ganadores del torneo | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| Descuentos | 1 | Anual | Descuentos por recurrencia en participación | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| Periféricos | 12 | Mensual | Compra de Artículos Periféricos Para gamers | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| <i>Influencers</i> | 12 | Mensual | Se pagará a un influencer relacionado y reconocido en el mundo <i>gamer</i> para que realice una publicación de los torneos en sus cuentas de Facebook e Instagram por una semana | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| Cuñas radiales | 12 | Mensual | Anuncio del torneo más importante del mes (mayor premio) para atraer a nuevos jugadores. Se anunciarán dos veces por semana los torneos en el horario de 5pm | \$150,00 | \$1.800,00 |
| Total Publicidad | | | | | \$ 9.800,00 |

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La propuesta de “Misión” para la empresa *Start Games* es la siguiente:

“Start Games es una empresa dedicada a la organización de torneos e-sports a nivel nacional, brindando opciones personalizadas a los jugadores, y que son compatibles tanto con dispositivos Android, iOS, y consolas de video; ofreciendo así una fuente sana de distracción y competencia para los jóvenes, que además los premia por su desempeño en el torneo; esto gracias al apoyo de auspiciantes y dueños de los juegos e-sport, así como al compromiso y capacitación de todos quienes hacen Start Games”.

6.1.2 Visión

La propuesta de Visión para *Start Games* es la siguiente:

“Start Games dentro de cinco años contará con el reconocimiento a nivel nacional de la comunidad gamer por la variada oferta de torneos, así como por el cumplimiento en la entrega de premios y reconocimientos a los ganadores de los mismos; contando para ello con el respaldo de los diferentes auspiciantes que contribuyen al crecimiento de la comunidad gamer en el país, y su presencia a nivel internacional”.

6.1.3 Objetivos empresariales

Tabla No 10: Objetivos a mediano plazo

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Meta | Plazo |
|-------------------------|---|-----------------------------------|------|---------|
| Financiera | Incrementar en al menos 5% los ingresos netos para el tercer año. | % incremento ingresos netos | 5% | Mediano |
| Clientes | Mantener una calificación de al menos 4 puntos en Play Store e iOS en el tercer año de funcionamiento de la aplicación | Calificación de la aplicación | 4 | Mediano |
| Procesos Internos | Reducir el tiempo de organización de los torneos en un 20% para el cuarto año de funcionamiento de la aplicación | Tiempo de organización de torneos | 20% | Mediano |
| Formación y crecimiento | Capacitar al personal sobre desarrollo de la tecnología al menos 1 vez al año para el tercer año de operaciones de la empresa | Número de capacitaciones | 1 | Mediano |

Tabla No 11: Objetivos a largo plazo

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Meta | Plazo |
|-------------------------|--|----------------------------|------|-------|
| Financiera | Reducir los gastos fijos en al menos un 20% para el sexto año de operaciones | % incremento jugadores | 20% | Largo |
| Clientes | Incrementar en 40% el número de jugadores para el año 5 de operaciones | % incremento jugadores | 40% | Largo |
| Procesos Internos | Reducir el tiempo de pago a los clientes en al menos un 50% para el año 5 de operaciones | Tiempo de pago a clientes | 50% | Largo |
| Formación y crecimiento | Incrementar el número de colaboradores en 10% para el año 5 de operaciones | Incremento de trabajadores | 10% | Largo |

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Infraestructura, procesos, bienes y equipo

6.2.1.1 Infraestructura

Start Games tendrá su oficina de operaciones en el norte de la ciudad de Quito, en la Av. República y Av. América, en un espacio de 50 metros cuadrados cuyo costo de arriendo será de \$600,00 mensuales. Las instalaciones dispondrán de tres ambientes, una oficina para la gerencia y administración, otro para el área de ventas y marketing y otro final para el área de recepción de clientes y pagos tanto de clientes como de pagos a proveedores.

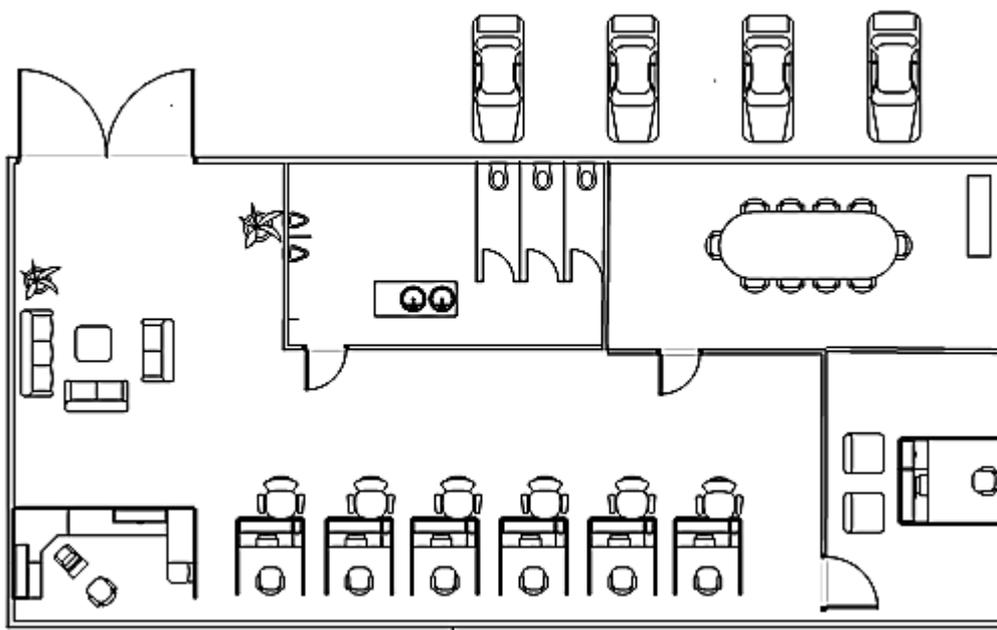


Figura No 12: Plano referencial distribución instalaciones

6.2.1.2 Bienes y equipos

Para brindar el servicio se va a requerir de los siguientes bienes y equipos, los cuales permitirán la correcta organización de los torneos, así como el desarrollo de los mismos.

Adicional a estos bienes y servicios también se requiere de otros servicios digitales para dar un correcto funcionamiento a la aplicación y desarrollo de los torneos, siendo estos el alquiler de servidores web, del cual se muestra el detalle a continuación:

Tabla No 12: Bienes y equipos

| Cant. | Activo | Detalle | V. Unitario | V. Total |
|-------|---------------------|---|-------------|-------------|
| | | Muebles y enseres | | \$3.910,00 |
| 7 | Estación de trabajo | Estación de trabajo personal | \$225,00 | \$1.575,00 |
| 7 | Silla operativa | Silla operativa, giratoria y ergonómica | \$145,00 | \$1.015,00 |
| 1 | Mesa de reuniones | 1 mesa de madera y 6 sillas | \$250,00 | \$250,00 |
| 6 | Silla Reuniones | Silla operativa, giratoria y ergonómica | \$145,00 | \$870,00 |
| 5 | Silla de visita | Sillas para visitas de clientes | \$40,00 | \$200,00 |
| | | Equipo de computación | | \$6.490,00 |
| 7 | Computador | All In One, Lenovo I5, 24GB, 1TB | \$880,00 | \$6.160,00 |
| 3 | Impresora | Impresos Epson Wf2750 multifunción con tinta continua | \$110,00 | \$330,00 |
| | | Total | | \$10.400,00 |

Adaptado de: Mercado Libre, 2020; Iweb, 2020

6.2.1.3 Procesos

En la figura siguiente se presenta el proceso de operaciones de la empresa *Start Games*

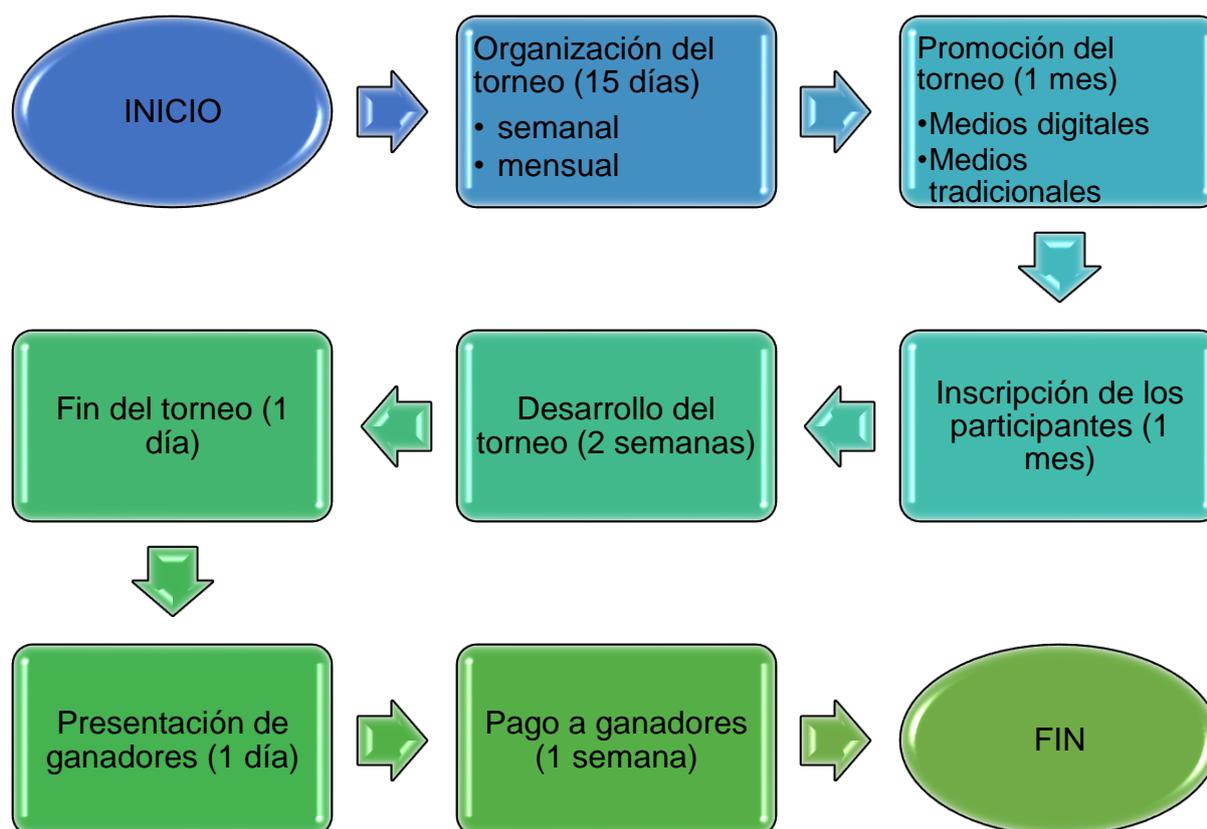


Figura No 13: Ciclo de operaciones *Start Games*

El proceso de operación de la empresa inicia con la planificación de los torneos, actividad que se encuentra a cargo del programador y su asistente, dentro de esta etapa se contempla la búsqueda de auspiciantes, definición del funcionamiento del campeonato y premios. Mientras se realiza la organización del evento, también se lleva a la par la promoción de los torneos por diferentes medios digitales y tradicionales para que los jugadores se enteren de los mismos y se inscriban, esta actividad se encuentra a cargo del personal de ventas.

Así mismo, en este periodo de publicidad se realiza la inscripción de los participantes para el torneo de su interés. Finalizada la fase de inscripciones, se procede al desarrollo de los torneos, los cuales tendrán una duración máxima de 2 semanas. Al finalizar cada torneo, se presenta a los ganadores ante la comunidad de *gamers* y se realiza el contacto con éstos para el pago de su premio, que se cancelará en un plazo máximo de cinco días.

En la siguiente figura se presenta un flujo de operaciones del funcionamiento de un torneo mensual en *Start Games*, en el cual participan los mejores jugadores del mes:

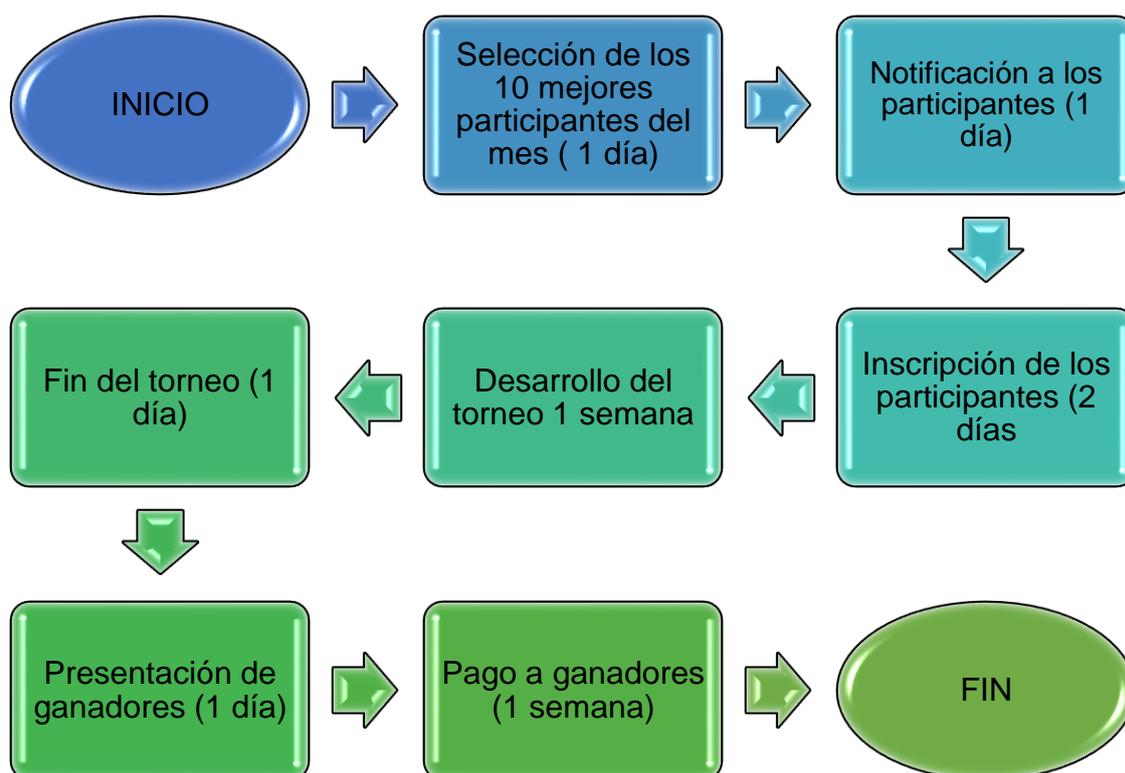


Figura No 14: Flujo de operaciones de torneo

6.2.1.4 Cadena de valor

Con base en el ciclo de operaciones de la empresa *Start Games* a continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa, así como el mapa de procesos mismo que permite visualizar las actividades por medio de las cuales la organización crea valor para sus clientes:

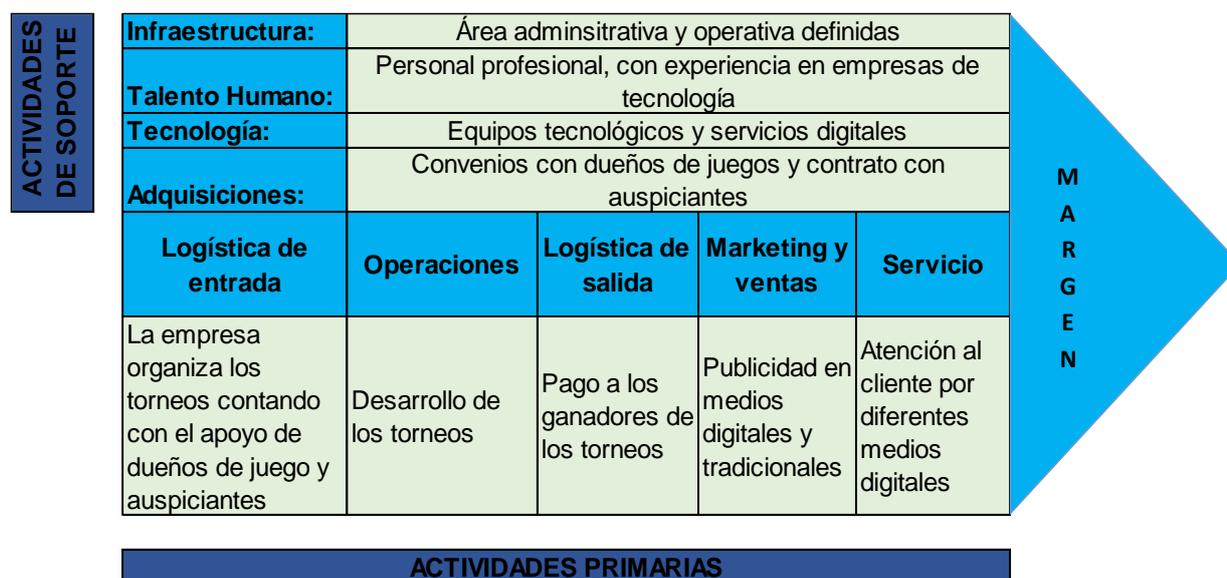


Figura No 15: Cadena de Valor

Se crea valor al contar con una infraestructura definida en cuanto a los procesos administrativos y operativos, que permiten una respuesta ágil a las necesidades internas y externas de la empresa. Además, se cuenta con personal profesional y comprometido con los objetivos de la empresa, desprendido de contar con perfiles de puestos definidos que facilitan la contratación del personal idóneo para cada puesto. Se cuenta con todos los equipos y software tecnológicos que permiten la tecnificación de los procesos operativos y en esta medida reducir los tiempos de espera a los requerimientos. Se cuenta también con relaciones estratégicas con dueños de juegos en línea y auspiciantes que permiten brindar a los jugadores una amplia gama de juegos.

Así la empresa logra armar los torneos y por medio de la publicidad atraer a los jugadores para el desarrollo de los mismos, para al finalizar el mismo realizar el pago de los premios en efectivo y de la entrega de los otros premios de forma presencial. Además, los jugadores pueden estar en permanente contacto con la empresa para la atención de sus requerimientos, a través de diferentes medios de comunicación.



Figura No 16: Mapa de procesos

6.3 Estructura Organizacional

La empresa *Start Games* se constituirá como una Sociedad Anónima conformada por dos socios fundadores, quienes realizarán sus aportaciones en bienes o dinero, según se establece en el art. 143 de la Ley de Compañías (2014). Se escoge esta figura legal ya que permite la formación de la empresa sólo con dos accionistas y a su vez, no hay impedimento para que a futuro pueda funcionar con un solo accionista, adicional a esto

los socios serán responsables únicamente por el monto de sus acciones protegiendo el patrimonio de sus accionistas ante futuras deudas que se puedan contraer en el tiempo de operación de la nueva empresa; esta figura legal también permite que las acciones puedan ser transferibles a terceros sin ningún inconveniente. Para su constitución se deberán incurrir en los siguientes gastos:

Tabla No 13: Gastos de constitución

| Gastos de constitución | Detalle | Cant | V. Unitario | V. Total |
|--|---------------------------------|------|-------------|------------|
| Conformación empresa | Capital suscrito | 1 | \$ 800,00 | \$ 800,00 |
| Abogado | Para que realice los trámites | 1 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Notaria | Inscripción empresa | 1 | \$ 89,60 | \$ 89,60 |
| Registro Mercantil | Pago por obtener el registro | 1 | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| Registro de Marca | Nombre comercial valido 10 años | 1 | \$ 208,00 | \$ 208,00 |
| Gasto varios (copias, transporte, etc) | Imprevistos | 1 | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| Total gastos de constitución | | | | \$1.772,60 |

6.3.1 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa será de tipo vertical, el cual indique las relaciones que existen entre los colaboradores de *Start Games*, de modo que conozcan a quien deben responder por su desempeño.

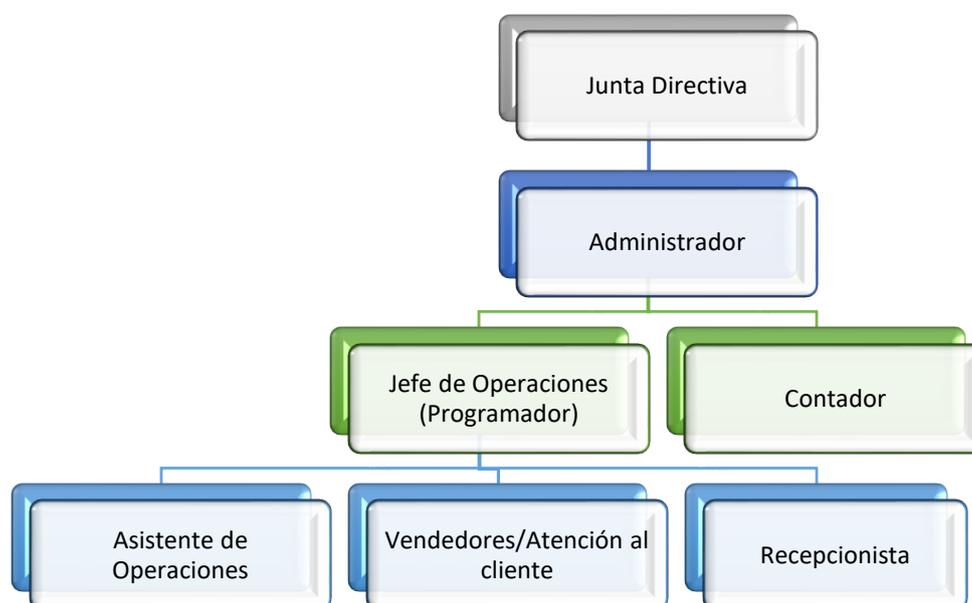


Figura No 17: Organigrama

A continuación, se definen las funciones de cada empleado:

Administrador: MBA en Administración de Empresas con enfoque en servicios digitales. Experiencia de 5 años.

- Encargado de la contratación y control del personal
- Encargado de las relaciones públicas
- Presentación de informes a la Junta Directiva
- Representante de la empresa

Jefe de Operaciones: Ing. Sistemas. Experiencia de 3 años en empresas de servicios digitales, tecnológicos.

- Encargado de la aplicación: funcionamiento, mantenimiento
- Encargado de la logística de los torneos

Asistente de operaciones: Ing. Sistemas. Experiencia de 1 año en empresas de servicios digitales, tecnológicos.

- Asistencia al Jefe de Operaciones
- Atención de fallos en registro o ingreso de usuarios

Vendedores/Atención cliente: Estudiante Universitario en Ing. Sistemas. Experiencias mínimo 6 meses en empresas de servicios digitales, tecnológicos.

- Atención de solicitudes de usuarios
- Promoción de los torneos

Recepcionista: Tecnología en Secretariado Ejecutivo. Experiencia de 1 año en empresas de servicios digitales, tecnológicos.

- Asistir al administrador
- Archivo
- Redacción de documentos
- Atención al cliente interno y externo

Contador: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA. Experiencia 3 años en empresas de servicios digitales, tecnológicos.

- Manejo de tesorería
- Pago a proveedores
- Cobro a auspiciantes
- Pago de nómina
- Declaraciones de impuestos
- Elaboración de Estados Financieros

En la siguiente tabla se presenta las modalidades de contrato y sueldos de los colaboradores de la empresa:

Tabla No 14: Detalle de sueldos y salarios

| N° | Cargo | N° de puestos | Sueldo | Total Sueldos | Tipo de contrato |
|----|-----------------------------|---------------|------------|---------------|----------------------|
| 1 | Administrador | 1 | \$1.400,00 | \$1.400,00 | Relación dependencia |
| 2 | Jefe de Operaciones | 1 | \$1.000,00 | \$1.000,00 | Relación dependencia |
| 3 | Asistente de operaciones | 1 | \$800,00 | \$800,00 | Relación dependencia |
| 4 | Vendedores/Atención cliente | 1 | \$500,00 | \$500,00 | Relación dependencia |
| 5 | Recepcionista | 1 | \$500,00 | \$500,00 | Relación dependencia |
| 6 | Contador | 1 | \$1.000,00 | \$1.000,00 | Relación dependencia |
| | Total | | | \$5.200,00 | |

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de *Start Games* provienen principalmente de los participantes que se inscriben en los torneos, y como otros ingresos están los recibidos por concepto de auspicio de empresas que pagan por espacios publicitarios en la aplicación mientras se desarrollan los eventos, con un valor mínimo de auspicio de \$100,00 para el primer año. Se espera contar con el interés de 3 empresas a partir del segundo mes de operaciones e ir incrementando el número de compañías auspiciantes por mes a medida que crezca la cantidad de jugadores.

En el caso de los participantes de los torneos se considera una participación del 0,025% del público objetivo (15.000) en los juegos *on line* que para el primer año se estima sean 375 jugadores por cada torneo, que al mes serán un total de 8 eventos organizados. Para los años siguientes se estima que el número de jugadores crecerá en un 2%, escenario conservador tomando en cuenta que el sector de los juegos en línea ha crecido en 10,60% a nivel nacional (Reitker, 2020), y porque con el desarrollo de la tecnología se han incrementado los usuarios de internet; y, en consecuencia, el número de jugadores en línea, ya que esta tecnología se encuentra cada vez en mayor medida, al alcance de todos.

En el caso del precio por inscripción de los participantes se fija para el primer año en \$3,00 que es la disposición a pagar anunciada por los clientes en el estudio de mercados. En los siguientes años se estima un incremento del precio de 0,28% correspondiente al promedio de inflación anual de los últimos cuatro años (2016-2019).

Tabla No 15: Ingresos

| PRODUCTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Participaciones | 36.000 | 36.720 | 37.454 | 38.203 | 38.968 |
| Auspicios | 33 | 57 | 90 | 135 | 142 |
| TOTAL CANTIDAD | 36.033 | 36.777 | 37.544 | 38.338 | 39.109 |
| PRECIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Participaciones | \$ 3,00 | \$ 3,08 | \$ 3,17 | \$ 3,26 | \$ 3,35 |
| Auspicios | \$ 100,00 | \$ 102,80 | \$ 105,68 | \$ 108,64 | \$ 111,68 |
| VENTAS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Participaciones | \$ 108.000,00 | \$ 113.244,48 | \$ 118.743,63 | \$ 124.509,82 | \$ 130.556,02 |
| Auspicios | \$ 3.300,00 | \$ 5.859,60 | \$ 9.511,06 | \$ 14.666,05 | \$ 15.830,53 |
| TOTAL VENTAS | \$ 111.300,00 | \$ 119.104,08 | \$ 128.254,69 | \$ 139.175,87 | \$ 146.386,55 |

Dentro de los gastos de la empresa el rubro más representativo corresponde a la publicidad del servicio. En tanto los costos de las instalaciones y los gastos para la constitución de la empresa son rubros que se cancelan una sola vez.

Tabla No 16: Costos y Gastos

| Clasificación | Gasto | VALOR | CONDICIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------------|----------------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gasto | Suministros oficina | \$ 5,00 | Mensual | \$ 60,00 | \$ 61,68 | \$ 63,41 | \$ 65,18 | \$ 67,01 |
| CIF | Mantenimientos | 75% | Mensual | \$ 45,00 | \$ 46,26 | \$ 47,56 | \$ 48,89 | \$ 50,26 |
| Gasto | Mantenimientos | 25% | Mensual | \$ 15,00 | \$ 15,42 | \$ 15,85 | \$ 16,30 | \$ 16,75 |
| Gasto | Servicios básicos ad | 25% | Mensual | \$ 360,00 | \$ 370,08 | \$ 380,44 | \$ 391,09 | \$ 402,05 |
| CIF | Servicios básicos op | 75% | Mensual | \$ 1.080,00 | \$ 1.110,24 | \$ 1.141,33 | \$ 1.173,28 | \$ 1.206,14 |
| Gasto | Arriendo adm y ade | 25% | Mensual | \$ 1.470,00 | \$ 1.511,16 | \$ 1.553,47 | \$ 1.596,97 | \$ 1.641,68 |
| CIF | Arriendo fábrica y a | 75% | Mensual | \$ 4.410,00 | \$ 4.533,48 | \$ 4.660,42 | \$ 4.790,91 | \$ 4.925,05 |
| CIF | Servidores web | \$ 391,00 | Mensual | \$ 4.692,00 | \$ 4.823,38 | \$ 4.958,43 | \$ 5.097,27 | \$ 5.239,99 |
| Gasto | Publicidad | \$ 9.800,00 | Prorrogado | \$ 9.800,00 | \$ 10.074,40 | \$ 10.356,48 | \$ 10.646,46 | \$ 10.944,57 |
| Gasto | Instalaciones | \$ 1.570,00 | Único | \$ 1.570,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gasto | Constitución | \$ 1.772,60 | Único | \$ 1.772,60 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | | | \$ 25.274,60 | \$ 22.546,10 | \$ 23.177,39 | \$ 23.826,35 | \$ 24.493,49 |

Como política de cuentas por pagar y por cobrar se tiene la cancelación del 100% en efectivo, teniendo que cancelar el valor de los rubros de manera mensual. Los jugadores tienen que pagar previa a su participación en los torneos *e sport* organizados por la empresa.

7.2 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida es de \$30.342,70 de los cuales \$9.330,00 son para la compra de activos fijos; \$12.000,00 para la compra de un software contable y el desarrollo de la aplicación; \$1.200,00 de la garantía del local arrendado; \$800,00 para la constitución de la empresa; y, \$7.012,79 como capital de trabajo fijado a partir de la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla No 17: Inversión inicial

| INVERSIÓN INICIAL | VALOR |
|--------------------------------|---------------------|
| Inversiones PPE | \$ 9.330,00 |
| Inversiones Intangibles | \$ 12.000,00 |
| Garantía arriendo | \$ 1.200,00 |
| Depósito constitución | \$ 800,00 |
| Capital de Trabajo | \$ 7.012,79 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$ 30.342,79 |

De la inversión requerida el 70% será aportada por los socios de la empresa y el 30% obtenido por un préstamo con el Banco del Pacífico a una tasa de interés del 11,43%

a cinco años plazo, pagando una cuota mensual de \$197,34.

Tabla No 18: Financiamiento

| VALORES INICIALES | | VALORES FINALES | |
|-------------------|-------------------|-----------------|--------------|
| Capital: | \$ 9.102,84 | Total pagado: | \$ 11.840,12 |
| Tiempo: | 60 (en semestres) | Interés total: | \$ 2.737,28 |
| Interés: | 0,91% (mensual) | Cuota mensual: | \$ 197,34 |
| Interés anual: | 11,43% | | |

7.3 Proyección de Estados Financieros

Bajo las condiciones establecidas, se estima que la empresa obtendrá una utilidad neta de \$2.186,65 siendo el margen neto de ganancia de 2%. En los años próximos cuatro años el margen neto promedio de *Start Games* será del 8%.

Tabla No 19: Estado de Resultados

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | \$ 111.300,00 | \$ 119.104,08 | \$ 128.254,69 | \$ 139.175,87 | \$ 146.386,55 |
| Costo de producción | \$ 54.836,73 | \$ 58.366,78 | \$ 59.609,87 | \$ 60.914,73 | \$ 62.233,08 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 56.463,27 | \$ 60.737,30 | \$ 68.644,82 | \$ 78.261,14 | \$ 84.153,47 |
| Gastos sueldos | \$ 43.501,80 | \$ 47.340,89 | \$ 48.271,39 | \$ 49.253,46 | \$ 50.238,53 |
| Gastos generales | \$ 8.187,60 | \$ 4.980,66 | \$ 5.120,12 | \$ 5.263,48 | \$ 5.410,86 |
| Gastos de depreciación | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| Gastos de amortización | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMI | \$ 4.348,87 | \$ 7.990,75 | \$ 14.828,31 | \$ 23.319,20 | \$ 28.079,08 |
| Gastos de intereses | \$ 918,82 | \$ 753,18 | \$ 568,60 | \$ 362,93 | \$ 133,75 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PA | \$ 3.430,04 | \$ 7.237,57 | \$ 14.259,70 | \$ 22.956,27 | \$ 27.945,33 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$ 514,51 | \$ 1.085,64 | \$ 2.138,96 | \$ 3.443,44 | \$ 4.191,80 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 2.915,54 | \$ 6.151,93 | \$ 12.120,75 | \$ 19.512,83 | \$ 23.753,53 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$ 728,88 | \$ 1.537,98 | \$ 3.030,19 | \$ 4.878,21 | \$ 5.938,38 |
| UTILIDAD NETA | \$ 2.186,65 | \$ 4.613,95 | \$ 9.090,56 | \$ 14.634,62 | \$ 17.815,15 |

Tabla No 20: Estado de Situación Financiera

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVOS | \$ 30.342,79 | \$ 30.097,85 | \$ 33.105,49 | \$ 40.515,68 | \$ 53.299,39 | \$ 68.968,82 |
| <i>Corrientes</i> | \$ 9.012,79 | \$ 11.615,18 | \$ 17.470,15 | \$ 27.727,68 | \$ 41.195,39 | \$ 57.548,82 |
| Efectivo | \$ 7.812,79 | \$ 10.415,18 | \$ 16.270,15 | \$ 26.527,68 | \$ 39.995,39 | \$ 56.348,82 |
| Garantía arriendo | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| <i>No Corrientes</i> | \$ 21.330,00 | \$ 18.482,67 | \$ 15.635,33 | \$ 12.788,00 | \$ 12.104,00 | \$ 11.420,00 |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 9.330,00 | \$ 9.330,00 | \$ 9.330,00 | \$ 9.330,00 | \$ 9.330,00 | \$ 9.330,00 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 2.447,33 | \$ 4.894,67 | \$ 7.342,00 | \$ 7.626,00 | \$ 7.910,00 |
| <i>Intangibles</i> | \$ 12.000,00 | \$ 11.600,00 | \$ 11.200,00 | \$ 10.800,00 | \$ 10.400,00 | \$ 10.000,00 |
| Softwares | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 | \$ 12.000,00 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ 400,00 | \$ 800,00 | \$ 1.200,00 | \$ 1.600,00 | \$ 2.000,00 |
| PASIVOS | \$ 9.102,84 | \$ 7.780,17 | \$ 6.173,86 | \$ 4.493,49 | \$ 2.642,58 | \$ 496,86 |
| <i>Corrientes</i> | \$ - | \$ 126,54 | \$ 135,07 | \$ 254,12 | \$ 408,30 | \$ 496,86 |
| Impuestos por pagar | \$ - | \$ 126,54 | \$ 135,07 | \$ 254,12 | \$ 408,30 | \$ 496,86 |
| <i>No Corrientes</i> | \$ 9.102,84 | \$ 7.653,64 | \$ 6.038,79 | \$ 4.239,37 | \$ 2.234,28 | \$ - |
| Deuda a largo plazo | \$ 9.102,84 | \$ 7.653,64 | \$ 6.038,79 | \$ 4.239,37 | \$ 2.234,28 | \$ - |
| PATRIMONIO | \$ 21.239,95 | \$ 22.317,68 | \$ 26.931,63 | \$ 36.022,19 | \$ 50.656,81 | \$ 68.471,96 |
| Capital | \$ 21.239,95 | \$ 21.239,95 | \$ 21.239,95 | \$ 21.239,95 | \$ 21.239,95 | \$ 21.239,95 |
| Utilidad (pérdida) | \$ - | \$ 1.077,72 | \$ 5.691,67 | \$ 14.782,24 | \$ 29.416,86 | \$ 47.232,01 |

Los flujos de efectivo y de caja del proyecto y del inversionista son positivos mostrando que la empresa dispondrá de los recursos suficientes para el pago puntual a todos sus proveedores, colaboradores y al banco, de modo que no será necesario solicitar un nuevo préstamo para cancelar las deudas o en su defecto retrasar los pagos de sus obligaciones.

Tabla No 21: Flujo de Efectivo

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Actividades Operacionales | \$ - | \$ 4.051,59 | \$ 7.469,81 | \$ 12.056,95 | \$ 15.472,81 | \$ 18.587,70 |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ 1.077,72 | \$ 4.613,95 | \$ 9.090,56 | \$ 14.634,62 | \$ 17.815,15 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | \$ - | \$ 2.447,33 | \$ 2.447,33 | \$ 2.447,33 | \$ 284,00 | \$ 284,00 |
| + Amortización | \$ - | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 |
| + Δ Impuestos | \$ - | \$ 126,54 | \$ 8,53 | \$ 119,05 | \$ 154,19 | \$ 88,55 |
| Actividades de Inversión | \$ -22.530,00 | \$ - |
| - Adquisición PPE y intangibles | \$ -22.530,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de Financiamiento | \$ 30.342,79 | \$ -1.449,20 | \$ -1.614,84 | \$ -1.799,42 | \$ -2.005,09 | \$ -2.234,28 |
| + Δ Deuda Largo Plazo | \$ 9.102,84 | \$ -1.449,20 | \$ -1.614,84 | \$ -1.799,42 | \$ -2.005,09 | \$ -2.234,28 |
| - Pago de dividendos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Δ Capital | \$ 21.239,95 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | \$ 7.812,79 | \$ 2.602,39 | \$ 5.854,97 | \$ 10.257,53 | \$ 13.467,71 | \$ 16.353,43 |
| EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO | 0 | 7.812,79 | 10.415,18 | 16.270,15 | 26.527,68 | 39.995,39 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | \$ 7.812,79 | \$ 10.415,18 | \$ 16.270,15 | \$ 26.527,68 | \$ 39.995,39 | \$ 56.348,82 |

Tabla No 22: Flujo de Caja del Proyecto

| | 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | \$ - | \$ 4.348,87 | \$ 7.990,75 | \$ 14.828,31 | \$ 23.319,20 | \$ 28.079,08 |
| Gastos de depreciación | \$ - | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 |
| Gastos de amortización | \$ - | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | \$ - | \$ 973,37 | \$ 1.085,64 | \$ 2.138,96 | \$ 3.443,44 | \$ 4.191,80 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | \$ - | \$ 1.378,95 | \$ 1.537,98 | \$ 3.030,19 | \$ 4.878,21 | \$ 5.938,38 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | \$ - | \$ 2.421,55 | \$ 5.792,13 | \$ 10.084,16 | \$ 15.422,55 | \$ 18.373,90 |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ -7.012,79 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ - | \$ -2.282,52 | \$ 356,87 | \$ 633,26 | \$ 801,36 | \$ 491,03 |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.012,79 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ -7.012,79 | \$ -2.282,52 | \$ 356,87 | \$ 633,26 | \$ 801,36 | \$ 7.503,82 |
| INVERSIONES | \$ -23.330,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| RECUPERACIONES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperación equipo de computación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.245,00 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | \$ -23.330,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.245,00 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | \$ -30.342,79 | \$ 139,03 | \$ 6.149,00 | \$ 10.717,42 | \$ 16.223,91 | \$ 29.122,71 |

Tabla No 23: Flujo de Caja del Inversionista

| | 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | \$ -30.342,79 | \$ 139,03 | \$ 6.149,00 | \$ 10.717,42 | \$ 16.223,91 | \$ 29.122,71 |
| Préstamo | 9.102,84 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos de interés | \$ - | \$ -918,82 | \$ -753,18 | \$ -568,60 | \$ -362,93 | \$ -133,75 |
| Amortización del capital | \$ - | \$ -2.368,02 | \$ -2.368,02 | \$ -2.368,02 | \$ -2.368,02 | \$ -2.368,02 |
| Escudo Fiscal | \$ - | \$ 333,07 | \$ 273,03 | \$ 206,12 | \$ 131,56 | \$ 48,48 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ -21.239,95 | \$ 3.758,95 | \$ 9.543,23 | \$ 13.860,17 | \$ 19.086,43 | \$ 31.672,97 |

7.4 Criterios de Valoración

En la Tabla 24 se presenta el cálculo de la tasa de descuento del proyecto (*WACC*) y del inversionista (*CAPM*).

Tabla No 24: Tasa de descuento

| Cálculo de la Tasa de Descuento | |
|--|---------------|
| D (% Apalancamiento) | 30,00% |
| E (% Recursos Propios) | 70,00% |
| D+E | 100,00% |
| D/E | 42,9% |
| Kd (Costo deuda) | 11,43% |
| T (Tasa de Impuesto) | 36,25% |
| rf (Tasa libre de riesgo) | 0,32% |
| Rm - rf (Premio por el Riesgo) | 5,35% |
| β l (Beta apalancada o del pat) | 1,5279 |
| β u (Beta desapalancada o de) | 1,2000 |
| EMBI (Riesgo País) | 8,37% |
| CAPM = [rf + βl (Rm - rf)] | 16,86% |
| WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E | 13,99% |

Tabla No 25: Criterios de Valoración

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | |
|--------------------------------|------------|------------------------------------|-------------|
| VAN | \$6.487,58 | VAN | \$22.411,96 |
| IR | 1,21 | IR | 2,06 |
| TIR | 19,77% | TIR | 44,35% |

Con los datos presentados en la Tabla 25 se determina que el proyecto es viable y rentable financieramente con un VAN DE \$6.487,58 una TIR del 19,77% y una ganancia por dólar invertido de \$1,21 en el caso del proyecto, el periodo de recuperación de la inversión será de aproximadamente 4 años, 10 meses y 6 días. Para el inversionista se registra un VAN de \$22.411,96 una TIR de 44,35% y una ganancia por dólar invertido de \$2,06.

7.5 Índices Financieros

Al realizar la comparación de los índices financieros de *Start Games* con los del promedio de las empresas de la industria (R90: Artes y entretenimiento) se evidencia que estos son mejores, como se puede apreciar en la Tabla 26, donde se muestran las razones financieras proyectadas para los cinco años.

Por ejemplo, en el caso de los indicadores de rentabilidad, el margen de utilidad promedio de Start Games es del 7,2% en los cinco años, mientras que el promedio de la industria es de 0%. En el caso de la capacidad de generar ganancias de la empresa, que indica el ROE, se muestra que la empresa genera una rentabilidad promedio del 21,4% mientras la de la industria es del 2%.

Respecto a las razones de liquidez la empresa en promedio \$108,00 para responder con sus obligaciones a corto plazo, en tanto que las compañías de la industria en promedio disponen de \$1,00 para afrontar sus deudas menores a un año.

Tabla No 26: Índices financieros

| Razones de liquidez | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | Industria |
|----------------------------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| Razón circulante | veces | 91,79 | 129,35 | 109,11 | 100,89 | 115,83 | 1,04 |
| Razones de apalancamiento | | | | | | | |
| Razón de deuda a capital | veces | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,02 | 0,0 |
| Cobertura del efectivo | veces | 4,76 | 10,64 | 26,12 | 64,32 | 210,13 | 0,7 |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| Margen de utilidad | % | 2% | 4% | 7% | 11% | 12% | 0,0 |
| ROA | % | 7% | 14% | 22% | 27% | 26% | 0,0 |
| ROE | % | 10% | 17% | 25% | 29% | 26% | 0,2 |

Para mejorar los índices financieros de la empresa una de las opciones que se tiene es incrementar el gasto en la publicidad y en premios para atraer a un mayor número de participantes para los torneos. Así como proponer el proyecto a nuevos auspiciantes para los torneos, de modo que se puedan aumentar las ganancias de la organización.

8. CONCLUSIONES

La evaluación financiera de la empresa dio como resultado que el proyecto es rentable y viable de ponerse en marcha con un VAN de \$6.487,58 una TIR del 19,77% y una ganancia por dólar invertido de \$1,21 siendo el periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 4 años, 10 meses y 6 días.

En el análisis del cliente se identificaron como factores alentadores para el negocio que las empresas de telecomunicaciones a nivel nacional han mejorado la conectividad y la estabilidad de la conexión a internet, creando planes dedicados a *gamers* que tienen mayor ancho de banda y estabilidad. Además, se identificó como segmento de mercado a los jóvenes de 18 a 25 años, hombres como mujeres, quienes en un 55% mostraron interés en participar de los torneos, siendo su disposición a pagar por inscribirse y obtener premios en efectivo o regalos de \$3,00.

Al realizar el análisis del entorno externo se evidenciaron como oportunidades para el desarrollo del negocio la constante y rápida innovación de las TIC que permiten que más personas tengan acceso a internet y a dispositivos móviles, sin tener que gastar grandes cantidades de dinero para disfrutar de los mismos. Además de un incremento de los ingresos del sector de los juegos *on line* los cuales han presentado un crecimiento del 10,6% en el año 2020.

El nombre elegido para la empresa es *Start Games*, como estrategia de precio se estableció la de penetración en el mercado; la estrategia de distribución es exclusiva; y la estrategia de publicidad será la *Push* siendo el mayor gasto que realizará la organización para poder atraer a los clientes, y que estos participen en los torneos e *sports* organizados por la compañía.

La empresa se constituirá como una sociedad anónima conformada por dos socios inversionistas quienes aportaran el 70% de la inversión requerida para la puesta en marcha del negocio, y con 6 empleados con funciones definidas para poder atender los requerimientos de los clientes. Además, se definió un organigrama vertical de modo que puedan conocer los trabajadores las relaciones que existe entre cada miembro de la empresa.

REFERENCIAS

- Android Developers. (2020, Mayo 5). *Android Developers*. Retrieved from Android Developers: <https://developer.android.com/guide>
- Anefi. (2019, Octubre 25). *Riesgo país Ecuador aumenta en el mes de octubre*. Retrieved from <https://www.anefi.com.ec/2019/10/25/riesgo-pais-ecuador-octubre-2019/>
- Apple Developer Program. (2020, Mayo 05). *Apple Developer Program*. Retrieved from Apple Developer Program: <https://developer.apple.com/programs/how-it-works/>
- ARCOTEL. (2018). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Retrieved from Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones: <https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADISTICO-FEBRERO-2019-Cierre-2018.pdf>
- Asamblea Nacional. (2020, Febrero 28). *Ley de Emprendimiento e Innovación*. Retrieved from Registro Oficial No. 151: https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- BCE. (2019, Diciembre). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las variables macroeconómicas, 2019. III*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- BCE. (2020, Febrero). *Ecuador: reporte mensual de inflación*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202002.pdf>
- BCE. (2020, Febrero). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional*. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect202002.pdf>
- Clak, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Tu modelo de negocio*. Madrid: DEUSTO.
- Dávila, E. (2018, Febrero 24). *El Ecuador brilla en el mundo de los e-sports*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/guaifai/ecuador-brilla-mundo-e-sports.html>
- Ekos. (2018, Julio 3). *Indicador de Riesgo País EMBI - Ecuador*. Retrieved from ekosnegocios.com/articulo/indicador-de-riesgo-pais-emb-i-ecuador

- El Comercio. (2015, Noviembre 25). Así utilizamos los teléfonos inteligentes. *El Comercio*.
- El Comercio. (2019, Agosto 27). *El Comercio*. Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/claro-inversion-ecuador-infraestructura-telecomunicaciones.html>
- El Comercio. (2019, Enero 23). *El Comercio*. Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/record-ingresos-millones-videojuegos-eeuu.html>
- El Universo. (2017, Julio 02). Internet fijo llega al 36% de los hogares en Ecuador. *El Universo*. Retrieved from El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/02/nota/6258349/internet-fijo-llega-36-hogares>
- Encalada, E. (2020, Mayo 9). *Los juegos de mesa, ahora en formato digital*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/tendencias/juegos-mesa-formato-digital-cuarentena.html>
- Ideas creativas. (2020). *Cuanto cuesta una aplicación móvil*. Retrieved from <https://ideascreativas.com.ec/blog/cuanto-cuesta-una-aplicacion-movil/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: INEC.
- INEC. (2012, Diciembre). *Encuesta de uso del tiempo*. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Ru_r_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- INEC. (2020, Enero). *Índice de Precios al Consumidor*. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin_tecnico_01-2020-IPC.pdf
- Iweb. (2020, Junio 3). *Servidores dedicados*. Retrieved from <https://iweb.com/es/servidor-dedicado/precios>
- Matas, F. (2020, Marzo 6). *Las 20 consolas más vendidas de la historia*. Retrieved from <https://vandal.elespanol.com/reportaje/las-20-consolas-mas-vendidas-de-la-historia>

- Nacional, D. E. (2018, Marzo 08). *Diario El Nacional*. Retrieved from Diario El Nacional: http://www.el-nacional.com/noticias/mundo/imparable-crecimiento-industria-gamer-latinoamerica_226001
- Newzoo. (2015). *Newzoo*. Retrieved from Newzoo: <https://newzoo.com/insights/articles/top-100-countries-represent-99-6-81-5bn-global-games-market/>
- Newzoo. (2019, Abril). *Newzoo*. Retrieved from Newzoo: www.newzoo.com/consumer-insights/games-esports
- Newzoo. (2020, Mayo 03). *Newzoo*. Retrieved from Newzoo: <https://newzoo.com/about/>
- Revista Líderes. (2016). *El mercado de apps en Ecuador*. Retrieved from http://www.espol.edu.ec/sites/default/files/docs_escribe/EI%20mercado%20de%20APPS%20en%20Ecuador.pdf
- Ricaurte, B. (2018, Enero 15). *Estas son las aplicaciones más descargadas en Ecuador*. Retrieved from <https://www.metroecuador.com.ec/ec/tecnologia/2018/01/15/aplicaciones-ecuador.html>
- Rietkerk, R. (2020, Abril 15). *Newzoo*. Retrieved from Newzoo: <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-coronavirus-impact-on-the-esports-market-business-revenues/>
- Romero, F. (2015). *Propuesta de un modelo de negocio en base a la identificación y caracterización de los factores más influyentes en el crecimiento del sector de descargas de aplicaciones y juegos en dispositivos móviles entre universitarios de clase media-alta de Quito*. Retrieved from Universidad Andina Simón Bolívar : <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4721/1/T1738-MBA-Romero-Propuesta.pdf>
- UN Environment Programme. (2019). *UN Environment Programme*. Retrieved from UN Environment Programme: https://gridarendal-website-live.s3.amazonaws.com/production/documents/:s_document/506/original/gamingpub2019.pdf?1569241220

ANEXOS

Anexo: Análisis correlacional

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Sexo | Edad |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|------|
| 1. ¿Ud. suele jugar videojuegos la semana? Licomedio diario a vez en adelante es para si preferido a los generos pruesto para la para inscribirse de un torneo a pagar personas cercas les permitan lvo inteligente ends de aplicara realizar para la inscripcioa recibir critic de evitar unis | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. ¿En prome -0,04480108 | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. ¿Cuántos i -0,21940519 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. ¿Ha partici 0,36331896 | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. ¿Qué tan i 0,59934974 | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. ¿Cuál es s 0,15947861 | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Indique ¿c 0,16537839 | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. ¿Ud. desist 0,40377646 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. ¿Conside 0,47059942 | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 10. ¿Estaria i 0,41423498 | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 11. ¿Que val -0,24121781 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | |
| 12. ¿Cambiar 0,37964152 | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | |
| 13. ¿Le gust 0,46806441 | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 14. ¿Ud. pos 0,46806441 | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 15. ¿Ud. reco 0,56140351 | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | |
| 16. ¿Cuál es 0,42897504 | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | |
| 17. ¿Ud tiene 0,34210526 | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | |
| 18. ¿Prefere 0,28334439 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | |
| 19. ¿Ud reco 0,56140351 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | |
| 20. ¿Le gust 0,2753444 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | |
| Sexo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| Edad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |

Anexos: Tablas de contingencia

Resultado 1.

| Cuenta de 19. ¿Ud recomendaría ; Etiquetas de columna | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Etiquetas de fila | No | Sí | Total general |
| No | 100,00% | 15,38% | 33,33% |
| Sí | 0,00% | 84,62% | 66,67% |
| Total general | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Resultado 2.

| Cuenta de 14. ¿Le gustaría q; Etiquetas de columna | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|----------------|
| Etiquetas de fila | App Store | Google Play | Otro | Total general |
| No | 62,50% | 0,00% | 37,50% | 100,00% |
| Sí | 64,00% | 36,00% | 0,00% | 100,00% |
| Total general | 63,64% | 27,27% | 9,09% | 100,00% |

Resultado 3.

| Cuenta de 14. ¿Le gustaría; Etiquetas de columna | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|
| Etiquetas de fila | No | Sí | Total general |
| No | 62,50% | 37,50% | 100,00% |
| Sí | 8,00% | 92,00% | 100,00% |
| Total general | 21,21% | 78,79% | 100,00% |

Resultado 4.

| Cuenta de 14. ¿Le gustaría q; Etiquetas de columna | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|
| Etiquetas de fila | No | Sí | Total general |
| No | 87,50% | 12,50% | 100,00% |
| Sí | 16,00% | 84,00% | 100,00% |
| Total general | 33,33% | 66,67% | 100,00% |

