



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ORGANIZADORA DE EVENTOS DE DEPORTES ELECTRÓNICOS
(E-SPORTS)

AUTOR

DANIEL ALEXANDER MUÑOZ CEDEÑO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
ORGANIZADORA DE EVENTOS DE DEPORTES ELECTRÓNICOS (E-
SPORTS)

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

Francisco Vega
Profesor Guía

Daniel Muñoz
Autor

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, "Plan de negocios para la creación una empresa organizadora de eventos de deportes electrónicos(e-sports)", a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Alexander Muñoz Cedeño, en el semestre 2019-2, 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".

.....
Francisco Javier Vega Nuñez

C.I. 1714783162

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la creación una empresa organizadora de eventos de deportes electrónicos(e-sports)”, del alumno Daniel Alexander Muñoz Cedeño, en el 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

.....
Econ. Oswaldo Augusto Erazo Arboleda, MBA.
C.I. 1709501496

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

.....
Daniel Alexander Muñoz Cedeño
C.I 131090877-5

Agradecimientos

Quiero agradecer sinceramente a mis padres y hermano por su apoyo incondicional y permanente en todas las etapas de mi vida.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis
padres, hermano y amigos.

RESUMEN

Con este proyecto se quiere conocer la viabilidad de una empresa que quiere organizar eventos de deportes electrónicos (e-Sports) para lo cual se realizaron análisis político y económico que muestra que existe un Ley que fomenta la inversión para impulsar un mercado que en crecimiento y que incluye la industria de los videojuegos; en el entorno social veremos que existe una cantidad considerable de jugadores inmersos en la globalización de los videojuegos y por último, en el entorno tecnológico, en el país cada vez más se incrementa el acceso a internet y el uso de otras tecnologías de información . Otro punto que debemos considerar es en el cómo se realizan los eventos de esta índole, en la actualidad tenemos el “Quito Game show”, también nos interesa saber cómo son vistas las personas que participan esta clase de eventos y de qué manera se podrían generar ingresos con esta actividad. Veremos que el poder de negociación de los proveedores es bajo mientras que el poder de negociación del cliente es alto. Mediante técnicas cualitativas y cuantitativas se conoce la visión, problemas y oportunidades que este nuevo mercado ofrece, estas técnicas utilizadas fueron: encuestas, entrevistas a expertos y un focus group. El objetivo del análisis del cliente es conocer el mercado objetivo que se puede tener. En la oportunidad de negocio, se trata de identificarla, así como las posibles respuestas hacia el proyecto. Dentro del plan de marketing se plantea utilizar la estrategia de diferenciación y cómo se le dará valor al producto. El marketing mix está pensado en eventos centrados más en torneos que atraigan a los interesados en los videojuegos y los tipos de torneos que se tendrían. A continuación de esto se explicará la estructura legal de la empresa, su organigrama con las respectivas funciones, nombre, logo y procesos de la empresa. Por último, la evaluación financiera muestra resultados positivos en los indicadores y en los diferentes estados financieros del proyecto.

ABSTRACT

With this project we want to know the viability of a company that wants to organize electronic sports events (e-sports) so we have a political analysis in which there is a bill that encourages investment in sports, in the economic environment we have a market that consumes video games, while in the social environment we have a large number of players who are exposed to the globalization of video games and finally in the technological environment the country begins to have more access to internet and information technologies. Another point is the way in which the events of this nature are currently carried out, such as "Quito Game show" and how the people who participate in them are seen and how they could generate income with video games. The bargaining power of the suppliers is low while the bargaining power of the client is high. Through qualitative and quantitative techniques, we know the vision, problems and opportunities that this new market offers the techniques that were used were: surveys, interviews with experts and a focus group. The objective of the client's analysis is to know the target market that can be had. In the business opportunity, it is about identifying the same and the possible responses to the project. Within the marketing plan, it is proposed to use the differentiation strategy and how the product will be valued. The marketing mix is thought of events focused more on flashy tournaments for those interested in video games and the types of tournaments that will be held. Following this will be explained the legal structure of the company, its organizational chart with the respective functions, name and logo and processes of the company. Finally, the financial evaluation shows positive results in the financial indicators and in the different financial statement

Índice

1.Introducción	1
1.2 Justificación:	1
1.2.2 Objetivos:.....	2
1.2.3 Objetivos específicos:.....	2
2.Análisis del entorno.....	2
2.1 Análisis externo CIU 4.0.....	2
2.1.1 Análisis Pest	3
2.1.1.1 Ámbito Político:.....	3
2.1.1.2 Ámbito legal:	4
2.1.1.3 Ámbito Económico:	4
2.1.1.5 Ámbito Social.....	6
2.1.1.6 Ámbito Tecnológico:	7
2.1.2 Análisis de la industria.....	10
2.1.2.1 Análisis Porter.....	10
2.1.2.1.1Poder de negociación de los Proveedores:	10
2.1.2.1.2Poder de negociación de Clientes:	10
2.1.2.1.3Nuevos competidores:	11
2.1.2.1.4 Productos sustitutos:.....	11
2.1.2.1.5 Rivalidad entre competidores:.....	12
2.1.2.2 Matriz EFE	12
Conclusiones:	13
3.Análisis del cliente	13

Objetivos:.....	14
Preguntas de investigación:.....	14
3.1 Análisis Cualitativo:.....	15
Entrevistas a Profundidad:.....	15
Análisis Focus Group.....	17
3.2 Análisis cualitativo.....	19
Segmentación.....	19
Encuesta.....	19
Conclusiones.....	22
4.Oportunidad de negocio.....	23
4.1 Descripción de oportunidad de negocio.....	23
5.Plan de marketing.....	26
5.1 Estrategia general de Marketing.....	26
Estrategia de Diferenciación.....	26
5.1.2 Mercado objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	27
5.2 Marketing Mix.....	29
6.Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	32
Misión:.....	32
Visión:.....	32
Objetivos:.....	32
6.1 Organigrama:.....	33
6.2 Plan de procesos:.....	34
6.3 Cadena de valor:.....	36
6.4 Figura Legal:.....	37

7.Evaluación Financiera.....	38
8.Conclusiones Generales.....	43
Referencias.....	46

1.Introducción

1.2 Justificación:

Estamos viviendo en una época en la que el tiempo libre es escaso y a pesar de la gran variedad de ofertas para ocupar ese poco tiempo, el consumo de videojuegos está ganando un espacio importante dado que la tecnología avanza a una gran velocidad y que gracias a la globalización, un gran porcentaje de la población mundial y del País tiene posibilidades reales de acceder a ellos con facilidad, por eso que los videojuegos están ganándose las preferencias en el diversión de las personas, sobre todo jóvenes, adueñándose así del tiempo libre del que disponen. Con el paso de los años y con gran rapidez, los deportes electrónicos han ido evolucionado, así como el público que los consume, tal es así que desde los niños hasta los adultos las han adoptado como una forma de entretenimiento en el tiempo libre y como un medio de desconexión de sus problemas, pero se constata que poco a poco con la práctica y la permanente innovación han ido ganándose el terreno de otras actividades lúdicas, ya que al principio eran sólo para la diversión individual, pero ahora se cuenta con la ventaja de que pueden adaptarse a los distintos jugadores y a los mundos virtuales en el que se desarrollan. (Melchor, 2017). Un ejemplo muy notable sobre los eventos de e-Sports son aquellos que se llevan a cabo en otros países donde claramente resaltan los asiáticos, casi una industria que mueve a millones de personas, constatadas en el último torneo de League of Legends, que tuvo 73 millones de espectadores en su página web oficial, y que durante la final del torneo desarrollado en Corea del Sur tuvo una audiencia de 200 millones de personas (Guiñón, 2018). Otro ejemplo es el Intel Extreme Masters en el que se reparten aproximadamente 2 millones de dólares en premios, teniendo 2.2 millones de espectadores, y una participación de personas en redes sociales de 9.3 millones de usuarios, además de 17.6 millones de horas de visualización en la tv. (Petrov, 2018)

1.2.2 Objetivos:

1.2.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del proyecto para la creación de una empresa organizadora de eventos de deportes electrónicos (e-Sports) en base a los diferentes resultados de esta investigación.

1.2.3 Objetivos específicos:

- Conocer la industria de eventos en donde el proyecto se va a desarrollar y ver las posibles oportunidades y amenazas con un análisis PEST, Porter y una matriz EFE.
- Distinguir quiénes serán los posibles clientes que el plan de negocios tendrá durante el tiempo establecido en el documento mediante las investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Realizar un plan de marketing que genere un plan de negocios para la creación de una empresa organizadora de eventos electrónicos a introducirla en el mercado local.
- Crear una filosofía y estructura organizacional que sea sostenible en el tiempo.
- Analizar el comportamiento de los balances y de los estados de operación del plan de negocios como: el flujo de efectivo, flujos de caja, inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital, índices financieros y el estado y evaluación del proyecto.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis externo CIIU 4.0

R9319.0

El proyecto está dentro del CIIU R9319.0 que corresponde a actividades de productores promotores y actividades relacionadas con la promoción de pruebas competencias deportivas, con o sin instalaciones.

2.1.1 Análisis Pest

2.1.1.1 Ámbito Político:

En el factor político durante los pasados 10 años el Ecuador ha tenido cambios políticos y legales como por ejemplo las reducciones de las salvaguardias que estuvieron vigentes durante dos años a partir del terremoto de 2016, donde se aumentó el IVA al 14%, a partir del año 2018 este impuesto se redujo al 12% y se mantiene así hasta la actualidad

Para la realización de un evento se debe contar con los permisos correspondientes previamente solicitados a las autoridades locales competentes: GAD municipal, Cámara de Comercio, etc., para cumplir con los requisitos pertinentes, así como la asistencia de la policía y bomberos para prevenir situaciones de violencia o cualquier tipo de altercado, contar también con las medidas de seguridad establecidas en el Art. 4. 168 de las ordenanzas municipales para la organización de eventos, que estipulan la presencia de la autoridad y la seguridad obligatoria, para evitar riesgos que dificulte el normal desenvolvimiento de esta clase de actividades públicas.

Una de las medidas económicas implementadas en nuestro país es el impuesto por salvaguardias que consiste en el aumento de aranceles de algunos productos provenientes de otros países, con el objeto de proteger la economía, esta medida podría dificultar la importación de aparatos electrónicos imprescindibles para la organización y realización de estos eventos, ya que para este tipo de torneos es necesario contar con ciertos implementos y equipos específicos que pueden no estar disponibles en el mercado local y tendrían que traerse de otros sitios para poder ofrecer un evento de calidad.

También existe la iniciativa Gubernamental para la implementación de una Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal. Esta ley se hace pública el 21 de agosto del 2018 y en la cual se establece que se reforme el artículo 10 y que al final del primer numeral 19 se agregue:

“Los costos y gastos por publicidad o patrocinio deportivo que sean realizados

dentro de los programas del PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEPORTIVO ejecutado por la entidad rectora competente, se deducirán de conformidad con las condiciones y límites establecidos en el Reglamento” (NACIONAL, 1999)

Esta Ley beneficia al negocio de la organización de actividades recreativas, ya que los gastos que se destinen para la publicidad o un patrocinio deportivo serán deducibles de impuestos, esto estimula el mercado y por lo tanto las empresas tienen mayor interés en apoyar los eventos deportivos. Así tendrán la posibilidad de deducir dichos gastos en sus estados financieros y habrá mayor disposición para invertir en eventos de este tipo que son novedosos y que se salen de lo tradicional, también se podrá contar con un mayor presupuesto, que permitirá que estos torneos sean mucho más atractivos y mejor preparados.

2.1.1.2 Ámbito legal:

Para establecer una empresa legalmente en el Ecuador se deben cumplir con todos los procesos y trámites pertinentes, según el tipo de empresa, se deberá registrar el nombre en la Superintendencia de Compañías, habrá que determinar si será Sociedad Anónima o Compañía Limitada, estar en el Registro Mercantil, Servicio de Rentas Internas con el respectivo RUC y tendrá que cumplir con los demás requisitos como: tener una cuenta de integración de capital, elaboración del Estatuto, escritura pública con la integración del capital, publicación en la prensa, designación del representante legal entre otros. (Lexproec, 2017)

2.1.1.3 Ámbito Económico:

La inflación en el país durante el mes de septiembre de 2018 fue de 0.39%. (AFP. A, 2018). Además de esto la revista online Forbes informa que Ecuador ocupa el quinto lugar en inversión hacia el deporte con una inversión en 2015 de 52.5 Mdd. (Forbes Staff, 2015). También en el país las actividades de recreación se han mantenido sus números durante lo que va del año en términos de inflación lo cual resulta favorable para las empresas que se quieran dedicar a este giro de negocio. Esto es algo positivo ya que la inflación se mantiene en el ámbito del

entretenimiento además de que hay una gran inversión en el deporte en el país como se dice en la revista Forbes.

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017, y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior, de igual manera el BCE también informó de un incremento de las importaciones de bienes y servicios, en 8,4%, con respecto al mismo trimestre del año anterior, como consecuencia del levantamiento de la medida de salvaguardia. (AFP, 2018). El incremento del PIB es bueno ya que esto demuestra que el país cuenta con más fondos.

En esta clase de eventos, el eficiente servicio de energía eléctrica es fundamental e indispensable, así como la velocidad y potencia de los servidores de internet, por lo cual hay que tomarlos muy en cuenta. Se conoce que un usuario promedio consume 150 kW/h por mes (consumo promedio nacional) tendrá un incremento de 1,90 dólares en sus planillas. Consumos mayores como 200 y 300 kW/h, tendrán incrementos de 2,50 y 3,80 dólares, respectivamente. A partir del año pasado, estos consumos se tienen una tarifa de 4 centavos por kilovatio-hora, que representa un valor equivalente al que los usuarios pagan actualmente por el GLP subsidiado. (El telégrafo, 2018)

El aumento del costo del kW/h afecta al proyecto debido a la cantidad de aparatos electrónicos que se encuentran conectados en estos torneos, además de la cantidad y variedad de implementos que se utilizan: luces, pantallas, computadoras, etc.

Basado en el enfoque económico internacional, los países de Latinoamérica con mayor presencia y consumo de los videojuegos presentan grandes ingresos y un crecimiento en su demanda como lo denota el artículo de Newzoo, dónde se muestra que la industria de los videojuegos generó 4 millones de dólares en el año 2015. El Ecuador se encuentra en la posición número 63 a nivel global de la lista de países con más gastos en los videojuegos y se encuentra en el octavo lugar de Latinoamérica como lo muestra la siguiente tabla 1. (Newzoo, 2016)

Tabla 1. Países con más consumo en videojuegos.

Posición Mundial	País	Población	Población con Internet	Ingresos Totales
12	México	128,633,000	78,573,000	1,303,591,000
14	Brasil	209,568,000	131,381,000	1,234,919,000
24	Argentina	43,848,000	31,822,000	405,080,000
35	Colombia	48,655,000	28,993,000	241,907,000
42	Venezuela	31,519,000	20,612,000	180,043,000
45	Chile	18,132,000	12,279,000	152,518,000
50	Perú	31,775,000	14,144,000	111,289,000
63	Ecuador	16,386,000	8,631,000	60,801,000
64	Puerto Rico	3,681,000	3,015,000	60,016,000
66	República Dominicana	10,649,000	5,927,000	58,279,000
70	Cuba	11,393,000	3,909,000	36,688,000
80	Bolivia	10,889,000	5,314,000	28,935,000
81	Guatemala	16,673,000	5,011,000	28,065,000
83	Costa Rica	4,858,000	3,078,000	27,241,000
85	Uruguay	3,445,000	2,343,000	26,762,000
89	Panamá	3,991,000	2,193,000	25,180,000
93	Paraguay	6,725,000	3,409,000	22,522,000

Tomada de: Newzoo, (2016) <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>

2.1.1.5 Ámbito Social

En el aspecto demográfico la relación entre la industria de los videojuegos y las personas es algo inexacta, aunque la oferta se enfocaba más en las personas del género masculino, también existe una gran cantidad de mujeres a quienes también les interesan los videojuegos.

Según un estudio que realizó la empresa Entertainment Software Association, el promedio de edad es de 34 años a nivel mundial. La división por edades es la siguiente: menores de 18 años representan un 30%, de 18 años en adelante representan un 70%. En el análisis del género realizado por la misma empresa dice que el 59% de los jugadores son de género masculino y el 41% son de género femenino. Este estudio también reveló que el 60% de los jugadores juegan a diario y que los jugadores el 41% utilizan computadoras para jugar, el 36% juegan en sus consolas, 8% dispositivos de realidad virtual y el restante (15%) utilizan dispositivos móviles. (ESA, 2017). Como muestra este artículo la

mayoría de gamers tienen una edad entre 18 y 34 años y representan el 70% de los jugadores lo cual lo hace un segmento de mercado amplio.

Las compañías de videojuegos con sus juegos crean una comunidad que es muy competitiva, estas comunidades son muy fieles y cada vez que sale uno nuevo estos se acercan a las tiendas y los compran.

En el aspecto cultural las personas entre hombres y mujeres emplean 10:23 horas semanales en actividades de recreación y convivencia según el INEC, lo cual hace que las personas puedan asistir a eventos recreativos de cualquier índole. Este es un dato interesante que puede ayudar a la viabilidad del proyecto debido a que muchas personas disponen del tiempo libre y en la actualidad muchas tienen la posibilidad de acceder a una consola o computadora con las que poder desarrollar cierto interés hacia los eventos de e-Sports ya sea para competir u observarlas.

En el aspecto ambiental las empresas están regidas y supervisadas por el Ministerio de Ambiente el cual hace una auditoría ambiental para revisar el nivel de contaminación que emiten las empresas. La ciudad de Quito en el año 2012 se presentó un informe en el cual se detalla que se emitió en ese año 2.8 millones de toneladas de CO₂ de las cuales el 56% proviene de los automóviles lo cual nos dice que la mayoría de sus habitantes utilizan sus vehículos para moverse dentro de la ciudad. Otro punto es el gasto energético de la ciudad cuyo gasto promedio es de 18.52\$ mensual según el último censo nacional del año 2012. (INEC, 2012)

2.1.1.6 Ámbito Tecnológico:

El uso del internet en el país se encuentra en aumento, esto ayuda al sector ya que se pueden mejorar las conexiones y las transmisiones de los eventos. El 44,6 % de hogares urbanos tienen internet en el país. (INEC, 2017). Al tener acceso de internet la gente tiene la puerta abierta al mundo real y virtual, también la oportunidad de conocer realidades nuevas que pueden atraer su atención e incluirlas dentro de su dinámica vital. Es importante considerar también el tipo de conexión que se utilizará para el desarrollo de los eventos y la eficiencia en

sus transmisiones ya que eso permitirá observarlos a través de páginas web y redes sociales oficiales del evento.

Para el año 2017, el acceso a Internet a nivel nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural crece 11,8 puntos.



Figura 1. Acceso a Internet. Tomada de: INEC. (2017). *Tecnologías de la información y la comunicación*.

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Como el gráfico anterior lo demuestra en el Ecuador se ha disminuido la compra de computadoras fijas y han aumentado las ventas de dispositivos móviles de 13,9% a 26% de 2012 a 2017 como se aprecia en el gráfico. (INEC, 2017).

Las computadoras portátiles son dispositivos que tienen ventajas como su fácil manejo, traslado, variedad de marcas, modelos y capacidad lo que permite que la gente que accede a los videojuegos pueda participar en mayor número y con conexión alrededor del mundo.

En el 2017 se incrementó en 12,1 puntos el equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, con respecto al 2012 .



Figura 2. Uso de computadoras portátiles dentro del país. Tomada de: INEC. (2017). *Tecnologías de la información y la comunicación*.

http://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

El constante crecimiento del uso del internet es una variable que muestra la preferencia de las personas por estar conectadas entre sí, sin importar el lugar, lo que para este caso puede ser muy beneficiosa, además del uso de dispositivos como son los teléfonos celulares según se muestra en el gráfico. (INEC, 2017)

Para el año 2017, el acceso a Internet a nivel nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural crece 11,8 puntos.



Figura 3. Acceso a internet dentro de las distintas zonas del país. Tomada de: INEC. (2017). *Tecnologías de la información y la comunicación*.

http://www.ecuadrencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales

[/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf](#)

Los eventos deportivos electrónicos son cada vez más fáciles de visualizar debido a la gran cantidad de personas que tienen acceso al internet o a la televisión, esto es muy beneficioso para la promoción de los eventos ya que con las nuevas tecnologías se pueden utilizar cámaras de calidad y dispositivos los cuales facilitan las transmisiones. Otro dato interesante que nos da el INEC es que el público con mayor impacto al momento de usar una computadora son personas de entre 16 y 24 años los cuales representan el 78,9% de usuarios.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Análisis Porter

2.1.2.1.1 Poder de negociación de los Proveedores:

Para la organización de eventos, existen varias empresas que proveen los equipos e implementos para el desarrollo de esta la industria. Por ejemplo, quienes venden implementos deportivos que representan un proveedor y se encuentran en el CIIU G4649.92, en este caso 10 de las 20 empresas registradas se encuentran en la ciudad de Quito. Otros medios que también se utilizan son los sistemas de sonido y luces, que se ubican en el CIIU R9000.01, en este ámbito igualmente existen 10 empresas registradas en la ciudad de Quito de las 20 inscritas, estos vendrían a ser proveedores secundarios para la organización de distintos tipos de eventos. Finalmente, las empresas de alquiler de espacios se encuentran en el CIIU L6810.01, y en el mercado hay un número considerable, por lo cual su poder de negociación es bajo lo cual representa una oportunidad. (BAJO)

2.1.2.1.2 Poder de negociación de Clientes:

En nuestro estudio los clientes tienen un poder de negociación alto. Debemos tomar en cuenta que para los posibles clientes existe una oferta muy amplia y variada de actividades recreativas o similares, y que la industria de los videojuegos en el Ecuador es aún incipiente, pero en crecimiento, va ganándose

un espacio en las preferencias del público y por ello su posicionamiento como una opción de sana diversión es todo un reto. Hay que hacer un trabajo de promoción y fácil accesibilidad que atraiga hacia este mercado y desplace las preferencias más convencionales ya sea de actividades presenciales o virtuales, ya sean familiares, individuales o con amigos. Por todos los puntos antes mencionados podemos concluir que se presenta una amenaza. (ALTA)

2.1.2.1.3 Nuevos competidores:

La industria de eventos deportivos en nuestro País todavía está en desarrollo y en la actualidad no se cuenta con una gran cantidad de competidores, esto se refleja en el código CIIU donde podemos comprobar que existen 20 empresas competidoras distribuidas por el país y 6 de ellas se encuentran en la ciudad de Quito. En promedio cada año ingresa 1 empresa en este CIIU, es decir 1 nuevo competidor lo cual no representa una amenaza ya que tienen altas barreras de entrada como los costos o ingresos para su funcionamiento, añadido al poco interés hacia los eventos que se organicen en esta industria, esto se agrava por la complejidad de las normativas gubernamentales que dificultan el ingreso de los nuevos competidores. (BAJA)

2.1.2.1.4 Productos sustitutos:

En Quito existen varias opciones en la industria de organización de eventos lo cual hace que el poder de los productos sustitutos sea medio, la razón es que en la ciudad se realizan gran cantidad de actividades de recreación organizados por diferentes instituciones públicas o privadas, estas son de variada índole, desde las culturales como conciertos, exposiciones, procesiones, etc., hasta las que son al aire libre o deportivas tales como campeonatos de cualquier deporte desde las ligas barriales, torneos interuniversitarios, ciclo paseo, entre otras, además la gente tiene a la mano otras opciones de tipo más doméstico como las páginas de streaming: YouTube, Netflix o Twitch y otro tipo de productos o servicios de entretenimiento como la televisión. (MEDIA)

2.1.2.1.5 Rivalidad entre competidores:

Los eventos que ofrecen los competidores que se encuentran en el CIU, en su mayoría son enfocados a los deportes tradicionales (fútbol, tenis, baloncesto, etc.) y otros distintos como las ferias, convenciones y demás, como ejemplo, encontramos la empresa turística ECOVIDA-EXPLORER, OPERADORA TURÍSTICA S.A. y se encuentra dentro del código CIU. Por esto la rivalidad entre competidores no es alta sino vendría a ser medio. (MEDIO)

En el CIU existen 20 empresas, las cuales en su mayoría están ubicadas en las provincias de Guayas y Pichincha.

2.1.2.2 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
		Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades				
1	Inversión por parte del país hacia el deporte	0.05	3	0.15
2	Jugadores muy fieles a los títulos	0.05	4	0.20
3	El PIB del país esta en crecimiento	0.04	2	0.08
4	Mayor cantidad de dispositivos móviles	0.04	3	0.12
5	Mayor usuarios de internet	0.05	3	0.15
6	Varios proveedores	0.06	4	0.24
7	Juegos llamativos multijugador	0.05	3	0.15
8	Pocos competidores nacionales	0.03	2	0.06
9	Avances en transmisiones en vivo	0.04	2	0.08
10	Más interés hacia los e-sports	0.08	3	0.24
Amenazas				
1	Varios productos sustitutos	0.04	1	0.04
2	Alto poder de negociación de los clientes	0.02	1	0.02
3	Existe inflación en el país	0.06	3	0.18
4	Trámites largos para establecer la empresa	0.1	3	0.30
5	Varios cambios políticos	0.02	2	0.04
6	Varias salvaguardias para artículos de importación	0.05	2	0.10
7	Competencia internacional	0.03	4	0.12
8	País con un bajo rendimiento anti corrupción	0.07	2	0.14
9	Poco conocimiento del deporte	0.08	3	0.24
10	Baja participación de los adolescentes	0.04	2	0.08
Total		1.00		2.73

Como se puede apreciar dentro de la Matriz EFE las principales oportunidades que presenta la industria son: Jugadores fieles a los títulos y Varios proveedores dentro de la industria para eventos. Mientras que la amenaza más alta dentro de la industria es: Trámites para establecer una empresa y Competencias internacionales, esta última se debe a que las personas están más atraídas para

observar las competencias realizadas en otros países y con competidores profesionales.

Conclusiones:

- Se puede concluir que una de las mayores oportunidades es la gran cantidad de personas que juegan videojuegos en el país, esto hace que este sea un mercado atractivo, como se lo puede apreciar en el aspecto social del análisis PEST.
- Como se muestra en el análisis PEST, en el factor social el segmento más interesado en el uso de consolas y computadoras son las personas de entre 18 y 34 años las cuales representan el 70% de las personas que utilizan estos dispositivos.
- El resultado 2.73 de la matriz EFE muestra que la oportunidad de negocio está por encima del promedio el cual es de 2.5 y esto hace que se logren sobreponer a las amenazas.
- Hay que aprovechar el bajo nivel de poder de los proveedores ya que puede ser un factor determinante en el desarrollo y obtención de materiales necesarios para la realización de un evento.
- El mayor inconveniente que se presenta es el poder de negociación de los clientes ya que estos tienen una gran cantidad de opciones en cuanto a su recreación.

3.Analisis del cliente

Hipótesis:

Las personas están dispuestas a participar y asistir a eventos de deportes electrónicos dentro de la ciudad de Quito.

Problema:

Conocer el atractivo que tiene para las personas el asistir, observar o participar en eventos relacionados con los deportes electrónicos (e-Sports).

Objetivos:

- Conocer el interés que las personas tienen hacia este tipo de eventos.
- Conocer si las personas están dispuestas a asistir a un evento de deportes electrónicos.
- Identificar los medios por los cuales les gustaría que se transmitan este tipo de eventos.
- Saber el interés de las personas en ser participantes de este tipo de eventos.
- Estar al tanto de las preferencias de videojuegos de las personas al momento de asistir a este tipo de eventos.

Preguntas de investigación:

1. ¿Qué consideran las personas sobre los eventos de deportes electrónicos (e-Sports), y cuáles son los factores que lo determinan?
2. ¿Las personas estarían dispuestas a asistir a este tipo de evento?
3. ¿Por qué medios les gustaría a las personas que este tipo de eventos sean transmitidos?
4. ¿Qué interés reflejan las personas por competir en este tipo de eventos?
5. ¿Qué tipo de videojuegos les gustaría a los asistentes que hubiese en estos eventos de deportes electrónicos?

3.1 Análisis Cualitativo:

Entrevistas a Profundidad:

Las entrevistas a profundidad fueron hechas a dos personas especialistas cada uno en su rama específica: una persona experta en la organización y otra que es participante y asistente a los eventos de deportes electrónicos tanto a nivel local como a nivel internacional. Los entrevistados hablaron de sus experiencias sobre sus respectivos campos de conocimiento.

En los diálogos los participantes mostraron una actitud disponible y su interés por hablar desde su experiencia personal y laboral en estos ámbitos. Durante las entrevistas se realizaron varias preguntas que solventaron algunas dudas que surgen tanto en la organización como en la realización de eventos que se realizan en la ciudad de Quito actualmente.

Sebastián Palomeque:

Sebastián es un participante regular a los eventos de esta índole ya que se siente atraído por los torneos e-Sports, a lo largo de esta entrevista se trató sobre los eventos en general, cuáles son sus fallas comunes, en qué y cómo este podrían mejorar.

En el diálogo con Sebastián se le plantearon preguntas sobre cómo las personas perciben estos eventos, tomando en cuenta que en nuestro entorno no son tan comunes y generalmente son considerados como raros. En otros países tienen una gran cantidad de seguidores y se incluyen como un deporte con mucha acogida y que genera millones de visualizaciones e ingresos, así como la gran cantidad de personas que están detrás de la organización. Otro punto del que se habló es sobre el tipo de juegos y cuáles son los más populares, apareciendo unos de tipo lúdico como LOL, Fortnite, Call of Duty y otros más deportivos como FIFA o UFC. También se habló sobre la organización y logística, y nos dice que aunque se pueden organizar bien los eventos en general, en nuestro país no contamos con la infraestructura, implementos, equipos, etc., porque nuestro nivel tecnológico no está al mismo nivel que en otros países donde estos torneos

tienen una muy buena acogida y participación. Además de esto Sebastián comentó que para ir incentivando el mercado y la promoción, sería bueno que hubiese un total de 3 torneos al año. Se charló sobre la forma en la que accede a estos eventos, es decir, si asiste de una manera presencial o los mira desde su computadora, ante ello su respuesta fue que a los que tiene la oportunidad de ir y son en la ciudad asiste, pero cuando no puede los mira desde la computadora.

Jessica Mirabá:

Jessica es la gerente de marketing de una prestigiosa empresa y se encarga de organizar diferentes actividades a lo largo del año. En esta entrevista se conversó más sobre la organización de eventos en general, en este diálogo lo primero que nos surgía era conocer fue sobre los planes de contingencia y otros elementos a tener en cuenta para que todo se desarrolle con éxito, nos indicaba la importancia de tener un generador eléctrico propio para que en caso de que la energía falle y se corte se pueda continuar con la actividad sin problemas, otro tema que destaca es tener un contrato con otros parqueaderos cercanos al lugar donde se realiza el evento, así los asistentes siempre tendrán un lugar seguro para los automóviles cuando el parqueadero del recinto esté lleno, también destaca la importancia de contar con un fondo económico de reserva en caso de que sea necesario comprar o arreglar algo durante el evento. Además, la entrevistada sugiere que hay que cuidar todos los detalles de logística, por pequeños que parezcan todos son importantes, desde los más simples como la decoración, horarios, el tiempo de llegada de las personas que participan en el evento, verificar si los implementos y equipos funcionan de una forma correcta y sino sirven buscar reemplazos, alquiler de equipos e implementos si la empresa no los tiene en propiedad, así se estará al día con la tecnología y se evitarán gastos para la organización. También nos habló sobre los permisos que se deben tener para la seguridad ciudadana, porque si el evento supera cierto número de asistentes el cuerpo policial debe estar presente o enterado del evento, y cumplir con los requisitos del Cuerpo de bomberos, se debe tener un plan de riesgos y

verificar que el recinto sea seguro para el público.

Finalmente, se habló sobre la pregunta sobre cuáles son los factores determinantes en la organización de un evento y sobresalen de la entrevista los siguientes: tiempo de duración, tener establecido el presupuesto económico, que contemple los imprevistos ya que algunas cosas pueden variar durante la ejecución de la actividad, aunque este presupuesto debe ser la base y hay que intentar regirnos por él. Nos indica que un presupuesto orientativo como base mínima sería de \$ 4,500.00 dólares, este valor incluye los costos de las luces, pantallas, asientos y el resto de las decoraciones.

Conclusiones:

Ambos entrevistados fueron de gran ayuda para despejar las dudas que se tenían sobre la organización y desarrollo de los eventos relacionados o no al mundo de los e-Sports, ya que principalmente se querían conocer los problemas que se presentan al momento de la organización, los que se podrían presentar y también saber cómo resolverlos de manera oportuna para que todo se realice con éxito.

Análisis Focus Group.

Para el grupo focal se convocaron a 7 personas dentro del rango de edad de 19 a 24 años quienes son conocedores porque son participantes y fieles jugadores. Los jóvenes se mostraron dispuestos e interesados en comentar sus experiencias, que son importantes y ayudan a despejar las dudas sobre el tema propuesto por parte del moderador.

En el focus group se trataron los siguientes temas: Conocimiento e interés sobre torneos, conocimientos sobre otros jugadores locales, el interés hacia la creación o conformar parte de un equipo de deportes electrónicos, punto de vista sobre torneos en el país, los juegos de interés, profesionalidad del deporte. Los participantes del focus group comentaron ciertas experiencias relacionadas con

la mala organización de ciertos eventos en los que habían participado, por ejemplo lo sucedido en el Quito Game Show donde comprobaron falencias en los equipos, respecto al tiempo de competición ya que los organizadores no conocían sobre su correcto funcionamiento, también sufrieron problemas de conexión lo que dificultó la continuidad del evento lo que ocurrió en instancias finales, debiendo repetirlas por lo que se perjudicó a uno de los equipos participantes.

También en el focus group se abordó el tema de los implementos y equipos que se utilizan, nos indican que hay 2 modalidades: en algunos casos los participantes llevan sus implementos propios para competir, mientras que en otros la organización facilita los equipos para el desarrollo de la actividad. A este respecto los participantes tuvieron ciertas quejas ya que esto genera desigualdad porque en ciertos casos, quienes tienen mayor poder adquisitivo tienen equipos más completos y poderosos lo que les da ventajas, haciendo que la competencia se vuelva injusta.

Como cuarto tema se trató si los participantes estuviesen dispuestos a formar parte de algún equipo para asistir a las competencias y sus respuestas fueron afirmativas porque tienen interés en participar como equipo. Indican que esta modalidad hace más interesantes las competencias y los videojuegos que tienen esta característica.

Los participantes también conversaron sobre los juegos de interés durante los torneos, y los juegos que más se repitieron fueron: League of legends, Overwatch, Fortnite, Call of Duty y Dota 2, como sugerencia los participantes dijeron que sería mucho mejor enfocarse en uno de ellos por evento y tener otro juego de entretenimiento hasta que se comience el torneo, así se puede mantener a la gente entretenida y no esté indecisa en caso de que haya más de un juego en el evento.

Lo último que se trató en el focus group fue la representación internacional de estos eventos, para que éstos tengan un mayor impacto, los participantes sugirieron contar con una licencia para los distintos juegos y que sirvan como clasificatorios mundiales para así poder acceder a torneos de mayor nivel y más profesionales que son escasos y son poco accesibles en el país. Resaltan que

es difícil que los jugadores puedan asistir a otros países o región donde sí se desarrollan este tipo de torneos profesionales.

3.2 Análisis cualitativo

Segmentación.

El plan de negocio se enfoca en los hombres y mujeres de la ciudad de Quito que se encuentran comprendidos entre las edades de 15 a 34 años con un nivel socioeconómico alto y medio alto, que les gusten los videojuegos, obteniendo como resultado 74.254 personas, utilizando la fórmula de población conocida tenemos una muestra 382 personas, pero con fines académicos se analizará una muestra de 50 personas para las encuestas. La tabla 3.

Tabla 3. Segmentación

Geográfica		
Lugar	Población	%
Ecuador	17031923	100%
Pichincha	2576287	15,13%
Pichincha	2576287	100%
Quito	2239191	86,92%
Demográfica		
Quito <u>HYM</u>	2239191	100%
edades		
15-34 años	809748	36,16%
Psicográfica		
Nivel económico		
A y B	106077	13,10%
Estilo de vida	74253,9	70%

Encuesta

Lo primero que podemos notar en los resultados de las encuestas es que las personas de sexo masculino conocen más de los eventos de deportes electrónicos en la ciudad, son un total de 29 personas de este género, mientras que sólo 4 personas del sexo femenino tienen conocimiento del tema y el resto de los encuestados no conocen sobre los eventos de este tipo que se realizan

en la ciudad. Esto nos indica que el desconocimiento tal vez se deba a la falta promoción y difusión, para ello es necesario una mejora en este sentido para atraer más audiencia. La tabla 4

Tabla 4. Tabla cruzada eventos.

Cuenta de ¿Conoce de los eventos de eSports en la ciudad?	Sexo		
¿Conoce de los eventos de eSports en la ciudad?	Femenino	Masculino	Suma total
No	6	12	18
Sí	4	30	34
Suma total	10	42	52

En la tabla número 5 se hizo la relación entre la edad y cuanto estaría dispuesto a pagar por una entrada para asistir a este tipo de eventos, podemos ver que las personas que rondan entre los 15 y 20 años estarían dispuestos a pagar por una entrada un promedio de \$6,42, esto se debe a que en su mayoría no trabajan ni tienen unos ingresos fijos para adquirir alguna entrada; mientras que el siguiente rango de edad que comprende desde los 21 a 25 están dispuestos a pagar un promedio de \$7,03, este segundo grupo etario ya puede empezar a tener ingresos propios y cuentan con mayor poder adquisitivo y están dispuestos a pagar esta cifra; el tercer grupo desde 26 a 30 años está dispuesto a pagar por una entrada en promedio \$ 6, esto se debe a que el interés hacia estos eventos empieza a perderse y no están tan dispuestos a comprar una entrada a un precio muy elevado, y por último el cuarto rango de edad comprendido entre los 31 a 34 años, en promedio quisieran pagar por una entrada \$8,85, esto porque estas personas ya cuentan con un trabajo estable y tienen unos ingresos fijos estando dispuestos a pagar una cantidad mayor al resto.

Tabla 5. Tabla cruzada edades y precios.

Cuenta de ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por asistir a estos eventos?	Edad				
¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por asistir a estos eventos	15-20	21-25	26-30	31-34	Suma total
		0			0
5		1	8	2	11
6		2	6	6	14
7		4	6	2	12
8			3	1	5
10			4	4	8
15			1		1
Suma total		7	28	9	7

Para la siguiente tabla se utilizaron las variables de edad y los medios de transmisión en vivo en caso que el torneo sea de forma online o virtual, para lo cual el primer rango de edad (15 a 20 años) respondió que utilizaría más las plataformas de YouTube y Twitch; el segundo rango (21 a 25 años) dijo que las plataformas que más utilizarían serían Twitch y YouTube y la que menos usarían sería Facebook; el tercer rango de edad (26 a 30 años) respondieron a la encuesta que utilizará más la plataforma de Twitch y por último el último rango de edad (31 a 34 años) también respondió que utilizaría la Plataforma de Twitch, esta plataforma coincide en todos los rangos de edad debido al crecimiento que está teniendo. El enfoque hacia los videojuegos que esta plataforma posee ha hecho que la mayoría de los encuestados la prefieran sin importar la edad que estos tengan. La tabla se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6. Páginas de transmisión.

Cuenta de En caso de que los eventos sean transmitidos en páginas de streaming ¿Que página usaría? En caso de que los eventos sean transmitidos en páginas de streaming ¿Que página usaría?	Edad				Suma total
	15-20	21-25	26-30	31-34	
Facebook Gaming	0			2	4
Página del evento		6			6
Twitch	4	12	6	3	25
Youtube	2	8	3	2	15
Suma total	6	28	9	7	50

Para la tabla número 7 se utilizaron las variables de la locación de los eventos en caso de ser presenciales y la forma de competición, es decir, si fuese presencial, virtual o mixta. Las respuestas fueron en su mayoría en la línea de que se organicen en salones de eventos en los distintos hoteles de la ciudad, de una forma más detallada las personas que eligieron que sea un tipo de competición mixta, 22 de ellas eligieron los salones de eventos para la instancia final del evento, también manifiestan que quisieran que el evento sea presencial prefiriendo más los auditorios como el ágora de la Casa de la Cultura y quienes eligieron un torneo virtual, se decantan en su mayoría por algún coliseo pequeño para que se realice la premiación allí.

Tabla 7. Lugares de realización y modalidad.

#REF!	¿Cómo le gustaría que fuesen estos eventos?			
¿Dónde le gustaría que se realicen estos eventos en caso de que sean de forma presencial?	Mixto (Presencial	Suma total	Virtuales	
	0			0
Auditorios	8	3	15	4
Coliseos	5	5	13	3
Salones de eventos (hoteles)	17	2	22	3
Suma total	0	30	10	50

La última tabla utilizó las variables de la disposición de las personas a asistir a este tipo de eventos, con la variable de qué es lo que más les llama la atención: 42 personas respondieron que sí están dispuestos a asistir a estos torneos; mientras que 8 personas dijeron que no, indicando que lo que menos les llama la atención son los juegos. De las 42 que respondieron afirmativamente dicen que lo que más les llama la atención es: el ambiente, la convivencia y la organización. En referencia a la frecuencia, quienes que respondieron de forma negativa, la respuesta con mayor frecuencia fue el ambiente y la que menor frecuencia tiene es igual a las personas que respondieron afirmativamente y fueron los juegos.

Tabla 8. Atención y Preferencias

Cuenta de ¿Qué es lo que mas le llama la atención de estos eventos?	¿Estaría dispuesto a asistir a eventos de deportes electrónicos?			
¿Qué es lo que mas le llama la atención de estos eventos?	No	Si	Suma total	
		0		0
El ambiente		4	11	15
La convivencia			11	11
La organización		3	11	14
Los juegos		1	9	10
Suma total		8	42	50

Conclusiones.

Analizando las respuestas de las entrevistas, el grupo focal y las encuestas se verifica que en el país hay potencial y una buena acogida para la realización de los deportes electrónicos, lamentablemente hay varios factores que influyen directamente para el éxito de esta actividad, por ejemplo la mala organización, la falta de promoción y difusión, las fallas de índole tecnológico, dificultad para acceder a buenos equipos e implementos, entre otros, experiencias anteriores demuestran que hay muchos aspectos por corregir si queremos que esta industria empiece a crecer, con oportunidad de explotarse porque se cuenta con

un público joven que tiene preferencia por los videojuegos y sus modos competitivos y están animados a participar en estos los eventos lúdicos que podrían llegar a ser muy grandes si se los impulsa.

Conclusiones generales del capítulo

- En general lo que se puede apreciar del análisis del cliente, es que hay un grupo de personas que se interesa en este tipo de eventos, estando dispuestos a participar de ellos ya sea como un espectador o participante dentro de la competición y estarían dispuestos a pagar por ello entre \$5.00 y \$ 7.00 dólares por persona dentro del grupo objetivo entre 15 a 34 años.

4.Oportunidad de negocio

4.1Descripción de oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio en el país está creciendo debido a que la industria del entretenimiento es una de las que más rentabilidad genera, además de que representa un rubro en la canasta básica de las personas en las zonas urbanas. El uso de internet en hogares dentro de las zonas urbanas tiene un porcentaje de 44.6% (INEC, 2017), esto puede ayudar a difundir y visualizar las transmisiones de los eventos, otro punto a favor de esto es que las personas dentro del rango de edad de 15 a 34 representan el 70% de jugadores de videojuegos a nivel mundial, esto hace que el mercado en la ciudad de Quito sea amplio ya que como se muestra en la segmentación en el capítulo anterior son un total de 74.254 personas que entran en este posible mercado. Las personas entre hombres y mujeres emplean 10:23 horas en actividades de recreación y convivencia según el INEC lo cual hace que las personas puedan asistir a eventos recreativos de cualquier índole.

Como también se puede notar en el capítulo número 2, en el Ecuador se han disminuido la compra de computadoras fijas y han aumentado las ventas de dispositivos móviles de 13.9% a 26% de 2012 a 2017 como se aprecia en el gráfico, (INEC, 2017), en la actualidad muchas de las computadoras portátiles

pueden competir sin ningún problema con las computadoras de escritorio, esto permite la fácil instalación de videojuegos y jugar o competir en las mismas. En el factor político del análisis externo uno de los puntos fuertes para una oportunidad de negocio deportivo es la “Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, y estabilidad y equilibrio fiscal”, Esta ley se hace pública el 21 de agosto del 2018 y misma que establece que se reforme el artículo 10 y que al final del primer numeral 19 se agregue: “Los costos y gastos por publicidad o patrocinio deportivo que sean realizados dentro de los programas del plan estratégico para el desarrollo deportivo ejecutado por la entidad rectora competente, se deducirán de conformidad con las condiciones y límites establecidos en el Reglamento. Esta ley fomenta que las empresas inviertan en los eventos deportivos para así deducir impuestos, lo que les permite involucrarse en la organización y que los distintos eventos deportivos puedan tener mejores patrocinios y como consecuencia una evidente mejoría, la experiencia de los asistentes será muy buena y querrán seguir participando de ellos.

Por otra parte, en el ámbito económico basado en el enfoque económico internacional los países de Latinoamérica que tienen mayor presencia en el ámbito de los videojuegos presentan grandes ingresos y un crecimiento en su demanda, vemos que el movimiento de la industria de los videojuegos genera 4 millones de dólares en el año 2015. El Ecuador se encuentra en la posición número 63 a nivel global de la lista de países con más gastos en los videojuegos y se encuentra en el octavo lugar de Latinoamérica. (Newzoo, 2016).

En el análisis del género realizado por la misma empresa dice que el 59% de los jugadores son de género masculino y el 41% son de género femenino. Este estudio también reveló que el 60% de los jugadores juegan a diario y que el 41% de los jugadores utilizan computadoras para jugar, el 36% juegan en sus consolas, 8% dispositivos de realidad virtual y el restante (15%) utilizan dispositivos móviles. (ESA, 2019). Gracias a estos datos se puede suponer que los eventos que se quieran organizar deberán estar más enfocados hacia

plataformas de computadoras y con una pequeña inclinación hacia el sexo masculino, pero sin dejar a un lado al sexo femenino.

Mediante un análisis hacia las entrevistas, focus group y encuestas se puede decir que es un mercado en el cual existe un gran potencial, identificándose algunas necesidades que hay durante estos eventos por las características únicas que tienen por ejemplo los equipos e implementos a utilizar los que se mencionaron durante el focus group y en una entrevista, tales como las consolas o computadoras, además se debe considerar la logística y decoración, otro ámbito fundamental es la cuestión económica que se invierte en la industria de los videojuegos y el entretenimiento que identifica a este mercado llamativo para una gran cantidad de personas.

Las compañías de videojuegos crean una comunidad basándose en sus propios juegos, la cual es muy competitiva, estas comunidades son muy fieles a sus juegos y cuando sale uno nuevo a la venta sus seguidores se acercan a las tiendas y los compran para luego mostrar quien es el mejor en dicho videojuego. Como se puede ver en el focus group y en una de las entrevistas las personas están muy dispuestas a competir y demostrar sus habilidades en videojuegos, pero no existe una empresa que organice de forma correcta este tipo de evento, ya que a los torneos a los cuales los participantes habían asistido siempre tuvieron inconvenientes que dificultan la práctica y afecta a la continuidad de la competencia.

Para las competencias en sí, una oportunidad de negocio de la que se habló durante el focus group fue enfocarse en un solo videojuego por cada evento, para ello se sugiere empezar con el juego más popular de todos para que el organizador del evento se dé a conocer y seguir durante el año con otros tres eventos distintos con diferentes videojuegos ya que al haber varios videojuegos en un solo lugar los asistentes no saben qué ver y al momento de hacer la transmisión en vivo se complica la logística de la transmisión y se puede confundir a los espectadores. Para concluir lo anterior se sugiere que se deben realizar más eventos de una forma organizada para que los asistentes no se sientan aturcidos entre tantas opciones jugables o para observar.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia general de Marketing

Este proyecto está comenzando y al existir un mercado en que se están desarrollando las actividades de entretenimiento mediante la organización de eventos especializados en videojuegos. Para esto se puede realizar una estrategia de marketing PUSH ya que estas realizan actividades directamente enfocadas al consumidor, de esta manera la estrategia en la cual se va a basar en una estrategia de diferenciación creando valor. La estrategia de posicionamiento la cual se planea utilizar es

Estrategia de Diferenciación.

Agregar valor a los eventos para que los asistentes a los mismos se sientan satisfechos y tengan la sensación de que se van a divertir y que se van a cumplir sus expectativas. Como parte de la estrategia de diferenciación es comenzar en los eventos con un formato mixto es decir que el torneo comenzará de una forma virtual y transmitidos en vivo en servicios de streaming, con un sistema de campeonato eliminatorio y la etapa de la final será de forma presencial, para que en esta fase del torneo la audiencia que esté presente pueda sentir o apoyar al equipo o la persona con la que sientan alguna afinidad. Como parte de la estrategia a un largo plazo habrá continuar con los torneos, pero que vayan siendo tomados en un ámbito profesional apoyando a las personas participantes para que logren el estatus de profesionales.

5.1.2 Mercado objetivo

El mercado objetivo al cual el plan de negocio está enfocado es el siguiente y está basado en los resultados de las encuestas que se realizaron con anterioridad.

El mercado objetivo es de 59.997 personas con las características las cuales son:

- Residentes en la ciudad de Quito

- Con edades comprendidas entre 15 a 34 años de edad
- Con un nivel económico clase A y B
- Que le gusten los videojuegos

5.1.2 Propuesta de valor

.

Para la propuesta de valor se decidió utilizar un modelo canva para conocer cuáles podrían ser los factores que le agreguen valor al servicio que se quiere ofrecer.

Dentro del gráfico 4 se encuentra el modelo Canva el cual se explica las características de cada uno de los componentes de este modelo, de los cuales el plan de negocios quiere destacar las relaciones con los consumidores, las alianzas claves y la propuesta de valor.

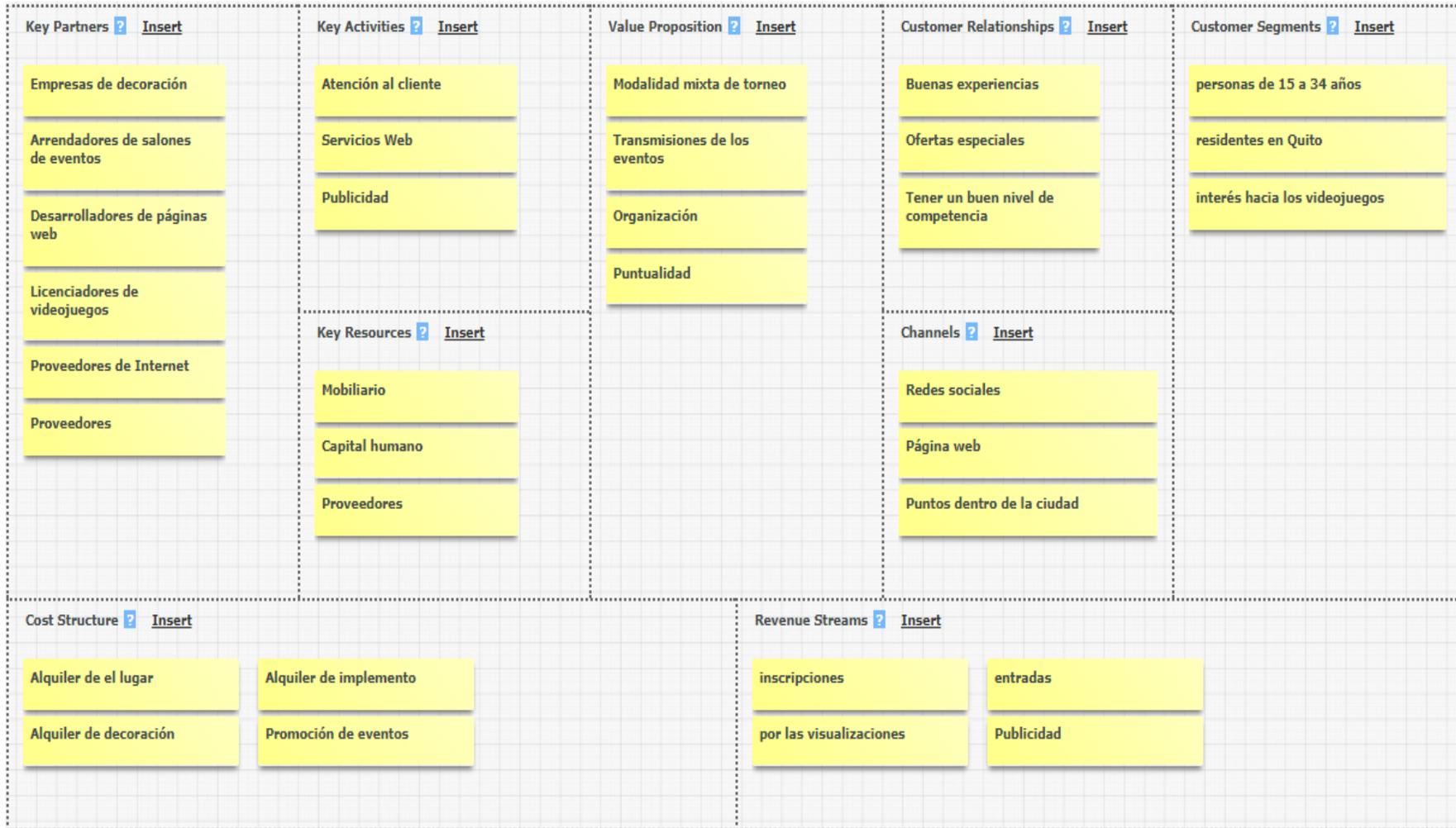


Figura 4. Modelo Canva del plan de negocios

En general el valor agregado que se desea ofrecer da como resultado la experiencia que se quiere brindar al consumidor, la que estará basada en la organización, los tipos de videojuegos competitivos que se quieren tener durante los mismos. Otro factor que le va a dar un valor agregado es que se transmitirán por medio de páginas de “streaming” como lo son YouTube, Twitch o Facebook gaming. También se planea tener en cuenta a los competidores en el sentido de crear un histórico con los puntajes o rankings que esto consigan durante el evento.

5.2 Marketing Mix

Producto:

El producto que se quiere vender es la organización de eventos e-Sports, que es un producto que no está explotado y por desarrollar en el país ni en la ciudad, de tal manera que podría impactar más a las personas y a los “gamers” como ya se mencionó anteriormente hay un interés por estos eventos y la gente está dispuesta a participar en ellos.

Los **atributos** con los que este servicio cuenta son: La interacción con los posibles usuarios y clientes, la innovación de sistemas de competición ya que se planea realizar los eventos de una manera virtual y presencial para abarcar a un mayor número de personas, hacer que los asistentes y participantes se sientan inmersos en la experiencia. También estos eventos se realizarán cada 4 meses con una temática y videojuegos diferentes cada vez teniendo 2 videojuegos para competir, otra cosa que se ofrece a los posibles clientes, ya sean empresas o personas naturales, es la organización de eventos sobre e-Sports y este será tomado en cuenta como un mercado secundario para la empresa.

Mientras que el **branding** que se planea tener es una página web, redes sociales donde las personas puedan interactuar y enterarse de lo que va a ocurrir

con la empresa y sus eventos en el futuro, también se contara con afiches, vallas publicitarias y una oficina que hará como sede de la empresa. Al ser un servicio, el **empaquete** no se podrá ofrecer ya que se intenta vender una experiencia y no algo físico porque no es un producto tangible. Mientras que el **soporte** se quiere tener un número de 8 personas el día del evento para que ayuden a solucionar los eventuales problemas que puedan suscitarse durante el evento, además de que estos sean un apoyo para las personas y puedan brindar información.

Precio:

La estrategia de precio que se va a utilizar es la de valor agregado ya que se tratará de brindar una buena experiencia para los asistentes, además de que en los eventos tendrán una índole más competitiva.

La **estrategia de precio** que se va a manejar está basada en los resultados que se obtuvieron en la encuesta los cuales son un poco inferiores a la competencia, se tomará en cuenta la popularidad del juego, el número de jugadores y el número de personas que lo juegan actualmente.

El **costo de venta** que se manejará, para la **estrategia de entrada** que se va a utilizar, es una estrategia de penetración con precios más bajos que la competencia durante el primer año de funcionamiento de la empresa, a partir de los siguientes años los precios aumentaran gradualmente, mientras que en la **estrategia de ajuste** para esto se realizarán descuentos cuando el mismo participante haya estado involucrado en varios eventos realizados anteriormente, es decir, que si un mismo participante ya ha participado en 4 eventos anteriores podrá obtener un descuento en su quinta participación en los futuros torneos organizados por la empresa.

Plaza:

Los lugares en los que se realizarán los eventos de deportes electrónicos serán en coliseos privados, anfiteatros, salones de eventos en los distintos hoteles de la ciudad, auditorios o en el ágora de la Casa de la Cultura, la plaza será analizada dependiendo de la cantidad de afluencia de personas que tengan la intención de asistir a dicho torneo de un videojuego específico, es decir también

se tendrá en cuenta el interés y la cantidad de personas interesadas en dicho videojuego y su modo competitivo.

La **estrategia de distribución** estará enfocada hacia una distribución directa lo que hace que la empresa sea la propia distribuidora de sus entradas e inscripciones, mientras los **puntos de venta** serán los lugares donde el público pueda adquirir sus entradas o inscribirse para competir en los eventos, estos puntos estarán ubicados en el recinto donde se valla a realizar el evento, la página web y las redes sociales de la empresa.

La **estructura del canal de distribución** comenzará en el momento en que la empresa tenga en claro la temática del evento, allí intervienen las personas de publicidad y marketing quienes deben comenzar con los artes, para pasar a logística quienes tendrán que ir reservando el lugar donde se vaya a realizar el evento, lo decoren y preparen, luego las entradas u hojas de inscripción pasarán a quienes estén haciendo la promoción en los sitios establecidos para que estos puedan vender o inscribir a las personas que estén interesados.

Los **tipos de canales** que se utilizaran serán unos que involucren directamente al productor con el consumidor, el cual tendrá un mayor contacto con la producción del evento y afianzará las relaciones entre la empresa y el cliente.

Promoción:

La estrategia que se planea utilizar es una estrategia push que se basará en utilizar intermediarios para llegar a un público más amplio que esté interesado en los eventos de e-Sports. Esto se realizará mediante estrategia promocional basada en ofrecer ciertos descuentos si los participantes se inscriben por la página web o redes sociales del evento. La **publicidad** estará fundamentada en la idea de que los eventos brindarán una gran experiencia a los participantes, esto puede provocar su interés haciendo que estos quieran venir a todos los torneos que se organicen, pudiéndose lanzar nuevas competencias con nuevos juegos. Mientras que la **promoción de ventas** se realizará por medio de las redes sociales y página web, también habrá personas en pequeñas islas en centros comerciales, promoción en los colegios y contratación de algunos medios tradicionales como la radio y televisión. **Relaciones públicas** se tratará de traer

a uno de los video jugadores más reconocidos o influyentes para anunciarlo antes del evento, atraer al público y crearles la expectativa, esta será una forma de difundir el evento. La **fuerza de ventas** será como se mencionó anteriormente, invitar algún personaje reconocido en el mundo de los e-Sports, además de contar con personas capaces de promocionar y vender las entradas.

6.Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

Misión:

“Somos una empresa organizadora de eventos de e-Sports, que ofrece los video juegos como una alternativa de tiempo libre dirigida a personas de diferentes edades aficionadas o profesionales del país”.

Visión:

“Ser la empresa organizadora de eventos de e-Sports elegida por los clientes conocida por brindar una buena competitividad y servicios”.

Objetivos:

Objetivos a mediano plazo:

- Darse a conocer dentro de los organizadores de eventos de e-Sports por las personas cercanas a estos eventos dentro de dos años.
- Generar interés en las personas para que se inscriban como participantes en los eventos que se organicen durante los primeros meses de funcionamiento.
- Tener patrocinios de empresas que quieran entrar en un nuevo segmento de mercado el cual tenga interés hacia los videojuegos en los primeros años.
- Generar ganancias de \$10.000 a partir del tercer año.

Objetivos a largo plazo:

- Hacer que las personas reconozcan a la empresa como una organizadora de eventos de deportes electrónicos de renombre en la ciudad en un período de 3 años.
- Tener un amplio número de participantes en las distintas modalidades de competición, es decir en equipos o de forma individual a partir del quinto año.
- Generar un gran interés para las posibles marcas patrocinadoras con los eventos que se vayan a realizar a partir del tercer año.
- Aumentar las ganancias en un 8% para el sexto año.

6.1 Organigrama:

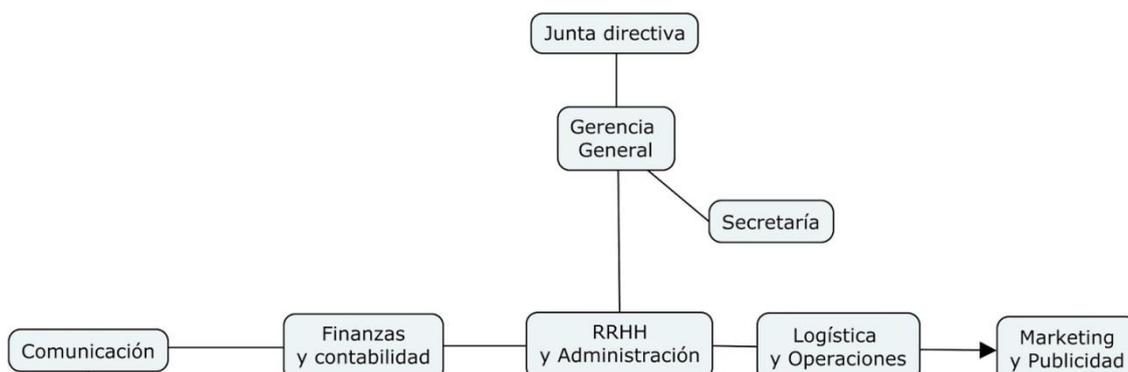


Figura 5. Organigrama del plan de negocios.

En el organigrama se puede apreciar que tiene una forma vertical y dentro de este existen 7 personas cuyas funciones serán explicadas a continuación:

- Gerencia General: Estará a cargo de manejar la empresa y tomar las decisiones sobre la misma con la aprobación de la junta directiva.
- Departamento de Secretaría: Este departamento estará a cargo de organizar, comunicar y decretar las cuestiones que se hablen dentro de las reuniones y consejos generales de la empresa.
- Comunicación: Estarán a cargo de las publicaciones y comunicación de los eventos.

- Departamento de finanzas y contabilidad: Este departamento está a cargo de las finanzas de la empresa donde esta se encarga de los impuestos y pagos a los proveedores.
- Administración y Recursos Humanos: Esta área de la empresa se encargará de la contratación, personal y la comunicación interna de la empresa.
- Logística y operaciones: Se encarga de todos los temas logísticos y operacionales de la empresa, por ejemplo, conseguir instalaciones, la decoración, las inscripciones o la organización.
- Marketing y publicidad: Se encargarán de planear las estrategias de marketing y la promoción de los eventos.

6.2 Plan de procesos:

Proceso de organización del evento:

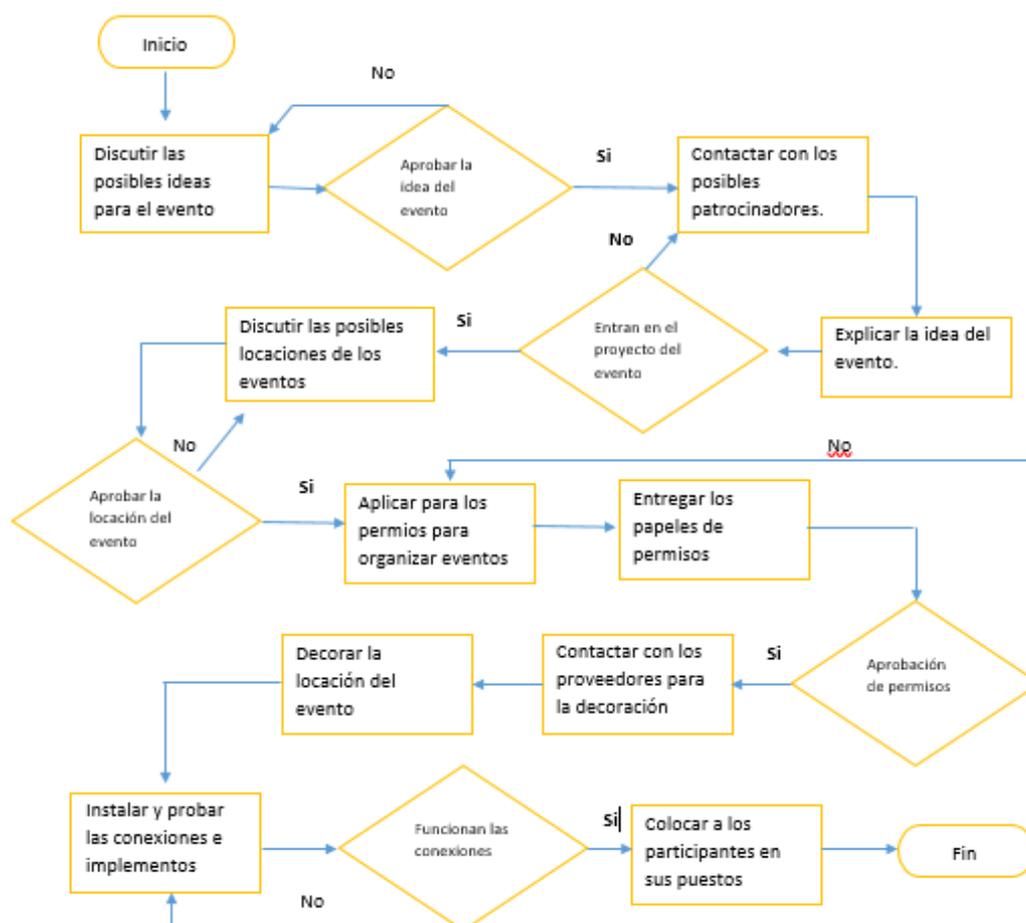


Figura 6. Proceso para la organización de un evento.

Proceso de inscripción y pago:

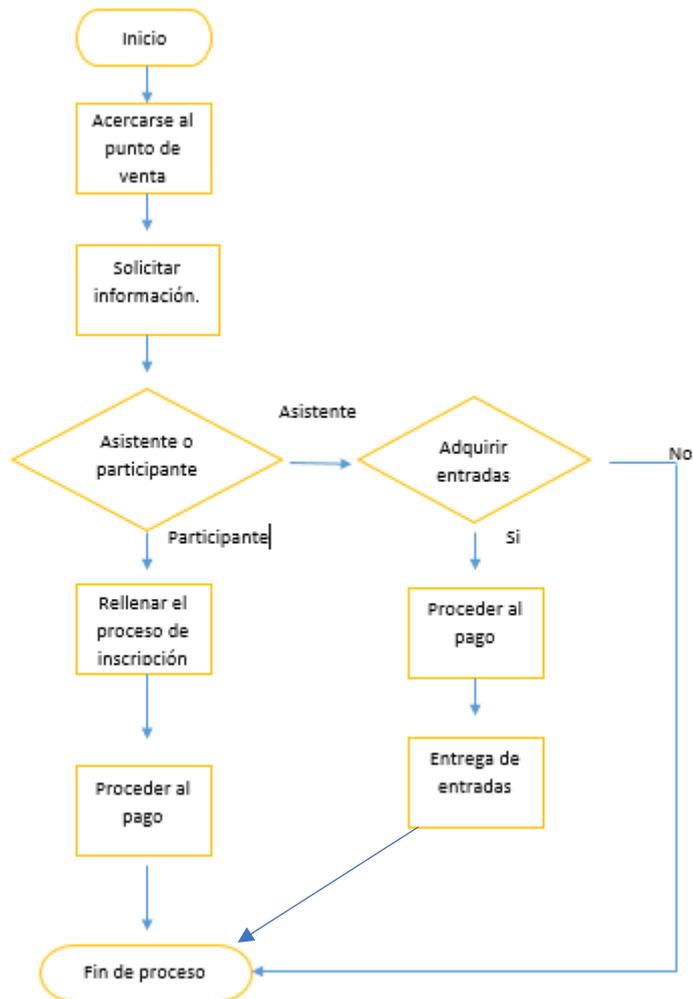


Figura 7. Proceso de pago e inscripción.

6.3 Cadena de valor:

INFRAESTRUCTURA: Personal capacitado para los implementos que se vayan a utilizar, Artículos de mejor calidad y actualizados				
RECURSOS HUMANOS: Se tendrán reuniones periódicas para la capacitación del personal y discusión de los posibles futuros eventos				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: Mantener los equipos electrónicos constantemente actualizados para un mejor desarrollo de los eventos.				
COMPRA: Adquirir los implementos de adecuación y decoración,				
LOGÍSTICA DE ENTRADA: Conseguir las licencias para el uso de los videojuegos. Actualizar periódicamente los equipos tecnológicos Almacenamiento y contabilización de implementos.	OPERACIONES: Organización de eventos Ventas de entradas Inscripciones Sistemas de competición Montaje del evento.	LOGÍSTICA DE SALIDA: Reunirse con los posibles patrocinadores del evento para presentar los proyectos.	Marketing y ventas: Se realizarán campañas por diversos medios de comunicación. Inscripción de los participantes.	SERVICIO: Reclamos

Figura 8. Cadena de valor del plan de negocios.

Gastos en sueldos:

Los sueldos que se planean para pagar a los empleados dependerán del cargo y las funciones que tengan los miembros de la empresa, mismos están distribuidos de la forma que muestra el gráfico, la remuneración se pagará de forma mensual y con una frecuencia de un evento al mes, siendo el gerente con el mayor sueldo, después de él se encuentra la persona encargada de la logística y operaciones de la empresa.

Tabla 9. Sueldos del personal.

Puesto	# de personas	Sueldo	Total
Gerente General	1	800	800
Secretaria/o	1	400	400
Financiero y Contabilidad	1	400	400
Marketing y Publicidad	1	500	500
Recursos humanos	1	500	500
Logística y Operaciones	1	600	600
Personal extra (día del Evento)	8	30	240
Total	14	2826	3036

6.4 Figura Legal:

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, esto se debe a que la empresa busca tener su propio nombre, además de esto el capital mínimo para formarla es de \$400, también este tipo de compañía sólo responde por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (NACIONAL, 1999)

Logos y nombre:



Figura 9. Logotipo y nombre para el plan de negocios.

7.Evaluación Financiera

Para este capítulo se decidió realizar una encuesta para conocer la frecuencia en la que se presentará cada uno de los juegos, es decir, habrá que definir la periodicidad con la que se realizará un evento con un juego en específico y los resultados fueron:

¿Cuáles de estos juegos tienes para tus consolas o Computadora?

54 respuestas

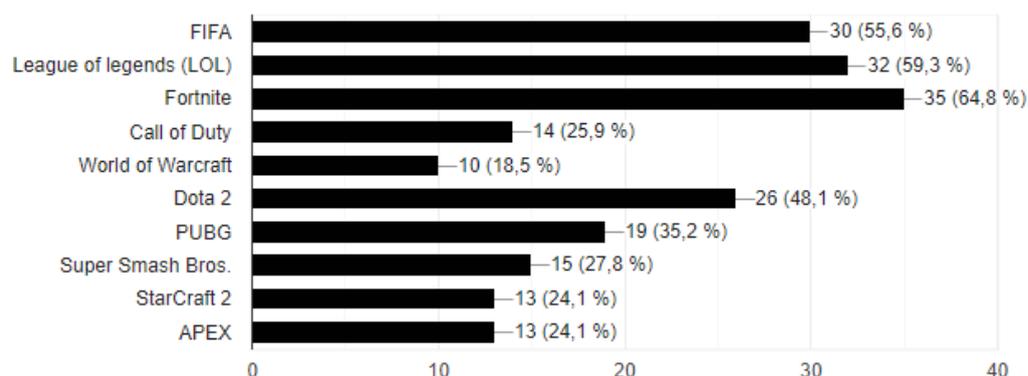


Figura 10. Resultados de la segunda encuesta para conocer los juegos que las personas poseen en sus consolas o computadoras.

Los ingresos varían dependiendo el mes, esto se debe a que la empresa no planea realizar los mismos eventos todos los meses para que no se pierda el atractivo de los torneos, y así no perjudicar a la empresa, para esto se planean alternar los juegos cada mes, utilizando 3 o 4 juegos mensuales hasta el tercer mes el cual repetirá el ciclo de los juegos. En algunos meses los ingresos se verán afectados por ciertos juegos que son menos llamativos, por lo que en estos períodos los ingresos serán menores en el año. Esto nos da como resultado el total de los ingresos mensuales y el ingreso anual.

Tabla 10. Tabla de ingresos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos anuales	\$ 91,806.00	\$ 132,023.00	\$ 183,825.00	\$ 248,725.00	\$ 297,135.00

La inversión que se debe hacer para que la empresa empiece a funcionar es de \$37,731.20 siendo la compra de los implementos deportivos la inversión más grande que es de \$29.904 porque son equipos electrónicos que tienen un elevado costo, junto a esta inversión debemos tomar en cuenta ciertos gastos que se convertirán en activos como los muebles con un valor estimado de \$5.000, las licencias tienen un valor de \$10.000 anuales.

Los gastos anuales que tendrá la empresa serán variables igual que los ingresos, debido a que la empresa se enfrentará a reinversiones aumentos de valor en los premios y renovaciones de licencias anuales, además de tener gastos de actualización de implementos decorativos cada cierto tiempo, dando como resultado anual la siguiente tabla:

Tabla 11. Gastos anuales

Años	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Total de gastos anuales	\$ 121,878.52	\$ 113,583.52	\$ 124,583.52	\$ 154,927.52	\$ 136,583.52

Como constante se puede apreciar que los gastos rondan los 100 mil dólares anuales entre los gastos más importantes se encuentran las consolas y computadoras con un valor de \$29.904.00, este gasto se encuentra ubicado en el año 1 y en el año 4 debido a la depreciación de estos.

Mientras que los sueldos que se tendrán serán basados en la responsabilidad y cantidad de trabajo que se tenga, además de una bonificación económica extra que se les pagará a las 8 personas que ayudarán durante el desarrollo del cada evento, cuyo trabajo es polifuncional de apoyo en todo lo que tenga que ver con la logística, en la siguiente tabla se mostrará los sueldos de cada una de las personas que trabajarán dentro de la empresa:

Tabla12. Sueldos del personal

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente General	\$ 800.00
Secretaria/o	\$ 400.00
Financiero y Contabilidad	\$ 400.00
Marketing y Publicidad	\$ 500.00
Recursos humanos	\$ 500.00
Logística y Operaciones	\$ 600.00
Salario Basico	\$ 396.00

Dando como un resultado anual de \$50,483.52 sumando los \$240 extras repartidos entre el personal extra.

Para el financiamiento de la empresa se gestionará un préstamo por la cantidad de \$70,000 y los dos socios aportarán una suma de \$25,000 cada uno, con este presupuesto se solventarán los gastos y se pondrá en funcionamiento la empresa.

Tabla 13. Financiamiento

	Porcentaje de Inversión	Inversión
Socio A	21%	\$ 25,000.00
Socio B	21%	\$ 25,000.00
Deuda L/P	58%	\$ 70,000.00
Financiamiento Total		\$ 120,000.00

Para obtener el préstamo que realizarán gestiones con un banco, cuyo interés del 11.23% a un plazo de 5 años por lo cual la cuota mensual que se debe pagar es de \$1,530.01 el gasto de los intereses anuales que se tendrán será de:

Tabla 14. Gastos de intereses anuales

	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Total gasto de interes anual	\$7,303.38	\$5,995.76	\$4,533.50	\$2,898.30	\$1,069.72

Dentro del flujo de efectivo anual que se tendrá dentro del proyecto, se observa que tendremos un crecimiento muy favorable con el pasar de los años de igual manera ocurre con el flujo de caja.

Como se muestra en la tabla, en el estado de resultados se puede ver la que la empresa empezará a dar los resultados positivos a partir del tercer año.

Tabla 15. Estado de resultados anual

AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos totales	\$91,806.00	\$132,023.00	\$183,825.00	\$248,725.00	\$297,135.00
Costo de venta					
GASTOS	\$91,806.00	\$132,023.00	\$183,825.00	\$248,725.00	\$297,135.00
Gastos totales	\$121,878.52	\$113,583.52	\$124,583.52	\$154,927.52	\$136,583.52
Gastos depreciación	\$11,616.76	\$11,616.76	\$11,616.76	\$22,016.76	\$22,016.76
Gastos de amortización	\$10,624.32	\$10,624.32	\$10,624.32	\$10,624.32	\$10,624.32
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-\$52,313.60	-\$3,801.60	\$37,000.40	\$61,156.40	\$127,910.40
Gastos de intereses	\$7,303.38	\$5,995.76	\$4,533.50	\$2,898.30	\$1,069.72
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-\$45,010.22	-\$9,797.37	\$32,466.90	\$58,258.10	\$126,840.68
15% Participación Trabajadores	\$0.00	-\$1,469.60	\$4,870.03	\$8,738.71	\$19,026.10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$45,010.22	-\$8,327.76	\$27,596.86	\$49,519.38	\$107,814.58
22% IMPUESTO A LA RENTA	-\$9,902.25	-\$1,832.11	\$6,071.31	\$10,894.26	\$23,719.21
UTILIDAD NETA	-\$54,912.47	-\$6,495.65	\$21,525.55	\$38,625.12	\$84,095.37
Margen Bruto	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Margen Operacional	-56.98%	-2.88%	20.13%	24.59%	43.05%
Margen Neto	-59.81%	-4.92%	11.71%	15.53%	28.30%

Y a continuación se mostrará la tabla de los estados de situación financiera del proyecto:

Tabla 16

Años	0	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo	\$ 37,478.51	\$ 42,182.92	\$ 79,013.75	\$ 154,568.58	\$ 231,656.40	\$ 396,688.90
No corrientes						
Implementos deportivos	\$ 29,904.00	\$ 29,344.00	\$ 29,344.00	\$ 29,344.00	\$ 29,344.00	\$ 29,344.00
Implementos no deportivos	\$ 17,267.20	\$ 15,267.20	\$ 15,267.20	\$ 15,267.20	\$ 15,267.20	\$ 15,267.20
Licencias	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Total Activos	\$ 94,649.71	\$ 86,169.80	\$ 112,376.31	\$ 177,306.82	\$ 243,770.32	\$ 398,178.50
Pasivos						
Sueldos	\$ -	\$ 4,206.96	\$ 4,206.96	\$ 4,206.96	\$ 4,206.96	\$ 4,206.96
Impuestos x pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Alquiler	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Deuda a largo plazo	\$ 70,000.00	\$ 58,943.25	\$ 46,578.88	\$ 32,752.25	\$ 17,290.41	\$ -
Cuentas x pagar	\$ -	\$ 464.56	\$ 464.56	\$ 464.56	\$ 464.56	\$ 464.56
Total Pasivos	\$ 70,500.00	\$ 64,114.77	\$ 51,750.40	\$ 37,923.77	\$ 22,461.93	\$ 5,171.52
Patrimonio						
Capital	\$ 50,000.00	\$ 50,012.00	\$ 50,024.00	\$ 50,036.00	\$ 50,048.00	\$ 50,060.00
Utilidades Retenidas	\$ -21,002.89	\$ -59,599.71	\$ -70,762.74	\$ -49,483.42	\$ -10,519.79	\$ 75,141.86
Capital socios	\$ 4,847.41	\$ -31,642.74	\$ -81,364.66	\$ -138,830.48	\$ -181,780.18	\$ -267,805.12
Total Patrimonio	\$ 28,997.11	\$ -9,587.71	\$ -20,738.74	\$ 552.58	\$ 39,528.21	\$ 125,201.86
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 99,497.11	\$ 54,527.06	\$ 31,011.66	\$ 38,476.34	\$ 61,990.14	\$ 130,373.38
Comprobación	\$ -0.00	\$ -	\$ -	\$ 0.00	\$ -0.00	\$ -

Con todos los resultados anteriores tenemos los siguientes indicadores financieros del proyecto, cabe recalcar que dentro de la industria de los eventos sobre e-Sports en el país no existen datos publicados para realizar la comparativa:

Tabla 17. Indicadores financieros

Indicadores financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
Liquidez General	8.1567745	15.2786324	29.8884237	44.7946452	76.7064431
Capital de trabajo	30.64%	-11.13%	-18.45%	0.31%	16.22%
Solvencia					
Solvencia general	1.3439930	2.1715062	4.6753485	10.8525969	76.9944822
Endeudamiento					
Endeudamiento general	92.66%	90.90%	87.59%	79.04%	8.98%
Endeudamiento a corto plazo	-53.94%	-24.94%	935.89%	13.08%	4.13%
Endeudamiento a largo plazo	-614.78%	-224.60%	5927.17%	43.74%	0.00%
Apalancamiento					
Apalancamiento Financiero	1.48	4.92	2.64	3.95	6.71
Rentabilidad					
Rentabilidad económica ROA	-63.73%	-5.78%	12.14%	15.84%	21.12%
Rentabilidad financiera ROI	-109.82%	-12.99%	43.05%	77.25%	168.19%

Y por último como podemos ver en la evaluación financiera el VAN, TIR e IR son

positivos y favorables tanto como para el inversionista como para el proyecto:

Tabla 18. Evaluación Financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	-\$ 21,517.42	VAN	\$38,213.39
IR	0.34	IR	-0.02
TIR	137.02%	TIR	#¡NUM!

8. Conclusiones Generales

- Como conclusión se puede decir que es un proyecto viable debido a su diferenciación, atractivo y sobre todo su rentabilidad, también podemos concluir que las personas de la ciudad de Quito están dispuestas a participar y asistir a estos eventos, nos muestran interés hacia la organización de este tipo de actividades. Otra conclusión a la que podemos llegar es que las personas desean ver este tipo de eventos en plataformas digitales como lo son YouTube o Twitch.
- Las personas demuestran un interés hacia participar y asistir a estos tipos de eventos.
- Se conocen las preferencias de las personas hacia los videojuegos mediante la segunda encuesta cuyo resultado son: Fortnite, League of legends y FIFA.
- En conclusión, el país tiene un entorno social que permite a las personas desarrollar actividades nuevas, así como el estilo de vida, ya que existe un número considerable de habitantes a quienes les interesan los videojuegos y ese número va en aumento debido a la facilidad con la cual se puede acceder a los mismos. Además, la población del país tiene un promedio de 10:23 horas de recreación a la semana. Dentro del entorno tecnológico el país empieza a tener mejor conectividad, generalización del

uso de dispositivos móviles, computadoras e internet masivo, con esto el conocimiento y la práctica de los videojuegos es más cotidiano lo que podría motivar a la participación en competiciones en el sector. En el entorno económico, el Ecuador se mantuvo con el mismo consumo en el ámbito recreativo, nos ubicamos en el puesto número 63 dentro del ranking mundial de países que compran y consumen videojuegos, la energía eléctrica en el país tiene un costo de Kilo-vatio-Hora es de \$0,04 centavos. Por último, en el factor político el país tiene un proyecto de Ley que incentiva a las empresas favoreciendo la inversión destinada a actividades de índole de recreación y deportivas con el beneficio de la deducción de impuestos.

- Según las entrevistas y el focus group en el país existe una cultura que en ocasiones encasilla a las personas que juegan videojuegos como individuos desocupados y que esto no les beneficia económicamente, con la globalización está cambiándose la mentalidad porque se conoce la realidad de otros lugares donde los jugadores competitivos de e-Sports son personalidades reconocidas que ingresan grandes cantidades de dinero y reconocimientos.
- El poder de negociación de los proveedores es baja ya que hay una gran variedad de proveedores de decoración, mientras que en el poder de negociación de los clientes es alta debido a las diferentes opciones de actividades recreativas como conciertos, practicar otros deportes u otros eventos relacionados a los videojuegos, por estos mismos motivos se puede decir que hay una gran cantidad de productos sustitutos y su fuerza se aprecie como alta, por otro lado la fuerza de los nuevos competidores es baja ya que dentro del código CIIU hay varias empresas que no se dedican enteramente a la explotación de instalaciones deportivas y algunas no se relacionan con la explotación de instalaciones.
- Actualmente en el país hay eventos de e-Sports por lo cual es un mercado ya existente, pero a la vez es mal explotado ya que las personas que han

asistido a estos han demostrado descontento hacia su organización, aspecto en el que esta empresa se quiere diferenciar, otra oportunidad de negocio es ofrecer al público un calendario anual de actividades fijando un máximo de 4 eventos al mes a diferentes horas para así no aturdir a las personas, es una manera de aprovechar la amplia variedad de juegos que las empresas presentan pero de forma organizada y orientada a la diversión del público objetivo.

- En el plan de marketing, se optó por una estrategia de diferenciación ya que como se mencionó anteriormente, esta empresa quiere ofrecer mayores beneficios por el mismo precio, además del sistema de campeonato en sus dos modalidades en un mismo torneo, considerando que para el mercado objetivo se utilizaron las distintas variables demográficas, geográficas, psicográfica y económicas.
- Para el marketing mix se intenta dar un servicio especializado para quienes desean participar de estos eventos ya sea de una forma profesional o amateur dentro del mundo de los videojuegos, el precio se estableció considerando la popularidad del juego entre los participantes, el lugar donde se van a realizar estos eventos serán instalaciones cerradas adecuadas para este tipo de eventos como lo son auditorios, galpones o coliseos.
- En la viabilidad financiera como se puede observar es posible, tendrá rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo por lo que es recomendable la inversión, esto se comprueba en los indicadores financieros que muestran resultados positivos y que esta inversión se recuperará dentro de 2 años y a partir de ahí se obtendrían ganancias.

Referencias

- ESA. (15 de Enero de 2019). *Entertainment Software Association*. Obtenido de Entertainment Software Association: <https://www.theesa.com/esa-research/2019-essential-facts-about-the-computer-and-video-game-industry/>
- Guiñón, Á. (5 de Noviembre de 2018). AS. Obtenido de AS: https://esports.as.com/worlds-2018/audiencia-espectadores-final-Mundial-LoL_0_1188181179.html
- INEC. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Ambientales2012dic/Presentacion_Comparables_Practicas_Hogares.pdf
- INEC. (15 de Julio de 2017). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Obtenido de Tecnologías de la información y la comunicación: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales
- Lexproec. (28 de Julio de 2017). *Lexproec*. Obtenido de Lexproec: <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>
- NACIONAL, C. (Noviembre de 5 de 1999). *CONGRESO NACIONAL*. Obtenido de CONGRESO NACIONAL: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Newzoo. (29 de diciembre de 2016). *Newzoo*. Obtenido de Newzoo: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>

Petrov, N. (8 de Diciembre de 2018). *esports.com*. Obtenido de esports.com:
<https://www.esports.com/es/news/iem-katowice-218-in-numbers>

