



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE
E-SPORTS EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Pedro José Salas Vela

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE E-
SPORTS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo

Profeso Guía:

Francisco Javier Vega

Autor:

Pedro José Salas Vela

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de Negocio para la creación de una academia de e-sports en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el Pedro José Salas, en el semestre 2020-10, 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

171478316-2

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una academia de e-sports en la ciudad de Quito, del estudiante Pedro José Salas Vela, en el semestre 2020 - 10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Andrés Esteban Hernández Altamirano

171292057-6

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

Pedro José Salas

1714151469

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, hermano y abuelos, por su incondicional apoyo durante toda mi vida. Finalmente, a mis profesores los cuales me entregaron el conocimiento para poder crecer como profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo realizado con tanto esfuerzo quiero dedicárselo a las personas más importantes en mi vida que son mis padres, hermano y abuelos.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo el poder comprobar la viabilidad del plan de negocios para la creación de una academia de eSports en la ciudad de Quito. Para poder determinar esta viabilidad se realizó una investigación del análisis externo del país con las herramientas PEST y las fuerzas genéricas de PORTER. Hay que resaltar los aspectos sociales y tecnológicos de este análisis ya que nos muestran incremento tanto en el consumo de videojuegos y aumento en el consumo de equipos electrónicos en el país. Además, para este trabajo se usaron métodos cuantitativos y cualitativos por medio de encuestas, entrevistas y un grupo focal que ayudaron a determinar las oportunidades que este mercado puede llegar a ofrecer. En la oportunidad de negocio se identifica el tipo de respuesta que tendrán los clientes frente al giro de negocio basándonos en el análisis de la industria. Es por esta razón que dentro del plan de marketing la estrategia que se decidió utilizar es la de diferenciación ya que se busca ofertar al mercado un servicio con características únicas en la industria y dirigirlos a consumidores insensibles al precio para generar un valor al servicio. Posteriormente en la estructura organizacional de la empresa se estableció una estructura lineal debido a la cantidad de trabajadores que esta tendrá y con el objetivo de brindar el mejor servicio posible. Finalmente, la evaluación financiera presenta resultados positivos para el giro de negocio tanto en los indicadores financieros como en los estados financieros.

ABSTRACT

This work aims to verify the viability of the business plan for the creation of an eSports academy in the city of Quito. In order to determine this viability, an analysis of the environment was carried out with the using the PEST tools and the PORTER'S five forces analysis. We must highlight the social and technological aspects of this analysis as they show us an increase in the consumption of video games and an increase in the consumption of electronic equipment in the country. In addition, quantitative and qualitative methods were used for this work through surveys, interviews and a focus group that helped determine the opportunities that this market can offer. In the business opportunity, the type of response that customers will have to face the business turn based on the analysis of the environment. For this reason, the strategy that was decided to be used in the marketing plan is differentiation strategy since it seeks to offer the market a service with unique characteristics in the industry and direct them to consumers insensitive to the price in order to generate a value to the service. Subsequently, in the organizational structure of the company, a linear structure was established due to the number of workers it will have and with the aim of providing the best service. Finally, the financial evaluation presents positive results for the business line in both indicators and the financial statements.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Justificación del Trabajo | 1 |
| 1.1.1. Objetivo General el Trabajo | 2 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo | 2 |
| 2. Análisis del Entorno | 2 |
| 2.1. Análisis Externo CIIU | 2 |
| 2.2. Entorno Externo (PEST) | 2 |
| 2.3. Análisis PORTER | 11 |
| 2.4 Matriz EFE | 13 |
| 3. Análisis del cliente | 14 |
| 3.1. Problema de la investigación | 14 |
| 3.2. Objetivos de la investigación | 15 |
| 3.3. Hipótesis | 15 |
| 3.4. Investigación Cualitativa y Cuantitativa | 15 |
| 3.4.1. Investigación Cualitativa | 15 |
| 3.4.2. Investigación cuantitativa | 18 |
| 4. Oportunidad de Negocio | 22 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio. | 22 |
| 5. Plan de Marketing | 25 |
| 5.1. Estrategia general de marketing | 25 |
| 5.2. Mercado objetivo | 25 |
| 5.3. Propuesta de valor | 26 |
| 5.4. Marketing Mix | 27 |
| 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional | 36 |
| 6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización | 36 |
| 6.2. Estructura Organizacional | 37 |
| 6.3. Organigrama | 38 |

| | |
|---|----|
| 6.4. Cadena de Valor | 40 |
| 6.5. Procesos del modelo de negocio | 40 |
| 6.6. Análisis de tiempos, costos, números de personas requeridas, procesos del modelo de negocio | 42 |
| 7. Capítulo Financiero | 43 |
| 7.1. Proyección de ingresos, gastos y sueldos | 43 |
| 7.2. Inversión, Capital de trabajo y estructura del capital | 45 |
| 7.3. Estados Financieros | 46 |
| 7.4. Proyección de flujos de caja del proyecto e inversionista, cálculo de tasa de descuento e Indicadores financieros. | 48 |
| 8. Conclusiones | 51 |
| Referencias | 53 |
| ANEXOS | 55 |

1. Introducción

1.1. Justificación del Trabajo

Los eSports se definen como una forma de deporte en la que jugadores lo hacen mediante sistemas electrónicos. Básicamente son juegos de video que están coordinados por ligas, torneos, donde los jugadores pertenecen a equipos o clubes patrocinados por organizaciones privadas o gubernamentales (HAMARI, 2017). Este trabajo surge debido a una necesidad dentro de la industria del deporte ecuatoriano, la cual no ha sido explotada, que tiene como objetivo desarrollar los eSports y fortalecer la comunidad “gamer” del país.

Según dice el comunicado del Comité Olímpico internacional publicado por el diario español Marca, la competencia de los eSports puede ser considerada una 'actividad deportiva', los jugadores se preparan y entrenan constantemente con una intensidad que se compara a la de los atletas de los deportes tradicionales. (AYORA, 2019)

Puesto que en el Ecuador no existen academias enfocadas directamente a la enseñanza y desarrollo de este deporte en específico (eSports), se encontró una oportunidad de negocio en crear una academia enfocada en los eSports que brinde una opción completamente alterna a lo que se puede encontrar en el mercado, de alta calidad, capaz de proporcionar a los practicantes entretenimiento para que puedan desarrollarse y mejorar su ámbito competitivo. Basándose en el crecimiento de los países latinoamericanos que muestran una mayor presencia en el ámbito de los videojuegos en cuanto a ingresos y demanda, este ubica al Ecuador en el puesto 65 del ranking mundial de ingresos por juegos (NEWZOO, 2019).

Por lo tanto, se espera capturar una proporción del mercado de jugadores, practicantes en el que se enfoca a niños, adolescentes, adultos (ESA, 2019) y que con el tiempo se busca llegar a cambiar el pensamiento de la cultura ecuatoriana sobre los eSports para que caiga en la aceptación de la sociedad de que los juegos de video realmente son catalogados como un deporte el cual tienen beneficios como el resto de deportes tradicionales y que pueden ser más que un simple video juego.

1.1.1. Objetivo General el Trabajo

Determinar la viabilidad de la creación de una academia especializada en la enseñanza de juegos catalogados como eSports en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar el entorno externo de la industria de enseñanza en adiestramiento deportivo: Baseball, Basketball, Volleyball, Fútbol, etcétera. Por medio del análisis PEST.
- Analizar el entorno competitivo de los eSports, por medio de las 5 fuerzas genéricas de PORTER.
- Definir el mercado meta a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- Entender las preferencias y necesidades del consumidor dentro del mercado de los eSports en la ciudad de Quito.
- Definir la estrategia de marketing por medio de la ventaja competitiva, el mercado objetivo, posicionamiento, y el diseño de la mezcla de marketing.
- Comprobar la rentabilidad del negocio por medio de indicadores financieros con una proyección a 5 años.

2. Análisis del Entorno

2.1. Análisis Externo CIU

P8541.01

Enseñanza en adiestramiento deportivo: Baseball, Basketball, Volleyball, Fútbol y Etcétera.

2.2. Entorno Externo (PEST)

En este enunciado se detallará un análisis externo del Ecuador donde se observarán a profundidad los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos en los que atraviesa actualmente el país y los cuales pueden llegar a representar tanto amenazas como oportunidades para el desarrollo de este proyecto que se ha propuesto.

Político

El presidente constitucional del Ecuador, Lcdo Lenin Moreno Gárces el cual fue electo en mayo del año 2017, promueve una política abierta. Con esto lo que se busca es poder fortalecer nuevamente las relaciones comerciales entre Ecuador y el resto del mundo. Según el Ministerio de comercio Exterior e Inversiones se firmó el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE), el cual permitirá importaciones y Exportaciones entre ambas entidades. Según las proyecciones realizadas para América Latina este acuerdo significara para el país un crecimiento anual del 0.10 en el PIB, 0.15% en el consumo del ecuatoriano y del 0.13% de la inversión tanto nacional como internacional (Steen, 2017). Esto es una oportunidad para el proyecto ya que productos europeos pueden ser importados a un menor costo, así mismo como los precios se abaratan el consumidor ecuatoriano tendrá más adquisición.

En Ecuador los cambios políticos han sido comunes durante los últimos años, se han podido observar reducciones de las salvaguardias que estuvieron activas desde hace casi tres años a partir del terremoto que vivió el país en el año 2016, Según el SRI a partir del primero de junio del 2017 la tarifa del IVA regreso al 12% como estaba estipulada anteriormente. El cambio al 14% rigió dentro del territorio ecuatoriano a partir del 1 de junio del 2016, excepto en las provincias de Manabí y Esmeraldas las cuales fueron afectadas por el terremoto (SRI, 2017). Esta subida de dos puntos en el IVA significó un ingreso importante para el gobierno ecuatoriano.

Adicional, dentro del panorama político del país es necesario la obtención de los permisos correspondientes y pertinentes para el funcionamiento apropiado de academias de enseñanza los cuales deben ser tramitados por medio del municipio de Quito.

Para poder crear una empresa legalmente en el Ecuador se debe realizar un proceso de trámites legales en los que constan varios permisos tales como adquirir el nombre de la empresa, crear un estatuto donde consten los socios de esta misma, obtener el RUC para poder emitir facturas y realizar el pago de impuestos debido, además de tener un capital suscrito e inscribir el nombre en IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).

Estos son algunos de los pasos a seguir para constituir una empresa dentro del Ecuador:

Tabla No 1: Pasos para la constitución de una empresa.

| Pasos | Acción | Lugar |
|-------|--|-------------------------------|
| 1 | Reserva un nombre | Superintendencia de Compañías |
| 2 | Elaboración los estatutos | Abogado |
| 3 | Cuenta de integración de capital | Banco |
| 4 | Elevación a escrituras públicas | Notaría |
| 5 | Aprobación del estatuto | Superintendencia de Compañías |
| 6 | Publicación en un diario | Diario Nacional |
| 7 | Obtención de los permisos municipales | Municipio de Quito |
| 8 | Inscripción de la compañía | Registro Mercantil |
| 9 | Junta General de Accionistas | Sede de la empresa |
| 10 | Obtención de los documentos habilitantes | Superintendencia de Compañías |
| 11 | Inscripción del nombramiento del representante | Registro Mercantil |
| 12 | Obtención del RUC | SRI |
| 13 | Obtención de la carta para el banco | Superintendencia de Compañías |

Adaptado de: ciudadfuturo.com

Dentro del aspecto político siempre se van a encontrar barreras de entradas en las leyes para la conformación de empresas, de los aranceles, entre otras.

Lenin Moreno, actual presidente del Ecuador, en el pasado junio 2018 dispuso que el Ministerio de Deporte se disuelva y se convierta en una Secretaría, la cual estaría a cargo de la ministra Andrea Sotomayor.

Estos puntos antes mencionados muestran tanto aspectos positivos como negativos dentro del macro entorno, existen tratados internacionales de libre comercio que permiten la comercialización de productos entre la unión europea y el Ecuador, el cual crea una oportunidad para la importación de equipos tecnológicos, así como la lucha contra la corrupción, hay aspectos negativos que no favorecen a la industria del deporte como lo es la eliminación del ministerio del deporte, aunque se creó una secretaría esta ya no cuenta con el mismo presupuesto que un ministerio y esto afecta directamente hacia los eSports ya que significa menos apoyo hacia los deportes.

Económico

Dentro del aspecto económico la tasa de pobreza nacional ha tenido un incremento de un poco más de dos puntos en comparación con el año anterior,

esto es básicamente el porcentaje de personas que viven con un salario menor al salario mínimo del país, es decir debajo de la línea de pobreza nacional. (Banco mundial, 2019).

Cuando hablamos de análisis económico que vive el país actualmente es necesario mencionar el desempleo ya que de acuerdo a eso se pueden tomar decisiones importantes de cara al futuro del proyecto. En 2018 el Ecuador finalizó con una tasa de desempleo de 3,7%, según el informe que presentado en enero del 2019. Esto significa que en comparación al año 2017, el desempleo se redujo en 0,9 puntos. (INEC, 2019).

Figura No1: Tasa de desempleo



Tomado de: INEC (2019). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/201906_Mercado_Laboral_final.pdf

En una investigación realizada por Friederich – Ebert – Stiftung habla que desde el año 2015, la economía ecuatoriana fue parte de una recesión muy impactante para la sociedad luego de que el precio del petróleo cayó después de haber estado en un pico muy alto, la apreciación del dólar en los mercados internacionales, a esto se le sumó la catástrofe natural del terremoto vivido en el 2016 y las medidas económicas que el Gobierno implementó para poder salir de esta situación desfavorable, como la subida en los impuestos (Olmedo, 2018) la cual fue mencionando anteriormente.

Analizando el ámbito económico nacional de los videojuegos, este ha venido teniendo un crecimiento, y se mide de acuerdo a la demanda de operadoras de internet. Esto representa económicamente un sustento dentro del PIB en el

país. De acuerdo al Ministerio de Telecomunicaciones, por cada 1% de aumento en la banda ancha, existe un incremento de 0.052% del PIB. “En comparación con el servicio de Internet fijo, en el año 2010, en el Ecuador por cada 100 habitantes 3.35 contaban con servicio de internet fijo, y a marzo de 2018, los habitantes incrementaron a 10,80. Con relación al Internet móvil, este incremento del 2.35% al 51.51%, de marzo de 2010 a marzo de 2018, respectivamente”. (Ministerio de telecomunicaciones, 2018)

Ahora hablando en el ámbito internacional, los países pertenecientes a la comunidad latino americana muestran una mayor presencia en el ámbito de los videojuegos en cuanto a ingresos y crecimiento en su demanda. La empresa Newzoo, la cual fue la encargada de realizar esta investigación presenta los 100 principales mercados de juegos clasificados en sus estimaciones por ingresos para 2018. Esta información está basada en datos transaccionales, informes trimestrales de las compañías y datos del censo. (Newzoo, 2019)

Tabla No 2: Ranking mundial de mercados de videojuegos.

| RANKING | PAÍS | REGIÓN | POBLACIÓN | POBLACIÓN | INGRESOS (USD) |
|---------|----------------------|----------------|-----------|-----------|----------------|
| 1 | China | Asia | 1,415M | 850M | \$ 34,400M |
| 2 | Estados Unidos | Norteamérica | 327M | 265M | \$ 31,535M |
| 12 | México | América latina | 131M | 86M | \$ 1,577M |
| 13 | Brasil | América latina | 211M | 142M | \$ 1,452M |
| 30 | Argentina | América latina | 45M | 34M | \$ 448M |
| 36 | Colombia | América latina | 49M | 32M | \$ 322M |
| 42 | Chile | América latina | 18M | 13M | \$ 234M |
| 50 | Perú | América latina | 33M | 17M | \$ 152M |
| 65 | Ecuador | América latina | 17M | 10M | \$ 75M |
| 68 | Puerto Rico | América latina | 4M | 3M | \$ 67M |
| 71 | República Dominicana | América latina | 11M | 7M | \$ 58M |
| 78 | Uruguay | América latina | 3M | 3M | \$ 47M |
| 82 | Guatemala | América latina | 17M | 7M | \$ 42M |
| 83 | Costa Rica | América latina | 5M | 4M | \$ 42M |
| 85 | Cuba | América latina | 11M | 5M | \$ 33M |
| 88 | Panamá | América latina | 4M | 3M | \$ 27M |
| 89 | Paraguay | América latina | 7M | 4M | \$ 27M |
| 91 | Bolivia | América latina | 11M | 5M | \$ 26M |

Adaptado de: newzoo.com

Analizando el ámbito económico, aunque existe desempleo y este haya tenido un crecimiento en relación al último año, generar un emprendimiento que aporte a la economía del país es un aspecto positivo, ya que se aporta empleo a personas que no lo tienen. Por otro lado, aunque los últimos años la situación económica no ha sido la mejor por la baja del precio del petróleo, el consumo

se ha mantenido, y esto se ve reflejado dentro de la tabla donde Ecuador se ubica en el puesto 65 en el mundo y en Latinoamérica en el puesto 8 del consumo generado por los juegos de video.

Social

En el tema demográfico el análisis se basó mediante a los resultados del censo que tuvo parte en el país durante el año 2010. En el ámbito Social es importante conocer que en cuanto a la estructura de la población ecuatoriana el 48,5% está compuesto por hombres y 51,3% de mujeres. Las características generales de la población dicen que del 100% de la población, el 40.1% son casados, 36.9% son solteros, 13.1% están “unidos” y el 9.8% restante se divide entre separados, viudos y divorciados. (INEC, 2010).

Dentro de la industria de los videojuegos es complicado detectar a quien va dirigida con exactitud ya que esta se enfoca en niños, adolescentes, adultos jóvenes y hasta adultos, los cuales se pensaba que en su generalidad pertenecen al género masculino, pero hoy por hoy se ha podido observar que el género femenino también está bastante interesado en los video juegos. Las edades de los practicantes de estas actividades se dividen por edades de la siguiente manera:

- Menores de 18 años = 26%
- 18 a 35 años = 30%
- 36 a 49 años = 17%
- 50 años en adelante = 27%

Adicional esta empresa nos dice que en cuanto al género de los jugadores el 59% de estos son hombres y el 41% son mujeres (ESA, 2019).

Dentro de este análisis se muestra que el 41% utilizan un pc, el 46% una consola de video juego como (Xbox, Nintendo o Playstation), el 8% restante dispositivos celulares (ESA, 2019).

Otro dato interesante que nos muestra esta investigación es que las personas utilizan un promedio de 6.5 horas a la semana jugando con otras personas en modo online, 5 horas jugando con otros jugadores en persona (ESA, 2019).

Socialmente pasar detrás de un monitor o de una pantalla de televisión jugando videojuego es mal visto y las personas tienden a pensar que el tiempo está siendo mal gastado, piensan que al no realizar una actividad física o un deporte no se están ejercitando, hoy en día los juegos en consolas, pc, algunos son catalogados como los eSports y esos pueden ser practicados en equipo o individualmente.

En cuanto al tema cultural en el Ecuador según el INEC en términos de horas semanales los hombres emplean 10:17 y las mujeres 9:54 en actividades recreativas con una diferencia del 0:23. (INEC, 2012). Así mismo alrededor del 48% de la población practica algún deporte. Cuando se habla de videojuegos en el Ecuador se tiende a pensar que es una forma de entretenimiento, pero cuando se le emplea mucho tiempo se entiende que es una pérdida de tiempo. También se tiene el pensamiento que solo el sexo masculino es el que realiza esta actividad.

El aspecto ambiental según el último censo nacional realizado por el INEC en el año 2016 el consumo de energía eléctrica en la región de la sierra es de 128,4 Kw/h, en términos monetarios en la sierra se gasta alrededor de 16,09 USD, pero en los últimos 10 años el consumo de energía eléctrica a nivel nacional ha crecido en un 42% (INEC, 2012).

Este ámbito social es el más importante en cuanto a los eSports, porque aquí es donde se encuentra la información importante sobre la tendencia que este deporte está causando a nivel mundial. Es importante recalcar y tomar en cuenta que el tiempo que las personas le dedican a los juegos de video durante el día es alto y esto es una oportunidad importante para el negocio. Además, en la parte social, el mercado gamer posee una alta competitividad y actitudes positivas entre los jugadores, pero existen discrepancias con respecto a los juegos de video como se lo mencionó anteriormente. También hay que tomar en cuenta el ámbito cultural y la percepción que tiene la sociedad sobre los videojuegos porque, aunque poco a poco la percepción va cambiando aún se

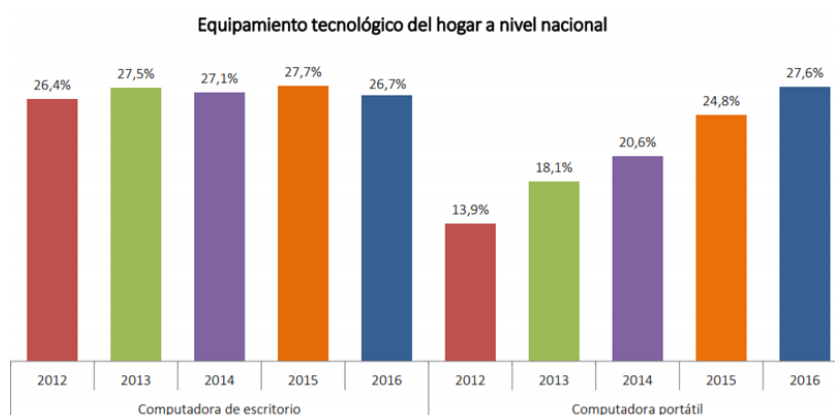
puede ver afectada por las creencias de las personas. Finalmente, el aspecto ambiental debe ser considerado fundamental ya que el consumo de energía por parte de los videojuegos es alto y ha incrementado con el paso de los años.

Tecnológico

Las tecnologías de la información y comunicaciones también han ido avanzando y cambiando con el paso de los años estas son importantes para el desarrollo de las sociedades y en el Ecuador en un país tercermundista también se ha podido percibir esta implementación ya que ha sido muy notoria.

En este estudio Tecnologías de la información y comunicaciones sobre el equipamiento tecnológico realizado durante el 2016 por INEC se pudo identificar que a partir del año 2012 se ha incrementado 13.7 puntos las computadoras así sean portátiles y 0.3 de computadoras de escritorio dentro de los hogares de los ciudadanos ecuatorianos. (INEC, 2016)

Figura No 2: Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional

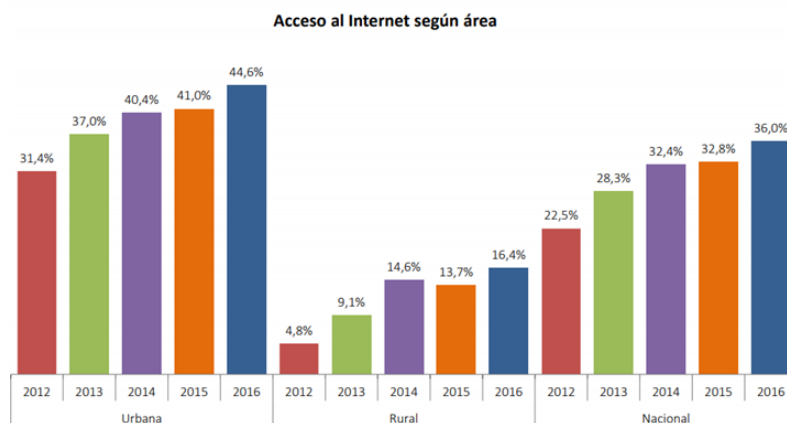


Tomado de: INEC. (2017). *Tecnologías de la información y comunicación*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

En el Ecuador 9 de cada 10 hogares dentro del país poseen al menos un dispositivo celular el cual frente al año 2012 ha crecido en 8.4 puntos (INEC, 2016). Mientras que la telefonía fija se sigue manteniendo si se puede percibir una disminución frente a los celulares ya que lo común es que en una casa exista un teléfono fijo mientras que cada miembro del hogar pose su propio teléfono móvil.

Hoy en día pensamos que el acceso a internet es muy común y que todos los tenemos a la mano, puesto que esa no es la realidad que se vive el INEC, nos demostró que el 30% de los hogares a nivel nacional tiene acceso al internet, eso es 13.5 puntos más que en el 2012 (INEC, 2016). En la actualidad esta cifra todavía no ha de llegar a una totalidad del 100%.

Figura No 3: Acceso al internet



Tomado de: INEC. (2017). *Tecnologías de la información y comunicación*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf

Para los eSports es fundamental contar con una conexión estable y buena de internet, ya que muchas veces los jugadores lo hacen en línea tanto con gente que está alrededor del mundo como con amigos en la casa de alado. Hoy cada vez es más común jugar en línea y los juegos aquí salen cada año utilizan la conexión a internet para obtener actualizaciones o versiones de los juegos que no las puedes adquirir físicamente.

Finalmente, las tecnologías se están desarrollando cada vez más rápido y el estar en un constante cambio en ellas es importante para la sociedad, hace 15 años las personas no se imaginaban que en un hogar todos los integrantes puedan tener un teléfono móvil propio, hoy en día es indispensable. Así mismo tener acceso al internet se ha vuelto indispensable para las personas y este es un elemento fundamental para la práctica de los eSports si es que no es el más importante, ya que el internet es necesario para poder practicar a un nivel más competitivo, por todos los sistemas online que ofrecen las diferentes empresas de consolas de videojuegos, ya que hoy en día los video juegos se caracterizan por poder jugar con personas de alrededor del mundo y darle más

competitividad, también para poder realizar torneos de eSports de una manera que permita fomentar el desarrollo del deportista.

2.3. Análisis PORTER

Rivalidad entre competidores

Dentro del CIU P8541.01 los competidores que se encuentran están únicamente enfocados a los deportes tradicionales, en especial en el fútbol. Dentro de la ciudad de Quito la empresa más importante y más grande es Little Kickers, los cuales son líderes en el mercado ya que de las siete empresas que registra esta franquicia cuenta con tres (Supercias, 2019). Por lo cual la cuota de mercado de las otras empresas es pequeña, también se pueden encontrar empresas enfocadas en deportes como el tenis, natación, entre otros. Por este motivo la rivalidad entre competidores en esta industria tiene un nivel (MEDIO). La entrada de nuevos competidores es media, y es probable que exista competencia similar en un futuro en este giro de negocio por su atractivo y potencial mercado que tiene. Sin embargo, se requiere de experiencia y conocimiento para entrar en este tipo de mercado. Otro motivo para sustentar es que las academias se enfocan solo en deportes tradicionales por lo tanto empresas especializadas en deportes como los eSports que son nuevos son difíciles de encontrar.

Poder de negociación con los clientes

Según la información obtenida por la Superintendencia de Compañías, en la industria P8541.01 la cual pertenece a la enseñanza de en adiestramiento deportivo se encontró que actualmente existen veinte empresas registradas dentro del Ecuador de las cuales siete están ubicadas en la ciudad de Quito (Supercias, 2019). Esto significa que el poder de negociación de los clientes es alto ya que tienen alternativas en las cuales puedes escoger, de preferencia actividades relacionadas al fútbol, al mismo tiempo esto representa una amenaza ya que la actividad deportiva que se realiza en esta involucra 100% el deporte, por lo tanto, esto representa una amenaza. (ALTA). En cuanto al poder de negociación con los clientes es alto, ya que la demanda es exigente debido a los numerosos tipos de deportes que existen y la oferta que se puede encontrar en la ciudad de Quito, no solamente por deportes como el futbol sino

también porque se pueden encontrar otras opciones de deportes que compiten directamente con lo eSports.

Poder de negociación con los proveedores

Para esta industria en particular los proveedores a los que se acudiría serían a los proveedores de venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas que se encuentran en el CIIU G4641.21 y a los proveedores de venta al por mayor de bicicletas, partes y accesorios incluyen los artículos deportivos que se encuentra en el CIIU G4649.92 estos vendrían a ser proveedores secundarios ya que están enfocados en los accesorios deportivos. Dentro del primer CIIU se pueden encontrar a 859 empresas, pero de estas 237 se encuentran en la ciudad de Quito, y en el segundo CIIU de se encuentran 20 empresas de las cuales el 50% están ubicadas en la ciudad de Quito (Supercias, 2019).

Otro tipo de proveedores que se pueden utilizar para este tipo de giro de negocio es los especializados en la venta de computadoras y equipos periféricos computacionales que se ubican en el CIIU G474.11, por otro lado, también se busca proveedores de programas informáticos no especializados incluidos videojuegos, consolas de videojuegos que se encuentran en el CIIU G4741.12. Finalmente recurriré a proveedores que estén dentro del CIIU G4742.00 que se especializan en la venta de televisiones, radios, etc. El poder de negociación de los proveedores es bajo, Debido a que la empresa no depende del proveedor de implementos deportivos para la práctica de este deporte. Además, al haber tantas empresas dentro de esta industria se puede recurrir a cualquier proveedor. En esta industria no existe presión para que los proveedores se vuelvan en una competencia ya que estos no comercializan de artículo para la práctica deportiva de este deporte. (BAJA)

Amenaza por productos sustitutos

La ciudad de Quito se caracteriza por tener una gran variedad de actividades a las que las personas pueden acudir en el día a día. Para este aspecto se analiza la industria del entretenimiento, se eligió esta ya que los clientes pueden elegir el asistir a eventos tanto deportivos como no deportivos los

cuales son conciertos, parque de atracciones, etc. Estas antes mencionadas pertenece a los siguientes CIIU: R9321.00, R9319.05, R9319.01, R9000.01. (Supercias, 2019). Este aspecto de los productos sustitutos tiene representan un nivel alto por la gran variedad en la que se puede elegir. (ALTA). Los productos sustitutos son altos, ya que las nuevas tecnologías generan una mejor experiencia en todos los eventos realizados hoy en día y esto hace que el cliente tenga una mejor experiencia y salga satisfecho por lo que consumió.

Rivalidad de nuevos competidores

En esta industria no existe una gran concentración de competidores lo cual se puede ver reflejado en el código CIIU donde existen veinte competidores registrados en la superintendencia de compañías los cuales están distribuidos alrededor de todo el territorio ecuatoriano, de estos tan solo siete empresas se ubican en la ciudad de Quito que representan un 35% de la concentración de la competencia (Supercias, 2019). Cada año el ingreso a esta industria es mínimo, y esto es debido a las barreras de entrada, como a los costos de funcionamiento los cuales son altos para este tipo de industria. Por lo tanto, esto representa una amenaza (BAJA). La rivalidad ente los competidores es baja, porque hay pocas empresas dedicadas a incentivar un lugar para deportes electrónicos. La competitividad nacional se enfoca más en los deportes tradicionales, y las empresas cercanas al giro de negocio es una competencia indirecta.

2.4 Matriz EFE

Tabla No 3: Matriz EFE

| Matriz EFE | | | |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| Factores Externos Clave | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
| Oportunidades | | | |
| Incremento de la demanda de videojuegos | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Aumento del uso de internet en la población | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Aumento del equipamiento tecnológico en los hogares | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Poco competidores nacionales | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Crecimiento de la tendencia de los e-sports | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Competitividad en el mercado gamer | 0,06 | 3 | 0,18 |
| El tratado entre el Ecuador y la Unión Europea fomenta el consumo | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Amenazas | | | |
| Varios productos sustitutos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Posible rechazo por parte de la cultura ecuatoriana | | | 0,4 |
| Practicante de los e-sports | 0,1 | 4 | |
| Poco conocimiento del deporte | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Cambio del ministerio del deporte a la secretaria del deporte | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Tasa de desempleo en crecimiento | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Cambio constante en las tecnologías | 0,1 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | 1 | | 2,95 |

Conclusiones análisis externo

- Una de las mayores oportunidades es la cantidad de personas que juegan videojuegos, y el crecimiento que este deporte está teniendo en el país, por lo que es un mercado con potencial.
- En este giro de negocio el factor Social en el análisis PEST es uno de los más importantes, hay que tomar en cuenta que los menores a 18 años representan el 26% de los practicantes de videojuegos, y que de estos practicantes el 41% son mujeres y el 59% hombres, demostrando que las perspectivas de las personas ecuatorianas sobre este deporte están herradas.
- Dado que el poder de negociación con los proveedores es bajo, se presenta una oportunidad para la empresa ya que se puede escoger a los proveedores con los que se desea trabajar debido a la gran cantidad de proveedores que hay en la industria, ya que los proveedores de artículos deportivos no son los que se utilizaran por el enfoque a los eSports que este giro de negocio tiene.
- Dentro de esta industria hay que tomar en cuenta que existe una amplia cantidad de productos sustitutos que pueden afectar al negocio ya que las personas pueden elegir diferentes actividades a realizar antes que formar parte de una academia de eSports.
- El peso ponderado de las oportunidades es de 0,47, mientras que el de las amenazas es de 0.53 por lo que se encuentra en un balance de cara al proyecto donde no existe una diferencia significativa.
- Analizando las fuerzas de Porter y la matriz EFE, se concluyó que esta industria es atractiva y que puede ser explotada para obtener grandes beneficios, ya que la puntuación ponderada se encuentra por encima del 2.5.

3. Análisis del cliente

3.1. Problema de la investigación

Determinar el actual crecimiento de la tendencia de los eSports en el Ecuador.

3.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar el mercado objetivo, los clientes, el tamaño del mercado, las tendencias, factores críticos de éxito y las preferencias para este giro de negocio.

Objetivos Específicos

- Determinar el segmento de mercado.
- Evaluar el mercado y la competencia durante la implementación del giro de negocio.
- Determinar si el mercado objetivo actualmente asiste a academias de enseñanza deportiva.
- Determinar cuáles son los factores que resultan atractivos para que los clientes asistan a este tipo de academia.

3.3. Hipótesis

Los habitantes de la ciudad de Quito entre los 14 a los 19 años prefieren practicar eSports antes que un deporte tradicional.

3.4. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.4.1. Investigación Cualitativa

Entrevista a Expertos

Gabriel Martínez fue el primer entrevistado, quien viene trabajando en los E-Sports alrededor de 17 años, es dueño de su propia empresa enfocada a los deportes electrónicos. Gabriel se especializa en realizar torneos de EeSports en el Ecuador y actualmente es el organizador del torneo más grande que se hace en el país. En esta primera entrevista tenemos el lado de un organizador de eventos que ha dedicado años de su carrera profesional a fomentar el desarrollo de este deporte dentro del país. Lo cual es positivo ya que se tiene en cuenta hacia donde se dirige la tendencia del mercado. Dentro de esta entrevista se obtuvo información importante de cara al proyecto ya que nos mencionó los juegos que son más atractivos para la práctica de los eSports

como lo son League of Legends, Super Smas Bros, FIFA, F1, entre otros, así mismo Gabriel arrojó información que ha tenido este deporte en el Ecuador en los últimos años y como cada vez va tomando más terreno dentro del país. Gabriel nos comentaba que los practicantes de eSports prefieren jugar este deporte tanto con amigos, como en modo online compitiendo y jugando con personas de alrededor del mundo, ya que así el nivel de desafío aumenta al momento de jugar. Finalmente añadió que el ambiente de juego es muy importante para los videojuegos ya que los jugadores deben encontrarse en un ambiente cómodo y relajado.

La segunda entrevista se la realizo a Álvaro Aldaz campeón de Call of Duty en el Ecuador, el dedica mucho tiempo a la práctica de esta actividad. Esta segunda entrevista se inclinada hacia el lado de los jugadores y sus necesidades para practicar el deporte. Los temas más importantes tratados durante las entrevistas fueron: el alcance de este tipo de eventos, el rango de edad de las personas que lo practican, las inversiones en este deporte y los juegos más populares. Álvaro nos mencionó aspectos del lado del deportista, sobre todo el costo en el que una persona que se dedica a este deporte debe incurrir para poder competir en un nivel elite, también nos habló sobre los implementos y accesorios que son necesarios para poder practicar eSports y sobre el tiempo promedio que una persona dedica a esta actividad.

Conclusiones de entrevistas a expertos

Una vez analizada la información obtenida, es importante tomar en cuenta que la tendencia en los próximos años apunta que los eSports tengan un crecimiento importante. Cada vez los practicantes de este deporte son más y la asistencia por parte de un público a los eventos de este deporte aumenta. La industria de video juegos año tras año lanza juegos que son más competitivos y con el tiempo se van catalogando como eSports. Así mismo los implementos necesarios para practicar este deporte son de alto costo y como la tecnología cambia y mejora con mucha rapidez es necesario tener los equipos adecuados que ayuden a poder practicar este deporte de la mejor manera. Las preferencias de los jugadores en situaciones de comodidades son importantes ya que los jugadores buscan ambientes que les permitan poder jugar de la

mejor manera posible, así como poder jugar con personas tanto físicamente como en línea.

El mercado dentro del Ecuador es prometedor ya que hay campeonatos que se desarrollan semanalmente. El rango de edad de las personas que practican este deporte a nivel elite va desde los 16 hasta los 25 años. El obstáculo dentro de este giro negocio es el pensamiento negativo que tienen las personas sobre este deporte y lo que se busca es cambiar la cultura de este país y lograr hacer entender a los padres que la práctica de este deporte puede ser igual de beneficiosa que la de cualquier deporte tradicional.

Grupo Focal

Seis personas formaron parte en este grupo focal. La primera persona se dedica específicamente a realizar torneos de eSports, tres son deportistas en esta disciplina que participan en torneos constantemente, y finalmente las dos últimas dedican una gran cantidad de tiempo a los videojuegos. Los temas más importantes tratados fueron: el pensamiento de la sociedad sobre los videojuegos y la opinión frente a estos, implementos básicos para la práctica de los eSports, los juegos más importantes dentro de esta área y finalmente la creación de centros que apoyen y ayuden al desarrollo de los jugadores dentro de esta actividad. Esto ayudó básicamente a conocer las necesidades y los deseos de los clientes en esta industria. La información que básicamente se obtuvo en el grupo focal fue la perspectiva que tienen las personas sobre los eSports, como ven el futuro de este deporte en país donde mencionaron que ya existen muchas personas que se dedican a tiempo completo en esta actividad, así mismo hablaron sobre la idea de una academia de eSports donde creen que es una buena idea para el desarrollo de este deporte en el país y que apoyo que tendrían los deportistas, pero así mismo comentaron que al principio es complicado convencer a los padres de los niños que entren en una academia de eSports antes que a una de un deporte tradicional.

Conclusiones del grupo focal

Este grupo focal sirvió para poder obtener información útil para el giro de negocio. Principalmente porque según lo hablado la realización de una

academia especializada en los eSports permitirá formar deportistas en una disciplina totalmente nueva y diferente al resto de los deportes. En un negocio como este es importante tomar en cuenta que la inversión en equipos que permitan poder practicar este deporte es constante debido a que la tendencia en la tecnología es innovar. Por otro lado, el pensamiento dentro de la sociedad frente a los videojuegos es un reto en este negocio. Aunque poco a poco esto ha ido cambiando, todavía es complicado cambiar el modo de pensar de las personas frente a este deporte.

Para concluir los videojuegos más practicados dependen mucho de la popularidad que tengan en el momento. Las empresas de videojuegos están innovando constantemente por lo que siempre se encontrará nuevos juegos en los que exista el factor de competencia, de la misma manera los juegos tradicionales que ya se han ganado su fama con el paso de los años van a seguir siendo practicados.

3.4.2. Investigación cuantitativa Segmentación

Tabla No 4: Segmentación

| Academia de eSports | | | |
|---------------------|--|------|---------------|
| Segmentación | Variables | % | Valor |
| Geográfica | Ecuador (INEC) | 100% | 17,273,616.00 |
| | Pichincha (INEC) | 18% | 3,172,200.00 |
| | Quito (INEC) | 16% | 2,735,987.00 |
| Demográfica | Personas entre 10 a 19 años (INEC) | 20% | 546,917.00 |
| | Nivel socioeconómico A, B, C+ (INEC) | 36% | 196,890.00 |
| Psicográfica | Personas que realizan actividad deportiva (INEC) | 48% | 94,507.20 |
| | Personas que juegan videojuegos (ESA) | 64% | 60,484,61 |

Aplicando la fórmula de la población conocida se obtuvo un tamaño de muestra de 381 personas a un intervalo de confianza del 055, y con una variabilidad del 50%. Por fines académicos se realizó una investigación cuantitativa de 50 encuestas de forma digital. La forma aplicada se podrá encontrar en los anexos.

Muestreo

En este trabajo se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, debido a que se seleccionó muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

Encuestas

Los participantes de las encuestas fueron 73 hombres y mujeres de la ciudad de Quito entre los 10 a 30 años de edad residentes de la ciudad de Quito, pertenecientes a los estratos socioeconómicos A, B y C+. La encuesta conto con 23 preguntas y se analizara los resultados más importantes.

Tabla No 5: Tabla cruzada edad vs juego favorito.

| ¿Cuál es tu juego favorito? | ¿En qué rango de edad te encuentras? | | | | | | | | Total V | Total |
|-----------------------------|--------------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| | 15-19 | | 20-24 | | 25-29 | | 30+ | | | |
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % | | |
| Call of Duty | 6 | 8% | 2 | 3% | | 0% | | 0% | 8 | 11% |
| Dota | | 0% | 1 | 1% | | 0% | | 0% | 1 | 1% |
| F1 | 4 | 5% | | 0% | | 0% | 1 | 1% | 5 | 7% |
| FIFA | 12 | 16% | 12 | 16% | 13 | 18% | | 0% | 37 | 51% |
| Fornite | 7 | 10% | 1 | 1% | 2 | 3% | | 0% | 10 | 14% |
| League of Legends | | 0% | | 0% | | 0% | 1 | 1% | 1 | 1% |
| Mortal Kombat | | 0% | | 0% | 1 | 1% | | 0% | 1 | 1% |
| Otro | 2 | 3% | 3 | 4% | 2 | 3% | | 0% | 7 | 10% |
| Super Smash bros | 2 | 3% | | 0% | 1 | 1% | | 0% | 3 | 4% |
| Total general | 33 | 45% | 19 | 26% | 19 | 26% | 2 | 3% | 73 | 100% |

En esta primera tabla se compara los juegos favoritos de la gente versus el rango de edad en el que se encuentran. Se puede definir que el juego favorito de las personas el FIFA (fútbol) con un 50% y el rango de edad de las personas que juegan este videojuego va desde los 15 años hasta 30 aproximadamente.

Tabla No 6: Tabla cruzada clases particulares.

| ¿Dónde te gustaría recibir clases particulares de eSports | ¿Te gustaría asistir a clases particulares de eSports | | | | | |
|--|---|------------|-----------|------------|-------------|-------------|
| | NO | | SI | | Total Valor | Total % |
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| En Casa | 8 | 11% | 1 | 1% | 9 | 12% |
| En el Colegio | 1 | 1% | 2 | 3% | 3 | 4% |
| En la Universidad | 3 | 4% | 1 | 1% | 4 | 5% |
| En un lugar con las adecuaciones pertinentes para este deporte | 24 | 33% | 33 | 45% | 57 | 78% |
| Total general | 36 | 49% | 37 | 51% | 73 | 100% |

En lo que se refiere a las clases en una academia de eSports el 50% de las personas si estarían dispuestos a recibir clases particulares de eSports, y

alrededor del 80% de los encuestados respondió que prefiere recibir este tipo de servicio en un lugar con las adecuaciones pertinentes para este deporte.

Tabla No 7: Tabla cruzada precio vs número de clases a asistir.

| ¿Cuántas veces por semana estarías dispuesto en asistir a clases especializadas en los eSports? | ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por los servicios de una academia de eSports? | | | | | | | | | | | |
|---|---|------------|----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------|----------|-----------|-------------|-------------|
| | 50 USD | | 60 USD | | 70 USD | | 80 USD | | 90 USD | | Total Valor | Total % |
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| Una Vez | 23 | 32% | 2 | 3% | 8 | 11% | 2 | 3% | 1 | 1% | 36 | 49% |
| Dos Veces | 16 | 22% | 2 | 3% | 9 | 12% | 4 | 5% | | 0% | 31 | 42% |
| Tres Veces | 2 | 3% | 1 | 1% | 1 | 1% | | 0% | | 0% | 4 | 5% |
| Cuatro Veces | | 0% | 1 | 1% | 1 | 1% | | 0% | | 0% | 2 | 3% |
| Total general | 41 | 56% | 6 | 8% | 19 | 26% | 6 | 8% | 1 | 1% | 73 | 100% |

El precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un servicio como este frente a cuantas veces por semana las personas estarían dispuestos a asistir a clases particulares y el resultado fue que más del 50% desea pagar 50 USD mensualmente y asistir 1 vez por semana a la academia de eSports.

Tabla No 8 Tabla cruzada genero vs eSports catalogado como deporte

| ¿Sabías que los eSports son catalogados como un deporte? | Genero | | | | | |
|--|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|
| | Hombre | | Mujer | | Total Valor | Total % |
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| No | 12 | 16% | 20 | 27% | 32 | 44% |
| Si | 33 | 45% | 8 | 11% | 41 | 56% |
| Total general | 45 | 62% | 28 | 38% | 73 | 100% |

Es fundamental dentro de este análisis saber si el mercado al que nos queremos dirigir es consciente de que los eSports son catalogados como un deporte. Un poco más de la mita sobe que hoy en día los videojuegos electrónicos si son catalogados como un deporte de los cuales alrededor del 60% de estos son hombres.

Tabla No 9: Torneos de eSports vs Eventos de eSports

| ¿Te gustaría asistir a eventos de eSports? | ¿Participarías en torneos de eSports? | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-------------|-------------|
| | No | | Sí | | Tal vez | | Total Valor | Total % |
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| No | 12 | 16% | 2 | 3% | 1 | 1% | 15 | 21% |
| Si | | 0% | 23 | 32% | | 0% | 23 | 32% |
| Tal vez | 3 | 4% | 10 | 14% | 22 | 30% | 35 | 48% |
| Total general | 15 | 21% | 35 | 48% | 23 | 32% | 73 | 100% |

Para finalizar se analizó las variables enfocadas específicamente a los torneos de eSports, en los cuales se quería determinar si las personas estarían dispuestas a participar en torneos de esta categoría y en asistir como espectadores. Se encontró casi la mitad de las personas no estarían dispuestas en asistir a este tipo de eventos, pero si les llama la atención entrar en un ámbito de competencia en este deporte.

Conclusiones del análisis del cliente

Los dos tipos de investigaciones tanto la cualitativa como la cuantitativa ayudaron a poder definir el perfil del consumidor correcto. Por medio de las entrevistas y el grupo focal obtuvimos puntos de vistas de personas que conocen a profundidad el mundo de los videojuegos tanto profesional como aficionadamente y eso ayudo a conocer aspectos que necesariamente deben ser tomados en cuenta como el alcance de los eventos de E-Sports, el rango de edad de las personas que lo practican, las inversiones y los juegos más populares. Por otro lado, cuando se realizó la investigación cuantitativa se pudo utilizar los datos obtenidos dentro de la investigación cualitativa para definir de la mejor manera posible nuestro segmento de mercado y realizar una encuesta de la manera debida para conseguir más datos específicos para beneficiar a los consumidores y poder brindar el servicio correcto.

Una vez terminado el análisis del cliente dentro de este capítulo, se ha determinado que el perfil del consumidor al que la academia de eSports atacara es a adolescentes entre un rango de edad de 14 a los 19 años que juegan videojuegos de 1 a 4 veces por semana, que prefieren jugar juegos de deportes tradicionales y que residen en centro – norte de la ciudad de Quito. También se pudo concluir que las personas desean que la academia se ubique en un lugar externo al colegio y que cuente con todas las comodidades posibles. De la misma manera existe una preferencia en ciertos videojuegos que desean practicar y el precio que están dispuestos a pagar es de alrededor de los 50 USD.

4. Oportunidad de Negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.

De acuerdo al análisis de la industria y el análisis del mercado, se encontró la oportunidad de negocio para este proyecto el cual propone la creación de una academia de eSports en la ciudad de Quito. Esta industria de los videojuegos muestra una gran apertura debido al rápido crecimiento que está teniendo en el Ecuador. Dentro del aspecto internacional los videojuegos en Latinoamérica han mostrado un crecimiento en términos monetarios, por lo que la demanda en videojuegos ha aumentado considerablemente. Ecuador se ubica en el puesto 65 en el ranking mundial de las industrias de videojuegos, y octavo a nivel de Latinoamérica (Newzoo, 2019).

Es difícil detectar a quien va dirigida ya que esta se enfoca en niños, adolescentes, adultos jóvenes y adultos. Los niños en la década de los 90 fueron los primeros en disfrutar de los videojuegos, hoy en día esos niños tienen más de 30 años por lo que esta industria abarca un público importante a nivel mundial. Es importante mencionar que los practicantes de videojuegos están equilibrados entre hombres y mujeres. Dentro de este mercado el 41% de los consumidores utilizan un pc, el 46% una consola de video juego como Xbox, Nintendo o PlayStation, (ESA, 2017). Los jugadores en promedio dedican alrededor de 6.5 horas a la semana.

El aspecto político tiene un papel importante dentro de este giro de negocio ya que, gracias al acuerdo Comercial con la Unión Europea, se permitirá importaciones y exportaciones que beneficiaran al negocio para traer equipos, videojuegos, simuladores, etc. Este acuerdo significara para el país un crecimiento del 15% en el consumo y del 13% de la inversión nacional (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2016). Así mismo hay que tener en cuenta la disolución del Ministerio del Deporte el cual se convirtió en una Secretaría, está ya no cuenta con el mismo presupuesto que un ministerio y por lo tanto afecta directamente al deporte en el país.

Tomando en cuenta la situación económica que vive el país, en 2018 el Ecuador finalizó con una tasa de desempleo de 3,7% y desde el 2015 la economía ecuatoriana se vio afectada luego de que el precio del petróleo cayó

drásticamente, a esto se le sumo la catástrofe natural del terremoto vivido en el 2016 y las medidas económicas que el gobierno implementó. (Olmedo, 2018).

Según el análisis PORTER los competidores en esta industria están enfocados específicamente en deportes tradicionales, recalcando que academias de fútbol es lo que más se puede encontrar en la industria de la enseñanza en adiestramiento deportivo, pero también existe academias de deportes como natación, tenis, artes marciales, entre otras. Al tener varias opciones para escoger entre tantas academias enfocadas en deportes tradicionales el poder de negociación con los clientes implica una amenaza que debe ser tomada muy en cuenta. Para este giro de negocio en particular la empresa no depende de los proveedores de implementos deportivos para la práctica de este deporte, ya que en este deporte en específico los implementos necesarios para practicarlo son implementos tecnológicos por lo que hay que tener en cuenta que un proveedor clave sería el que brinde recursos de internet de alta velocidad, proveedores de videojuegos, consolas, televisores, entre otros. La ciudad de Quito se caracteriza por tener una gran variedad de actividades a las que las personas recurren. En este aspecto la industria del entretenimiento es tomada en cuenta ya que los clientes pueden elegir el asistir a eventos tanto deportivos como no deportivos como conciertos, parque de atracciones, partidos de fútbol, cine, entre otros.

Gracias al análisis del cliente se determinó el perfil del consumidor por medio de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Este perfil al que el giro de negocio desea llegar es adolescentes entre un rango de edad de 14 a los 19 años los cuales representan el 17,4% de la población de Pichincha. Se desea que estos adolescentes jueguen videojuegos de 1 a 4 veces por semana, y que prefieran juegos de deportes tradicionales. La academia se realizará en la ciudad de Quito por lo tanto lo que se busca es que el público objetivo se encuentre cerca del centro – norte de la ciudad.

Personas que están muy de cerca al mundo de los videojuegos y de los eSports participaron en el grupo focal realizado, donde ayudaron a organizar de una mejor manera las ideas que se tiene para este negocio. Durante este grupo focal todos concuerdan en que este tipo de deporte tiene un crecimiento que

puede ser explotado y que la idea de crear una academia para poder formar a futuros deportistas dentro de esta actividad ayudaría mucho al desarrollo de este deporte en el país.

Una vez tabulados los datos de las encuestas realizadas, se obtuvo información interesante que ayudara a tener un panorama claro dentro de este negocio. Anteriormente se mencionó que dentro de esta industria hay que tomar en cuenta que existe una amplia cantidad de productos sustitutos que pueden afectar al negocio. El género de las personas no influye dentro de este deporte ya que se practica casi de igual manera. En las generaciones jóvenes existe la idea de que este tipo de actividad es entretenida y que no es un problema social como mucha gente lo tacha. En cuanto al posicionamiento no está del todo asentado ya que, de acuerdo a los datos obtenidos, casi la mitad no sabía que los eSports hoy por hoy son catalogados como un deporte. Además, se conoció que casi el 50% de los encuestados perteneció a una academia especializada en algún deporte, de igual manera el 95% no conoce que exista al momento en el país una academia especializada en los eSports. 78.1% de las encuestas piensan que el mejor lugar para recibir este tipo de servicio es un centro especializado y con las adecuaciones pertinentes para la práctica de los eSports. Finalmente se rescató que las personas están dispuestas a asistir en promedio de 1 a 2 veces a clases de eSports.

Hay que tomar en cuenta que para la creación de una empresa un aspecto fundamental es la inversión para comenzar con el proyecto. El servicio fundamental para el plan de negocios es dar clases especializadas en eSports a los jóvenes y así puedan mejorar sus habilidades tanto sociales como deportivas. Gracias a los métodos de investigación que se utilizaron se puede concluir que dentro de la ciudad de Quito existe un público objetivo que puede contribuir positivamente para la creación de este proyecto. Así, tomando en cuenta la información obtenida se puede presentar un plan completo con las oportunidades que brinda este entorno y a su vez aprovecharlas, siempre tomando muy en cuenta los factores de competencia que pudieran llegar afectar a este tipo de negocio.

5. Plan de Marketing

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia de marketing es la lógica mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con el (Kotler & Armstrong, 2013). La estrategia que se ha determinado utilizar en el proyecto es la de diferenciación ya que esta estrategia busca ofertar al mercado un servicio con características únicas en la industria y dirigirlos a consumidores insensibles al precio (David, 2013). La idea del negocio se enfoca en satisfacer las necesidades de los practicantes de juegos de video orientándolos hacia los E-Sports mediante los equipos adecuados e instructores calificados en el deporte.

Matriz Ansoff

Siempre es necesario identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado para así poder establecer estrategias oportunas y aprovecharlas. La mejor manera para realizar esto es mediante la matriz de expansión de producto/mercado, por lo cual se decidió utilizar la estrategia de desarrollo de producto que se basa en ofertar productos/servicios nuevos o modificados en los segmentos de mercados actuales (Kotler & Armstrong, 2013).

Tabla No 10: Matriz Ansoff

| | | Productos | |
|---------|------------|--|---|
| | | Existentes | Nuevos |
| Mercado | Existentes | Penetración del mercado | Desarrollo de productos o diversificación |
| | Nuevos | Desarrollo de mercados o diversificación | Diversificación |

5.2. Mercado objetivo

El mercado objetivo es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio (Kotler & Armstrong). El mercado objetivo para este giro de negocio es de 60,484 personas entre los 14 a 19 años residentes en la ciudad de Quito y que se caracterizan por ser afines a los juegos de video. El mercado

objetivo se obtuvo mediante la segmentación que se realizó en el capítulo 3, de la misma manera en ese capítulo se obtuvo el perfil del consumidor.

La estrategia de segmentación que se utilizará será la indiferenciada ya que existen diferentes segmentos de mercado, pero este giro de negocio tratará de satisfacer las diferentes necesidades con una única oferta de servicio, una academia especializada en los eSports.

5.3. Propuesta de valor

Tabla No 11: Propuesta de valor

| | | Precio | | |
|-----------|----------|----------------|---------------------|------------------|
| | | Mas | Lo Mismo | Menos |
| Beneficio | Mas | Mas x Mas | Mas x Lo Mismo | Mas x Menos |
| | Lo Mismo | Lo Mismo x Mas | Lo Mismo x Lo Mismo | Lo Mismo x Menos |
| | Menos | Menos x Mas | Menos x Lo Mismo | Menos x Menos |

Como se ha venido mencionando existe mucha competencia dentro de esta industria por lo que es necesario que la propuesta de valor sea significativa para el consumidor, por esta razón se eligió ofrecer una estrategia de precio / beneficio de lo mismo por más, ya que para competir en el mercado se cree necesario estar entre el mismo rango de precios que la competencia, pero ofrecer siempre un mejor y diferenciado servicio que cause valor para el cliente.

Modelo Canvas

Tabla No 12: Modelo Canvas

| Socios Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relación con el Cliente | Segmentos del Cliente |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Escuelas y colegios de la ciudad de Quito. •Eventos de eSports en la ciudad de Quito. | <ul style="list-style-type: none"> •Enseñanza deportiva (juegos electrónicos). •Seguimiento a los deportistas. •Planificación de programas de entrenamiento. | <ul style="list-style-type: none"> •La propuesta de valor de la academia especializada en eSports es desarrollar habilidades de toma de decisiones rápidas y adecuadas por un precio acorde al nivel de la academia. | <ul style="list-style-type: none"> •Asistencia personal, en línea y vía telefónica. | <ul style="list-style-type: none"> •Clientes de 14 a los 19 años que juegan videojuegos que residen en la ciudad de Quito. |
| | Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> •Instalaciones diseñadas y preparadas específicamente para la práctica de los eSports. •Entrenadores capacitados en la enseñanza de los eSports. | | Canales <ul style="list-style-type: none"> •Canales de venta: academia de eSports. •Canales de comunicación: redes sociales, pagina web, medios tradicionales (radio) | |
| Estructura de Costos | | Fuente de Ingresos | | |
| Suministros de oficina Gastos servicios básicos Gastos de promoción Gastos por sueldos Gastos de funcionamiento | | Ingresos por inscripción Ingreso por mensualidad Ingreso por clase diaria | | |

Una vez realizado el modelo canvas se definió que la propuesta de valor de la academia especializada en eSports es desarrollar habilidades de toma de decisiones rápidas y adecuadas por un precio acorde al nivel de la academia.

5.4. Marketing Mix

Producto

El producto que se propone vender son los servicios de una academia de eSports, donde se busca enseñar a jugar a los niños y jóvenes videojuegos electrónicos competitivos y formarlos como deportistas en este deporte. De igual manera se propone vender experiencias de vivir y jugar videojuegos en un lugar con las adecuaciones pertinentes nunca antes visto en el país. Este es un producto nuevo dentro del país, y que está por desarrollarse debido al gran crecimiento que ha tenido en los últimos años, de tal manera que puede impactar a la comunidad gamer del territorio ecuatoriano que le gusta invertir tiempo en los videojuegos.

Los atributos con los que esta academia cuenta son desarrollar habilidades y mejorar el nivel de competición de los clientes en videojuegos catalogados como eSports, la implementación de un sistema de entrenamiento personalizado e innovador completamente diferente al de los deportes tradicionales donde potencia otro tipo de características de los deportistas junto con entrenadores capacitados y expertos en mundo de los eSports. También lo que se ofrece es crear un espacio independiente donde clientes que no pertenezcan a la academia puedan tener una nueva experiencia de vivir los videojuegos con los mejores equipos y todas las comodidades posibles brindando lo último en tecnología.

Como soporte la academia hará uso del servicio post venta el cual nos enfocaremos en la atención al cliente posterior a la compra del servicio y que será de gran importancia para esta estrategia de marketing. Con el servicio postventa se buscará generar lealtad hacia la marca y conseguir la lealtad de nuestros clientes, por medio de encuestas de mejoramiento donde se preguntará la opinión a nuestros clientes sobre el servicio, así mismo la academia utilizará tarjetas de afiliación que proporcione beneficios a los socios, como facilidades de reservas de salas, descuentos, entre otros.

- **Modalidad**

La primera modalidad del negocio consiste en una academia de eSports, la cual enseña a los niños y jóvenes a jugar de manera competitiva y llegar a un nivel elite con el fin de desarrollar este deporte que se encuentra en crecimiento en el país, por medio de entrenadores profesionales en este deporte. El lugar donde se encuentra la academia cuenta con un servicio personalizado; en el que los clientes podrán acceder a salas VIP y jugar en estaciones compartidas o personales. Se podrá jugar juegos de gama alta en PC, Xbox One, PS4, Nintendo Switch, estos asegurados con una conexión superior a internet. La metodología de entrenamiento utilizada en esta academia estará dividida en tres tipos de preparaciones, la primera será preparación general la cual proporcionar bases fundamentales de entrenamiento que permitan ir mejoran paulatinamente las habilidades del deportista y que sirva para la obtención de buenos resultados, estas permiten

aumentar la capacidad de trabajo y deben estar presentes a lo largo del entrenamiento. La segunda es la preparación específica esta se encarga de realizar movimientos similares a situaciones de competición, gracias a como está estructurada, la intensidad que tiene ayuda a desarrollar habilidades específicas de este deporte, así como cualidades técnicas. Finalmente, la preparación de ejercicios tipo competición hará que los deportistas se vean frente a situaciones reales que se vivirán durante los campeonatos. (Vasconcelos,2009)

La segunda modalidad se enfoca en personas que únicamente buscan un entretenimiento por medio de videojuegos, lo que se asemeja a actividades de entretenimiento como ir al estadio, al cine o un concierto. De la misma manera que la academia los clientes pueden acceder a salas vip las cuales son cuartos privados, prueba de sonido, con una capacidad de 6 a 8 personas la cual tiene un sofá de tamaño grande y dos sofás de tamaño pequeño y un televisor de 80 pulgadas, al igual que el resto de la academia estas salas tendrán a disposición todas las consolas de videojuego.

Finalmente, la tercera modalidad de la academia consiste en realizar torneos de eSports presenciales y torneos en línea que pueden ser disputados desde cualquier lugar que no necesariamente sea la academia. En esta modalidad los torneos serán de los videojuegos más populares (FIFA, Fornite, Call of Duty, etc). Estos torneos se llevarán a cabo durante las horas en las que la academia no esté en funcionamiento. En el caso de los torneos de FIFA, MarioKart a los participantes se los agrupará en grupos integrados de 4 a 8 personas y se les garantizará un mínimo de 3 partidas, es decir una vez inscritos podrán participar 3 veces por tratar de clasificarse. En torneo como Fortnite o Call of Duty que son juegos que las partidas no tienen una gran duración aquí de igual manera se realizarán al menos 3 partidas y se promediaría los resultados obtenidos para poder definir un ganador del torneo.

Lo interesante de esta idea de negocio es que se disfrute lo mejor, lo más reciente y clásico de los videojuegos en un solo lugar ya sea solo o acompañado, con el plus de vivir una experiencia de juego diferente que sea

competitiva, confortable, cómoda, en un ambiente gamer al 100% que permita a los clientes tener una sensación única e inexplicable y en alta definición.

El **branding** planeado contará con una página web y con redes sociales donde la gente pueda informarse sobre los servicios que brinda la academia y así mismo pueda interactuar en esta. También se contará con una oficina que estará dentro de la academia y será la única sede. Al ser esto un servicio no se contará con un empaque ni etiquetado ya que lo que se busca es formar deportistas en este nuevo deporte y crear nuevas experiencias. La academia requerirá tener al menos 9 personas para la funcionalidad de la academia donde se contemplan, entrenadores, administrador, encargado de marketing y personal de apoyo para el día a día de la academia.

Se determinó el nombre de la academia será "COLOSSUS". Se eligió este nombre ya que traducido al español significa Coloso. Dentro de la cultura ecuatoriana especialmente en la quiteña, un monumento importante para la historia del país es el Estadio Olímpico Atahualpa, el cual normalmente se lo apoda el Coloso del Batán. Debido a este estadio es la inspiración del nombre ya que lo que se busca es que las personas cuando estén en la academia disfruten del entretenimiento brindado en un ambiente de amigos y familia.

- **Logo**



Se eligió este logo que está representado por un lobo, el cual es un animal que es caracterizado por el liderazgo y elegancia. El lobo simboliza resistencia y aguante físico las cuales son características muy importantes para la academia. Finalmente, el lobo es un gran comunicador, característica fundamental para un modelo de negocio como este.

- **Colores**

El color gris representa un color fresco, desapegado y equilibrado característica que destacan esta nueva empresa. Este asocia los sofisticado, la cual es la experiencia que queremos dar a las personas, que sientan que se encuentran en el mejor lugar de videojuegos. Por lo general el gris es un color que representa a los lobos y va de la mano con el logo de la academia.

- **Slogan**

“Play the Game”

- **Tipografía**

Se utilizó la tipografía Bauhauss 93 la cual se caracteriza por ser sobria y elegante que resalte el nombré de la academia “COLOSSUS”.

Precio

La estrategia de fijación de precios que se utilizará es la del valor agregado ya que lo que se ofrece en este proyecto es dar una experiencia única y diferente a lo que brinda la competencia por el simple hecho de ser un deporte nuevo para nuestra cultura y completamente diferente a lo que está acostumbrada la gente, por esa razón las personas verán algo muy llamativo ya que se brindaran beneficios como instalaciones equipadas completamente y con la variedad de consolas que los clientes requieran, televisores con definición de última generación, comodidad, entre otras.

La estrategia de entrada que se utilizará es la de precios descremados donde se busca fijar un precio de salida por arriba del de la competencia para así captar a los consumidores más interesados ya que al segmento que está dirigido está dispuesto a pagar un precio alto por un producto mejor valorado que el de la competencia, también porque lo que se quiere es vender una experiencia única. Se manejará esta estrategia debido a los resultados obtenidos en las encuestas y grupo focal, los cuales se encuentran dentro del rango de precios de la competencia, pero como se mencionó anteriormente lo que se busca es captar a las personas que están interesadas.

La estrategia de ajustes de precio que utilizará la empresa será por fijación de precios geográfica la cual toma en cuenta la ubicación geográfica en la que se encuentran los clientes. La empresa al estar ubicada en el sector de Cumbaya el cual es un lugar exclusivo dentro de la ciudad de Quito tomara en cuenta el poder adquisitivo de las personas en esta ubicación.

El **costo de venta** estará compuesto por algunos rubros tales como los salarios de los profesores de la academia, quienes serán contratados para servicios profesionales y su trabajo será remunerado por hora, así como los salarios del resto del personal de la academia, también se contará el arriendo del local en el Centro Comercial Paseo San Francisco, el pago por el uso de la conexión a internet el cual será con un proveedor y el uso de los servicios básicos.

A continuación, se mostrarán los precios establecidos para los dos tipos de servicios de la academia.

Tabla No 13: Modalidad 1 de la academia

| MODALIDAD 1 | | |
|--------------------------|---------|----------------------------|
| ÍTEM | PRECIO | ESPECIFICACIÓN |
| Mensual Gamer Beginner | \$50,00 | 2 Horas 1 vez por semana |
| Mensual Gamer Intermedio | \$70,00 | 2 Horas 2 veces por semana |
| Mensual Gamer Pro | \$85,00 | 2 Horas 3 veces por semana |
| Matrícula | \$25,00 | Inscripción |

Tabla No 14: Modalidad 2 de la academia

| MODALIDAD 2 | | |
|------------------------|---------|----------------|
| ÍTEM | PRECIO | ESPECIFICACIÓN |
| Joy-Con | \$8,00 | 60 Minutos |
| DualShock | \$14,00 | 2 Horas |
| Pro Controller | \$22,00 | Todo el día |
| Platino Joy -Con | \$15,00 | 60 Minutos |
| Platino DualShock | \$20,00 | 2 Horas |
| Platino Pro Controller | \$30,00 | Todo el día |

Tabla No 15: Modalidad 3 de la academia

| MODALIDAD 3 | | |
|-------------------|---------|-------------------|
| ÍTEM | PRECIO | ESPECIFICACIÓN |
| FIFA | \$10,00 | Torneo Individual |
| Super Smash Bros. | \$8,00 | Torneo Individual |
| Fortnite | \$10,00 | Torneo Individual |
| Mario Kart | \$10,00 | Torneo Individual |
| FIFA | \$15,00 | Torneo en Equipos |
| Call of Duty | \$15,00 | Torneo en Equipos |
| World of Warcraft | \$10,00 | Torneo en Equipos |
| Fortnite | \$15,00 | Torneo en Equipos |

Plaza

En base a la **estructura del canal** por medio de las encuestas realizadas, la ubicación designada para la academia de eSports será en el Centro comercial Paseo San Francisco ubicado en el valle de Cumbayá, como los centros comerciales tienen una afluencia de personas bastante grande se determinó que este sea el lugar indicado para la academia. El local utilizado para la academia deberá contar con 100m². El local debe contar con el espacio suficiente para contar con 1 sala privada de videojuegos donde albergara una pantalla gigante, así mismo dos mesas circulares donde estarán 8 y 4 PC respectivamente, en el costado izquierdo 3 espacios para televisiones y en el costado derecho 3 espacios para televisiones donde entren 4 jugadores en cada una. Es importante que se cuente con una bodega, una oficina para los administrados y una recepción donde se ubicara a la caja.

La estrategia de distribución que se utilizará será directa, así como el **tipo de canal**, ya que hace que la empresa sea la propia distribuidora de sus servicios, la atención al público se brindara sin ningún intermediario hacia los consumidores por medio de un local directamente. El **punto de venta** es el mismo local ya que será el único lugar donde la gente podrá adquirir los servicios de la academia.

Promoción

La **estrategia de promoción** para este proyecto será pull o atracción, debido a que la misma empresa es la encargada de conseguir y atraer la clientela por

medio de actividades de publicidad y promoción con el objetivo de comunicar los beneficios y servicios que la empresa ofrece. Las principales actividades de promoción que se utilizarán son las siguientes:

Publicidad

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado, el cliente tiene una preferencia en utilizar las redes sociales como medio principal de información. Por esta razón, se dará más fuerza a las pautas en redes sociales a través de campañas de marketing que contenga el material adecuado para llegar de la mejor forma al público objetivo con información acerca de la empresa. También se utilizará la página web de la academia para facilitar el acceso hacia la información y comunicar correctamente los servicios y beneficios de la empresa.

- **Promoción de ventas**

Se estableció un incentivo durante los tres primeros meses de la apertura de la academia para fomentar la compra del servicio donde de lunes a jueves los cuales son días con menor afluencia en un centro comercial se tenga un 10% de descuento en la modalidad de juego libre. Finalmente, la promoción de cliente frecuente que en este caso se utilizara una tarjeta de afiliación para que las personas se conviertan en socios y puedan obtener beneficios tales como descuentos, facilidades de pago, facilidades de reservas de salas, entre otras.

- **Relaciones públicas**

Para crear buenas relaciones con el público a largo plazo, se tomará contacto con medios de comunicación, radiales y televisivos que tengan interés en cubrir este nuevo deporte que se está desarrollando en el Ecuador, especialmente con medios que estén especializados en el ámbito deportivo. Lo que se busca es tener cubrimiento mediático gratuito acerca de los eSports.

También el día de apertura de la academia se invitará a jugadores reconocidos e importantes dentro del mundo de los eSports, también deportistas de otro tipo de deportes que son figuras públicas para atraer la gente, donde se jugaran partidas amistosas de diferentes tipos de videojuegos. Lo que se busca es

crear desde el primer día un vínculo entre los eSports y el público y la mejor manera de hacerlos es utilizando figuras públicas que difundan y sean embajadores de la marca Colossus. El día de la inauguración se realizará una firma de autógrafos de los deportistas invitados, así como demostración de las instalaciones y una rueda de prensa.

- **Marketing Directo**

Se realizará publicidad por los siguientes medios digitales: Instagram y Youtube. Instagram, la red social que está enfocada hacia los jóvenes y tiene una fácil accesibilidad, por lo cual se le dará énfasis a esta red social. El costo de pauta en esta red social será de 5\$ diarios llegan al menos a 70 personas diarias, dando un total de 150\$ mensualmente. También se utilizará Youtube, donde se pautarán videos promocionales sobre la academia en canales de personas que estén dirigidos hacia nuestro mercado objetivo.

Tabla No 16: Gastos de publicidad

| Gastos de Publicidad | | | | |
|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Años | Instagram | Youtube | Relaciones Publicas | Gasto total Anual |
| 1 | \$ 2.400,00 | \$ 2.400,00 | \$ 1.500,00 | \$ 6.300,00 |
| 2 | \$ 1.650,00 | \$ 1.650,00 | \$ 1.500,00 | \$ 4.800,00 |
| 3 | \$ 1.650,00 | \$ 1.650,00 | \$ 1.500,00 | \$ 4.800,00 |
| 4 | \$ 1.650,00 | \$ 1.650,00 | \$ 1.500,00 | \$ 4.800,00 |
| 5 | \$ 1.650,00 | \$ 1.650,00 | \$ 1.500,00 | \$ 4.800,00 |
| Total | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 | \$ 7.500,00 | \$ 25.500,00 |

- **Fuerza de Ventas**

Ya que este deporte es nuevo en este mercado, se necesitará contar con una persona dentro del local que posea las siguientes aptitudes para poder cerrar inscripciones: empatía, poder de negociación y conocimiento de videojuegos.

- **Plan de Patrocinios**

Se elaboró un plan de patrocinios deportivos el cual contara con tres opciones a elegir por las empresas (Super Nintendo, PSP y Sega). La vigencia de los planes de patrocinios será anual, es decir a corto plazo ya que se busca renovar las alianzas y los beneficios, siempre en busca de lo mejor para la empresa. Adicional se dará prioridad a empresas que cuenten con valores institucionales semejantes a los de la academia. El objetivo del plan de

patrocinio es contar con ingresos extras que ayuden a la solvencia de la empresa, generando beneficios a la empresa que invierte su dinero en patrocinios de la academia. Con estos patrocinios se busca generar relaciones a mediano y largo plazo que perduren en el tiempo.

Tabal No 17: Plan de patrocinios

| Plan de Patocinios | | | |
|---|---|---|-----------------------------|
| Beneficios | Super Nintendo | PSP | Sega |
| Naming Rights en torneos | Si | No | No |
| Menciones en redes sociales | 4 menciones en la semana | 3 menciones en la semana | 2 menciones en la semana |
| Plublicidad en la página WEB. | Parte superior (mayor visibilidad) | Parte superior (menor visibilidad) | Parte inferior |
| Precencia en las Instalaciones | Entrada de las intalaciones, zona de consolas, administración | Entrada de las intalaciones, administración | Entrada de las intalaciones |
| Precencias en las Pantallas de las consolas y monitores | Presencia en 7 televisores y 12 monitores | Presencia en 12 monitores | Presencia en 7 televisores |
| Costo Anual | \$ 10.000,00 | \$ 5.000,00 | \$ 2.500,00 |

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización

Misión

Somos una empresa que se enfoca en desarrollar a deportistas en mente y espíritu por medio de los eSports. Inspirar a la competitividad a través de una academia especializada que ofrece a los videojuegos como una alternativa de deporte y recreación en el tiempo libre de las personas.

Visión

Ser la academia de deportes líder en el Ecuador para el año 2025, buscando superar las expectativas de nuestros clientes como una academia que forme deportistas a un nivel elite, contando instalaciones de última generación que permitan conseguir el máximo nivel de los deportistas.

Objetivos a corto plazo

- Inscribir el 50% de la capacidad de la academia en el primer año.

- Obtener patrocinadores para la empresa a partir del segundo semestre de la apertura de la academia.
- Obtener 4.000 seguidores en todas las redes sociales utilizadas por la empresa en los dos primeros años de la empresa.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar el número de deportistas de la academia para el tercer año en un 40%.
- Aumentar el espacio físico de la academia dentro del Centro Comercial Paseo San Francisco en un 50% para el sexto año de la academia.
- Desarrollar nuevos programas de entrenamiento que permitan perfeccionar las habilidades y el desempeño de los deportistas en los eSports a partir del tercer año de la academia.

Objetivos a largo plazo

- Aumentar a 2 academias dentro de la ciudad de Quito en el sexto año de la empresa
- A partir del sexto año franquiciar el modelo de negocio y expandirse a nivel nacional a las ciudades más importantes del país como Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato.
- Ser sede oficial de los eventos de eSports más importantes a nivel nacional para el sexto año.

6.2. Estructura Organizacional

Estructura Legal

La empresa se constituirá como una compañía limitada, según el artículo 92 de la ley de compañías, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añadirá, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura (Ley de Compañías, 2017). La empresa contará con un capital aportado por tres socios, en la que uno de estos trabaja dentro de la empresa y será el encargado de manejar esta

misma. Se eligió una compañía limitada ya que en caso de que se llegue a contraer una deuda, esta no responderá con el patrimonio personal de cada socio sino de la empresa.

6.3. Organigrama

El organigrama de la empresa tiene una estructura vertical, la cual contará con 6 posiciones dentro de la empresa de forma directa y con dos posiciones que serán indirectas a la empresa, es decir externas. Cabe recalcar que dentro de algunas posiciones se contarán con más de una persona ya que eso facilitará el desenvolvimiento de la empresa. A continuación, se explicará cada posición que conforma la empresa.

Figura No 4: Organigrama



Gerente General

Esta área se encarga de la toma de decisiones de la empresa, así como, gestionar la empresa comercialmente y financieramente, también se encarga de concretar la obtención de los objetivos planteados. Coordina las actividades que se realizarán en la empresa, así verificar el cumplimiento de los programas de entrenamiento, se encarga de la contratación del personal.

Jefe de Marketing

Planea las estrategias de marketing, la publicidad de las empresas las campañas de marketing, así como la constante búsqueda de patrocinios, debe manejar las redes sociales donde se encargará de los posteos y pautajes. Se encargará de la comunicación interna de la empresa

Entrenador

Su trabajo es el desarrollar los programas de entrenamientos mensuales para la academia, así como dirigir, entrenar, y responsabilizarse por el desarrollo de los deportistas dentro de la academia. Dos entrenadores serán necesarios para el funcionamiento de la empresa. Los entrenadores serán contratados bajo servicios profesionales, es decir facturara a la empresa.

Asistente de local

El asistente de local tiene como trabajo principal la fuerza de ventas, estos serán la primera imagen de la empresa y se encargarán de conseguir a los potenciales clientes, así como explicar y mostrar las características de la empresa, sus instalaciones, equipos, entre otros. También se encargan de la limpieza del almacén, el mostrador y de preparar los equipos cuando los clientes se acerquen para adquirir los servicios de la segunda modalidad de la empresa. Un total de 4 asistentes del local serán necesitados para la correcta funcionalidad de las actividades.

Soporte Técnico

La persona de soporte técnico se encarga de dar soporte a las consolas de videojuegos en caso de existir problemas, también debe encargarse de los diferentes accesorios de las consolas y de la conectividad a internet en caso de que exista problemas, este será la el primer contacto con el proveedor de servicios de internet ya que en caso de existir problemas este debe solventarlos.

Legal

Maneja todos los permisos y requisitos pertinentes para el debido funcionamiento de la empresa, contratos con empresas, colaboradores y patrocinios. Este formara para de la empresa externamente. El abogado será contratado bajo servicios profesionales, es decir facturara a la empresa.

Contabilidad

Manejará la contabilidad de la empresa, deberá declarar impuestos, auditar, generar estados financieros. Esta persona formara parte de la empresa externamente. El contador será contratado bajo servicios profesionales, es decir facturara a la empresa.

6.4. Cadena de Valor

Figura No 5: Cadena de Valor

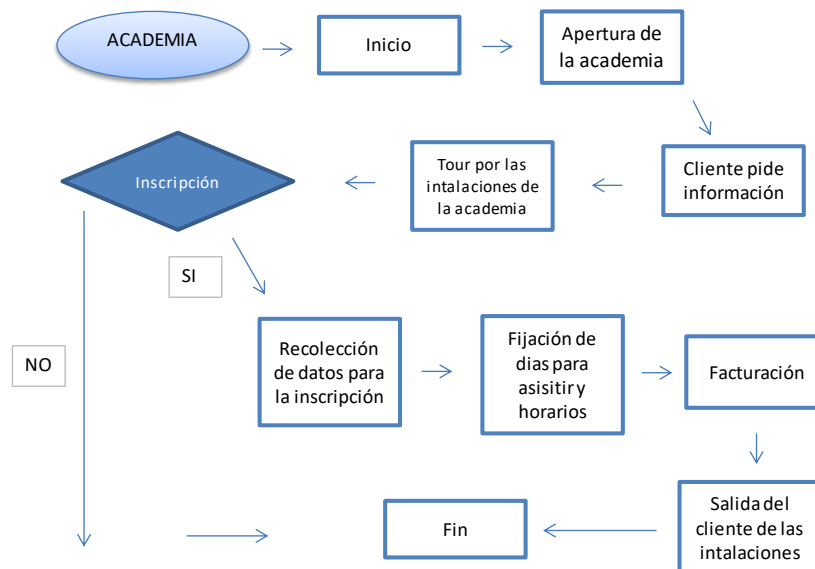
| | | | | | |
|------------------------------|---|--|---|--|---|
| Actividades de Apoyo | Infraestructura: Personal capacitado para el manejo de equipos y consolas, entrenadores de eSports capacitados, el espacio total de la academia será de 100m ² donde tendrá la academia y salas VIP. La empresa contara con un departamento de marketing, deportivo, fuerza de ventas y atención al cliente, sistemas, contabilidad y legal. | | | | |
| | Recursos Humanos: 12 personas conformaran el personal de la empresa, de los cuales 2 de estos serán externos. Existirán constantes capacitaciones hacia el personal para brindar un mejor servicio, un proceso adecuado de selección de personal. | | | | |
| | Desarrollo de Tecnología: Mantener las consolas de videojuegos actualizadas tanto en software como en hardware, contar con la mejor conexión a internet posible. | | | | |
| | Compras: Adquirir consolas de videojuegos, y sus respectivos accesorios, videojuegos catalogados como eSports, televisores y monitores y contactar a los proveedores para contar con los mejores servicios de apoyo. | | | | |
| Actividades Primarias | Logística de Entrada | Operaciones | Logística de Salida | Marketing y Ventas | Servicio Post-Venta |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Actualización de software de las consolas periódicamente, así como de los equipos y sus accesorios. ● Adquisición de las licencias pertinentes de los videojuegos y de los servicios de jugar en modo online. ● Determinar los horarios de la academia. ● Inscripciones de la academia y reservas. | <ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de alquiler de salas VIP y de consolas de videojuego. ● Servicios de academia de eSports (academia/escuela). ● Sede de campeonatos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Academia de eSports. ● Sede de torneos de eSports. ● Alquiler de consolas de videojuegos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Publicidad por medios de comunicación. ● Videos demostrativos de las instalaciones de la academia. ● Temporadas promocionales. ● Eventos de relaciones públicas y campañas de marketing. ● Contacto con escuelas y colegios. ● Atención online para reserva de salas VIP. | <ul style="list-style-type: none"> ● Atención a quejas y sugerencias. ● Campañas de fidelización al cliente. ● Servicio de beneficios a clientes socios. |
| MARGEN | | | | | |

6.5. Procesos del modelo de negocio

A continuación, se encontrarán los procesos de las dos modalidades de la empresa. La academia y el alquiler de equipos

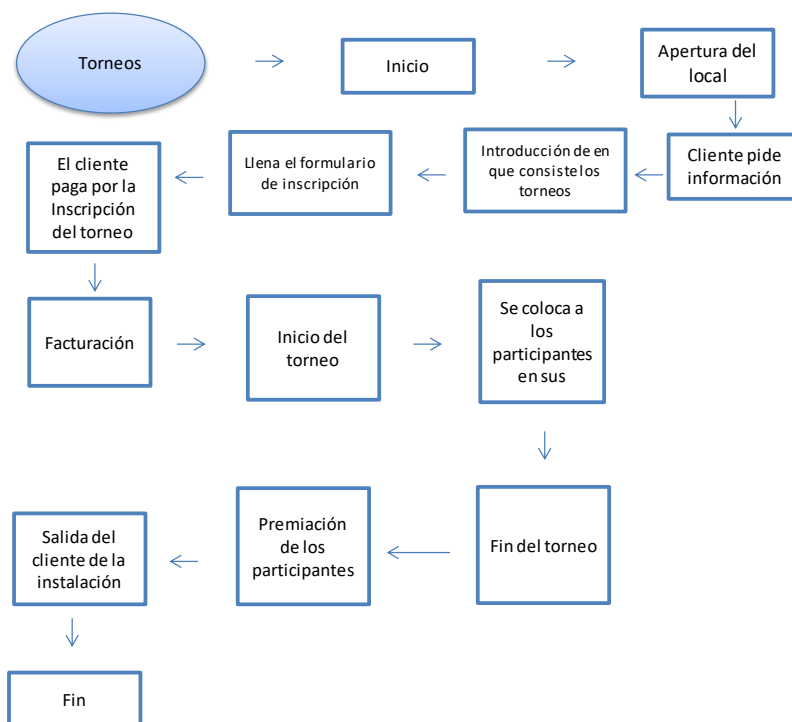
a) Flujoograma de secuencia de procesos de la academia

Figura No 6: Procesos de la academia



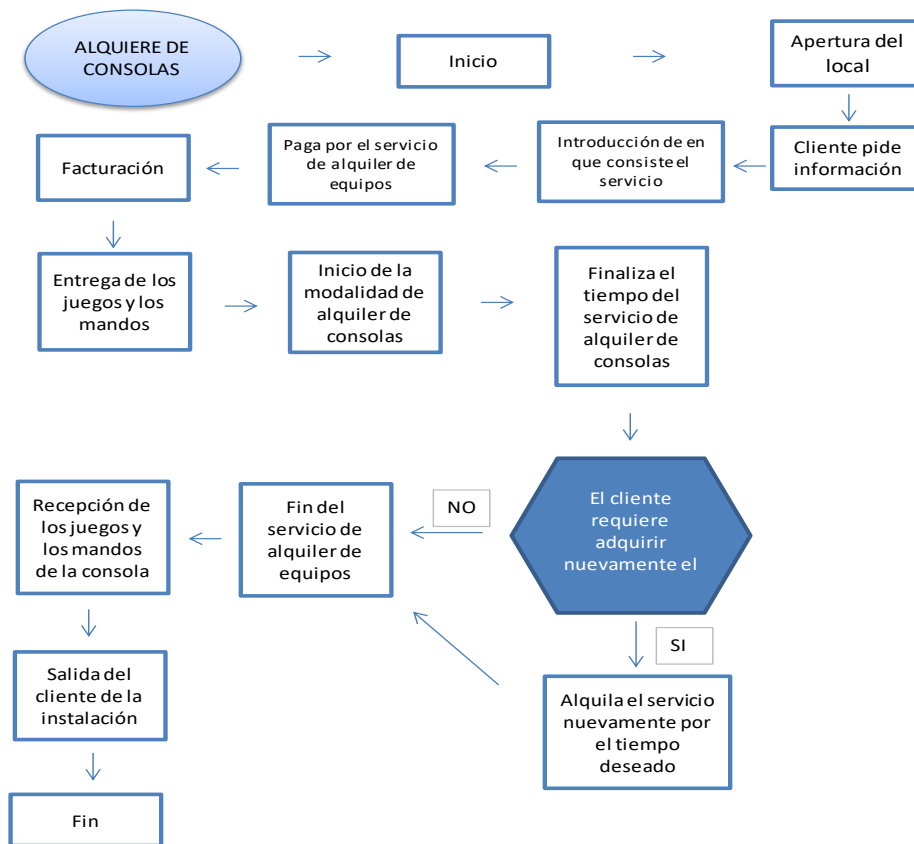
b) Flujo de secuencia de procesos torneos

Figura No 7: Procesos de torneos



c) Flujograma de secuencia de procesos de alquiler de consolas

Figura No 9: Procesos de alquiler de consolas



6.6. Análisis de tiempos, costos, números de personas requeridas, procesos del modelo de negocio

Tabla No 17: Análisis de tiempo, costo y personas requeridas.

| Actividad | Tiempo | Maquinaria | Valor de Maquinaria | Numero de empleados | Persona encargada |
|--|--------|------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| Apertura de la academia | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Información sobre el servicio | 10m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Tour por las instalaciones | 15m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Recolección de datos para la inscripción | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Fijación de horarios | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Facturación | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Apertura del local | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Introducción del servicio | 15m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Facturación | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Entrega de juegos y mandos | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Recepción de juegos y mandos | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Apertura del local | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Introducción de torneos | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Facturación | 5m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Inicio del Torneo | 10m | N/A | N/A | 1 | 1 Asiste de Local |
| Colocación de los participantes en sus lugares | 10m | N/A | N/A | 3 | 3 Asistentes de Local |
| Premiación a los participantes | 15m | N/A | N/A | 2 | Gerente general y Jefe de MKT |

7. Capitulo Financiero

7.1. Proyección de ingresos, gastos y sueldos

Proyección de ingresos

La empresa cuenta con cuatro fuentes de ingresos, primero se encuentra la academia de eSports. Esta se divide en tres paquetes diferentes con precios distintos dependiendo del tipo de paquete que se elija por parte del consumidor. Los precios por paquete son 50\$, 70\$ y 85\$ respectivamente, adicional al valor de matrícula que se paga una vez durante el año el cual tiene un valor de 30\$. El segundo ingreso de la empresa es el alquiler de equipos, este se puede adquirir en horario de atención mientras que la academia no esté en funcionamiento. Al igual que la academia se divide en diferentes paquetes los cuales van desde los 8\$ hasta los 30\$. En tercer lugar, tenemos los ingresos por torneos de eSports que se realizarán, estos torneos tienen un precio dependiendo del videojuego. Los precios para este tipo de ingreso fueron determinados en base a las encuestas realizadas en el análisis de mercado. Finalmente la última fuente de ingreso de la empresa será por medio de patrocinios deportivos, en este ingreso existen tres paquetes diferentes de patrocinios con diferentes precios los cuales las empresas pueden elegir a su gusto y que crean que les dará mejores beneficios. Se puede ver que los ingresos tienen una variación significativa cada mes y esto es debido a que no todos los meses son iguales. En los meses de verano se espera que los ingresos aumenten por ser temporada alta dentro del país ya que las escuelas y colegios se encuentran en vacaciones, así mismo porque cada mes se realiza diferentes torneos de eSports y como se mencionó anteriormente cada torneo tiene un precio diferente debido al videojuego. La proyección de ingresos se calculó por medio del crecimiento de la industria y la demanda calculada.

Tabla No 18: Ingresos anuales

| Años | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Ingresos Anuales | \$ 74.241,00 | \$ 107.352,00 | \$ 135.267,00 | \$ 169.886,00 | \$ 219.325,00 |

Proyección de gastos

Los gastos en esta empresa son altos debido a varios rubros, el más alto es el arriendo del local, ya que este se encuentra dentro de un centro comercial en una zona exclusiva de la ciudad. También hay que tomar en cuenta que el personal necesario para el funcionamiento de la empresa es numeroso por lo que los sueldos son muy significativos. Los gastos rondan entre los 90.000\$ hasta los 110.000\$ anuales. Un punto a resaltar es que dentro del año cuatro año los gastos tienen un aumento importante ya que ese año se debe realizar una reinversión porque la mayoría de nuestros equipos son tecnológicos la vida útil de estos son de tan solo tres años. Los rubros que son considerados dentro de los gastos son, sueldos, gastos de servicios básicos y otros como publicidad, licencias necesarias para el funcionamiento de las consolas, entre otras.

Tabla No 19: Gastos anuales

| Años | Año 1 | Año 2 | Año3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Total de Gastos Anuales | \$ 87.250,13 | \$ 92.230,13 | \$ 98.230,13 | \$ 131.812,13 | \$ 110.230,13 |

Proyección de sueldos

Los sueldos para el personal de la empresa tendrán de igual manera una proyección de cinco años, durante los cinco años de la empresa se contará con una política interna en la que no existirá un aumento de precios en estos primeros años. En esta proyección de precios se toman en cuenta a todos los miembros que conforman la empresa tanto interna como externamente. Al decir internamente me refiero a empleados con un contrato y un salario fijo. Dentro de estos se encuentran, el gerente, jefe de marketing, los asistentes de local y el especialista en soporte técnico. Externamente son los empleados que serán remunerados por servicios profesionales los cuales son los dos entrenadores de eSports, el abogado y el contador de la empresa. Dentro de la remuneración a empleados bajo contrato se toma en cuenta todas las obligaciones por parte del empleador en las cuales se encuentran las aportaciones al seguro social personales y patronales, decimos lo cuales serán provisionados cada mes en lugar de entregarse una vez al año. El total del gasto en sueldos mensual será de \$ 3.780,00.

Tabla No 20: Sueldos de empleados

| Sueldos Empleados | | | | | |
|---------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------|
| Número de Empleados | Cargo | Sueldo (mensual) | Sueldo Mensual Total | Años de Contratación | Clasificación |
| 1 | Gerente General | \$ 600,00 | \$ 600,00 | 5 | Gasto |
| 1 | Jefe Marketing | \$ 400,00 | \$ 400,00 | 5 | Gasto |
| 1 | Soporte Tecnico | \$ 396,00 | \$ 396,00 | 5 | Gasto |
| 4 | Asistente de Local | \$ 396,00 | \$ 1.584,00 | 5 | Gasto |
| 2 | Entrenador de eSports | \$ 300,00 | \$ 600,00 | Serv. Profesional | Gasto |
| 1 | Contador | \$ 80,00 | \$ 80,00 | Serv. Profesional | Gasto |
| 1 | Abogado | \$ 120,00 | \$ 120,00 | Serv. Profesional | Gasto |
| TOTAL | | \$ 2.292,00 | \$ 3.780,00 | | |

7.2. Inversión, Capital de trabajo y estructura del capital

Inversión

La inversión que realizara la empresa está dividida en cuatro grupos importantes: Equipos deportivos (básicamente son los equipos que se necesitaran para realizar las actividades de eSports), equipos de oficina, el arriendo y la constitución de la empresa. La inversión que realizara es de \$ 37.295,04.

Tabla No 21: Inversión

| Inversión | | | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|----------|----------------|-----------------------|---------------------|
| Implementos deportivos | Ítem | Cantidad | Precio sin IVA | Precio Unitario + IVA | Precio total |
| | Computadoras gamer | 12 | \$ 1.000,00 | \$ 1.120,00 | \$ 13.440,00 |
| | Sillas gamer | 12 | \$ 45,00 | \$ 50,40 | \$ 604,80 |
| | Xbox | 3 | \$ 499,00 | \$ 558,88 | \$ 1.676,64 |
| | Controles Xbox | 3 | \$ 50,00 | \$ 56,00 | \$ 168,00 |
| | PS4 | 7 | \$ 399,00 | \$ 446,88 | \$ 3.128,16 |
| | Controles PS4 | 7 | \$ 50,00 | \$ 56,00 | \$ 392,00 |
| | Nintendo Switch | 3 | \$ 399,00 | \$ 446,88 | \$ 1.340,64 |
| | Controles Nintendo Switch | 3 | \$ 65,00 | \$ 72,80 | \$ 218,40 |
| | Televisores | 7 | \$ 800,00 | \$ 896,00 | \$ 6.272,00 |
| | Butacas | 10 | \$ 45,00 | \$ 50,40 | \$ 504,00 |
| | Sofas | 2 | \$ 1.200,00 | \$ 1.344,00 | \$ 2.688,00 |
| | Video Juegos | 30 | \$ 60,00 | \$ 67,20 | \$ 2.016,00 |
| | Escritorios para consolas | 7 | \$ 85,00 | \$ 95,20 | \$ 666,40 |
| | Escritorios para computadoras gamer | 2 | \$ 100,00 | \$ 112,00 | \$ 224,00 |
| | | | | | \$ 33.339,04 |
| Equipo de Oficina | | | | | |
| | Computadoras de oficina | 3 | \$ 600,00 | \$ 672,00 | \$ 2.016,00 |
| | Sillas | 3 | \$ 25,00 | \$ 28,00 | \$ 84,00 |
| | Impresora | 1 | \$ 200,00 | \$ 224,00 | \$ 224,00 |
| | Escritorio de oficina | 1 | \$ 100,00 | \$ 112,00 | \$ 112,00 |
| | | | | | \$ 2.436,00 |
| Arriendo | | | | | |
| | Local | 1 | \$ 1.000,00 | \$ 1.120,00 | \$ 1.120,00 |
| | | | | | \$ 1.120,00 |
| Constitución | Constitución de la empresa | | | | \$ 400,00 |
| Inversión Total | | | | | \$ 37.295,04 |

Capital de trabajo

Para que la empresa pueda funcionar de manera correcta, necesita cumplir con sus compromisos financieros a corto plazo, Debido a esto es necesario tomar en cuenta el capital de trabajo neto, el cual es de \$ 37.288,55.

Estructura del Capital

La estructura del capital está compuesta por capital propio y por un préstamo bancario. En el capital propio al ser tres socios que conformaran la empresa cada uno de estos realizara un aporte de \$ 15.000,00 el cual tiene una sumatoria de \$ 45.000,00 y representa el 56% del financiamiento. Finalmente, el préstamo bancario será de \$35.000,00 que significa el 44% del financiamiento. Esta deuda será cancelada en su totalidad en un periodo de 5 años o 60 meses, tiene una tasa de interés de 14% anual y las cuotas que se deben pagar cada mes son de \$ 814,39 mensuales.

Tabla No 22: Estructura del capital

| | Porcentaje de Inversión | Inversión |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Socio A | 19% | \$ 15.000,00 |
| Socio B | 19% | \$ 15.000,00 |
| Socio C | 19% | \$ 15.000,00 |
| Deuda L/P | 44% | \$ 35.000,00 |
| Financiamiento Total | 100% | \$ 80.000,00 |

7.3. Estados Financieros

Estados de resultados

Analizando los estados de resultados año por año, hay que tomar en cuenta que la utilidad cae en el año 4 en comparación al año 3 debido a la reinversión en equipos realizada al comienzo del año 4. Adicional el margen bruto y operacional en los dos primeros años es negativo y con una tendencia a disminuir, por lo que a partir del año 3 se convierte en positivo y empiezan a incrementarse. Es importante saber que los ingresos aumentan cada año los gastos también tienen un incremento debido a que al realizar más torneos de eSports los premios para los participantes también incrementan.

Tabla No 23: Estado de resultados anual

| Estado de Resultados Anual | | | | | |
|--|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| AÑOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos totales | \$74.241,00 | \$107.352,00 | \$135.267,00 | \$169.886,00 | \$219.325,00 |
| Costo de venta | | | | | |
| GASTOS | | | | | |
| Gastos totales | \$87.250,13 | \$92.230,13 | \$98.230,13 | \$131.812,13 | \$110.230,13 |
| Gastos depreciación | \$10.169,00 | \$10.169,00 | \$10.169,00 | \$19.363,00 | \$19.363,00 |
| Gastos de amortización | \$10.785,60 | \$10.785,60 | \$10.785,60 | \$10.785,60 | \$10.785,60 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | -\$33.963,73 | -\$5.832,73 | \$16.082,27 | \$7.925,27 | \$78.946,27 |
| Gastos de intereses | \$4.574,85 | \$3.798,60 | \$2.906,42 | \$1.881,00 | \$702,45 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | -\$29.388,88 | -\$9.631,33 | \$13.175,85 | \$6.044,27 | \$78.243,83 |
| 15% Participación Trabajadores | \$0,00 | -\$1.444,70 | \$1.976,38 | \$906,64 | \$11.736,57 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -\$29.388,88 | -\$8.186,63 | \$11.199,47 | \$5.137,63 | \$66.507,25 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | -\$6.465,55 | -\$1.801,06 | \$2.463,88 | \$1.130,28 | \$14.631,60 |
| UTILIDAD NETA | -\$35.854,43 | -\$6.385,57 | \$8.735,59 | \$4.007,35 | \$51.875,66 |
| Margen Bruto | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Margen Operacional | -45,75% | -5,43% | 11,89% | 4,67% | 36,00% |
| Margen Neto | -48,29% | -5,95% | 6,46% | 2,36% | 23,65% |

Estado de situación Financiera

Dentro de los activos del proyecto el activo corriente efectivo o caja representa más del 50% del total de todos los activos, es decir que la empresa para su funcionamiento tiene una dependencia de este rubro. En los pasivos la deuda representa más del 50% en los primeros años, pero al pasar esta va bajando ya que la deuda se va cancelando, por lo que el rubro más alto dentro de los pasivos son los sueldos a los empleados de la empresa.

Tabla No 24: Estado de situación financiera

| Años | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos | | | | | | |
| Efectivo | \$ 37.288,55 | \$ 55.351,46 | \$ 103.312,27 | \$ 171.031,60 | \$ 213.806,98 | \$ 345.686,48 |
| No corrientes | | | | | | |
| Implementos deportivos | \$ 33.339,04 | \$ 33.339,04 | \$ 33.339,04 | \$ 33.339,04 | \$ 33.339,04 | \$ 33.339,04 |
| Implementos de oficina | \$ 2.436,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.436,00 |
| Licencias | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 10.169,00 | \$ 20.338,00 | \$ 30.507,00 | \$ 49.870,00 | \$ 69.233,00 |
| Total Activos | \$ 73.183,59 | \$ 81.077,50 | \$ 118.869,31 | \$ 176.419,64 | \$ 199.832,02 | \$ 312.348,52 |
| Pasivos | | | | | | |
| Sueldos | \$ - | \$ 4.540,84 | \$ 4.540,84 | \$ 4.540,84 | \$ 4.540,84 | \$ 4.540,84 |
| Impuestos x pagar | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Alquiler | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 |
| Deuda a largo plazo | \$ 35.000,00 | \$ 29.802,19 | \$ 23.828,12 | \$ 16.961,88 | \$ 9.070,22 | \$ - |
| Cuentas x pagar | \$ - | \$ 479,23 | \$ 479,23 | \$ 479,23 | \$ 479,23 | \$ 479,23 |
| Total Pasivos | \$ 36.000,00 | \$ 35.822,27 | \$ 29.848,20 | \$ 22.981,96 | \$ 15.090,30 | \$ 6.020,08 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Capital | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00 |
| Utilidades Retenidas | \$ -4.487,24 | \$ -38.752,78 | \$ -47.286,74 | \$ -39.544,12 | \$ -36.115,30 | \$ 16.220,04 |
| Capital socios | \$ -3.329,17 | \$ 39.008,02 | \$ 91.307,85 | \$ 147.981,80 | \$ 175.857,03 | \$ 245.108,41 |
| Total Patrimonio | \$ 37.183,59 | \$ 45.255,24 | \$ 89.021,11 | \$ 153.437,68 | \$ 184.741,73 | \$ 306.328,44 |
| Total Pasivos y Patrimonio | \$ 73.183,59 | \$ 81.077,50 | \$ 118.869,31 | \$ 176.419,64 | \$ 199.832,02 | \$ 312.348,52 |
| Comprobación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

7.4. Proyección de flujos de caja del proyecto e inversionista, cálculo de tasa de descuento e Indicadores financieros.

Flujo de caja del Proyecto e Inversionista

En ambos flujos de caja indican los valores de las operaciones del proyecto, desde la inversión hasta los gastos. Estos flujos tienen una tendencia en crecimiento desde el primer año hasta el quinto año. Este incremento se debe básicamente al aumento de las ventas, cada año los ingresos por ventas esperados aumentan y al ingresar más dinero a la empresa se generan más recursos que generan un aumento en los flujos.

El tiempo de recuperación tanto del inversionista como del proyecto es de dos años, al finalizar el segundo año las inversiones realizadas serán recuperadas.

Tabla No 25: Flujos de caja

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| FLUJOS DEL PROYECTO | \$ -1.825,86 | \$ 8.510,56 | \$ 60.853,38 | \$ 96.033,72 | \$ 66.707,10 | \$ 492.097,77 |
| FLUJO DEL INVERSIONISTA | \$ -33.174,14 | \$ -1.262,11 | \$ 51.080,71 | \$ 86.261,05 | \$ 56.934,43 | \$ 482.325,11 |

Cálculo de la tasa de descuento.

La tasa libre de riesgo calculada es de 10,95% esta es la rentabilidad obtenida para invertir en un activo que está considerado como libre de riesgo, el riesgo país de 12,11% el cual es el riesgo que tiene el Ecuador frente a las operaciones financieras internacionales, y esta ha venido teniendo variaciones los últimos años gracias a la situación política que se ha vivido en los últimos meses. El WACC obtenido es de 16.4%, este Weighted Average Cost of Capital (WACC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja del proyecto, y un CAPM de 28.4% por otro lado este capital asset pricing model (CAPM), es el modelo de fijación de precios de activos de capital, determina la tasa de rentabilidad requerida para un activo.

Tabla No 26: Evaluación del proyecto

| | |
|-------------------------------|---------|
| Tasa libre de riesgo | 10,95% |
| Rendimiento de mercado | 3% |
| Beta | 2,03 |
| Beta apalancada | 2,69178 |
| Riesgo país | 12,11% |
| Tasa de impuestos | 22% |
| Participación de trabajadores | 15% |
| Escudo Fiscal | 33,70% |
| Razon/Deuda capital | 1 |
| Costo de deuda actual | 14,00% |

Tabla No 27: Tasa de descuento

| TASAS DE DESCUENTO | |
|---------------------------|-------|
| WACC | 16.4% |
| CAPM | 28.4% |

Analizando estas tablas se puede decir que el proyecto es rentable ya que el VAN es mayor a 0 en la evaluación de flujos del proyecto, puesto que se obtuvo \$20.565,29. El indicador IR nos dice que por cada dólar que se invierta en el proyecto, se obtiene una ganancia de \$ 12.26 y por cada dólar que el inversionista invierta se genera \$ 0,17 de ganancia. Por lo cual es un proyecto rentable.

Tabla No 28: Evaluación del proyecto y del inversionista

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | |
|---------------------------------------|--------------|---|--------------|
| VAN | \$ 20.565,29 | VAN | -\$27.687,05 |
| IR | 12,26 | IR | 0,17 |
| TIR | 8,07 | TIR | 1,13 |

Indicadores Financieros

Estos son los indicadores financieros del proyecto:

Tabla No 29: Indicadores financieros

| Indicadores financieros | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Liquidez | 9,19 | 17,16 | 28,41 | 35,52 | 57,42 |
| Solvencia | 2,26 | 3,98 | 7,68 | 13,24 | 51,88 |
| Endeudamiento | 0,79 | 0,34 | 0,15 | 0,08 | 0,02 |
| Apalancamiento | 1,56 | 3,71 | 2,73 | 2,88 | 5,85 |
| ROA | -0,44 | -0,05 | 0,05 | 0,02 | 0,17 |
| ROI | -0,80 | -0,14 | 0,19 | 0,09 | 1,15 |

En el indicador financiero de liquidez cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$9.19, \$17.16, \$28.41, \$35.52, \$57.42 de respaldo en el activo corriente, para los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente. Este es un índice a corto plazo que indica en qué proporción las actividades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes.

La solvencia financiera es la capacidad que tiene la empresa para enfrentar las deudas a largo plazo, por lo tanto, por cada \$1 pasivo no corriente la empresa cuenta con \$2.26, \$3.98, \$7.68, \$13.24, \$51.88 respectivamente de los años 1, 2, 3, 4, y 5 para afrontar la deuda. Así mismo estos valores incrementan ya que cada año la deuda disminuye.

En el apalancamiento se observa que el proyecto tiene un promedio de 3,34 puntos, este es compuesto por el crédito y el capital invertido dentro de la operación. Cabe recalcar que mientras más crédito se tenga, el apalancamiento es más grande y menor es la inversión del capital propio. Como el resultado obtenido es mayor a 1 esto quiere decir que el proyecto es rentable.

De la misma manera se puede ver que la rentabilidad del proyecto aumenta en el transcurso de los años, tanto el ROA como el ROI tienen una tendencia de crecimiento. Por un lado, el ROA mide la capacidad que tienen los activos para generar rentabilidad en la empresa y esto significa que los activos años tras año colaboran para que la empresa genere rentabilidad en la empresa y el ROI mide el rendimiento de la inversión año tras año la que no dice que este

rendimiento cada vez es más alto es decir que es una inversión interesante. y este de igual manera va aumentando cada año.

8. Conclusiones

- Una vez realizado el análisis de la industria se puede decir que la situación externa en la que se encuentra la industria de enseñanza en adiestramiento deportivo cuenta con muchas oportunidades que se deben aprovechar y que hacen posible que las amenazas no sean tan importantes, siendo así un entorno apto y atractivo para un modelo de negocio innovador dentro del país. Una de las mayores oportunidades es la cantidad de personas que juegan videojuegos, y el crecimiento que este deporte está teniendo en el país, por lo que es un mercado con potencial.
- En este giro de negocio el factor Social es un punto a considerar, hay que tomar en cuenta que la edad promedio de una persona que practica videojuegos es de 34 años, donde los mejores a 18 años representan el 26% de los practicantes de videojuegos, y que de estos practicantes el 41% son mujeres y el 59% hombres, demostrando que la perspectiva de las sobre este deporte esta herrada.
- Dado que el poder de negociación con los proveedores es bajo, se presenta una oportunidad para la empresa ya que se puede escoger a los proveedores con los que se desea trabajar.
- En la industria existen productos sustitutos que pueden afectar al negocio ya que las personas pueden elegir diferentes actividades a realizar antes que formar parte de una academia de eSports.
- Basándonos en el análisis del cliente hay que tomar en cuenta que este negocio es nuevo en el país, hablando específicamente en el deporte en el cual se enfoca ya que existen academias de todos los deportes por lo cual hay muchas opciones a elegir. Hay que tomar en cuenta que los eSports son muy atractivos para los niños hoy en día por lo cual esta empresa dará énfasis a los juegos más practicados (FIFA, Super smash, Fornite, entre otros), dato el cual se obtuvo en la investigación de mercado.
- Las preferencias de los jugadores es un aspecto importante, hay que tomar en cuenta que estos prefieren jugar en un ambiente cómodo y que brinde

todos los equipos necesarios para tener una experiencia de juego única, así mismo los jugadores prefieren la permanente competencia ya que esta ayuda a mejorar sus habilidades.

- Cuando se realizó el marketing mix se determinó que la estrategia principal para el funcionamiento de la empresa sea el implementar la de diferenciación ya que esta estrategia busca ofertar al mercado un servicio con características únicas en la industria y dirigirlos a consumidores insensibles al precio al ofrecer un servicio nuevo dentro del mercado y que se encuentra en pleno desarrollo alrededor del mundo.
- El lugar de la academia será dentro de un centro comercial en una zona exclusiva de la ciudad y tiene un enfoque a un público juvenil, aunque cualquier persona lo puede consumir. Este modelo de negocio ofrece tres tipos de servicios, una academia para formar y desarrollar futuros deportistas en este deporte, alquiler de equipo para que las personas puedan realizar actividades lúdicas y finalmente realizara torneos para crear competencia dentro de este deporte.
- Finalmente, el proyecto tiene una proyección mínima de 5 años. Dentro de los 5 años al finalizar el 3 año se empieza a obtener una rentabilidad, sin embargo, en el 4 año la rentabilidad del proyecto disminuye gracias a que se debe realizar una reinversión en equipos. Debido a que el valor actual neto es positivo en los flujos de proyecto como de inversionista se afirma que el plan de negocios es rentable, también por que el TIR del proyecto es alrededor de 87% y el del inversionista de 113%. El periodo de recuperación del proyecto es de dos años, a partir del tercero se comienza a generar ganancias significativas para el proyecto.

Referencias

- Ayora, V. (06 de 04 de 2019). *Diario Marca*. Recuperado el 11 de 05 de 2019, de <https://www.marca.com/esports/2019/04/06/5ca8f65c22601dfd0a8b463a.html>
- Codificación, H. C. (29 de 12 de 2017). *Servicio Nacional de Contración Pública*. Recuperado el 11 de 11 de 2019, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Cuida tu Futuro. (2019). *Cuida tu Futuro*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de Cuida tu Futuro: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson .
- ESA (2019). *Entertainment software association*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de <https://www.theesa.com/esa-research/2019-essential-facts-about-the-computer-and-video-game-industry/>
- INEC. (2010). *Tecnologías de la informaciónn y la comunicación*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/
- INEC. (06 de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo(ENEMDU)*. Recuperado el 04 de 06 de 2019, de EncuestaNacional de Empleo y Subempleo (ENEMDU): https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/201906_Mercado_Laboral_final.pdf
- Hamary, J., Sjöblom, M. (3 de 4 de 2017). *Emerald Insigth*. Recuperado el 12 de 7 de 2019, de What is eSports and why do people watch it?: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-04-2016-0085/full/html>
- Ministerio de Comercio Exterior*. (2018). Recuperado el 18 de 04 de 2019, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-publica-el-acuerdo-comercial-con-la-union-europea-y-su-protocolo-de-adhesion/>
- Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información*. (2018). Recuperado el 18 de 04 de 2019, de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-crece-dia-acceso-telefonía-movil-e-internet/>

- New Zoo. (2019). *New Zoo*. Recuperado el 19 de 04 de 2019, de New Zoo:
<https://newzoo.com/insights/rankings/top-10-countries-by-game-revenues/>
- Olmedo, P. (05 de 2018). *El empleo en el Ecuador - Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual*. Recuperado el 19 de 04 de 2019, de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/14525.pdf>
- Mundial, B. (2019). *Banco Mundial* . Recuperado el 18 de 04 de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Kotler, P., Amstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Steen, M. (03 de 2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Union Europea*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Superintendencia de compañías*. (2019). Recuperado el 2019 de 04 de 18, de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallinformacion/sector_societario.zul
- Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC´S)2016*. (2016). Recuperado el 10 de 05 de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Unión Europea. (03 de 2017). Recuperado el 18 de 04 de 2019, de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Vasconcelos, A. (2009). *Planificación y organización del entrenamiento deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

ANEXOS

1. Preguntas para la entrevista

1. ¿Qué son para ti los eSports?
2. ¿Qué funciones cumple dentro de la organización de los eventos de eSports?
3. ¿Cuál es el alcance que tienen estos eventos?
4. ¿Cuántos asistentes en promedio tienen en estos eventos?
(participantes y espectadores)
5. ¿Cuántas reproducciones vía streaming tiene?
6. ¿Cuánto dura el tiempo de montaje de este evento?
7. ¿Cuál es el rango de edad de los participantes de estos eventos? ¿Cuál es el rango de edad de los asistentes de estos eventos?
8. ¿Cuáles son los video juegos que más acogida tienen dentro de la comunidad gamer?
9. ¿Qué tan costos es la práctica de los eSports?
10. ¿Cuántos eventos de este tipo se realizan a nivel nacional y cuántos de estos son en la ciudad de Quito?
11. ¿Quién es tu competencia directa?
12. ¿Cuántas horas al día una persona le dedica a los eSports?
13. ¿Cuál es el gasto más fuerte para realizar un evento de eSports?
14. ¿Por qué empezaste con este negocio que te motivo a hacerlo?
15. ¿Qué tan rentable son los eSports?
16. ¿Una persona que se dedique a los eSports puede vivir de esto?
17. ¿Qué se recomienda para comenzar a practicar los eSports?
18. ¿Qué beneficios se pueden encontrar en los eSports a nivel de practicante de este deporte?

2. Guía del grupo focal

1. Introducción y presentación de los participantes.
2. Opiniones sobre los eSports
3. Opiniones sobre los eSports en el Ecuador.
4. El pensamiento de la sociedad ecuatoriana sobre los videojuegos.
5. Implementos básicos para la práctica de los eSports. ¿Qué se necesita para poder practicar este deporte?

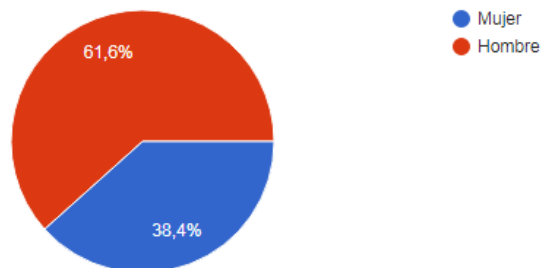
6. Los juegos más relevantes dentro de este deporte.
7. Creación de centros especializados en eSports.
8. Desarrollo de deportistas mediante academias de eSports
9. Valoración y opiniones del proyecto.
10. Cierre del grupo focal.

3. Anexo

Encuesta

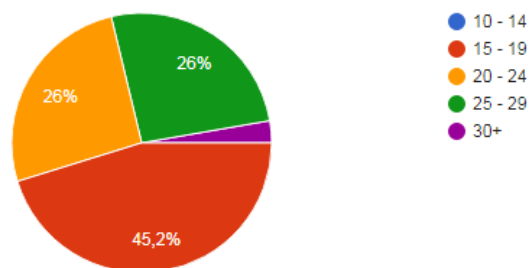
1) Sexo

73 respuestas



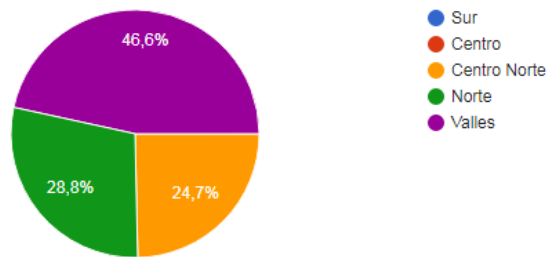
2) ¿En qué rango de edad te encuentras?

73 respuestas



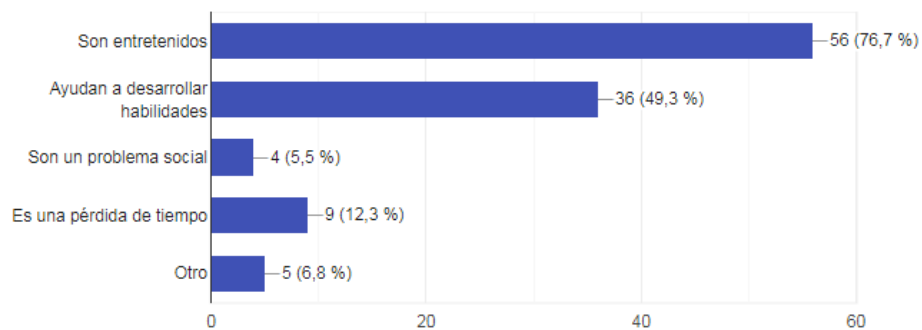
3) ¿En qué sector de la ciudad resides?

73 respuestas



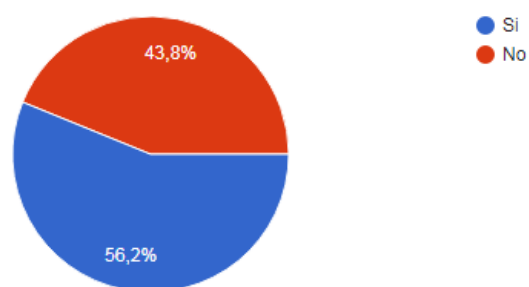
4) ¿Qué piensas sobre la práctica de los videojuegos? (puedes elegir más de una opción)

73 respuestas



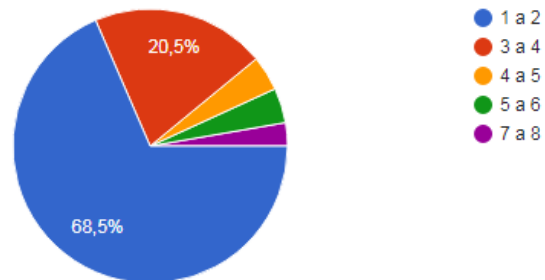
5) ¿Sabías que hoy en día los E - Sports (juegos electrónicos) son catalogados como un deporte?

73 respuestas



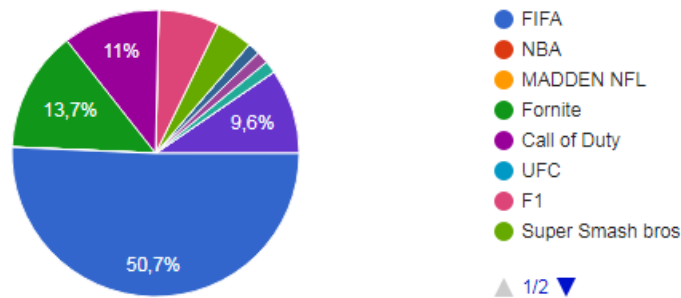
6) ¿Aproximadamente cuántas veces por semana juegas videojuegos?

73 respuestas



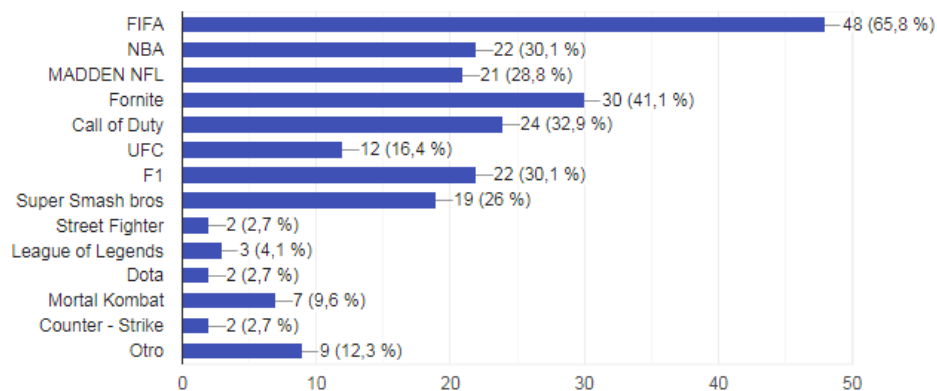
7) ¿Cuál es tu videojuego favorito?

73 respuestas



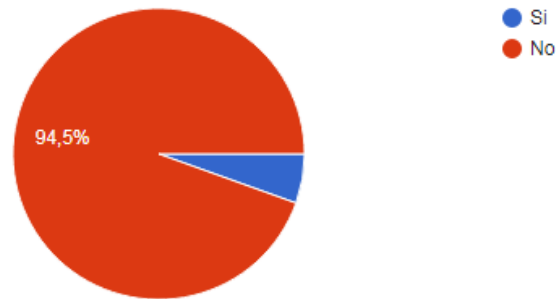
8) ¿En que videojuego te gustaría mejorar tus habilidades? (puedes elegir mas de una opción)

73 respuestas



9) ¿Conoces algún lugar dedicado específicamente a la enseñanza de destrezas en los E - Sports?

73 respuestas



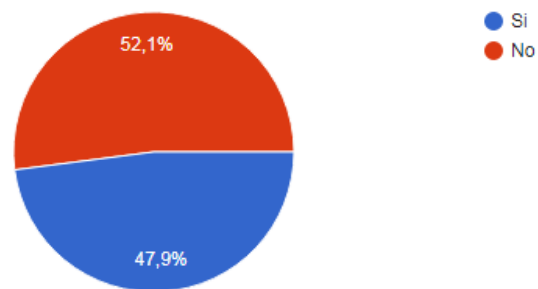
10) Si tu respuesta es SI por favor especifica el nombre del lugar.

1 respuesta

España, Korea, Alemania

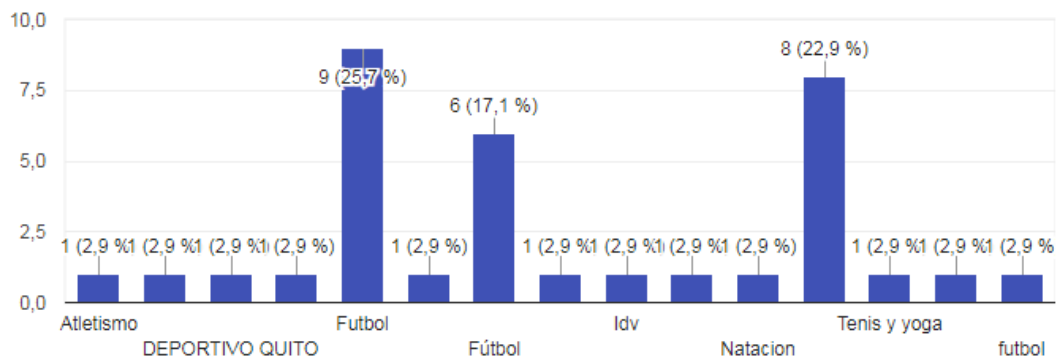
11) ¿Alguna vez formaste parte de una academia especializada en un deporte?

73 respuestas



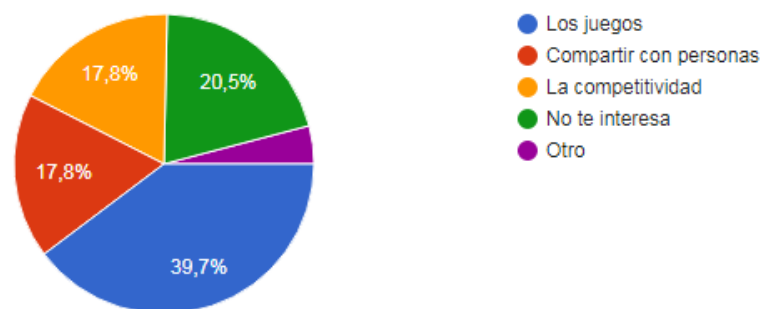
12) Si tu respuesta es SI por favor especifica el deporte.

35 respuestas



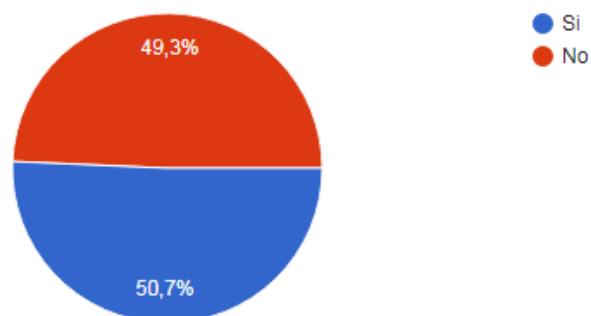
13) ¿Qué es lo que más te llama la atención de los videojuegos?

73 respuestas



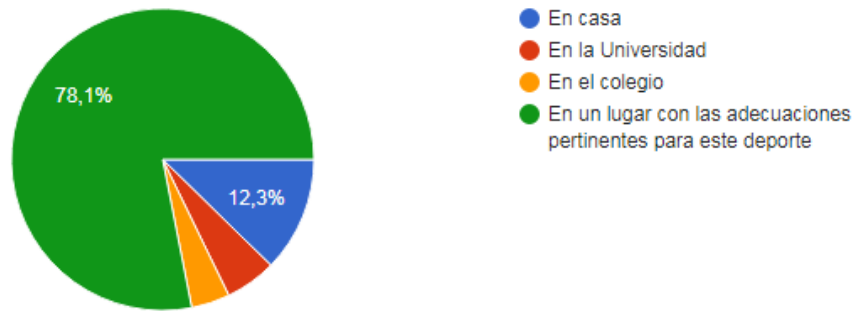
14) ¿Te gustaría asistir a clases particulares de E - Sports?

73 respuestas



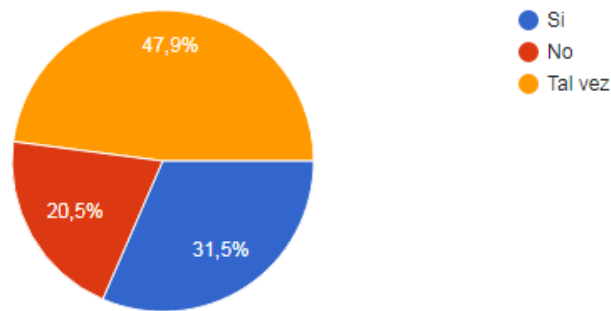
15) ¿Donde te gustaría recibir clases particulares de E - Sports?

73 respuestas



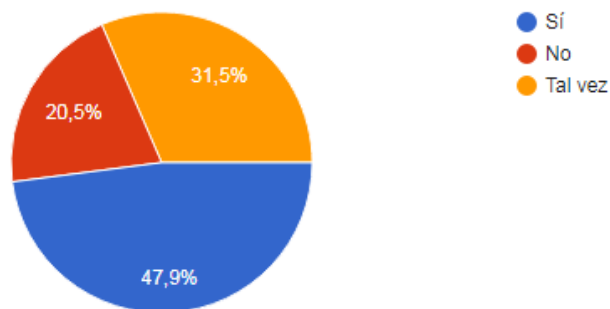
16) ¿Te gustaría asistir a eventos de E - Sports?

73 respuestas



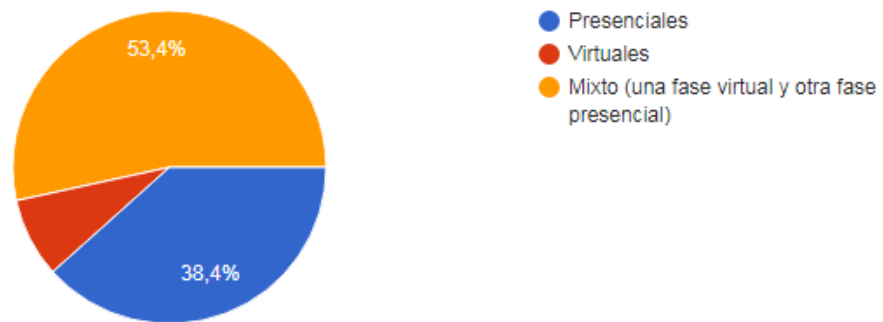
17) ¿Participarías en torneos de E - Sports?

73 respuestas



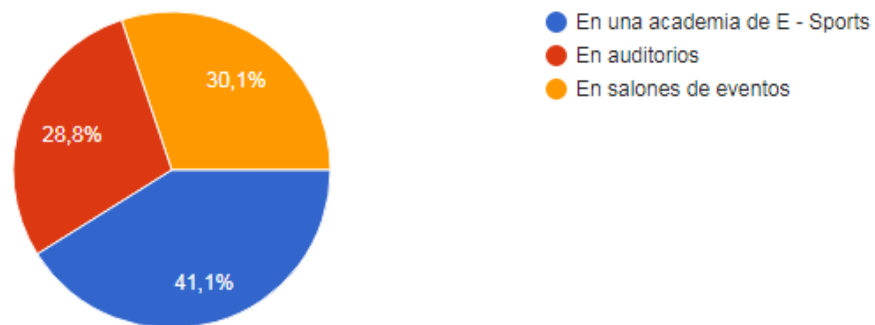
18) ¿Cómo te gustaría que fuesen estos torneos?

73 respuestas



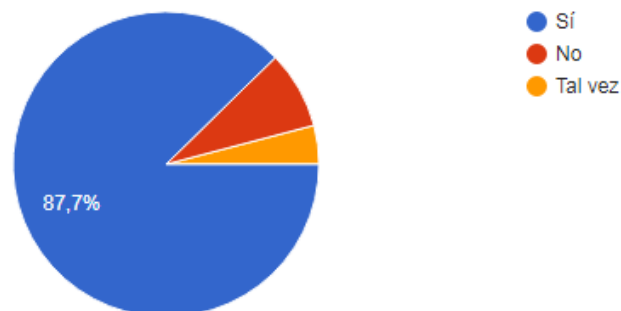
19) ¿Donde te gustaría que se realicen estos eventos en caso de que sean presenciales?

73 respuestas



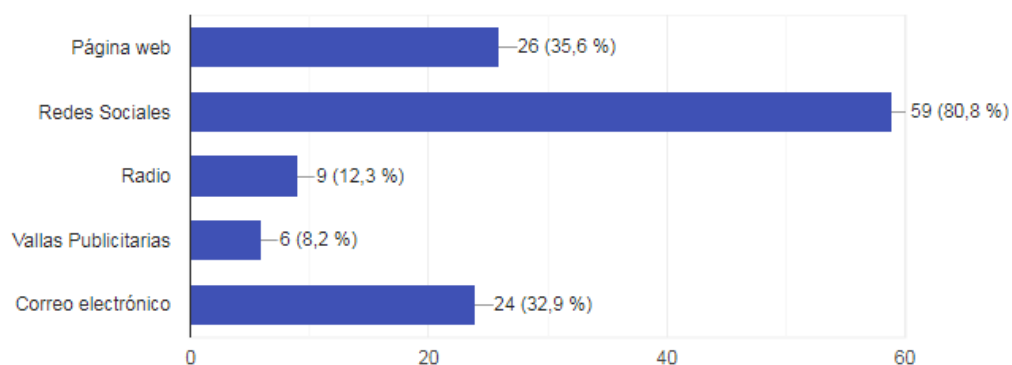
20) ¿Te gustaría que la academia de E - Sports cuente con simuladores de videojuegos?

73 respuestas



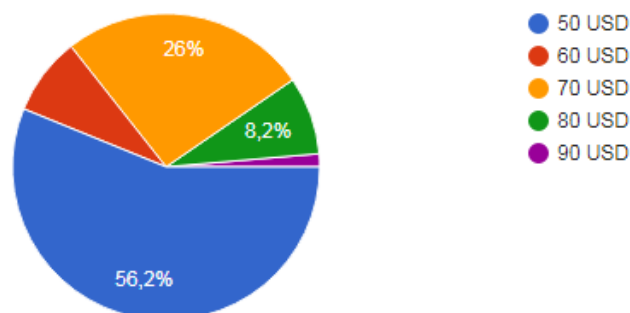
21) ¿ Por qué medios quisieras obtener mas información de la academia de E - Sports? (puedes elegir mas de una opción)

73 respuestas



22) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por los servicios de una academia de E - Sports?

73 respuestas



23) ¿Cuántas veces por semana estarías dispuesto en asistir a clases especializadas en los E - Sports?

73 respuestas

