



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SALÓN DE
DEPORTES ELECTRÓNICOS (ESPORTS) BAJO EL USO DE LICENCIAS DE
VIDEOJUEGOS DE LA EMPRESA RIOT GAMES

AUTOR

Bernardo Francisco Anda De la Torre

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SALÓN DE
DEPORTES ELECTRÓNICOS (ESPORTS) BAJO EL USO DE LICENCIAS DE
VIDEOJUEGOS DE LA EMPRESA RIOT GAMES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor guía

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

Autor

Bernardo Francisco Anda De la Torre

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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.

Diego Patricio Torres Contreras

C.I.: 1705069993

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Edwin Williams Vallejo Rojas

C.I. 1709267668

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Bernardo Francisco Anda de la Torre
C.I 1721744934

AGRADECIMIENTOS

En eterna gratitud en quienes confiaron en mí y me enseñaron con el corazón, espero que este documento este a la altura de esas expectativas.

DEDICATORIA

Para mi familia, amigos y mi novia.

RESUMEN

Para comenzar, en el Ecuador, existen leyes que regulan los horarios de acceso al público, horarios laborales, sector empresarial y emprendimientos. En cuanto al entorno económico, hay un mercado de videojuegos creciente. En el entorno social, a nivel nacional existe una falta de comprensión de la sociedad para apoyar a los jugadores y simultáneamente hay un gran mercado en auge. Entorno tecnológico, existe una demanda creciente por velocidad de internet y tecnologías de información. Además, se identifica que existen barreras y estereotipos hacia los jugadores, lo cual es una situación que la empresa desea cambiar en la sociedad. En el mercado ecuatoriano existen empresas que realmente no tienen una idea similar a mejorar la experiencia del videojuego como la de "E-sports Club", debido que la mayoría se enfoca únicamente a la realización de torneos y ofrecen videojuegos individuales en salas de juegos. Sin embargo, es probable que exista una futura competencia relacionada con este emprendimiento. El cliente, tiene un poder de negociación alto. Análisis del cliente, se presenta un análisis profundo para identificar características cuantitativas y cualitativas de los clientes. Se estimaron los resultados en base encuestas, grupos focales, observaciones y entrevistas a expertos. El objetivo del análisis del cliente es identificar el mercado objetivo de la organización. En la oportunidad de negocio, se identifican las posibles respuestas con esta empresa. Plan de marketing, consiste en la elaboración de la estrategia de diferenciación. De esta manera, la empresa puede agregar valor a sus productos y servicios para ser percibidos como únicos en el mercado. Además, se identifica el mercado objetivo, enfocándose en el nicho de personas que juegan el videojuego League of legends. El diseño del programa del marketing mix, se centra en un producto especializado a un área de videojuegos con equipos *gamer* para la visualización, realización de torneos dentro del local y venta de bebidas y alimentos. Finalmente, se resume el plan de operaciones, filosofía organizacional y finanzas. La evaluación financiera muestra resultados positivos en los indicadores financieros, rentabilidad y recaudo de inversión.

ABSTRACT

First, Ecuador has regulations and laws that claim: opening hours, working hours, business sector and enterprises. Economic environment, videogames market is growing in Latin America. Next, Social environment, it exists lack participation to support the national gamers, and simultaneously gamer community is growing. Technological environment presents an advance by people that demand better internet speed connection and ICT'S. Second, Porter analysis, it is identified that there are barriers and stereotypes towards gamers, which is a situation that the company wants to solve in Ecuadorian society. In the Ecuadorian market, there are companies that do not really have a similar idea as "E-sports Club" because these companies are focused to realize tournaments or offer individual gaming rooms. It might be possible to exist future competition related with this business idea. Then, gamer's community is constantly updated and every day it demands equipment to improve their skill and experience. Third, client analysis identifies quantitative and qualitative based on surveys, focus groups, observations and interviews with experts. Customer analysis objective was to identify the target market. Fourth, business opportunity, the acceptance of "E-Sports Club" is mentioned as a response to a cultural need for a long and demanding long-term market. Marketing plan supports the strategy of differentiation. On this way, the company can add value to its products and services to be perceived as unique in market. In addition, target market is identified focusing on competitive gamer's community. "E-Sports Club" value proposal, starts by responding to an unmet need to gamer community. Fifth, marketing mix design program focuses on a specialized video games' area with gamer equipment for visualization, hosting tournaments, selling drinks, food, specialized service and complementary products. The price was established through surveys. The premises location was established in a considerable place for the company. Promotion, establishes a policy for holding events with tournaments, championships and individual games, each event requires its own display on websites and promotion. Finally, financial evaluation shows positive financial indicators, profitability and investment return.

Índice de Contenidos

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1. Objetivo General del trabajo | 2 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo..... | 2 |
| 2. Análisis de Entornos | 3 |
| 2.1. Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1. Evaluación del Macroentorno | 3 |
| 2.1.1.1. Entorno Político y Legal..... | 3 |
| 2.1.1.2. Entorno Económico | 5 |
| 2.1.1.3. Entorno Social, Cultural y Ambiental | 7 |
| 2.1.1.4. Entorno Tecnológico..... | 8 |
| 2.1.2. Análisis de la industria | 9 |
| 2.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes | 10 |
| 2.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores..... | 10 |
| 2.1.2.3. Potencial de entrada de nuevos competidores..... | 11 |
| 2.1.2.4. Rivalidad entre competidores | 13 |
| 2.1.2.5. Potencial de entrada de productos sustitutos | 13 |
| 2.1.3. Conclusiones relevantes del análisis del entorno externo | 14 |
| 3. Análisis del Cliente | 15 |
| 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa | 15 |
| 3.1.1 Problema y preguntas de la investigación | 15 |
| 3.1.2. Objetivos de la Investigación | 15 |
| 3.1.2.1. Objetivo General..... | 15 |
| 3.1.2.1. Objetivos Específicos | 15 |
| 3.1.3 Investigación Exploratoria | 15 |
| 3.1.4. Investigación Descriptiva | 17 |
| 4. Oportunidad de Negocio | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. | 20 |
| 5. Plan de marketing | 23 |
| 5.1. Estrategia general de marketing | 23 |
| 5.1.1. Estrategia de Diferenciación..... | 23 |
| 5.1.2. Mercado Objetivo | 23 |
| 5.1.3. Posicionamiento | 25 |
| 5.1.4. Propuesta de valor | 25 |
| 5.1.4.1. Necesidad o problema que se desea resolver:..... | 26 |
| 5.1.4.2. Respuestas y beneficios que desea obtener con la implementación de la propuesta de valor: | 26 |
| 5.2. Mezcla de Marketing | 27 |
| 5.2.1. Diseño del programa de marketing mix | 27 |
| 5.2.1.1. Producto / Servicio | 27 |
| 5.2.1.2. Precio | 28 |
| 5.2.1.2.1. Precios Fijos | 30 |
| 5.2.1.2.2. Precios Variables - Variaciones de precios a futuro: | 30 |
| 5.2.1.3. Plaza | 30 |
| 5.2.1.3.1. Capacidad del local en torneos | 31 |
| 5.2.1.3.2. Plaza Online | 32 |
| 5.2.1.4. Promoción | 33 |
| 5.2.1.4.1. Páginas Web: | 33 |
| 5.2.1.4.2. Torneos de apertura y promoción de productos: | 33 |
| 5.2.1.4.3. Eventos por temporadas..... | 34 |
| 5.2.1.4.4. Política de servicios y garantía | 34 |
| 5.2.1.4.5. Táctica de promoción | 35 |
| 5.2.1.4.6. <i>Branding</i> | 35 |
| 5.2.1.4.7. Logotipo..... | 36 |
| 5.2.1.4.8. Eslogan..... | 36 |
| 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional | 37 |

| | |
|---|----|
| 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización | 37 |
| 6.1.2. Misión | 37 |
| 6.1.3. Visión..... | 37 |
| 6.1.4. Objetivos de la organización..... | 38 |
| 6.1.4.1. Perspectiva Financiera | 38 |
| 6.1.4.2. Perspectiva de Cliente..... | 38 |
| 6.1.4.3 Perspectiva de Proceso Interno..... | 38 |
| 6.1.4.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento | 38 |
| 6.2. Plan de Operaciones | 38 |
| 6.2.1. Ciclo de operaciones | 38 |
| 6.2.2. Tiempo requerido en el plan de operaciones..... | 39 |
| 6.2.3. Horario de Atención..... | 39 |
| 6.2.4. Costos de Ventas | 40 |
| 6.2.5. Costo Unitario..... | 41 |
| 6.2.6. Precio Operacional | 41 |
| 6.2.7. Capacidad Operacional - Equipo de cómputo | 42 |
| 6.2.8. Porcentaje de Mercado / Capacidad Operacional | 43 |
| 6.2.9. Infraestructura Requerida..... | 43 |
| 6.3. Estructura Organizacional | 43 |
| 6.3.1. Tipo de estructura Organizacional:..... | 43 |
| 6.3.2. Estructura Funcional E-Sports Club - Organigrama | 44 |
| 6.3.2.1. Funciones Internas: | 44 |
| 6.3.2.2. Funciones Externas: | 45 |
| 6.3.2.2.1. Empresa de Catering..... | 45 |
| 6.3.2.2.2. Empresa de accesorios relacionados | 45 |
| 6.3.2.2.3. Contador externo..... | 45 |
| 7. Evaluación Financiera | 46 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos | 46 |
| 7.1.1. Proyección de Ingresos | 46 |
| 7.1.1.1. Área de videojuegos..... | 46 |

| | |
|---|----|
| 7.1.1.2. Área de Restaurante / Bar y venta de accesorios ingresos | 46 |
| 7.1.1.3. Proyección Costos..... | 46 |
| 7.1.2. Gastos | 47 |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 47 |
| 7.2.1. Inversión inicial: Conformado por fondos propios y préstamo. | 47 |
| 7.2.2. Capital de trabajo | 47 |
| 7.2.3. Estructura de capital..... | 48 |
| 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 48 |
| 7.3.1. Proyección de resultados Anual | 48 |
| 7.3.2. Estado de situación financiera..... | 49 |
| 7.3.3. Flujo de Efectivo | 49 |
| 7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración | 50 |
| 7.4.1. Flujo de Caja del Inversionista..... | 50 |
| 7.4.2. Tasa de Descuento | 51 |
| 7.4.3. Criterios de Valoración | 51 |
| 7.5. Índices financieros | 52 |
| 8. Conclusiones Generales | 53 |
| Referencias | 55 |
| Anexos | 58 |

1. Introducción

En el Ecuador existe una gran comunidad “*Gamer*”. Dentro de este país hay un fuerte movimiento de jugadores (*gamers*) y un gran mercado en crecimiento con respecto a los deportes electrónicos (*e-sports*). Los videojuegos en Ecuador han sido interpretados a lo largo del tiempo como ocio y entretenimiento. Actualmente, una de las influencias más importantes son los videojuegos competitivos en línea, los cuales permiten a los jugadores destacarse a nivel mundial por sus habilidades, obtener ganancias económicas y aportar valor a la comunidad. Este tipo de videojuegos crean motivación, compromiso, agilidad mental, habilidades cognitivas y aceleran la toma de decisiones, resolviendo conflictos. Sin embargo, una parte de la cultura ecuatoriana también mantiene la idea de que los videojuegos son solamente un pasatiempo que fomentan el ocio, agresividad, dependencia y mala distribución del tiempo en cuanto otro tipo de actividades. De esta manera, existe una mala imagen hacia las personas que juegan videojuegos, carencia de patrocinio de empresas nacionales para los jugadores y rechazo en cuanto a la actitud competitiva. Es por ello que una eminente oportunidad de negocios yace latente.

1.1. Justificación del trabajo

El presente trabajo surge como respuesta a una necesidad en la industria de los deportes electrónicos, que tiene como objetivo fortalecer la comunidad *gamer* del país y resolver las inquietudes culturales por parte de la sociedad hacia los jugadores. Considerando que en el Ecuador no existe una empresa de entretenimiento semejante para la práctica de deportes electrónicos y basándose en exitosos lugares de videojuegos en otros países, se encontró una oportunidad de negocio con una alternativa novedosa, de alta calidad, capaz de proporcionar un buen ambiente social, entretenimiento, competitividad y recompensas económicas para que los jugadores puedan desarrollarse mejor en su ámbito competitivo. Por lo tanto, se espera capturar una porción del mercado de jugadores y que con el tiempo la cultura

ecuatoriana suavice su forma de pensar y concurra a la aceptación de que los videojuegos pueden ser mucho más que simplemente un juego.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Desarrollar un plan de negocio para de una empresa de entretenimiento dedicada al desarrollo de actividades de entretenimiento mediante un espacio físico que fomenta la competitividad y el buen ambiente social para las personas que practiquen deportes electrónicos.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar las variables macroeconómicas en el entorno ecuatoriano en cuanto a la industria de los deportes electrónicos y actividades relacionadas de entretenimiento.
- Entender las preferencias y necesidades del consumidor en la mercado de los deportes electrónicos en la provincia de Pichincha.
- Evaluar y analizar el entorno competitivo en la industria de los deportes electrónicos, tomando en cuenta el poder de negociación de clientes, proveedores, la rivalidad entre competidores, productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores.
- Definir la estrategia general de marketing, es decir, la ventaja competitiva, el mercado objetivo, posicionamiento y el diseño de la mezcla de marketing.
- Estimar la participación de mercado, la demanda, los gastos, costos y evaluar el comportamiento de los precios.
- Evaluar la rentabilidad financiera del proyecto.

2. Análisis de Entornos

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno determina la influencia legal-política, económica, social-cultural-ambiental, y tecnológico. De esta forma, se evalúa las fuerzas competitivas de la industria, oportunidades y amenazas en el macroentorno.

2.1.1. Evaluación del Macroentorno

2.1.1.1. Entorno Político y Legal

Ecuador ha tenido cambios muy relevantes en el entorno político y legal en la última década. La baja en los precios del petróleo con más del 50% respecto al año 2013 y el inesperado terremoto en el pasado abril del 2016. El gobierno se vio obligado a implementar medidas para recuperarse de la presunta crisis, como la entrada de la Ley Orgánica de Incentivos para las empresas públicas y privadas. Igualmente, se incentivó el uso de moneda electrónica con la Ley para el Equilibrio de las Finanzas Públicas (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2016). Además, el Comité de Comercio Exterior implementó salvaguardias cambiarias para ciertas partidas arancelarias, lo que redujo la tasa máxima al 35% y se fue reduciendo hasta 0% hasta junio del 2017.

Sin embargo, Ecuador presentó un significativo cambio en cuanto a los acuerdos comerciales. El tratado de mayor importancia fue el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2016), firmado en el año 2016, dando lugar a la oportunidad de que las empresas puedan ofertar sus productos en un mercado fuerte y abaratando costos para ambas partes. Esto presentó una oportunidad de negocio para las empresas que necesitan productos extranjeros para volverse competitivas. Por otra parte, el índice de riesgo país del Ecuador en Julio 9 del 2017 está en 716, menor en relación a Julio del anterior año que fue de 886 (BCE, 2016), lo cual muestra una disminución en las perspectivas de riesgo.

En cuanto a la estabilidad política e indicadores de gobernabilidad, Ecuador tuvo elecciones presidenciales en el año 2017. Actualmente, el presidente electo por los ecuatorianos es Lenin Moreno con una tendencia gobiernista similar al expresidente Rafael Correa. Adicionalmente, según el Índice de Corrupción (CPI), Ecuador se encuentra en el puesto 120 con 31 puntos (Transparency International, 2017). A su vez, el Índice de Libertad Económica, Ecuador indico un 49,3%, debajo de la media mundial de 60,7% (The Heritage Foundation, 2017).

En cuanto a normas y leyes respecto al sector empresarial, las empresas son reguladas por la Superintendencia de compañías y por la Ley de Compañías. El régimen laboral de Ecuador obliga a las empresas a afiliarse a sus empleados al Seguro Social, pagando como aporte patronal el 11.15% de sus sueldos al IESS. El sueldo básico unificado para el actual año es de 375,00 dólares (Ramírez, 2016). Además, existen amparos del gobierno hacia emprendimientos como la Corporación Financiera Nacional (Revista Líderes, 2015); que brinda apoyo financiero mediante créditos directos mensuales, semestrales y trimestrales para la micro y pequeña empresa con iniciativas para el emprendimiento, con préstamos desde los cien mil dólares, con un periodo plazo para el pago del crédito de hasta 10 en años y 3 años con capital de trabajo (CFN, 2017).

Finalmente, se debe seguir un conjunto de trámites para consolidar una empresa legalmente en el Ecuador (cuidatufuturo.com, 2017), se detalla en la **Tabla No. 1** de abajo:

Tabla No. 1: Trámites Legales para la creación de una empresa en Ecuador

| Trámites Legales para la creación de una empresa en Ecuador |
|--|
| 1. Primero, Estructura legal de la empresa: Compañía Anónima o Limitada. |
| 2. Segundo, Reservación de un nombre: Superintendencia de Compañías. |
| 3. Tercero, Elaboración los estatutos: Abogado. Creación de Cuenta de integración de capital: Banco. |

-
4. Cuarto, Elevación de escritura pública: Notaria.
 5. Quinto, Aprobación del estatuto: Superintendencia de Compañías.
 6. Sexto, Publicación en un diario: Diario nacional.
 7. Séptimo, Obtención de los permisos municipales: Municipio.
 8. Octavo, Inscripción tu compañía: Registro Mercantil.
 9. Noveno, Junta General de Accionistas: Accionistas.
 10. Decimo, Obtención de los documentos habilitantes: Superintendencia de Compañías.
 11. Décimo primero, Inscripción del nombramiento del representante: Registro Mercantil. RUC: SRI y finalmente.
 12. Finalmente, la Carta para el banco: Superintendencia de Compañías.
-

Adaptado de: cuidatufuturo.com

2.1.1.2. Entorno Económico

En cuanto al crecimiento económico anual del país, gracias a los Indicadores del desarrollo mundial del Banco Mundial (2017), se logró aproximar el crecimiento del PIB per cápita en el periodo del 2011 al 2015. En los últimos 5 años, el país obtuvo un crecimiento del PIB per cápita de 2,91%. Igualmente el INEC realizó un análisis de los últimos 5 años para la inflación promedio del Ecuador, en el intervalo de tiempo desde el año 2012 hasta el 2016, obteniendo una inflación promedio de 2,91% en ese intervalo de tiempo. Adicionalmente, la inflación anual en Junio del 2017 en Ecuador fue del 0,16%, la más baja desde año 2007 (INEC, 2017). Asimismo, el Ecuador presenta una tasa de inflación más baja en comparación con América Latina, algunos expertos señalan que es porque el Ecuador es un país dolarizado. En cuanto a la tasa de desempleo en el mes de marzo del 2017, fue de 5,64%, menor que la de años pasados. A su vez, la Tasa de interés Activa en el mes de Julio del 2017 fue de 8,15% y la Tasa de interés Pasiva fue de 4,84% según el Banco Central (2017).

En cuanto al entorno económico nacional en la industria de los videojuegos, existe un crecimiento y aumento de la demanda por la velocidad de internet, mejores videojuegos y tecnologías de información. Económicamente, este crecimiento también representa un impacto sustentado en el PIB ecuatoriano. En el año 2014, el Ministerio de Telecomunicaciones y De La Sociedad de la

Información argumentó que “por cada 1% de aumento en la penetración de la banda ancha se produce un incremento del 0,052% del PIB. El incremento del 10% en el índice de digitalización de un país incrementa en 0.51 % el PIB y disminuye en 0,84% el desempleo.”

En cuanto al enfoque económico internacional, los países Latinoamericanos con mayor presencia en *gaming* presentan un crecimiento de ingresos y de mayor demanda. La empresa Newzoo’s sacó un informe llamado *Global Games Market Report Premium April 2016 update* (2016), donde se observó que solo en Latinoamérica, se estiman ingresos de 4.0 billones de dólares; esta fue la última actualización en el año 2015 con datos muy prometedores respecto al *gaming* en la región. La siguiente **Tabla No. 2** muestra la ganancia total en ingresos de videojuegos en Latinoamérica.

Tabla No. 2: Ganancia total en ingresos de videojuegos en Latinoamérica.

| Población | Población Online | Gamers | Ingresos | T. crecimiento anual |
|-------------|------------------|-------------|----------|----------------------|
| 627,376,000 | 333,094,000 | 189,091,000 | \$4.0 Bn | +18.3% |

Tomado de: Newzoo’s

Adicionalmente, una ficha detallada de los ingresos de videojuegos segmentados por países, se presenta en el **Anexo 1: Ingresos de Videojuegos por países en Latino América**. Además, la Asociación de Software de Entretenimiento (ESA), empresa de desarrollo y fortalecimiento de la industria de videojuegos, revela los siguientes datos generales: hay un porcentaje promedio de dos jugadores por casa; el 51% de los hogares utilizan un dispositivo o consola para jugar videojuegos; el 42% de los jugadores en promedio dedican al menos tres horas a la semana para jugar videojuegos; uno de cada tres *gamers* pagan para jugar en línea; los jugadores más frecuentes invierten aproximadamente siete horas por semana juegos online y cinco horas jugando con otros en persona y el 52% de ingresos fueron para las ventas digitales frente al 48% por ciento de los medios físicos (2015).

2.1.1.3. Entorno Social, Cultural y Ambiental

Con respecto al entorno social, el análisis se basó en el censo nacional del Ecuador disponible desde diciembre 2008, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para la proyección del año 2012 al 2016. Se obtuvo la siguiente información demográfica. En cuanto al nivel socioeconómico, destacan los siguientes estratos: Alta (A) con el 1,9%, Media Alta (B) con el 11,82%, Media (C+) con el 22,8%, Media Baja (C-) con el 49,3% y Baja (D) con el 14,9% (INEC, 2011). Adicionalmente, la tasa de desempleo en el Ecuador (2016) alcanzó el 5,7% a nivel nacional, 1,9 puntos porcentuales adicionales en relación al marzo del año pasado. A su vez, la tasa de subempleo alcanzó el 55,1% en cuanto al empleado independiente y el 44,9% con respecto al empleado asalariado (INEC, 2016).

Asimismo, en la provincia de Pichincha, el 56,2% utilizan la computadora y el 53,1% tienen acceso al Internet. Según el boletín presentado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el rango dominante de este segmento son las personas entre 16 y 24 años de edad (INEC, 2013).

En el ámbito cultural, en relación a la industria de los deportes electrónicos, existen ideologías culturales inexactas en cuanto a las personas que juegan videojuegos, enfocándose únicamente a niños, adolescentes y que el género masculino predomina en los videojuegos. Según la empresa *Entertainment Software Association*; la edad promedio de un jugador es de 35 años a nivel mundial. Dando como resultado, un 27% en menores de 18 años, un 29% en edades de 18 a 35 años, un 18% de 36 a 49 años y finalmente, los mayores de 50 años con un 26%. En cuanto al género, el 59% representa el género masculino y el complemento (41%) figura el género femenino (ESA, 2016). Para evaluar el efecto cultural y el apoyo hacia la comunidad *gamer* ecuatoriana se presenta la siguiente información sacada de un video de Iguana Valley.com que muestra la opinión de jugadores profesionales ecuatorianos y organizadores de comunidades *gamer* en el Ecuador. Esta entrevista nos

cuenta lo que ellos opinan acerca del “Gaming” (que es el acto de jugar o la cultura de los videojuegos que tiene el país) en el Ecuador:

“En el Ecuador se encuentra un posicionamiento activo de jugadores. Este mercado es creciente y aún más con eventos como el Campus Party y WCG (World Cyber Games). Las ciudades de más crecimiento y de mayor parte activa en el Ecuador son Quito y Guayaquil, donde se encuentran algunos de los mejores jugadores a nivel de Latino América. Todavía se encuentran comunidades *gamer* en el Ecuador que están creciendo. Además, de que existen personas que ya viven de patrocinios en el extranjero, en el Ecuador muy pocas personas viven de esto. Esto se debe a que dentro del Ecuador no hay apoyo por parte de empresas” (Iguanavalley.com, 2013).

Adicionalmente, para explicar los gustos y preferencias sociales de los jugadores en el Ecuador se analizó una fuente secundaria realizada a jugadores de videojuegos por ECUAGAMERS (2014). Se presenta una figura detallada en el **Anexo 2**.

En cuanto al ámbito ambiental, las compañías de videojuegos brindan un ambiente competitivo a los jugadores en los juegos en línea. La manera en como son influenciados para la adquisición de los juegos está dividido en los siguientes factores: 9% la secuela del juego, 11% la recomendación a la compra de otros jugadores, 12% la calidad de gráficas, 16% la historia del juego, 21% el precio y 22% otros. (ESA, 2016)

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos provee la siguiente información acerca de la penetración de internet y conectividad del Ecuador en el informe Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC´S) 2016. Los resultados fueron los siguientes:

- El equipamiento tecnológico del hogar, en el año 2016 se evidencia que la computadora de escritorio ha disminuido en un punto porcentual en

relación al anterior año, dando como resultado que un 26,7% tiene una computadora de escritorio en el hogar. A su vez, la computadora portátil incrementó en 2.8 puntos porcentuales con respecto al año anterior, con 27,6% (INEC, 2016).

- En cuanto al porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional, el grupo de mayor influencia en el uso de la computadora es de jóvenes entre 16 y 24 años con un 78,9% (INEC, 2016).
- Finalmente, el gráfico de arriba presenta el acceso de internet según área, en el cual el sector de mayor influencia es urbano con un 44,6% (INEC, 2016).

2.1.2. Análisis de la industria

El giro de negocio consiste en la implementación de un área de entretenimiento para la práctica de deportes electrónicos, a través de un bar-restaurante que provea de un ambiente social y de entretenimiento. Esto se dará mediante el uso de la licencia “Acuerdo de Anfitrión de Mini torneos para la licencia de League of Legends” de la empresa Riot Games y el trabajo en conjunto con empresas de servicio de bar, catering y venta de accesorios. Además, es importante recalcar que este es un servicio diferente y de calidad para desarrollar el ámbito competitivo de los jugadores en la provincia de Pichincha. La clasificación de la industria más aproximada según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), pertenece al de servicio de Alimento y Bebida - I56. Específicamente la **I 5629.02** - “Servicios de concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas e instalaciones similares, cantinas o cafeterías” en régimen de concesión. En cuanto la inflación mensual por divisiones de productos de Junio del 2017, “el índice de precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (0,13%), se encuentra por debajo de la inflación general anual (0,16%)” (INEC, 2017). Para determinar la influencia de las fuerzas competitivas se presentan las siguientes **Tablas 3, 4, 5, 6 y 7**.

2.1.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

Tabla No. 3: Evaluación de la intensidad de la fuerza competitiva “Poder de Negociación de los Clientes”, definido por Michael Porter.

| Factor de Éxito | Detalle | Nota |
|--|--|-------------|
| Exigencias y Actitudes del Cliente | Los jugadores son exigentes, la incidencia más importante para la adquisición de un videojuego es la calidad de gráficas, la historia del juego, y el precio (ESA, 2016). Además, los jugadores poseen un conjunto de actitudes y valores importantes dentro del juego, valores como: la organización, planificación, competitividad, comunicación, inversión en horas de juego y pasión por el juego. En cuanto a horas de juego, estadísticamente el típico jugador de ordenador pasa 9.2 horas a la semana jugando sus videojuegos favoritos, esa cantidad representa 478 horas al año o 19 días enteros jugando videojuegos (newslite.tv, 2011). | Alto |
| Número de Clientes | Se identificó a 36.633 jugadores de League of Legends con acceso a internet y computadora en la provincia de Pichincha y 1.468.133 posibles jugadores a nivel nacional. Estos datos fueron obtenidos por medio de los porcentajes presentados por el INEC y ESA. | Alto |
| Cantidad de Servicios Sustitutos | Para determinar el peso de servicios sustitutos en cuanto videojuegos. Según Ecuagamers (2014), los jugadores ecuatorianos prefieren en primer lugar, los juegos de disparos (27%). Segundo, juegos MOBA (21%). Tercero, los juegos de rol (15%), seguido de los juegos de deportes (11%) y finalmente el resto de videojuegos. | Alta |
| Acceso a la información y nivel de conocimiento | La gran mayoría de jugadores tienen acceso a toda una base de datos que provee el videojuego. Solo se necesita de internet para acceder a la información. | Alto |

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

2.1.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Tabla No. 4: Evaluación de la intensidad de la fuerza competitiva “Poder de Negociación de los Proveedores”, definido por Michael Porter.

| Factor de Éxito | Detalle | Nota |
|--------------------------------|--|-------------|
| Cantidad de Proveedores | Existen muchas empresas de videojuegos que promueven la creación de torneos. Sin embargo, únicamente, se exhibirá el videojuego de la empresa Riot Games, en este caso League of legends. Riot Games en 2009, lanzó su primer juego, League of Legends, es el juego online para computadora más jugado del mundo, con más de 67 millones de partidas cada mes. | Bajo |

| | | |
|--|---|-------------|
| Cantidad de Insumos sustitutos | La disponibilidad de insumos sustitutos es bastante relevante debido que solo la empresa Riot games puede proveer de los insumos necesarios para la realización de torneos y campeonatos. | Alta |
| Precios de productos a Proveer | La licencia de Riot Games es gratuita debido a la gran cantidad de publicidad que los eventos crean en el juego y benefician a la empresa. | Alta |
| Calidad del servicio | El videojuego League of legends es uno de los más jugados en el mundo debido a su atractivo y calidad en cuanto a competitividad y trabajo en equipo. | Alta |
| Atractivo de la industria | Según Newzoo (2016), el atractivo de la industria de los videojuegos en Latinoamérica aumento en 20,1% y 8,5% a nivel mundial con relación al año anterior, con ingresos superiores de los 4.100 millones de dólares en Latinoamérica e ingresos aproximados a los 106.500 millones de dólares en el año 2017. | Alta |
| Riesgo de que el proveedor convertirse en competencia | Actualmente, Riot Games es dependiente de los jugadores y de la comunidad <i>gamer</i> para su éxito y no pretende ejercer presión como una competencia a quienes promueven su videojuego. Al contrario, los incentiva a unirse en su movimiento para la expansión y el crecimiento. “Los jugadores son los pilares básicos de nuestra comunidad, y es por ellos que seguimos evolucionando y mejorando la experiencia de League of Legends” (riotgames.com, 2017) | Bajo |
| Costo del cambio de proveedor | En este caso si llegase la empresa Riot Games a rechazar el plan de negocio se estima escoger otro proveedor, lo único que cambia es la exposición del local y que la audiencia entrante estuviera por otro deporte electrónico | Bajo |
| Disponibilidad con los proveedores | En cuanto a la organización de torneos es de suma importancia la autorización de Riot Games para evitar problemas de licencia y propiedad intelectual, en este caso la empresa de Riot Games, creadora del videojuego League of Legends, autoriza a los organizadores de torneos, incentivos para la realización de competiciones públicas y es encargada de desarrollar eventos especiales como: Torneos, Sesiones de juego, Reuniones, Ligas, Eventos de <i>Cosplay</i> y grupos en ambiente competitivo. Los pasos a seguir para la inscripción de torneos en el juego son: Tipo de evento, Organizador, Información básica, Ubicación y Detalles del Evento (SIRDAL, 2014). Además, es necesario cumplir con el Acuerdo de Anfitrión de Mini torneos para obtención de la licencia de League of Legends que se encuentra en el Anexo 3 . | Alta |

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

2.1.2.3. Potencial de entrada de nuevos competidores

Tabla No. 5: Evaluación de la intensidad de la fuerza competitiva “Potencial de entrada de nuevos competidores”, definido por Michael Porter.

| Factor de Éxito | Detalle | Nota |
|------------------------|----------------|-------------|
|------------------------|----------------|-------------|

| | | |
|---|---|--------------|
| Producto/ Servicio Diferenciado | Actualmente en el Ecuador, existen muchas zonas de videojuegos y organizadores de torneos. Sin embargo, muchos de estos grupos se mantienen reservados a invertir debido que requiere de un movimiento importante de capital en esta modalidad de servicio. Además, hay que tomar en cuenta lo exigentes que son los jugadores y cumplir con las exigencias del uso de la licencia de Riot Games. | Bajo |
| Posicionamiento de marca | El mercado de jugadores es exigente, demandan altos estándares de marca para representarlos. | Alto |
| Experiencia en el giro del negocio | Es necesaria la experiencia y conocimiento sobre el videojuego y sobre plataformas para la realización de torneos de videojuegos. Además, se deben reconocer nuevas tendencias en los videojuegos más demandados por los jugadores. | Alto |
| Capital | El modelo de negocio requiere de una inversión medianamente alta debido a la gran cantidad de equipo de cómputo, tecnología, internet de alta velocidad, diseño, ambiente y constante publicidad para la realización de torneos y campeonatos. | Medio |
| Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos | Las tendencias en videojuegos se crean según su atractivo e innovación. Según Niels Games (2017), el 47% de los jugadores cuestionados admiten tener preferencia por las consolas de videojuegos, el 27% por la PC y el 26% restante por los móviles. | Medio |
| Barreras de entrada | Culturalmente, hay la posibilidad de rechazo por parte de la cultura no practicante de videojuegos y el exceso de videojuegos puede causar ansiedad, irritabilidad e ira según La Asociación Española de Pediatría (efesalud.com, 2014). Legalmente, se presenta en la Tabla No. 1 , previamente vista, sobre los Trámites Legales para la creación de una empresa en Ecuador (cuidatufuturo.com, 2017). Socialmente, la comunidad <i>gamer</i> es altamente exigente. | Alta |
| Diversificación de productos | Gran cantidad y tipos de videojuegos divididos por habilidad, competitividad, historia, deportes, disparos, <i>arcade</i> , <i>carreas</i> , etc. | Alta |
| Cambios en la participación de mercado | El cambio en la participación de mercado es impredecible debido que los videojuegos se mantienen por tendencias. Sin embargo, los videojuegos competitivos perduran mucho más en el tiempo. | Bajo |
| Tendencia del precio del producto | La tendencia del precio de los torneos y campeonatos es variable dependiendo los premios y el grado de importancia del evento. Actualmente, tienen una tendencia creciente debido a que muchas compañías de videojuegos promueven los torneos en línea competitivos. | Medio |
| Costo del cambio del mercado | El mercado potencial de este giro de negocio son las personas que juegan League of legends, en caso de que se tenga que cambiar de videojuego en el futuro, el mercado sigue siendo el mismo debido que se seguirá atendiendo a la comunidad <i>gamer</i> del país, lo que cambiase es el videojuego y el proveedor. | Bajo |

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

2.1.2.4. Rivalidad entre competidores

Tabla No. 6: Evaluación de la intensidad de la fuerza competitiva “Rivalidad entre competidores”, definido por Michael Porter.

| Factor de Éxito | Detalle | Nota |
|------------------------------------|--|-------------|
| Barreras de salida | En cuanto a la tecnología, es de fácil salida debido que se trata de productos tecnológicos demandados que pueden venderse a terceros. En cuanto a costos, se asume que se abandona la industria una vez que se haya indemnizado a los trabajadores y liquidado las existencias del local. | Bajo |
| Cantidad de Competencia | Existen bastantes establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas pero son pocas las empresas que se concentran a los deportes electrónicos. La gran mayoría como competencia indirecta, entre las empresas más destacadas por la sociedad que podrían relacionarse con este giro de negocio son: PLAYZONE (Con 14,85% en utilidades e ingresos en el sector de servicios/ entretenimiento y deportes), Sports Planet (Con 1,36% en utilidades e ingresos en el sector de Restaurantes y comida rápida) y Sports Bar S.A. (Con 0,44% en utilidades e ingresos en el sector de Restaurantes y comida rápida) (Ekos Negocios, 2016). La cantidad del sector se resume en el Anexo 4 - CIU 156 SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA (INEC, 2014). | Bajo |
| Crecimiento de la industria | El crecimiento en la industria de los videojuegos en Latinoamérica en el 2016, aumento en 20,1% y 8,5% a nivel mundial con relación al año anterior (Newzoo). Mientras que el crecimiento en el uso de internet en el año, “el 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años.” (INEC, 2016). Finalmente, el uso de la computadora aumento “en 2016, el 52,4% de la población mayor de 5 años utilizó computadora, 13,7 puntos más que en el 2012.” | Alto |

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

2.1.2.5. Potencial de entrada de productos sustitutos

Tabla No. 7: Evaluación de la intensidad de la fuerza competitiva “Potencial de entrada de productos sustitutos”, definido por Michael Porter.

| Factor de Éxito | Detalle | Nota |
|--|---|--------------|
| Posibles productos sustitutos | Existen muchos tipos de videojuegos divididos por habilidad, competitividad, historia, deportes, disparos, <i>arcade</i> , <i>carreas</i> , etc. | Alto |
| Costo de cambio para el cliente | El costo depende según la elección del tipo de videojuego, en general las nuevas tendencias tienden a tener un precio más elevado. Así mismo, existen tendencias totalmente gratuitas, el costo en realidad depende del jugador y sus preferencias. | Medio |

| | | |
|--------------------------------|--|------|
| Nuevas incursiones innovadoras | Actualmente, se han identificado tres incursiones innovadoras, la realidad virtual, juegos de consolas y juegos para dispositivos móviles. | Alto |
|--------------------------------|--|------|

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

2.1.3. Conclusiones relevantes del análisis del entorno externo

Mediante un análisis de la Matriz de Factores Externos (EFE) del **Anexo 5** se han identificado oportunidades y amenazas.

En base a la matriz EFE se ha podido obtener las siguientes conclusiones en la **Tabla No. 8**.

Tabla No. 8: Conclusiones sobre las variables del macro y micro entorno.

| Conclusiones del entorno externo |
|----------------------------------|
|----------------------------------|

1. El análisis PEST da una idea más enfocada a lo que representa el mercado de jugadores. En cuanto al entorno político, el Ecuador presenta un entorno en crecimiento debido al Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, creando una oportunidad para la importación de equipos tecnológicos. 2. En el entorno económico, hay un incremento de tecnologías de información, aumento de internet y un fortalecimiento en la industria de videojuegos. Además, se sabe que el mercado de videojuegos es extenso con ingresos de aproximadamente 60 millones de dólares en el Ecuador (Newzoo, 2016). 3. En cuanto al entorno social y tecnológico, existe un porcentaje creciente de personas con acceso a Internet y de equipamiento tecnológico, concentrada en las personas de 16 a 24 años seguida por personas entre 25 y 34 años. Además, en la parte social, el mercado *gamer* posee una alta competitividad y actitudes positivas entre los jugadores. Sin embargo, existen discrepancias culturales con respecto a los videojuegos. Se espera que este pensamiento se suavice con una empresa dedicada y comprometida. 4. En el ámbito ambiental, las compañías de videojuegos brindan un ambiente competitivo a los jugadores por medio de juegos en línea con actualizaciones constantes para un ambiente social de calidad, necesario para el desarrollo intelectual e interactivo de los jugadores. 5. La rivalidad entre competidores es baja. Hay poca pronunciación en cuanto a empresas dedicadas a incentivar un lugar para deportes electrónicos. La competitividad nacional se enfoca más a la realización juegos no competitivos y se enfoca más en deportes no electrónicos. Las empresas más cercanas al giro de negocio es competencia indirecta. Cabe recalcar que la industria es tiene una tendencia de crecimiento en aumento. 6. La entrada de nuevos competidores es baja. Es probable que exista competencia similar en años futuros por el giro de negocio, su atractivo y el gran mercado que tiene. Sin embargo, se requiere de experiencia y conocimiento para entrar en este tipo de mercado, debido a que hay una clientela exigente, una gran variedad de videojuegos, una inversión pronunciada de capital, posicionamiento de marca y una tendencia de precios variable. 7. En cuanto al poder de negociación con los clientes, es alto. El mercado de la demanda es exigente debido a la actitud de los jugadores, los numerosos tipos de videojuegos que existen y la gran cantidad de horas invertidas en el juego. Además, es un mercado informado y con una tasa de crecimiento en aumento. 8. En cuanto al poder de negociación por parte de los proveedores, es alto, debido a que la empresa depende del proveedor Riot Games para la realización de torneos. Además, el atractivo de la industria es creciente y no existe presión para que el proveedor se vuelva competencia, debido a que incentiva a los jugadores a que puedan crear sus propios torneos y eventos que aumenten la comunidad de League of Legends. Es relevante un manejo transparente, formal y amparado en el cumplimiento de la licencia de la empresa Riot Games. 9. En cuanto a los productos sustitutos, son altos. La nueva tecnología genera mejor experiencia de juego.

3. Análisis del Cliente

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Problema y preguntas de la investigación

El nuevo giro de negocio de este servicio implica importantes riesgos debido a la diversidad de videojuegos, gustos, preferencias y una cultura que discrepa en opiniones. Así mismo, se debe tomar en cuenta las tendencias de consumo, las necesidades y los deseos del consumidor. De esta forma, surge la necesidad de realizar una validación con información primaria que sustente una respuesta a las preguntas: ¿Qué factores determinan el consumo de servicios en los deportes electrónicos?; ¿Cuáles son los gustos, disgustos, deseos y preferencias del consumidor?; y ¿Los consumidores están de acuerdo y dispuestos a hacer uso de esta forma de servicio?

3.1.2. Objetivos de la Investigación

3.1.2.1. Objetivo General

Determinar el mercado objetivo, los clientes, el mercado, tamaño, tendencias, factores críticos para el éxito, preferencias y gustos para este tipo de negocio.

3.1.2.1. Objetivos Específicos

Determinar los segmentos de mercado, el grado de aceptación del mercado objetivo. Estimar la participación en el mercado y las ventas. Evaluar el mercado y la competencia durante la implementación del modelo de negocio.

3.1.3. Investigación Exploratoria

Esta investigación está basada en los resultados obtenidos en la entrevista al experto en el ámbito de videojuegos competitivos, en un *focus group* realizado a jugadores de diversos tipos de videojuegos incluyendo el videojuego League of Legends y finalmente, en una observación del mercado meta. De esta forma, se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones. La ficha detallada a profundidad de la entrevista a experto se presenta en **Anexo 6**, la observación

del mercado meta se adjunta en **Anexo 7** y finalmente, del *focus group* se presenta en **Anexo 8**.

Se ha determinado que la práctica de videojuegos competitivos requiere de un conjunto de habilidades, actitudes, destreza mental y representan significativamente el estilo de vida de cada jugador. En cuanto al giro de negocio, gran parte de los participantes durante la investigación exploratoria respondió positivamente ante un lugar social que brinde actividades de entretenimiento, servicios de alimento, bebidas y permita a los jugadores desarrollar sus habilidades competitivas. Además, se encontró un alto grado de conocimiento, organización y participación. Cabe recalcar, que la mayoría de los jugadores recibe información mediante redes sociales, email y desde el portal del videojuego. De igual manera, los jugadores se entusiasman por un lugar que exhiba y visualice transmisiones de torneos internacionales de videojuegos. Sin embargo, la gran mayoría de jugadores también destinan su tiempo a los estudios y el trabajo, esto se debe a que el mercado potencial de esta idea de negocio se basa en jóvenes de 16 a 25 años de edad. Además, se determinó que los horarios de mayor disponibilidad de tiempo se dan durante los días viernes, fines de semana y feriados, donde alcanzan altos picos de horas de juego. El tiempo que invierten jugando videojuegos se encuentra entre 2 a 3 horas en promedio durante los fines de semana, también se argumenta que en periodo de vacaciones se podría incrementar las horas de juego hasta más de 10 horas diarias.

Durante la observación del mercado meta, se concluyó que los jugadores del videojuego League of Legends realizan un constante seguimiento a torneos nacionales e internacionales. Los jugadores argumentan que es necesario un espacio físico competitivo y que se desarrolle en ambiente social amigable. En cuanto al precio, los jugadores reclaman un precio entre \$5 a \$15 dólares dependiendo las recompensas de los torneos y campeonatos. En cuanto a giros de negocio similares, los jugadores conocen lugares de entretenimiento

similares y encuentran este tipo de lugares atractivos por el ambiente social competitivo. Sin embargo, este tipo de negocios se basan más en torneos con cartas de fantasía y venta de accesorios dentro del local. Algunos jugadores tienen un patrón de retorno a este tipo de locales cada fin de semana. Tomando en referencia este tipo de locales similares, se puede aproximar una tendencia de compra y establecer los horarios de mayor consumo y de operación. Cabe recalcar que el éxito de estas empresas está fuertemente influenciado por un factor social, el mismo que acopla a un nicho de jóvenes que asisten por un gusto específico y una convivencia en conjunto amistosa.

En cuanto al giro del negocio, se puede concluir que influyen fuertemente para el éxito de este modelo de negocio: un servicio de entretenimiento para videojuegos competitivos, un buen ambiente social, el servicio de alimentos, bebidas, la venta de accesorios, el diseño del local, las transmisiones de torneos de videojuegos, los torneos y campeonatos que ofrece el local, el servicio bajo licencia del videojuego League of Legends y el reconocimiento a los jugadores. De esta manera, es de suma importancia el manejo de las expectativas del consumidor, ya que esto podría influenciar en la recompra. Como resultado se plantean las siguientes hipótesis: 1) El servicio tendría suficiente potencial para capturar a la mayor parte del mercado meta, principalmente personas jóvenes entre 16 y 24 años. 2) La recompra del servicio dependería principalmente en la capacidad de innovar y mantener una ambientación social adecuada. 3) Los equipos y la actitud competitiva amistosa crea un entorno afectivo que influenciaría en el recompra.

3.1.4. Investigación Descriptiva

Los resultados se obtuvieron a partir de las encuestas realizadas en la investigación de mercado, aplicada a 149 encuestados, sobre: transmisiones de torneos de videojuegos, seguimiento de torneos, comida, gustos, preferencias en precios de torneos, factores de limitación en cuanto al tiempo, frecuencia de recompra y la aceptación de este giro de negocio en la Provincia

de Pichincha, Quito. Cabe recalcar que se estableció un sistema de filtro que se enfocaba en las personas con afición hacia los videojuegos. Además, la encuesta se realizó a personas en el rango de edad entre los 16-25 años.

Para empezar, el estudio indica que en Quito la mitad de los jugadores encuestados ven transmisiones de torneos internacionales y realizan un seguimiento a sus jugadores profesionales favoritos, seguido por un 40% que no ve torneos pero están interesados, 5% siempre ven y 5% nunca. El informe completo de las encuestas se visualiza en el **Anexo 9**.

Con un 40%, el factor más limitante de tiempo para jugar videojuegos son los estudios, seguido por la familia (17%) y el trabajo (15%). El resto de los factores eran otros factores (13%), dinero (10%) y finalmente, el internet (5%). Se puede concluir, que los factores limitantes más relevantes se deben a que la mayoría de personas son estudiantes, son pasantes o están trabajando.

Se consultó a los jugadores sobre la aceptación acerca de que se realicen torneos en el local y vía online, obteniendo como resultado que al 47% les gusta mucho y el 37% están de acuerdo y el 16% le parece indiferente. Sin embargo, el 35% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a participar en torneos, el resto (65%) respondió que no. Entre los jugadores que respondieron que sí participarían en torneos, el 57% estarían dispuestos a pagar \$3 a \$5 dólares de inscripción a un torneo, seguido por el 29% que pagaría entre \$6 y \$9 dólares y finalmente el 12% de los jugadores pagarían más de \$10. Cabe recalcar que este precio es de forma individual.

En cuanto al servicio alimenticio y de bebidas, al 53% de los encuestados les gusta mucho la idea de que haya comida dentro del local, seguido por el 37% que les gusta y al resto le parecía indiferente. Así mismo, al 26% le gusta mucho poder ver transmisiones de torneos en el local, seguido por el 37% que están de acuerdo con la idea, y finalmente, al resto (37%) le parece indiferente. Se puede concluir que por parte de los jugadores solo un 35% estaría

dispuesto a participar dentro del local, el resto se dedicaría a socializar y disfrutar del servicio alimenticio mientras observa la transmisión de quienes participan.

Por último, más de la mitad (58%) de los jugadores respondieron que asistirían de 1 a 2 veces a la semana, seguido por el 32% que estarían dispuestos a frecuentar el local de 3 a 4 veces a la semana y finalmente, el 10% irían de 5 a 7 veces. Esto demuestra una alta recompra en el uso del servicio. De esta manera, se debe mantener altos estándares de calidad, seguridad y garantizar un ambiente social competitivo amistoso.

4. Oportunidad de Negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

En el Ecuador, la industria del entretenimiento es uno de los factores de mayor recaudación para lograr rentabilidad y representa un factor importante en la canasta de consumo urbana. En el Ecuador, el acceso de internet de mayor influencia alcanzo un 44,6% en el área urbana (INEC, 2016). De igual manera, el porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional, fue de jóvenes entre 16 y 24 años con un 78,9% en el año 2016. Además, el atractivo de la industria de los videojuegos en Latinoamérica aumento en 20,1% y 8,5% a nivel mundial con relación al año anterior, con ingresos en Latinoamérica aproximados a los 106.500 millones de dólares en el año 2017 (Newzoo (2016)). Se ha demostrado que existe una gran cantidad de personas que disfrutan de los videojuegos y para muchos de ellos es un estilo de vida. Se identificó que los jugadores están ansiosos por competir, destacar dentro del mundo de los videojuegos o simplemente disfrutar de un buen ambiente social rodeado de sus amistades. Sin embargo, prevalecen discrepancias culturales respecto a los jugadores, factores limitantes entre los horarios de juego de los jugadores y preferencias por tipos de videojuegos.

Actualmente, la gran mayoría de los jugadores desean sentirse valorados y recompensados por su habilidad; el resto prefiere un ambiente de entrenamiento social amistoso competitivo. De tal manera que este modelo de negocio podría consolidarse en la mente de los consumidores y tener una afluencia continua y estable.

En cuanto a la competencia en la industria del entretenimiento y comida rápida, la cual destina sus instalaciones a la venta de videojuegos, bares y restaurantes con temáticas, venta de accesorios, áreas de juego, actividades

de entretenimiento, organizadores de torneos y convenciones de videojuegos, pertenece a una competencia indirecta debido que modelo de negocio representa una modalidad de servicio diferente. El giro de negocio consiste en identificarse con el consumidor mediante un lugar especializado en la visualización y participación de torneos de videojuegos; donde se fomenta un ambiente social, se resaltan los valores de la comunidad gamer y se ofrece un servicio de alimentos, bebidas y venta de accesorios.

Por otra parte, mediante un análisis cercano del cliente, se identificaron sus necesidades y características únicas que demanda este mercado, la cantidad de horas de entretenimiento de los jugadores, el monto de dinero que gastan en videojuegos, características del cliente y el nivel de aceptación de la idea de negocio, permite identificar un mercado potencial de jugadores y aprovechar esta oportunidad de negocio para brindar resolver las inquietudes y necesidades del consumidor.

Adicionalmente, este giro de negocio, pudiera significar una respuesta a una necesidad cultural de un mercado extenso y exigente; formando relaciones redituables entre la empresa y el cliente; estableciendo las medidas necesarias y operativas para garantizar que las actividades emprendidas por la empresa; manteniendo la continuidad a lo largo del tiempo.

Finalmente, para enriquecer el análisis y demostrar la oportunidad de negocio, se implementó un modelo de negocio en base a la propuesta de valor. Por medio del modelo Canvas, se puede direccionar los aspectos esenciales del lienzo para un servicio de entretenimiento basado en un bar-restaurante con licencia del videojuego League of legends por Riot Games, los cuales se presentan en la **Figura 1**.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>Modelo Canvas</p> <p>Asociaciones Clave</p> <p>Proveedor de licencia.</p> <p>Agencias publicitarias.</p> <p>Empresas (de preferencia empresas de tecnología) dispuestas a brindar auspicio en torneos y campeonatos.</p> <p>Jugadores profesionales que puedan promocionar el giro de negocio</p> | <p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturación de servicios • Adecuación, limpieza y mantenimiento de instalaciones. • Mantener siempre un ambiente amigable y competitivo en el local. • Instrucción y guía para el uso de los equipos e inscripción en torneos. | <p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio y ambiente personalizado al videojuego. • Sensación de un ambiente competitivo y amigable garantizado • Promoción a jugadores profesionales de videojuegos. • Internet de alta velocidad con fibra óptica • Computadoras y accesorios <i>gamer</i> para mejor experiencia dentro del juego • Adquisición de licencia de la empresa Riot Games para garantizar • Realización de eventos relacionados con los videojuegos como <i>cosplay</i> y música. | <p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad en la plataforma de torneos; redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter; Interacción y seguimiento en el portal de League of legends. • Recibimiento de sugerencias y comentarios en atención al cliente, <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localidad del servicio: área de videojuegos, restaurante-bar y área de venta de accesorios. • Comunicación y publicidad: • Redes sociales, plataforma de juego, pagina web y plataforma de torneos. | <p>Segmento de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas entre 16 y 25 años de edad • Nivel educativo: Universitario, Bachillerato y Básica Superior. • Estilo de vida: Jugadores (<i>Gamers</i>) y Amantes de la tecnología. • Gustos y preferencias: Personas dedicadas e interesadas por los videojuegos. • Residentes en la provincia de Pichincha, Ecuador. • Clase socioeconómica: A, B, C+ Y C- (alta, media alta, media y media baja) • Con acceso a internet / computadora. |
| <p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nómina administrativa, técnicos, personal de cajas y de servicio al cliente. • Insumos de limpieza, mantenimiento de los equipos e uniformes. • Servicios básicos, luz eléctrica, agua potable, telefonía e internet de fibra óptica. • Depreciación de los equipos. • Gastos financieros. • Costo de ventas. | | <p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler para el uso individual del equipo de cómputo por hora (Pagos en efectivo). • Inscripción a Torneos de League of legends. • Inscripción a Campeonatos de League of legends. • Renta de espacios publicitarios hacia marcas de tecnología. • Arriendo a un servicio de catering para la venta de alimentos y bebidas. • Arriendo a una empresa para la venta de accesorios. | | |

Figura 1. Lienzo del modelo Canvas para un servicio de entretenimiento basado en un bar-restaurant con licencia del videojuego League of legends por Riot Games.

Adaptado de: Clark, Osterwalder y Pigneur.

5. Plan de marketing

5.1. Estrategia general de marketing

Este es un proyecto que inicia para valorar y hacer conocer a las personas que practican un estilo distinto de deporte, mediante el desarrollo de actividades de entretenimiento, y mediante productos y servicios especializados en videojuegos. Adicionalmente, se realizarán acciones comunicativas enfocadas directamente con el consumidor. En otras palabras, la estrategia *Pull*, concentra esfuerzos dirigidos especialmente “al target o público objetivo de la marca” (ESAN, 2015). De esta manera, se enfocará esfuerzos en una estrategia de diferenciación mediante la creación de valor y esfuerzos comunicativos concentrados en el mercado objetivo.

5.1.1. Estrategia de Diferenciación

Agrega valor a sus productos para que los consumidores tengan mayor satisfacción y perciban los productos como únicos. Este carácter único reside principalmente en la percepción de alto valor. Para siempre garantizar un alto nivel de calidad y desarrollar productos que corresponden bien a las necesidades de los consumidores.

La empresa, para mantenerse a corto plazo, realizará varios torneos de novatos semanales internos con un número limitado de equipos. Cada torneo por general dura de dos a tres días y se premiará al equipo ganador con Riot Points (Dinero virtual del videojuego). Además que, mientras los clientes juegan, el lugar se llenará de espectadores creando un lugar competitivo. En ese ambiente se ofrecerán servicios de entretenimiento y productos alimenticios que permitan a los jugadores sentirse cómodos y disfrutar del mejor entretenimiento. A mediano y largo plazo se buscarán nuevos equipos profesionales a nivel del país. Creando patrocinios para estos nuevos jugadores y destacando su habilidad para el equipo elegido.

5.1.2. Mercado Objetivo

Se definieron segmentos para esta modalidad de servicio basándose en la selección de variables psicográficas, geográficas, demográficas y económicas, ancladas en estudios sobre la industria de los videojuegos e informes oficiales de la población

del Ecuador. Previamente a la realización del mercado objetivo, se debe tomar en consideración los siguientes factores:

- Segmentación Demográfica:
Edad: 15-29 años
Género: Masculino y Femenino
Nivel educativo: Universitario, Bachillerato y Básica Superior
- Segmentación Psicográfica:
Estilo de vida: Jugadores (*Gamers*) y Amantes de la tecnología
Gustos y preferencias: Personas dedicadas e interesadas por los videojuegos.
Tiempo dedicado a los videojuegos a lo largo de su vida desde los 14-25 años. Personas que juegan el MOBA (League of legends).
- Segmentación Geográfica:
Nacional: Comunidad *gamer* de la provincia de Pichincha, Ecuador.
Internacional (Participación Online): Países latinoamericanos de mayor actividad "Gaming".
- Segmentación Económica:
Nivel Socioeconómico: A: Clase alta, B: Clase media alta, C+: Clase media y C: Clase media baja.
Ingresos: Dependientes de Padres.
Con acceso a internet / computadora.

Volviendo al tema, para determinar la segmentación del mercado objetivo, se escogió la población de la provincia de Pichincha, a las personas entre los 15 - 29 años, las cuales pertenecían a un estrato socio económico, Alto, Media-Alta, Media y Media Baja. Finalmente, las personas con acceso a internet y computadora que jueguen el videojuego League of Legends; dando como mercado objetivo a 36.633 de jugadores. En la **Tabla No. 9**, se encuentra en detalle la segmentación para hallar el mercado objetivo.

Tabla No. 9: Segmentación para hallar el mercado objetivo

| 1. Geográficas | Segmento |
|---|------------------------|
| Pichincha | 2.576.287 (INEC, 2010) |
| 2. Demográficas | |
| Edades 15-19 años (10,4%) | 238.705 (INEC, 2010) |
| Edades 20-24 años (8,6%) | 246.050 (INEC, 2010) |
| Edades 25-29 años (7,6%) | 238.668 (INEC, 2010) |
| Total, Rangos de Edades | 723.423 |
| 3. Económicas | |
| Nivel Socioeconómico Alta (1,9%)(INEC) | 13.745 |
| Nivel Socioeconómico Media-Alta (11,82%) (INEC) | 85.509 |
| Nivel Socioeconómico Media (22,80%) (INEC) | 164.940 |
| Nivel Socioeconómico Media-Baja (49,30%) (INEC) | 356.647 |
| Total, de Niveles Socioeconómicos | 620.841 |
| 4. Psicográficas | |
| Personas con acceso internet en el área Urbana 2016 (44.6%) (INEC) | 276.895 |
| Personas que juegan videojuegos con Acceso a Internet / Computadora (63%) (ESA) | 174.444 |
| Personas que juegan MOBA (League of legends) según Ecuagamers (21%) | 36.633 |

Adaptado de: INEC, ESA y Ecuagamers

5.1.3. Posicionamiento

Según Fred R. David, en Administración Estratégica (2013), señala que un producto nuevo ha tenido éxito en las compañías cuando llena el vacío existente entre los clientes. Se estima llegar a un porcentaje de participación de mercado del 20% mediante la estrategia de marketing de diferenciación, con una capacidad operacional de 20 computadoras “*gamer*” en un lapso de 5 años.

5.1.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor de “E-Sports Club” es crear un espacio de entretenimiento responsable y comprometido con nuestros clientes mediante la adquisición de

licencias en videojuegos, la propuesta de una liga de jugadores profesionales con reconocimiento interregional, la creación constante de torneos nacionales e internacionales, la posible respuesta a una necesidad no atendida y un servicio distinto aplicado para los jugadores activos del país. Para cumplir con la propuesta de valor se tomará como ejemplar a Lambin, Gallucci y Sicurello, en Dirección de Marketing y los Componentes Estratégicos de Innovación de Producto (2008).

5.1.4.1. Necesidad o problema que se desea resolver:

Primero, la cultura de la sociedad del Ecuador considera que los videojuegos pueden ser un pasatiempo y no una actividad en la que se pueda ejercer una profesión. Por lo tanto, los torneos ecuatorianos no son muy conocidos. Además, debido a los aranceles, existe un mercado necesitado de implementos tecnológicos para mejorar su experiencia de juego. Finalmente, los individuos sienten que no son valorados como lo hacen en otros países donde el acto del gaming es considerado un deporte y es recompensado económicamente.

5.1.4.2. Respuestas y beneficios que desea obtener con la implementación de la propuesta de valor:

Se identifican nuevos gustos y preferencias que permiten determinar una división de jugadores de elite y novatos dentro del mercado. La comunidad *gamer* aprueba una empresa que promueva a jugadores profesionales de videojuegos y con los años se espera el comienzo de una valoración por parte de la sociedad ecuatoriana hacia los jugadores. Además, se presenta la oportunidad de que se hagan alianzas entre empresas de tecnología ya posicionadas en el Ecuador. Por último, mediante la adquisición de licencias, se agrega mayor valor a la venta de otros productos y servicios relacionados con los videojuegos como *cosplay*, música y lugares que pudieran apoyar a que la comunidad siga creciendo.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Diseño del programa de marketing mix

5.2.1.1. Producto / Servicio

El principal producto a ofrecer, es el videojuego competitivo League of Legends (LOL) debido a que cuenta con un ritmo frenético, que fusiona la velocidad y la intensidad de la estrategia en tiempo real, con elementos de juegos de rol. LOL es un videojuego (*Multiplayer online battle arena*) (MOBA) competitivo en línea, con un plantel de campeones en constante expansión y actualizaciones frecuentes (leagueoflegends.com, 2017). Además, es reconocido en base a la terminología de *e-sports*, traducido como deportes electrónicos, el cual permite a los jugadores dedicarse al juego con grandes recompensas económicas y participar en torneos de alta recaudación, como *Legends Championship Series*. Este videojuego requiere de especificaciones mínimas de cómputo para su uso, las cuales son las siguientes: un procesador de 2 GHz, 1 GB de RAM, (se recomiendan 2 GB de RAM o más para Windows Vista y Windows 7), 8 GB de espacio libre en el disco duro, tarjeta gráfica compatible con *Shader* 2.0, resoluciones de pantalla hasta 1920x1200, compatible con *DirectX* v9.0c o superior, Windows XP (solo Service Pack 2 o 3), Windows Vista, Windows 7, Windows 8 y Windows 10, procesador SSE2 o superior (los procesadores SSE1 no están soportados) y 3 megas de velocidad de internet.

El servicio que ofrecerá la empresa será concentrado en la capacidad tecnológica que tenga el local para realizar torneos, exponer los campeonatos internos y eventos internacionales. Los equipos de cómputo de alto rendimiento y la velocidad del internet permiten exponer transmisiones de videojuegos sin dificultad alguna. Para ello, se requiere un servicio de internet superior que permita jugar sin trabas ni pausas. Además, dentro del lugar también habrá productos alimenticios que deleiten a los clientes en su estancia dentro del lugar. Los productos alimenticios serán proporcionados por una empresa de catering.

En cuanto al servicio de calidad de los productos, deben ser cuidadosamente escogidos para que no afecten a la propiedad intelectual de los videojuegos. Además, la comida rápida y las bebidas tendrán nombres originales personalizadas

al videojuego, por ejemplo: Producto 1 (Nachos Chili Queso) - Apodo: “*El Bruthalizer*”. Pasiva: Para los gustos exigentes de los ADC y Top. Activa: Satisface el hambre de cualquier línea.

Finalmente, se realizará una venta de accesorios relacionados con el videojuego, que pertenecerán a una empresa de venta de accesorios llamativos para la comunidad de jugadores.

5.2.1.2. Precio

A continuación se explica a detalle cómo se estableció el precio en cuanto al servicio para entretenimiento de torneos, campeonatos e individual. Se estableció el precio en base a tres fundamentos:

- **Demanda:**

Según las encuestas realizadas y mediante investigación de mercados se determinó un precio accesible en cuanto al uso individual del equipo de cómputo y la aceptación en cuanto al precio para la participación en torneos, se obtuvieron los resultados en las siguientes Figuras 2 y 3:



Figura 2: Rango de aceptación en cuanto al precio para participar en un torneo.

Figura 3: Rango de Precio para el Uso de los Equipos Gamer.

- **Competencia:**

Para determinar el precio de la competencia en cuanto a juegos “Individuales”, se tomó en cuenta los “*cibers*” y áreas de juego. El precio de una hora de internet varía dependiendo el lugar. Aproximadamente, en las áreas de juego “una hora de internet cuesta 1 dólar” (AGN, 2010), de las cuales puede ser usado el equipo de cómputo a preferencia del usuario.

Además, se “explica con detalle a los clientes todo lo relacionado a programas, videos, juegos y música” (AGN, 2010). Con respecto a “Torneos” y “Campeonatos”, se elaboró un promedio de precios de la competencia, tomando en cuenta la inscripción a torneos (únicamente del juego *League of legends*) de temporada, eventos de videojuegos y eventos relacionados con la comunidad *gamer*. Por ejemplo: eventos como el “Campus Party” o el “Super Fan Fest”; torneos de empresas como “Ragnarok Gaming” y “Bonus level”; finalmente, anuncios de torneos en redes sociales. Como resultado, se obtuvo que el promedio de inscripción a torneos de *League of legends* se encuentra entre \$10 y \$5 dólares por persona.

- Costos del uso del equipo de cómputo:

En la siguiente **Tabla No. 10**, se detalla los costos de producción de la empresa “E-Sports Club”. Los costos del uso del equipo de cómputo se obtuvieron mediante el costo unitario de los equipos *gamer*.

Tabla No. 10: Costos del uso del equipo de cómputo.

| Datos | Costos del uso del equipo de computo |
|--------------|--------------------------------------|
| Individuales | \$0,95 |
| Torneos | \$4,46 |
| Campeonatos | \$0,77 |

Finalmente, se decidió aplicar la estrategia de precios de penetración, que “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (Kotler Philip, 2004). De esta manera, se desea lograr una rentabilidad, preferencia y aceptación en el consumidor con respecto a la competencia actual. Para resumir, se presenta la siguiente **Tabla No. 11**:

Tabla No. 11: Resumen de Precios.

| Resumen de Precios | | | | |
|---|---------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Precio de servicio de Computadoras <i>Gamer</i> por Persona | | | | |
| Datos | Demanda (Encuestas) | Competencia (Aproximado) | Costos de Producción | Precio "E-Sports Club" |

| | | | | |
|--------------|---------|----------|--------|---------|
| Individuales | \$1,00 | \$1,00 | \$0,95 | \$1,30 |
| Torneos | \$5-\$3 | \$10-\$5 | \$4,46 | \$6,00 |
| Campeonatos | \$5-\$3 | \$15-\$5 | \$0,77 | \$12,00 |

5.2.1.2.1. Precios Fijos

- Torneos y Campeonatos, como se explicó previamente los precios se presentan la siguiente **Tabla No. 12**:

Tabla No. 12: Precio de Servicio de Computadoras Gamer.

| Precio de Servicio de Computadoras Gamer | | |
|--|---------------|-------------|
| Individual | \$1,30 c/hora | |
| Detalle | Torneos | Campeonatos |
| Equipo | \$30 | \$60,00 |

5.2.1.2.2. Precios Variables - Variaciones de precios a futuro:

Los precios de los “Campeonatos” aumentaran ligeramente en relación con “Torneos” debido que solo se realizan en fechas especiales o de temporada (Navidad, Halloween, San Valentín, entre otros). Durante estos periodos la audiencia de espectadores aumentaría. Por lo tanto, se espera que más personas lleguen a ver las partidas de temporada a “E-Sports Club”. Además, en estas temporadas se ofrecerá un incremento de premios adquisitivos a un precio de inscripción aceptablemente mayor según las normas permitidas de Riot Games.

5.2.1.3. Plaza

Para comenzar, se decidió escoger el Paseo San Francisco en Cumbayá debido que ofrece las siguientes características, una ficha detallada se muestra en la **Tabla No. 13**, sobre los factores relevantes para la decisión de ubicación del local.

Tabla No. 13: Factores relevantes para la decisión de ubicación del local.

| | |
|------------------|---|
| País | Ecuador |
| Ciudad | Quito, Cumbayá |
| Sector | Centro Comercial y de mayores movimientos de personas jóvenes y estudiantes universitarios. |
| Seguridad | Servicio de guardianía las 24 horas del día debido a los equipos de alta calidad instalados dentro del local. |
| Localidad | Paseo San Francisco: Gran alcance comercial y capacidad para recibir personas. |

| | |
|------------------------|---|
| | Además, es un punto muy atractivo para los jóvenes y personas que gozan de pasar un buen rato con familiares o amigos. Finalmente, es fácil de llegar. |
| Espacio | El diseño del local es moderno y con adaptaciones únicas adaptadas a las necesidades del cliente. El lugar es grande y mantiene todos los servicios necesarios en caso de emergencia. |
| Accesibilidad | Parqueaderos amplios, plazas, buen ambiente, diseño y eventos carismáticos al público en general. |
| Otros servicios | A futuro, se piensa también ubicarse en Quito debido que existe una demanda grande de jugadores en lugares comerciales como El Caracol, Centro Comercial Ñaquito o el Espiral. |

5.2.1.3.1. Capacidad del local en torneos

Con respecto a los torneos y campeonatos, las inscripciones serán limitadas hacia los torneos debido que “E-sports Club” contiene una capacidad para 30 equipos dentro del local. En las siguientes imágenes se puede observar las capturas de pantalla de una maqueta 3D, elaborada en el programa de diseño en 3D “Sketchup 8” de Google, para la recreación del lugar. El local está dividido en 3 partes:

- Área de Restaurante y Bar. Esta área representa un 65% del uso del local, lo que representa 189 m². Se desea que esta área sea ocupada por alguna empresa de Catering.
- Área de venta de Accesorios. Está destinado a una pequeña porción del 2,25% del local, lo que representa 7 m² del uso del local. En esta sección se asignará una vitrina o un pequeño punto de venta de accesorios atractivos para la comunidad.
- Área de videojuegos. Representa un 32,75% del uso del local lo que un 95 m² del uso del local, únicamente para el entretenimiento, torneos y campeonatos que organice el local.

A continuación, se muestra una aproximación virtual de lo que podría llegar a ser el área de juego para los jugadores (Esta maqueta 3D puede ser sujeta a cambios).



Figura 4. Interior del local, vista del restaurante



Figura 5. Interior del local, vista del area de juegos

Figura 6. Interior del local, vista del equipo de computo

Finalmente, un escenario real de cómo sería el área de videojuegos.



Figura 7. Vista del equipo de computo

Tomado de: Google Imagenes

5.2.1.3.2. Plaza Online

Una de las ventajas más grandes de los juegos en línea, es que se puede acceder desde cualquier lugar solamente con acceso a Internet y tener el videojuego

instalado en la computadora. En este caso, si alguien no pudiera asistir al local, pero está inscrito en un torneo, podrá competir desde cualquier lugar con tal de que esté disponible en el juego y de esta manera, no perturbe la inscripción de su equipo.

Por último, “E-Sports Club” contará con su propia página web diseñada para informar sobre los más recientes cambios en cuanto a torneos, transmisiones, información del lugar, eventos y estado de servicio. En la siguiente **Tabla No. 14**, se indica el costo de la elaboración de esta plataforma en línea.

Tabla No. 14: Costo de la elaboración de esta plataforma en línea

| Actividad | Rubro |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Registro de dominio | \$12 dólares mensuales. |
| Contratación de <i>hosting</i> | \$35 dólares mensuales. |
| Creación del portal Web | \$ 300 dólares (un solo desembolso) |
| Implementación de plantilla | \$75 dólares (un solo desembolso) |

5.2.1.4. Promoción

5.2.1.4.1. Páginas Web

Para promocionar a “E-sports Club” se usarán páginas web para medir los resultados de la empresa debido que la mayor parte de nuestros clientes están conectados al internet y usan a menudo las redes sociales. Por último, existen páginas de servicios que permiten promocionar de manera distinta a la empresa. Entre ellas Facebook e Instagram. Además, existen páginas únicamente concentradas para realizar torneos y hacer visibles partidas a una audiencia mundial de jugadores. En este estilo de páginas las personas pueden opinar y comentar lo que desean y lo que opinan acerca de las partidas y los jugadores, por ejemplo, Twitch y YouTube

5.2.1.4.2. Torneos de apertura y promoción de productos:

Las siguientes **Figuras 8 y 9** son tomadas del evento Press Start en Ecuador el cual fue un éxito en la ciudad de Quito y se ganó el respeto de la comunidad *gamer*. La idea de negocio de “E-Sports Club” es crear torneos semanales que inspiren a los jugadores a un ambiente mucho más competitivo y social.



Figura 8. Fotografía del evento Press Start en Quito, Ecuador.

Figura 9. Fotografía del evento Press Start en Quito, Ecuador.

5.2.1.4.3. Eventos por temporadas

Crear un lugar llamativo para los jugadores, con varias promociones y eventos que incentiven a crear el mejor ambiente de videojuegos.

Además, la empresa Riot Games lanza el programa para brindar apoyo con premios gratuitos a los organizadores de torneos del juego *League of legends*. Para ello, se tiene que seguir un proceso de aceptación y cumplir con los siguientes pasos (SIRDAL, 2014):

- Seleccionar el tipo de evento a realizar: Torneo online, Torneo online con uno o más partidos presenciales, Torneo presencial, Liga, Bar of Legends (Reunión de jugadores en un bar o similar para ver una partida), Reunión y Evento de cosplay.
- Ingresar datos y completar todos los campos con el máximo de detalles.
- Esperar la aprobación de Riot.

5.2.1.4.4. Política de servicios y garantía

No está permitido en los eventos lo siguiente (SIRDAL, 2014):

- Un organizador no debe hablar mal de otras comunidades u organizadores. Si desea realizar una denuncia, debe ser presentada con pruebas y enviada al personal de comunidad de Riot Games Latinoamérica. No se debe utilizar el logotipo de Riot Games en la campaña de comunicación del evento. Se permite el uso de logotipo de League of Legends. No utilizar términos como “Organizadores Oficiales” ni “auspiciado” o “sponsoreado por Riot”. Se podrá incluir un texto informando que se cuenta con el “Apoyo de Riot Games”. Por último, jamás se deben confundir a los participantes como empleados de Riot Games.

5.2.1.4.5. Táctica de promoción

Promocionar a los equipos ganadores de los campeonatos y torneos. Patrocinar a los equipos profesionales del país. Pedir recomendaciones a los jugadores profesionales para ganar más prestigio y audiencia en el local. Incentivar a los equipos que queden en 1ro, 2do y 3er lugar. Ofrecer premios llamativos. Realizar promociones que incentiven la compra de alimentos. Ofrecer servicios únicos dentro del local como *cosplay*, para mejorar el ambiente de juego. Las partidas de los campeonatos pueden ser presenciales y online, si un equipo en otro lado del país o un jugador no puede presentarse a la arena de juego, puede participar desde el lugar que le permita estar más cómodo y conectado al juego. Crear un ambiente único y personalizado al videojuego con el fin de atraer a más personas. Realizar alianzas con empresas de tecnologías para promover mejores tecnologías llamativas para el consumidor. Hacer públicas las partidas más importantes como, por ejemplo: la final de un torneo o campeonato. Realizar convenios y cobrar arriendos con empresas de ventas de artículos relacionados con el videojuego mediante pecheras o espacios disponibles dentro del local. Por ejemplo: Camisetas personalizadas o adaptadas al videojuego, mochilas, accesorios y otros artículos llamativos para los jugadores. Realizar una zona de fama (*Backing*) de los equipos ganadores dentro del local y a nivel nacional. Por último, crear un audio especializado y dinámico para los jugadores dentro del local. Para llevar a cabo esta táctica de promoción se presenta el presupuesto detallado para el plan de marketing en el **Anexo 10**.

5.2.1.4.6. Branding

En cuanto a la marca, "E-Sports Club" tiene el siguiente logotipo presentado en la **Figura 10**, conformado por los colores: rojo, gris, negro, amarillo. Según Alfredo Bizzocchi (2017), los colores en el marketing están sumamente relacionados con el cliente y tienen un significado propio. Se escogieron estos colores por las siguientes razones: Primero, rojo: asociado con la valentía, pasión, coraje y amor. En el marketing es frecuentemente usado para sobresalir o llamar la atención de los clientes en promociones o anuncios importantes. Segundo, negro: asociado con la elegancia, misterio y poder. Los diseñadores utilizan frecuentemente este color para transmitir sofisticación, belleza y misterio. Tercero, gris: asociado con la madurez,

fiabilidad y seguridad. Genera aprobación y seguridad al comprador. Finalmente, amarillo: remotamente representado como el color de sol, alegría, brillo y optimismo. El color amarillo o retoques dorados representan la promesa de un futuro promisorio y de pensamientos creativos. Usualmente utilizado para lugares de ocio.

5.2.1.4.7. Logotipo



Figura 10. Logotipo ESC

La oferta de valor de este logotipo transmite calidad y seriedad. Se asocia con exclusividad y puede ser característica de una comunidad competitiva. Además, se desea sensibilizar a la sociedad y aportar valor sobre los jugadores de videojuegos. Sin embargo, el éxito de una marca no depende de su nombre ni su diseño, el verdadero valor depende del desempeño de la misma.

5.2.1.4.8. Eslogan

“*We know it's not just a game*”, que traducido del inglés significa: “Nosotros sabemos que no es solamente un juego”. Este eslogan muestra a los jugadores que la empresa conoce la verdadera importancia que tienen los videojuegos para ellos. “E-Sports Club” desea experiencias grandiosas en la pantalla del juego y la victoria de una comunidad hermosa.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Previamente, cabe recalcar que la misión se forma de importantes elementos antes de exponerla, se debe tomar en cuenta: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y la preocupación por los colaboradores (David, 2013). En base a los componentes, se ha desarrollado lo siguiente.

6.1.2. Misión

“Somos una empresa ecuatoriana, enfocada en la provincia de Pichincha, dispuesta a proporcionar a las personas que practiquen deportes electrónicos un ambiente físico, social y tecnológico que permite estimular y mejorar de manera diferente su habilidad en el juego. Contamos con los más altos estándares de calidad y constantes actualizaciones tecnológicas para brindar un servicio de entretenimiento en videojuegos especializado, eficiente y reconocido por la comunidad *gamer*. Nos preocupamos por el bienestar económico y social de sus empleados a fin de asegurar el crecimiento tanto de la empresa como de cada uno de ellos, en un ambiente de integridad y solidaridad, no solo internamente, pero también para los clientes, proveedores y colaboradores externos. De esta manera, buscamos validar nuestra gestión ante la sociedad, aplicando en toda circunstancia valores de responsabilidad, respeto, apoyo y empatía hacia la comunidad de video jugadores.”

6.1.3. Visión

“E-Sports Club se consolidará en los próximos cinco años como una compañía reconocida por una combinación de alta eficiencia en el servicio, la creación de torneos prestigiosos de videojuegos y mayor entretenimiento de calidad para la comunidad *gamer* ecuatoriana. Se atenderá la necesidad de sus clientes mediante el servicio, el entorno social y la tecnología de punta, ganando un espacio preferencial en la industria de los videojuegos, siempre apegados a los valores de responsabilidad, competitividad y trabajo en equipo.”

6.1.4. Objetivos de la organización

Según David, los objetivos de la organización deben cumplir la misión mediante el control de la eficacia, sinergia, prioridades y una meta a seguir (2013). Además, los objetivos de la organización deben ser SMART y cumplir las perspectivas del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2009). De esta manera, se estableció que los objetivos de “E-Sports Club” a obtener son:

6.1.4.1. Perspectiva Financiera

Incrementar los ingresos por ventas totales en un 6.43% durante los próximos 5 años.

6.1.4.2. Perspectiva de Cliente

Mantener el porcentaje de participación de mercado en la comunidad *gamer* de Pichincha (Acceso a Internet / Computadora) en un 20%, en un periodo estratégico de 5 años.

6.1.4.3 Perspectiva de Proceso Interno

Mantener en un 57,50% el stock sobre ventas (porcentaje de unidades compradas no vendidas cada año) del servicio “Individuales” en los horarios de menor acogida en un periodo estratégico de 5 años.

6.1.4.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento

Aumentar el salario de nómina en un 3,42% según la inflación promedio hasta el año 2021.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Ciclo de operaciones

Para poner en marcha las operaciones del local de “E-Sports Club” es necesario:

- Primero, registrar la estructura legal y el nombre de la empresa en la superintendencia de compañías, crear cuenta de integración de capital, obtener escritura pública, aprobación de estatutos y permisos municipales; inscribir la empresa en el registro mercantil, nombrar representantes y accionistas; por último, obtener el RUC y una carta para el banco.

- Segundo, realizar todos los procesos de instalación de hardware y software necesarios para que el videojuego funcione de forma óptima en el ordenador. Los equipos de cómputo deben tener los requerimientos recomendados solicitados por el videojuego League of legends.
- Tercero, adaptar a las computadoras un buen servicio de internet para no tener problemas de interferencia dentro del videojuego. Contratar servicios de alta velocidad de internet (Netlife u otro servicio de internet por medio de cable óptico). Con el fin de tener la capacidad necesaria para poder transmitir las partidas y los torneos que se realicen en la empresa.
- Cuarto, implementar el diseño y el ambiente del lugar adaptado al videojuego con la ayuda de una empresa de diseño en interiores.
- Quinto, contratar y capacitar acerca del videojuego, torneos y operación de la plataforma de juego a los empleados encargados del área de servicio al cliente de las empresas de catering.
- Finalmente, soporte técnico y mantenimiento del equipo de cómputo, atención a sugerencias cuando el local se encuentre en operación.

6.2.2. Tiempo requerido en el plan de operaciones

El tiempo requerido para el plan de operaciones se detallan en la siguiente **Tabla No. 15** de abajo.

Tabla No. 15: Tiempo requerido para el plan de operaciones

| Actividad | Tiempo Requerido |
|--|--------------------|
| Financiamiento | 2-3 meses |
| Constitución y estructura legal de la empresa | 1-2 meses. |
| Contratos de licencia | 1 semanas |
| Contrato de empresas de servicios de alimentos o catering | 2 semanas |
| Adquisición (arriendo del local), diseño e implementación del lugar y equipos tecnológicos. | 2-3 semanas |
| Contrato de personal con afiliaciones para la exhibición, creación y realización de torneos. | 1 semana |
| Contrato de personal para la exhibición, creación y realización de eventos de cosplay. | 1 semana |
| Soporte técnico del equipo de cómputo y servicio post-venta | 1 vez cada 3 meses |

6.2.3. Horario de Atención

En cuanto al funcionamiento de los locales y áreas para videojuegos, existen leyes de similares características a los juegos de billar. Además, es importante aclarar que las áreas para videojuegos no están incluidas dentro de los juegos de azar

(Prohibidos en Ecuador por consulta popular en mayo 2011) debido que se trata de torneos, entretenimiento virtual y no incentivan las apuestas. La siguiente información pertenece al “Acuerdo 4425: Cumplimiento de los artículos del Acuerdo Interministerial 1470”: “Según las normas, no se admiten menores de 12 años, a menos que sea acompañado del padre de familia, quien debe justificar con su cédula la paternidad del menor” (La Hora, 2002). “Tampoco se admiten estudiantes uniformados y en horas de clases. Adicionalmente, no se permite el ingreso de niños que trabajan como canillitas, personas que venden frutas y betuneros” (La Hora, 2002). “Las salas de videojuegos pueden funcionar de 9H00 a 21H00. Si no acatan esta disposición, son sancionados con un cierre temporal. Si es la primera vez, serán clausurados por ocho días, luego, por quince; y, si reinciden, nunca más podrán abrir el local, retirándose el permiso para que no puedan funcionar en ningún sitio de la ciudad” (La Hora,2002). “La Intendencia que impide el funcionamiento de varios negocios a la vez, es decir, que no pueden incluirse en las salas de juego: villas, bares, y venta de CDs, un número respetable de locales cuenta con dos y hasta tres negocios en las mismas instalaciones, sin que sean independientes uno del otro, sino parte de la misma actividad” (La Hora, 2002). Con respecto al horario de atención del área del bar y restaurante, de lunes a sábado se atenderá de 17h00 a 03h00. Este horario está disponible para discotecas, karaokes, bares, *Night Clubs*, cantinas y de lunes a sábado de 06h00 a 23h00 para restaurantes y picanterías. Bajo estas disposiciones, “E-Sports Club” operara desde las 9h00 hasta las 21h00 de lunes a sábado.

6.2.4. Costos de Ventas

A continuación, se presentan datos en la **Tabla No. 16**, para la elaboración de los costos unitarios de la capacidad operacional del equipo de cómputo:

Tabla No. 16: Consumo Eléctrico de las computadoras

| Consumo Eléctrico de las computadoras | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| CPU | Kilowatts/h | Precio | Sector | Fuente |
| 1 | 1 | \$0,02 | Comercial | CONELEC |
| Detalles | Horario de mayor acogida | | Horario de menor acogida | |
| | Entre semana | Fin semana | Entre semana | Fin semana |
| | 3pm - 8pm | 11 am - 9 pm | 9 am - 2 pm | 9 am - 10 am |
| Horas | 5 | 10 | 5 | 1 |
| H. Semanal | 15 | | 6 | |

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| H. Mensual | 60 | | 24 | |
| H. Anual | 720 | | 288 | |
| Capacidad Operacional | | | | |
| Detalles | Horario de mayor acogida | | Horario de menor acogida | |
| | Entre semana | Fin semana | Entre semana | Fin semana |
| | 3pm - 8pm | 11 am - 9 pm | 9 am - 2 pm | 9 am - 10 am |
| Uso CPUs | 20 | 20 | 13 | 4 |
| Porcentaje de Uso | 100% | 100% | 65% | 20% |
| Costo Eléctrico CPUs (20 equipos <i>gamer</i>) | | | | |
| Costo eléctrico | Individuales | Torneos | Campeonatos | Total |
| Total, Semanal | \$2,55 | \$6,00 | \$6,00 | \$14,55 |
| Total, Mensual | \$10,20 | \$24,00 | \$24,00 | \$58,20 |
| Total, Anual | \$122,40 | \$288,00 | \$288,00 | \$698,40 |

Adaptado de: ecuadorinmediato.com

6.2.5. Costo Unitario

Está definido por la suma de todos los gastos administrativos (excluido los gastos de constitución porque solo son una vez), dividido para las horas de uso anual y para el número de equipos *gamer*. Se obtuvieron los siguientes costos:

- Costo - Torneos: \$4,64 por persona
- Costo - Campeonatos: \$0,77 por persona
- Costo - Individual por uso de equipo *gamer*: \$0,95 por hora

6.2.6. Precio Operacional

El precio de “E-Sports Club” está basado en las encuestas y la investigación de mercado previamente analizadas. Los precios están también determinados según el videojuego *League of legends*. Cada equipo está conformado por cinco personas y se enfrentan dos equipos por partida, para la elaboración de “Torneos” y “Campeonatos” se realizarán partidas de 5 contra 5. Por último, en el caso de Individuales 1 contra 1. Los precios son los siguientes:

- Precio Inscripción - Torneos: \$6 por persona
- Precio Inscripción - Campeonatos: \$12 por persona
- Precio Individual por uso de equipo *gamer* – \$1,30 por hora

6.2.7. Capacidad Operacional - Equipo de cómputo

En la siguiente **Tabla No. 17**, se expresa la capacidad operacional del equipo de cómputo de horarios de mayor y menor acogida.

Tabla No. 17: Capacidad operacional del equipo de cómputo de horarios de mayor y menor acogida.

| Capacidad Operacional Equipo de Cómputo | | | | |
|---|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| Detalles | Horario de mayor acogida | | Horario de menor acogida | |
| | Entre semana | Fin semana | Entre semana | Fin semana |
| | 3pm - 8pm | 11 am - 9 pm | 9 am - 2 pm | 9 am - 10 am |
| Uso CPUs | 20 | 20 | 13 | 4 |
| Porcentaje de Uso | 100% | 100% | 65% | 20% |

A continuación, los ingresos semanales aproximados de la capacidad operacional, el objetivo de la **Tabla No. 18**, es dar un análisis rápido en cuanto, qué producto / servicio produce mayor ganancia. Nota: El ingreso de los campeonatos es variable dependiendo al número de eventos de temporada que exista en el año. El aproximado de eventos anuales por parte del videojuego *League of legends* es de 6 eventos aproximadamente.

Tabla No. 18: Ingresos semanales aproximados de la capacidad operacional

| Capacidad Operacional - Ingresos Semanales Aproximados | | | | |
|--|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| Producto / Servicio | Horario de mayor acogida | | Horario de menor acogida | |
| | Entre semana | Fin semana | Entre semana | Fin semana |
| | 3pm - 8pm | 11 am - 9 pm | 9 am - 2 pm | 9 am - 10 am |
| Uso CPUs | 20 | 20 | 12 | 4 |
| Individuales | \$130,00 | \$260,00 | \$78,00 | \$5,20 |
| Torneos | \$112,50 | \$225,00 | \$112,50 | \$22,50 |
| Campeonatos | \$225,00 | \$450,00 | \$- | \$- |

En el análisis rápido se obtuvieron los siguientes resultados: Hay mejores ganancias en los horarios de mayor acogida durante los fines de semana. Se tomó la decisión que en los horarios de mayor acogida serán destinados para los Torneos y variarán con Campeonatos o Individuales dependiendo los eventos de temporada que se presenten en el año. De esta manera, se estima ganar popularidad entre la comunidad *gamer*. Finalmente, los horarios de menor acogida serán destinados para los "Individuales". Este criterio se debe a la disponibilidad de los jugadores para poder participar en Torneos en horarios laborales o de estudios.

6.2.8. Porcentaje de Mercado / Capacidad Operacional

El porcentaje de participación de mercado, se estimó en base al mercado objetivo (personas con acceso a internet y computadora que jueguen el videojuego League of Legends: 36.633 jugadores) y la capacidad operacional del local, dando como resultado 42% de participación.

6.2.9. Infraestructura Requerida

Las operaciones de E-Sports Club requieren de los siguientes bienes e implementos, se detallan los de mayor relevancia:

- Equipo de cómputo de alta tecnología, televisores y equipo sonoro.
- Un local de 291 m² que dividido en tres áreas: primero, el Área de Restaurante y Bar con 65% del uso del local; segundo, un puesto para Área de Venta de Accesorios con 2,25% del uso del local y finalmente, el área de videojuegos con el complemento de 32,75%.
- Instalaciones para cobranzas, áreas de descanso, sillas, mesas, escritorios e implementos necesarios para el funcionamiento del local.

Un listado de las instalaciones, se encuentran en el **Anexo 11** con el detalle del coste.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Tipo de estructura Organizacional:

Se optó por utilizar un diseño Funcional debido que agrupa a los individuos en base a sus habilidades y funciones en común, que además, realizan tareas similares, comparten responsabilidades, los mismos recursos, conocimiento técnico y surgen ventajas competitivas para cada departamento en la organización. Sin embargo, esta estructura organizacional afronta problemas de comunicación, medición, estratégicos, ubicación y con los clientes. Esto se debe al crecimiento de la empresa. En consecuencia, en el futuro se espera cambiar la estructura funcional hacia una estructura divisional para evitar problemas de control o reestructurar el diseño.

6.3.2. Estructura Funcional E-Sports Club - Organigrama

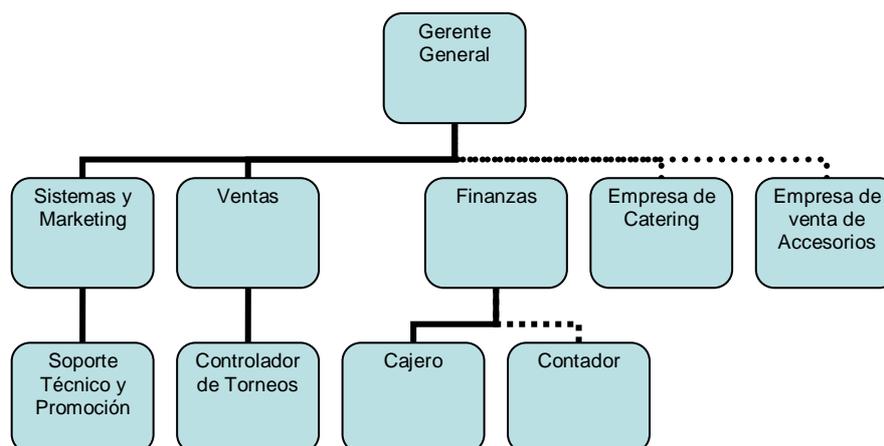


Figura 11. Organigrama E-Sports Club

6.3.2.1. Funciones Internas:

- **Gerente General:** Encargado de supervisar y coordinar los objetivos específicos a corto y largo plazo. Además, debe trabajar en conjunto con los departamentos (Sistemas y Marketing, Ventas y Finanzas) y controlar que se cumplan los objetivos y las metas establecidas.
- **Sistemas y Marketing:** La unión de Marketing con Sistemas permite tener una relación cercana con el cliente, debido que los jugadores reciben más información desde sus computadoras y redes sociales que otros medios de comunicación. En consecuencia, este departamento híbrido se encarga del soporte técnico del equipo de cómputo del local, promoción de la página web, posicionamiento en redes sociales, desarrollo de torneos, análisis de mercado, seguimiento de tendencias en videojuegos y finalmente desarrollo de eventos. Conformado por dos Gestor en Soporte Técnico y Promoción. Uno trabaja en la jornada diurna, salario normal de 8 horas y el otro, la jornada nocturna: 8 horas, Salario + 25% (Proecuador, 2017).
- **Ventas:** Se encarga del control interno de torneos y campeonatos, transmisiones, anunciamiento y entretenimiento virtual en el local mediante la atención y servicio al cliente. Conformado por dos controladores de torneos. Uno trabaja en la jornada diurna, salario normal de 8 horas y el otro, la jornada nocturna: 8 horas, Salario + 25% (Proecuador, 2017).
- **Finanzas:** Conformado por dos cajeros internos. Uno trabaja en la jornada diurna, salario normal de 8 horas y el otro, la jornada nocturna: 8 horas,

Salario + 25% (Proecuador, 2017). Donde, en conjunto se encargan del seguimiento de la parte financiera y contable de la empresa. Además, Finanzas permite el cumplimiento de los objetivos básicos y metas de la empresa, planificación y reducción del riesgo.

En la siguiente **Tabla No. 19**, se resume los sueldos de los trabajadores de la empresa:

Tabla No. 19: Sueldos de los trabajadores de la empresa

| Cargo | Cantidad | Remuneración |
|--|-----------------|---------------------|
| Controlador de Torneos Jornada Diurna | 1 | \$400,00 |
| Controlador de Torneos Jornada Nocturna | 1 | \$ 500,00 |
| Gestor en Soporte Técnico y Promoción Jornada Diurna | 1 | \$ 500,00 |
| Gestor en Soporte Técnico y Promoción Jornada Nocturna | 1 | \$ 625,00 |
| Director General | 1 | \$ 1.000,00 |
| Cajero Jornada Diurna | 1 | \$ 400,00 |
| Cajero Jornada Nocturna | 1 | \$ 500,00 |

6.3.2.2. Funciones Externas:

6.3.2.2.1. Empresa de Catering

“E-Sports Club” trabajará en conjunto con una empresa de catering o de servicios alimenticios. Conformada por al menos, personal de cocina, meseros y servicio de limpieza.

6.3.2.2.2. Empresa de accesorios relacionados

Se trabajará en conjunto con una empresa de venta de accesorios, como camisetas, accesorios para el equipo de cómputo, *stickers* y otros artículos que están relacionados con los videojuegos en general.

6.3.2.2.3. Contador externo

Se contratará a un contador externo en horarios honorables una vez al mes. El contador externo es encargado de proveer información de asuntos contables a la empresa y constituye en el organigrama como parte externa de Finanzas.

7. Evaluación Financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Los ingresos de “E-Sports Club” se observan en el **Anexo 12**:

7.1.1.1. Área de videojuegos

Representa el 32,75% del uso del local; con 95 m² únicamente para el entretenimiento activo de los jugadores. El cual consiste en:

- Ingresos Individuales: Consiste en el cobro del uso individual del equipo *gamer*, el cual tiene un valor de \$1,30 dólares la hora.
- Ingresos Torneos: Consiste en el cobro por la participación en torneos, con un valor de \$30 dólares por equipo.
- Ingresos Campeonatos: Consisten en el cobro de participación a campeonatos, con un valor de \$60 dólares por equipo debido que son limitados y con recaudaciones mayores para los jugadores.

7.1.1.2. Área de Restaurante / Bar y venta de accesorios ingresos

Únicamente para el uso pasivo del local como: visualización de transmisiones, venta de accesorios, comidas y bebidas. El precio de subarriendo es de \$17,18 el m². El margen de subarriendo es de 27,24% sustentado en el margen bruto de los ingresos “Individuales”. Se detalla en la siguiente **Tabla No. 20**:

Tabla No. 20: Método de costeo sustentado en el margen bruto de los ingresos “Individuales” para ingreso por Arriendo por Restaurante/Bar y Accesorios

| Área | Porcentaje (m ²) | Superficie Total Utilizado (m ²) | Arriendo | Anual |
|-------------------|------------------------------|--|----------|----------|
| Restaurante y Bar | 65,00% | 189 | \$4.135 | \$49.622 |
| Accesorios | 2,25% | 7 | \$143 | \$1.718 |
| Total | 67,25% | 196 | \$4.278 | \$51.340 |

La política para el incremento anual de los ingresos está dada por la inflación promedio (5 años) del Ecuador y la tasa promedio porcentual del PIB per cápita.

7.1.1.3. Proyección Costos

Los costos de “E-Sports Club” están conformados de la siguiente manera:

- La valoración económica: Representa el porcentaje de stock que no se vendió al año.
- Gasto por suministros: Es el costo unitario multiplicado por las unidades vendidas de ese año, el incremento de los 5 años siguientes este dado por la inflación promedio (5 años) del Ecuador.

Se tomará en cuenta los costos de Individuales, Torneos y Campeonatos. Los costos están dados por el gasto de suministros menos la valoración económica, se presenta en detalle en el **Anexo 13**.

7.1.2. Gastos

Una ficha detallada se presenta en el **Anexo 14**. Los gastos están conformados por:

- Sueldos Administrativos y sueldos de Producción
- Gastos Administrativos: Formado por gastos arriendo; servicios básicos; electricidad, teléfono, material de oficina, limpieza, agua, internet; gastos de constitución; contratación de abogado, registro mercantil, notario, instituto ecuatoriano de propiedad Intelectual, permiso bomberos, permiso de funcionamiento, patente del municipio; finalmente, gastos de mantenimiento; mantenimiento y reparaciones.
- Depreciación y amortización
- Gastos de ventas: Representa los gastos del plan de marketing, conformado por, producto / servicio, plaza, promoción, personas y entorno.
- Gastos Financieros

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial: Conformado por fondos propios y préstamo.

Se pedirá un préstamo equivalente al 84% del financiamiento inicial y el complemento de 16%, será financiado con fondos propios.

7.2.2. Capital de trabajo

Conformado por costo de materiales y gastos operativos. Ficha detallada en el

Anexo 15.

7.2.3. Estructura de capital

Conformado por capital de trabajo inicial y propiedad de planta y equipo. Una ficha detallada se encuentra en el **Anexo 15**.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Proyección de resultados Anual

A continuación, se presenta el estado de resultados anual en la **Tabla No. 21**:

Tabla No. 21: Proyección del estado de Resultados Anual.

| Estado de Resultados Anual | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| "E-Sports Club" | | | | | |
| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | | | | | |
| Ingresos Netos | \$210.586 | \$224.126 | \$238.536 | \$253.872 | \$270.195 |
| Costos de Ventas | \$23.996 | \$24.234 | \$25.205 | \$26.219 | \$27.277 |
| Utilidad Bruta | \$186.589 | \$199.892 | \$213.330 | \$227.653 | \$242.918 |
| Gastos | | | | | |
| Sueldos producción | \$44.540 | \$52.097 | \$47.272 | \$48.819 | \$50.418 |
| Sueldos administrativos | \$14.833 | \$15.292 | \$15.804 | \$16.333 | \$16.880 |
| Gastos administrativos | \$66.560 | \$67.369 | \$69.550 | \$71.805 | \$74.138 |
| Depreciación y amortización | \$6.739 | \$13.287 | \$13.287 | \$13.287 | \$7.136 |
| Gastos de ventas | \$4.579 | \$3.165 | \$3.218 | \$3.274 | \$3.332 |
| Total, gastos operativos | \$137.251 | \$151.210 | \$149.131 | \$153.518 | \$151.903 |
| Utilidad operacional | \$49.339 | \$48.682 | \$64.200 | \$74.136 | \$91.015 |
| Gastos financieros | \$36.303 | \$39.328 | \$42.604 | \$- | \$- |
| Utilidad antes de Impuestos y Participación | \$13.036 | \$9.354 | \$21.595 | \$74.136 | \$91.015 |
| Participación trabajadores 15% | \$1.955 | \$1.403 | \$3.239 | \$11.120 | \$13.652 |
| Utilidad Gravable | \$11.081 | \$7.951 | \$18.356 | \$63.015 | \$77.363 |
| Impuesto a la renta 22% | \$2.438 | \$1.749 | \$4.038 | \$13.863 | \$17.020 |
| Utilidad neta | \$8.643 | \$6.202 | \$14.318 | \$49.152 | \$60.343 |

7.3.2. Estado de situación financiera

Para que el ejercicio sea aprobado y esté bien hecho, el total de activos deben ser igual que el total de pasivos y patrimonio. A continuación en la **Tabla No. 22**, el Estado de Situación Financiera de “E-Sports Club”:

Tabla No. 22: Proyección del Estado de Situación Financiera.

| Estado de Situación Financiera | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | \$40.889 | \$40.889 | \$40.889 | \$40.889 | \$40.889 | \$42.606 |
| Amortización Inmovilizado | \$- | \$-6.622 | \$-13.245 | \$-19.867 | \$-26.489 | \$-33.388 |
| ACTIVO FIJO | \$40.889 | \$34.267 | \$27.644 | \$21.022 | \$14.400 | \$9.218 |
| Existencias | \$- | \$19.375 | \$20.621 | \$21.947 | \$23.358 | \$24.860 |
| Clientes | \$- | \$17.308 | \$18.421 | \$19.606 | \$20.866 | \$22.208 |
| Tesorería | \$99.346 | \$106.361 | \$124.331 | \$148.737 | \$225.428 | \$307.395 |
| ACTIVO CIRCULANTE | \$99.346 | \$143.045 | \$163.373 | \$190.290 | \$269.652 | \$354.462 |
| Cuentas con socios deudoras | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- |
| TOTAL, ACTIVO | \$140.235 | \$177.312 | \$191.018 | \$211.312 | \$284.052 | \$363.680 |
| PASIVO | | | | | | |
| Capital | \$22.000 | \$88.810 | \$88.810 | \$88.810 | \$88.810 | \$88.810 |
| Reservas | \$- | \$8.643 | \$14.845 | \$29.162 | \$78.314 | \$138.657 |
| Resultado ejercicio | \$- | \$8.643 | \$6.202 | \$14.318 | \$49.152 | \$60.343 |
| FONDOS PROPIOS | \$22.000 | \$106.096 | \$109.856 | \$132.290 | \$216.276 | \$287.810 |
| Préstamos a largo plazo | \$118.235 | \$36.303 | \$39.328 | \$42.604 | \$- | \$- |
| EXIGIBLE A LARGO PLAZO | \$118.235 | \$36.303 | \$39.328 | \$42.604 | \$- | \$- |
| Proveedores | \$- | \$2.015 | \$2.084 | \$2.218 | \$2.361 | \$2.513 |
| EXIGIBLE A CORTO PLAZO | \$- | \$2.015 | \$2.084 | \$2.218 | \$2.361 | \$2.513 |
| Cuentas con socios acreedoras | \$- | \$32.898 | \$39.749 | \$34.199 | \$65.415 | \$73.357 |
| TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO | \$140.235 | \$177.312 | \$191.018 | \$211.312 | \$284.052 | \$363.680 |

7.3.3. Flujo de Efectivo

El siguiente gráfico representa el Flujo de Efectivo de “E-Sports Club”. Se puede observar que la curva es positiva desde el primer año, lo cual muestra el incremento de efectivo después de impuestos y participación en un periodo de 5 años. Para ver información más detallada, ver **Anexo 16**.

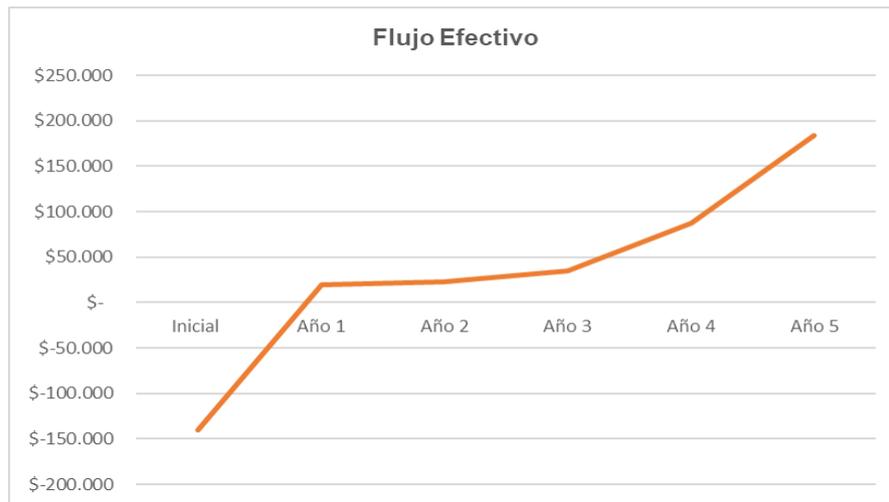


Figura 12. Flujo de Efectivo

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Flujo de Caja del Inversionista

En la siguiente **Figura No. 13**, se representa el Flujo del Inversionista. Se puede observar que la curva es ligeramente positiva y no será óptimo para los futuros inversionistas que financien a la empresa “E-Sports Club” hasta el año 3. A partir de aquel año se empieza a obtener ganancias para los inversionistas. Para ver información más detallada, ver **Anexo 17**.

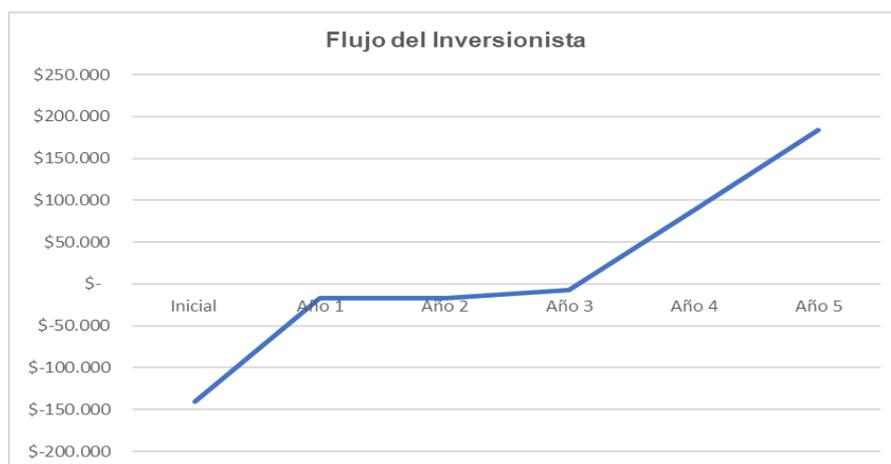


Figura 13. Flujo del Inversionista

7.4.2. Tasa de Descuento

El cálculo consiste en determinar el CPPC y el CAPM para el cálculo del VPN del flujo de caja y del flujo del inversionista. Para la elaboración del cálculo se utilizaron los siguientes datos con sus respectivas fuentes en la **Tabla No. 23** de abajo:

Tabla No. 23: Tasa de descuento.

| Tasa de descuento | | Adaptado de: |
|-------------------------|--------|--|
| Tasa libre de riesgo | 1,89% | Tasa de los bonos del tesoro USA |
| Beta Industria | 0,77 | Medida de riesgo de la industria (USA) |
| Riesgo País Ecuador | 6,56% | Banco Central del Ecuador |
| Rendimiento del mercado | 5,51% | Tasa pasiva referencial |
| Tasa de impuesto | 33,70% | 15% trabajadores y 22% Imp Renta |
| CAPM | 11,24% | Línea de mercado de valores (rendimiento que espera por la inversión propia) |
| CPPC | 9,34% | Costo promedio ponderado de capital |

7.4.3. Criterios de Valoración

El análisis del VAN, IR y en el flujo obtenidos en el flujo de caja del proyecto del inversionista, podemos evidenciar que los valores no son positivos o rentables; se resume en la siguiente **Tabla No 24**. La ficha en detalle se encuentra en el **Anexo 18**.

Tabla No. 24: Flujo del proyecto y Flujos de caja del inversionista.

| Flujo del proyecto | | Flujos de caja del inversionista | |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|--|
| VAN | Positivo - Es Rentable el proyecto | VAN | Positivo - Invertir en el proyecto |
| TIR | Positivo - Es Rentable porque la tasa de interés de retorno es negativa. | TIR | Positivo - Invertir porque la tasa de interés de retorno es negativa. |
| Índice Rta. | Positivo, la cantidad de la inversión aumenta en 189.89% en relación a cada unidad monetaria invertida. | Índice Rta. | Positivo, la inversión aumenta en 119,57% en relación a cada unidad monetaria invertida. |
| VAN | 102.326 | VAN | 3.635 |
| TIR | 15,18% | TIR | 0,48% |
| Índice Rta | 172,97% | Índice Rta | 102,59% |
| La inversión se recupera en: | | | |
| | 2,86 años | 0,24 meses | 0 días |

7.5. Índices financieros

Los índices financieros están comparados con los de la industria de CIIU: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS del año 2015, se obtuvieron los siguientes resultados en la **Tabla No. 25** de abajo:

Tabla No. 25: Índices Financieros

| Índices Financieros | | | | | | | |
|--------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|----------|-----------|
| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio | Industria |
| Razones de liquidez | | | | | | | |
| Razón corriente | \$-1,84 | \$1,87 | \$2,11 | \$- | \$- | 0,43 | 1,21 |
| Razones de solvencia | | | | | | | |
| Deuda a capital | 133,13% | 40,88% | 44,28% | 47,97% | 0,00% | 72,76% | 1,33% |
| Deuda a activos totales | 84,31% | 20,47% | 20,59% | 20,16% | 0,00% | 29,11% | 56,57% |
| Razones de actividad | | | | | | | |
| Rotación de activos totales | 1,50 | 1,26 | 1,25 | 1,20 | 0,95 | 1,23 | 6,52 |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| Margen bruto | 88,60% | 89,19% | 89,43% | 89,67% | 89,90% | 89,36% | 55,68% |
| Margen neto de utilidad | 4,10% | 2,77% | 6,00% | 19,36% | 22,33% | 10,91% | 1,30% |
| ROA | 6,04% | 3,80% | 7,52% | 18,23% | 17,02% | 10,52% | 1,21% |
| ROE | 4,87% | 3,25% | 6,78% | 17,30% | 16,59% | 9,76% | 30,36% |

- **Razón de liquidez - Razón Corriente:** Comparada con la industria no tiene buen indicador.
- **Razones de solvencia - Deuda a Capital:** Está en mejor situación que la industria menor deuda. **Deuda a Activos totales:** Está en una situación por debajo de la industria.
- **Razones de actividad - Rotación de activos totales:** Tiene mayor rotación que la industria.
- **Razones de rentabilidad: Margen bruto:** Mejor margen bruto. **Margen neto de utilidad:** Mejor margen neto que la industria. **ROA:** Mayor ROA que la industria. **ROE:** Menor ROE que la industria.

8. Conclusiones Generales

En conclusión, el Ecuador presenta un entorno político que regula al sector empresarial y brinda apoyo a los emprendimientos. Además, se establecen obligaciones en cuanto a los horarios laborales y horarios de acceso al público, lo cual permite tener una perspectiva clara de los horarios de operación dentro del local. En el entorno económico, hay un mercado en auge y de grandes remuneraciones económicas, esto se debe a que es un mercado en constante movimiento y está atado a las nuevas tecnologías. Socialmente, este país tiene una comunidad *gamer* bastante amplia, pero es una comunidad no valorada debido que la mayoría consideran a los videojuegos como un acto de ocio y muy pocas personas reconocen que los videojuegos pueden considerarse como un deporte, adquirir ingresos de manera competitiva y generar eventos que promueven a la comunidad. En el entorno tecnológico, en el Ecuador hay una tendencia de incremento de demanda por mayor velocidad de internet y mejores tecnologías de información.

Actualmente, se sabe que existe una cultura con dudas y estereotipos a las personas que practican videojuegos. Sin embargo, es un pensamiento que “E-Sports Club” desea cambiar, demostrando a la sociedad que los jugadores son valiosos en los juegos competitivos y que la mayoría de los jugadores tienen actitudes comprometidas, organizadas y competitivas. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, “E-Sports Club” depende de la empresa “Riot Games” para el uso de la licencia del videojuego League of Legends, que representa la primera atracción del local. Con una licencia de “Riot Games”, la empresa se compromete a responsabilidades y obligaciones. Además, “E-Sports Club” trabajará en conjunto con una empresa de catering, una empresa accesorios para la venta de videojuegos y se contratará un servicio de internet con fibra óptica que mejor se adapte a sus operaciones. Sin embargo, es posible que en el futuro la idea sea atractiva y pueda haber competencia. Actualmente en el mercado ecuatoriano no hay realmente una idea de negocio similar, hay competencia indirecta como restaurantes, bares, puntos de venta de videojuegos, zonas para videojuegos y organizadores de eventos de torneos de videojuegos, pero el objetivo de “E-Sports Club” es mejorar la experiencia del videojuego haciendo un ambiente

social y de entretenimiento diferente al de la competencia. En cuanto al análisis de cliente, se identificó características cuantitativas y cualitativas del mercado ecuatoriano. De esta manera se identificó el nicho de personas que juegan videojuegos con acceso a internet de la provincia de Pichincha, Ecuador. Para profundizar sobre la opinión de mercado objetivo, se estimaron los resultados en base encuestas, grupos focales, observaciones y entrevistas a expertos. De esta manera, se pudo proponer soluciones y satisfacer al mercado según sus necesidades. Como resultado de la investigación de mercados, se presenta una idea más clara sobre la oportunidad de negocio en cuanto a la comunidad *gamer* del Ecuador.

En el plan de marketing, se escogió la estrategia de diferenciación de Porter para que la empresa pueda agregar valor a sus productos y servicios y, de esta manera, puedan ser percibidos como únicos en el mercado. Además, el mercado objetivo se determinó por medio de variables demográficas, psicográficas, geográficas y económicas. Obteniendo como resultado personas que juegan videojuegos con acceso a Internet y con computadora. La propuesta de valor de "E-Sports Club", responde una necesidad no satisfecha en la comunidad *gamer*. De esta manera, el diseño del programa del marketing mix, se centra en un producto especializado a un área de videojuegos con equipos *gamer* para la visualización y realización de torneos dentro del local, venta de bebidas, alimentos, servicio especializado y productos complementarios. El precio se estableció mediante encuestas. La ubicación del local se estableció en un lugar adecuado para la empresa. La promoción se establece a través de una política para la realización de eventos con torneos, campeonatos y juegos individuales, cada evento requiere su propia exhibición en páginas web e promoción. La viabilidad financiera que presenta la empresa es positiva, lo que significa que es rentable y es recomendable invertir. En cuanto a la estabilidad de la empresa, los criterios de valoración, indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, presentan resultados positivos, lo que significa que el proyecto es rentable y es recomendable invertir después del tercer año. Finalmente, podemos concluir que el proyecto puede tener una ventaja competitiva en el mercado debido a su rentabilidad, diferenciación y atractivo.

Referencias

- AEAP. (2017). *Tarifario oficial de la creatividad*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <http://www.aeap.com.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información estadística*. Recuperado el 4 de Julio de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec>
- Bizzocchi, A. (2017). *Los Colores y su Significado*. Recuperado el 15 de mayo del 2017 de: <http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/>
- CFN, (2017). *Apoyo a Emprendedores*. Recuperado el lunes 20 de marzo del 2017 de <http://www.cfn.fin.ec/apoyo-a-emprendedores/>
- CFN, (2017). *CFN TUTORIAL COMO OBTENER UN CRÉDITO*. Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de <https://www.youtube.com/watch?v=egIKXhcmCw4>
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Grupo Planeta.
- cuidatufuturo.com. (2017). *PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR*. Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de: <https://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- David, F, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a Ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- ecuadorencifras.gob.ec. (2017). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016*. Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- ecuadorinmediato.com. (2017). *Kilovatio hora sube USD \$0,01 para sector residencial y USD \$0,02 para comercial, según CONELEC*. Recuperado el miércoles 03 de mayo del 2017 de: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=2818761815
- Ecuagamers. (2014). *Encuesta a los gamers ecuatorianos*. Recuperado el 04 de Julio del 2017, de <http://ecuagamers.com/encuesta-a-los-gamers-ecuatorianos-2014/>
- efesalud.com. (2014). *Adicción a los videojuegos: un exceso peligroso para la salud*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <http://www.efesalud.com/noticias/adiccion-a-los-videojuegos-un-exceso-peligroso-para-la-salud/>

- Ekos Negocios. (2016). *Guía de negocios*. Recuperado el 04 de Julio del 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Entertainment software association (ESA), (2015). Essential facts about the computer and video game industry. Recuperado el lunes 20 de marzo del 2017 de: <http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2015/04/ESA-Essential-Facts-2015.pdf>
- ESAN (2015). *¿En qué consisten las estrategias Push y Pull?* Recuperado el lunes 20 de marzo del 2017 de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/consisten-estrategias-push-pull/>
- IguanaValley.com. (2013). *IVOA#6 Gamers en Ecuador*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <https://www.youtube.com/watch?v=ghLabKRuLzI>
- INEC. (2010). Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Recuperado el 4 de Julio del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 4 de Julio del 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2014). *Laboratorio Empresarial*. Recuperado el 15 de mayo del 2017 de: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Recuperado el 4 de Julio del 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- INEC. (2017). *Inflación mensual*. Recuperado el 12 de Julio del 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000 España: Editorial ESIC.
- Kotler, P; Armstrong, G; Cámara, D y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Décima Edición, Prentice Hall.
- La Hora. (2002). *Videojuegos: ¿Agentes de intelectualidad o adicción?* Recuperado el lunes 20 de marzo del 2017 de: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000057960/-1/Videojuegos%3A_%C2%BFAgentes_de_intelectualidad_o_adicci%C3%B3n%3F.html#.WNBtZzs19hE

- Lambin, C,J,J; Gallucci, C. y Sicurello, C. (2008) *Dirección de Marketing y los Componentes Estratégicos de Innovación de Producto*. Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de marzo del 2017 de <https://es.scribd.com/doc/236780417/Direccion-de-marketing-Gestion-estrategica-y-operativa-del-merc-pdf>.
- leagueoflegends.com. (2017). *¿Qué es League of Legends?* Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de: <http://gameinfo.euw.leagueoflegends.com/es/game-info/get-started/what-is-lol/>
- leagueoflegends.com. (2017). *Crear evento*. Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de: <http://events.lan.leagueoflegends.com/events/new>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Recuperado el 4 de Julio del 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y De La Sociedad de la información. (2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones para el desarrollo*. Recuperado el 4 de Julio del 2017, de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/CARTELERA/MINTEL-TIC%20para%20el%20Desarrollo.pdf>
- newslite.tv. (2011). *Gamers spend 1.8 years playing video games*. Recuperado el martes 28 de marzo del 2017 de: http://newslite.tv/2011/07/13/gamers-spend-18-years-playing.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+newslite+%28news%3Alite.tv%29
- Newzoo. (2016). *THE GLOBAL GAMES MARKET REACHES \$99.6 BILLION IN 2016, MOBILE GENERATING 37%*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>
- Newzoo. (2016). *TOP 100 COUNTRIES BY GAME REVENUES*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>
- NIELSEN GAMES. (2017). *GAME 360 U.S. REPORT*. Recuperado el 04 de Julio del 2017, de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2017-reports/nielsen-games-360-report-2017.pdf>
- Proecuador. (2017). *Régimen Laboral*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- Ramírez, S (2016). *El salario básico unificado se fijó en USD 375 para el 2017, tras acuerdo histórico*. Recuperado el miércoles 29 de marzo del 2017 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-acuerdo-incremento-salariobasicounificado-2017.html>

Revista Líderes, (2015). *El apoyo al emprendedor avanza y sorteando obstáculos en el camino*. Recuperado el lunes 20 de marzo del 2017 de:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/especial-emprendimiento-jovenes-negocios-dificultades.html>

SIRDAL. (2014). *Lanza el programa de apoyo a organizadores*. Recuperado el 15 de mayo del 2017 de
<http://lan.leagueoflegends.com/es/news/community/community-events/lanza-el-programa-de-apoyo-organizadores>

The Heritage Foundation. (2016). *2016 Index of Economic Freedom*. Recuperado el 04 de Julio del 2017, de
<http://www.heritage.org/index/visualize?cnts=ecuador%7Cworld>

Transparency International. (2016). *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado el 4 de Julio del 2017, de
https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

ANEXOS

Anexo 1: Ingresos de Videojuegos por países en Latino América

La siguiente **Tabla No. 26**, muestra en orden descendente de la posición mundial de la ganancia total en ingresos de videojuegos por cada país de Sudamérica y Centroamérica. Los ingresos totales se estimaron en base a la combinación de servicios transaccionales, censos, investigación y reportes de empresas operantes de videojuegos. El ingreso excluye impuestos, ventas de hardware, servicios *business to business* y ventas al menudeo.

Tabla No. 26: Ingresos de videojuegos segmentados por países.

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

Anexo 2: Encuesta Ecuagamers 2014



Figura 14. Encuesta Ecuagamers, tipos de juegos online que prefieren

Tomado de: Ecuagamers

Anexo 3: Acuerdo de Anfitrión de Mini torneos para la licencia de League of

Legends

Este Acuerdo de *Hosting* de Mini-Torneo (el "Acuerdo"), es celebrado entre el individuo (el "Patrocinador") patrocinando un propuesto Torneo de la Liga de Leyendas (el "Concurso") y Riot Games, Inc., una corporación de Delaware El "Patrocinador *Prize*"). El Patrocinador *Prize*, a su sola discreción, se reserva el derecho de rechazar la entrada en este Acuerdo con el Patrocinador.

Deberes del Patrocinador.

El Concurso sólo incluirá el juego de League of Legends (el "Juego"). El Concurso puede involucrar participación en línea y, en ciertos casos, puede tener lugar en lugares físicos donde los participantes participarán en el Concurso desde un solo lugar. En caso de que se produzca un Concurso en un lugar físico, el Patrocinador es el único responsable de: (i) todos los aspectos de seguridad en el lugar físico; (ii) el pago de todas y cada una de las tasas por el uso de un lugar físico; (iii) obtener todos y cada uno de los permisos, permisos o seguros requeridos (si es necesario); Y (iv) el cumplimiento de cualquier otro requisito para el uso de la ubicación física del Concurso. El Patrocinador del Premio no es responsable de ninguna forma ni de ninguna de las obligaciones o deberes de este párrafo, ni de ninguna otra cuestión relacionada con el uso por el Patrocinador de un lugar físico para un Concurso, incluyendo, pero no limitado a proporcionar cualquier computadora u otro equipo Requerido para que los Participantes jueguen el Juego.

El Patrocinador es el único responsable de enumerar y distribuir claramente todas las reglas que gobiernan el Concurso, y de ponerlas libremente a disposición de todos los Participantes. Además, el Patrocinador es el único responsable de confirmar la elegibilidad (incluyendo la edad apropiada) de todos los Participantes y limitar la participación en el Concurso a no más de la cantidad máxima de Participantes acordada entre el Patrocinador y el Patrocinador *Prize*. El Patrocinador es el único responsable de cualquier aviso relacionado con impuestos u otros requisitos que puedan ser aplicables a los ganadores del Concurso.

Durante el Plazo, cualquier material promocional proporcionado al Patrocinador por el Patrocinador *Prize* está sujeto a los términos y condiciones del Patrocinador *Prize* para el uso de su propiedad intelectual y las pautas de comunicación del Patrocinador *Prize*. El Patrocinador no usará ningún elemento de la propiedad intelectual del Patrocinador *Prize* no proporcionado directamente al Patrocinador sin la aprobación previa del Patrocinador *Prize*. Además, el Patrocinador no participará en actividades fraudulentas o ilegales relacionadas con la solicitud de Participantes potenciales para participar en el Concurso.

Las partes acuerdan que el Patrocinador es completamente responsable de la creación, promoción, hospedaje, operación y conducción apropiados del Concurso, y que el Patrocinador del Premio no es responsable por, no respalda, no ha promovido, ni ha creado, ofrecido, O ha apoyado el Concurso, excepto en su calidad de Patrocinador de Premiación.

Tareas del Patrocinador *Prize*.

El Patrocinador *Prize* es responsable de proveer todos y cada uno de los Premios otorgados al (los) ganador (es) del Concurso como se describe en las Reglas. El Patrocinador *Prize* no está obligado a (pero puede, a su sola discreción) ofrecer sustituciones, una redención en efectivo o una alternativa a los Premios otorgados en el Concurso. El Patrocinador *Prize* se reserva el derecho de sustituir un Premio de igual o mayor valor si un Premio no está disponible.

En el caso de que el Patrocinador no pueda o no esté dispuesto a cumplir con sus deberes, el Patrocinador *Prize* podrá, a su entera discreción, optar por hacer cumplir los derechos contenidos en la Sección 8 de las Reglas.

Duración y Terminación.

El término de este Acuerdo (el "Plazo") comienza en la Fecha de Entrada en Vigencia y continuará durante cinco (5) días naturales después del final del Concurso, o cuando el (los) Premio (s), Cualquiera que sea el último que ocurra. En el caso de que el Patrocinador no pueda o no esté dispuesto a cumplir con sus obligaciones en este Acuerdo, el Patrocinador *Prize* podrá, a su entera discreción, rescindir inmediatamente este Acuerdo enviando un aviso por escrito por correo electrónico al Patrocinador, liberando al Patrocinador de Premios de todas y cada una de las obligaciones relacionadas con el Patrocinador. Al rescindir o expirar este Acuerdo, todos y cada uno de los derechos temporalmente concedidos al Patrocinador en relación con la propiedad intelectual del Patrocinador y / o sus materiales de comunicación son inmediatamente terminados. Cualquier uso posterior de estos materiales está específicamente prohibido.

Representaciones y garantías. El Patrocinador declara y garantiza que:

Tiene dieciocho (18) años de edad o más, o es de otra manera la mayoría de edad en su estado / provincia, o país de su residencia legal; Tiene la autoridad para firmar este Acuerdo;

No ha sido condenado por un delito grave (o designación criminal similar como se define en cualquier jurisdicción extranjera); y Esta Sección 4 sobrevivirá a la terminación o expiración de este Acuerdo.

Indemnización. El Patrocinador liberará, defenderá, indemnizará y mantendrá al Patrocinador del Premio, junto con sus padres, subsidiarias, afiliados, agentes y cesionarios, y sus respectivos directores, miembros,

accionistas, funcionarios y empleados, libres de y contra todos y cada uno de los costos y gastos , Daños y perjuicios, reclamaciones, demandas, acciones, responsabilidades, pérdidas y juicios, incluyendo, sin limitación, los honorarios y costos de los abogados que surjan de, o de cualquier manera relacionados con el Concurso incluyendo, pero no limitado a, , Muerte, y pérdida / robo / daño a la propiedad personal o comercial.

Esta Sección 5 sobrevivirá a la terminación o expiración de este Acuerdo.

Seguro. Es responsabilidad exclusiva del Patrocinador obtener, a su exclusivo costo, cualquier póliza de seguro aplicable que pueda ser legal o de otra manera requerida en conexión con el Concurso.

Fuerza mayor. Ninguna de las partes será responsable frente a la otra parte por incumplimiento, demora o suspensión de la ejecución causada por cualquier evento o condición fuera de su control, incluyendo, pero no limitado a, incendio, terremoto, inundación u otro desastre natural, explosión, huelga, sabotaje , Controversia laboral, acto de terrorismo o guerra, Ley de Dios, o cualquier ley, proclamación, regulación, ordenanza u otro acto u orden de cualquier tribunal, gobierno o agencia gubernamental, o cualquier falla o retraso de cualquier poder, servidor, red , O sistema de comunicación. En caso de contingencia de Fuerza Mayor, la parte afectada se esforzará por notificar a la otra parte dentro de las veinte (24) horas de ocurrencia.

Los honorarios del abogado. Si alguna de las partes presenta alguna acción con respecto a sus derechos bajo este Acuerdo, la parte que prevalece tendrá derecho a honorarios y costos razonables de abogados.

Asignación. El Patrocinador no podrá ceder este Contrato en su totalidad o en parte ni ningún derecho otorgado en este documento, ni delegar en ninguna de las partes ninguna de las obligaciones establecidas en el presente sin el previo consentimiento por escrito del Patrocinador del Premio. Cualquier intento de asignar, transferir o delegar sin dicho consentimiento será nulo.

Partidos Independientes. Se considerará que las partes son contratistas independientes que actúan en su mejor interés. Este Acuerdo no constituye y no debe ser interpretado como una relación de asociación, empleador / empleado o principal / agente ni una empresa conjunta. Ninguna de las partes está autorizada a celebrar contratos u otras obligaciones por cuenta de la otra parte, ni en su nombre, ni actuar como agente o representante debidamente autorizado de la otra parte.

Separabilidad. En el caso de que cualquier disposición de este Acuerdo se considere ilegal o de otra manera inaplicable, dicha disposición se considerará separada del Acuerdo y todo el Acuerdo no fallará a causa de una disposición separada. El resto de este Acuerdo continuará en pleno vigor y efecto.

Construcción. El presente Acuerdo se interpretará de acuerdo con su justo significado y cómo preparado por ambas partes. La Sección 1654 del Código Civil de California no se aplicará a ninguna de las partes, ya que ambas partes se considerará que han redactado este Acuerdo.

Ley que rige. El Concurso se rige por las leyes del Estado de California, Estados Unidos de América, sin dar efecto a cualquier conflicto de disposiciones legales de las mismas. El único y exclusivo lugar para todas las disputas que surjan de o se relacionen de cualquier manera con este Acuerdo serán en los Tribunales Federales y Estatales ubicados en el Condado de Los Ángeles, Estado de California, Estados Unidos de América, con jurisdicción competente.

Acuerdo completo. Ninguna declaración oral o conversación entre las partes o sus representantes, ya sea expresa o implícita, que ocurra antes o después de la ejecución de este Acuerdo, se interpretará como teniendo alguna relación con este Acuerdo o cualquier porción de Este Acuerdo, entendiéndose que este Acuerdo escrito representa todo el acuerdo y entendimiento entre las partes en relación con el tema aquí contenido. Las partes acuerdan que el presente Acuerdo reemplazará todas las ofertas, contratos, acuerdos y arreglos anteriores entre las partes en relación con el objeto del presente documento. El presente Acuerdo no podrá ser modificado ni modificado salvo por escrito y según lo acordado por las partes, y cualquier intento de modificación oral de este Acuerdo será nulo y sin efecto. Si el Patrocinador entiende y acepta cumplir con los términos establecidos anteriormente, por favor haga clic en la firma electrónica completa y haga clic en el botón de envío abajo, confirmando así tal entendimiento y acuerdo, y el Acuerdo será presentado al Patrocinador Prize por su Revisión y consideración.

Figura 15. Acuerdo de Anfitrión de Mini torneos para la licencia de League of Legends

Tomado de: League of legends

Anexo 4: CIIU I56

CIIU I56 SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA y número de empresas, según tamaño de empresa del año 2015. **Nota:** Para la elaboración del laboratorio empresarial se decidió tomar la de año 2015 debido que el dato de los siguientes años no existe información. Se detalla en la **Tabla No. 27.**

Tabla No. 27: Número de empresas, según tamaño de empresa del año 2015

| Grupo | Microempresa | Pequeña | Mediana A | Mediana B | Grande | Total |
|-------------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| I56. SERVICIO DE ALIMENTO Y BEBIDA. | 26.950.285 | 427.448.292 | 179.477.792 | 123.513.096 | 792.391.293 | 1.549.780.758 |

Tomado de: Laboratorio Empresarial

Anexo 5: Matriz EFE

Tabla No. 28

Tabla No. 28: Matriz EFE

| Matriz EFE | | | | |
|---|--------------------|-------------|--------------|----------------------|
| Factores Externos Clave | Entorno | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
| Oportunidades | | | | |
| Incremento de demanda por videojuegos competitivos | Económico | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Aumento de participación en actividades sociales por parte de la comunidad <i>gamer</i> ecuatoriana | Social | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Incentivos de la empresa <i>Riot Games</i> para crear torneos y lugares de exhibición del videojuego <i>League of legends</i> | Económico | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Aumento de empresas tecnológicas para la promoción y exhibición de sus productos | Económico | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Aumento poblacional en el uso de internet | Social tecnológico | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Incentivos del gobierno a emprendimientos | Político | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | | | | |
| Futuras leyes, políticas del gobierno o cambios en las regulaciones gubernamentales | Político | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Aumento de productos sustitutos | Económico | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Aumento de Competencia | Económico | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Posible rechazo por parte de la cultura no practicante de videojuegos | Social | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Costo de cambio de proveedor | Económico | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Costo de cambio de mercado | Social | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Total | | 1 | | 3,24 |

Calificación: La empresa responde bien ante los factores determinantes para el éxito.

- Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.
- El total ponderado de 3.24 está por arriba de la media de 2.50.

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica.

Anexo 6: Entrevista Experto

Tabla No. 29

Tabla No. 29: Entrevista Experto

| Entrevista Experto |
|---|
| <p>Nombre del Entrevistado: Mario Recalde Cargo / Ocupación: Estudiante Fecha: 21 de enero del 2016 Lugar de la Entrevista: Tumbaco, Santa Rosa Perfil de jugador Videojuegos competitivos de preferencia del jugador: <i>World of Warcraft:</i> Usuario, Zane. Tiempo de juego: 756 días (18144 horas). Top 5 – Raza Elfo, Clase Guerrero – Europa y Top 3 – Raza Elfo, Clase Guerrero – Europa. <i>Starcraft II:</i> Usuario, Zane, División: Grand Master y Tiempo de juego: 98 días (2343 horas). <i>Overwatch:</i> Usuario: Zane, rango Platino desde la primera temporada hasta la actual y tiempo de juego: 12 días (284 horas).</p> |

League of legends: Usuario: InRage.
 Heroes of the Storm: Usuario: Zane
 Player unknown's Battlegrounds: Usuario: Pharaowe

| Nº | Pregunta | Respuesta del Entrevistado |
|----|--|---|
| 1 | ¿Qué actitudes necesitas para ser profesional en videojuegos? | Recalde nos cuenta su experiencia de videojuegos y profundiza que sus logros se deben al desarrollo de su propia estrategia de juego, agilidad y destreza para poder ser oponente contra los mejores jugadores y equipos del mundo. |
| 2 | ¿Tuviste alguna oportunidad relevante en tu vida gracias a los videojuegos? | Recalde es reconocido por su comunidad y en una oportunidad tuvo que rechazar una invitación a un torneo de Stracraft II en Shanghai debido a sus estudios. |
| 3 | ¿Cómo consideras a los videojuegos competitivos? | Recalde, dice que los videojuegos son parte importante de su vida y los considera como un deporte. Para Recalde, los videojuegos muestran las mismas cualidades que un deporte debido a la competitividad y la destreza mental que se debe tener a la hora de juego. |
| 4 | ¿Qué te parece la idea si una empresa pudiera patrocinar tus logros y fomentar tus horas de juego? | Recalde se siente motivado de que alguna empresa sea patrocinadora de su perfil de juego, que promueva sus habilidades y le permita enseñar sus habilidades hacia la comunidad gamer. Recalde insiste que si existiera una empresa que patrocine, fomente y de la oportunidad a los jugadores latino americanos a sentirse valorados; sería un gran paso para fortalecer a la comunidad gamer ecuatoriana y posiblemente latinoamericana. "Sería un sueño" (Recalde, 2015). |
| 5 | ¿En base a esta idea de negocio, qué tan relevante crees que es el precio en caso de que te inscribieras en un campeonato de temporada de videojuegos? | Recalde, respondió que depende de los premios que están dispuestos a ofrecer pero si se tratara de un premio estaría dispuesto a gastar de \$5 a \$15 dólares la inscripción. |
| 6 | ¿Cómo llega la publicidad o la información en cuanto a torneos y noticias dentro del ámbito de tu videojuego favorito? | Recalde dice que la fuente de publicidad más relevante son las redes sociales, seguido por el portal del videojuego y finalmente, vía email. |
| 7 | ¿En base a esta propuesta de negocio, cuantas veces estarías dispuesto ir? | Recalde dice que preferiría ir los fines de semana debido a sus estudios. Sin embargo, si se tratase de algún torneo importante podría dar una excepción. |

Nota: La información proporcionada en las respuestas constituye un criterio del entrevistado desde su perspectiva profesional.

Anexo 7: Observación hacia el mercado meta

Tabla No. 30

Tabla No. 30: Observación hacia el mercado meta

| Observación hacia el mercado meta | |
|---|---|
| Nombre del agente de campo: Bernardo Anda | |
| Nombre de los jugadores: Matías Ureña y Gabriel Parra | |
| Fecha: 24 noviembre del 2015 | |
| Lugar de la entrevista: Vía Online, grabada el 24 noviembre del 2015 dentro de la plataforma del juego League of legends. | |
| Link del video "Observación de campo hacia el mercado meta": https://drive.google.com/drive/folders/0B40Es393nnefWIVZWDV1UlotWk0 | |
| Información: En cuanto a la observación de campo, se infiltró un agente en el juego League of legends para determinar cómo los jugadores responden a ciertos estímulos y preguntas hechas por parte del agente infiltrado. Cabe recalcar, que los jugadores no sabían que estaban siendo observados y el intermediario debía tener influencia mínima sobre los participantes para dejar que estos se comporten naturalmente. De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto al comportamiento, actitudes, conocimiento de torneos, seguimiento, convenciones, reuniones para ver torneos y organización para participar en campeonatos: | |
| Tema | Respuesta |
| Seguimiento de otros videojuegos y conocimiento del jugador sobre torneos nacionales e internacionales | En cuanto al seguimiento de otros videojuegos, los jugadores manifestaron que no lo hacen. Sin embargo, realizan un seguimiento a los torneos de League of Legends y están bien informados sobre torneos internacionales. Los jugadores se entusiasman por ver a sus jugadores favoritos en pantalla. Igualmente, en cuanto al conocimiento de torneos locales, al cual los participantes reaccionaron con profundo interés, mostraron un alto grado de conocimiento de los torneos. Así mismo, se mencionó el lugar, el proceso de inscripción al torneo y las recompensas de los premios. |
| Convenciones | De igual manera, en cuanto convenciones, los jugadores mostraron interés en lugares de reuniones sociales para la apreciación de torneos internacionales y nacionales. |
| Ambiente, actitudes y comportamiento de los jugadores dentro del videojuego | Se observó en cuanto al ambiente del videojuego, que los jugadores resaltan valores como el trabajo en equipo, la comunicación, pasión y la amistad. Los jugadores aceptan las ideas y comentarios de los demás creando un ambiente amistoso. |
| Planificación para participar o asistir | Se concretó que los jugadores planifican donde van a competir, cuando se organizan |

| | |
|--------------------------|---|
| a torneos de videojuegos | para poder ver torneos internacionales de videojuegos y se identificó que existe una necesidad por un lugar que pudiese ofrecer este tipo de transmisiones en línea del videojuego. |
|--------------------------|---|

Nota: La información proporcionada en las respuestas constituye un criterio del entrevistado desde su perspectiva profesional.

Anexo 8: Ficha Informativa sobre el desarrollo del grupo focal

Tabla No. 31

Tabla No. 31: Ficha Informativa sobre el desarrollo del grupo focal

| Ficha Informativa sobre el desarrollo del grupo focal | |
|---|--|
| Lugar: Centro de convenciones Eloy Alfaro y Simón Bolívar | Hora: 16h00 |
| Ciudad: Quito | Duración: 56 minutos |
| Fecha: 21 de enero del 2016 | Número de participantes: 8 |
| Hora: 16h00 | Material Utilizado: |
| Duración: 56 minutos | Video demostrativo de un bar de videojuegos. |
| Número de participantes: 8 | Presentación digital del modelo de negocio. |
| | Material de apoyo decorativo. |
| Participantes: Fabio González, Diana Garzón, Pedro Cozar, Juan Pablo Salazar, Néstor Yáñez, Hernán Verdezoto, Gustavo Landázuri. | |
| Desarrollo del conversatorio - Transcripción | |
| Introducción | |
| El focus group inicia con el moderador Bernardo Anda agradeciendo a los participantes de la comunidad gamer. Anda señala que se tiene que guardar privacidad dentro de las opiniones que se brinden dentro del focus group y pide que este grupo focal sea con propósitos únicamente académicos. | |
| Presentación | |
| Anda se presenta con el grupo y pide que se presenten con confianza y puedan decir con libertad su perfil de juego y su experiencia en videojuegos. | |
| ¿Cuál es la creencia a nivel cultural sobre los videojuegos? | |
| Hernán señala que "La gente y su familia la señalan como que estuvieran haciendo algo indebido." El coordinador opina que con los videojuegos uno puede tranquilamente ganarse la vida y que lamentablemente el rechazo de los jugadores en el Ecuador radica en la cultura. | |
| ¿Cuánto tiempo dedican a los videojuegos? | |
| Hernán dice que usualmente en vacaciones juega alrededor de 12 horas. Diana señala que juega un promedio de dos a tres horas los fines de semana y que debido a falta de tiempo por su trabajo no puede dedicarle más tiempo. Pedro señala así mismo que él juega un promedio de 2 a 3 horas los fines de semana y que así mismo el tiempo para dedicarse a los videojuegos no le alcanza porque estudia en la Universidad. Juan señala que juega de 2 a 3 horas así mismo los fines de semana. Néstor dice que antes de entrar a la universidad tranquilamente podría jugar alrededor de más de 20 horas diarias y no se cansaba de ninguna manera. En conclusión de esta pregunta los jugadores investigados por tema de tiempo no pueden dedicar mucho a su pasión que es el juego debido a falta del mismo. | |
| ¿Cuánto dinero han gastado aproximadamente en los videojuegos? y ¿Cuánto gastarían por participar en un torneo de videojuegos? | |
| Todos los participantes en piensan que se tiene que dar una buena inversión para poder disfrutar de la mejor manera sus videojuegos favoritos. Otros piensan que en Ecuador el precio de las consolas y los componentes es alto. Los integrantes piensan que no se importan los suficientes implementos tecnológicos para que puedan suplir todas las necesidades para poder jugar. En cuanto a la participación de torneos, la mayoría opina que gastaría un promedio de \$5 a \$10 dependiendo los premios que se están ofreciendo. | |
| ¿Se puede cambiar la cultura de los gamers para que deje de ser un tabú y que soluciones darían? | |
| Juan Pablo, dice que sería de fundamental importancia hacer una campaña para que sean mejor aceptados los gamers dentro de la sociedad ecuatoriana. Pedro, opina que la gente adulta nació en otra época totalmente distinta y que por esta razón no podrían comprender a los jugadores jóvenes pero quizá incentivando a que las personas adultas vean los videojuegos como un deporte y más no como un pasatiempo ese pensamiento podría cambiar. Por otro lado, Néstor señala que la comunidad gamer es unida y lo suficientemente grande. Un pensamiento en masa sería suficiente para poder cambiar ese pensamiento tabú de la sociedad. | |
| ¿Conocen sobre instituciones que apoyen a la comunidad gamer en otros países? | |
| Néstor, señala que existe en Estados Unidos torneos entre Universidades. Diana dice que podrían hacer los jugadores un tipo de asociaciones. Y piensa que se podría buscar auspicios para que los gamers salgan y se hagan conocer. Gustavo dice que los videojuegos hoy en día son como un deporte pero no físico sino intelectual y así mismo piensa en la importancia de los auspicios. | |
| ¿Creen que es buena idea hacer torneos de videojuegos nacionales? | |
| Luis señala que para competir en el campus party es muy difícil hacerlo. Todos los jugadores concuerdan que el internet en el Ecuador es muy ineficiente y esto complica para que se pueda jugar de una forma adecuada en línea. Se presenta la idea de negocio a los integrantes del focus group con el fin de analizar si un lugar enfocado únicamente a los videojuegos pudiera resolver las necesidades y problemas encontrados en las opiniones de los jugadores. | |

Después de explicar la idea de negocio por medio de la presentación se pregunta **¿Qué opinan sobre un lugar específico para gamers en el Ecuador, donde se realizan torneos y en este caso sería un bar/restaurante donde se pueda jugar, comer y beber? ¿Conocen alguna idea de negocio similar?**

La mayoría de los *gamers* se emocionan con la idea y la apoyan el giro del negocio. Hernán opina que sería importante dar un servicio de cómo enseñar a nuevos jugadores a entrar al mundo de los *gamers*. Nestor comenta que un amigo de él adquirió una tienda, la más grande del CCI en Quito. Este amigo hace campeonatos de YU-GI-OH los días sábados en su local. Hace varios torneos dependiendo de cada categoría que tengan los jugadores. Dice que la idea para jugadores sería bastante atractiva para la comunidad ecuatoriana.

¿Cuánto tiempo dedican a los videojuegos?

Para resumir, muchos participantes argumentaron que juegan en sus tiempos libres un promedio entre todo de 10 horas aproximadamente. Y sacan tiempo sobre todo en los fines de semana para jugar lo que realmente les apasiona y esto es tanto en PC o consola.

Cierre

Anda, agradeció la presencia de cada uno y dice que el grupo que se reunió ese día es una pequeña muestra que abarca el gran pensamiento de las necesidades de los jugadores ecuatorianos y espera que en el tiempo un lugar como este pueda hacerse realidad. Por último, se les invita a que hagan sus últimas preguntas y les invita comer bocaditos y algo de beber para finalizar. Se cierra la sesión.



Figura 16. Fotografía del Focus Group.

Anexo 9: Encuestas

Figura 17. Frecuencia de vista de torneos internacionales o transmisiones de jugadores profesionales.

Figura 18. Factores de limitación de tiempo para jugar videojuegos

Figura 19. Participacion en torneos.

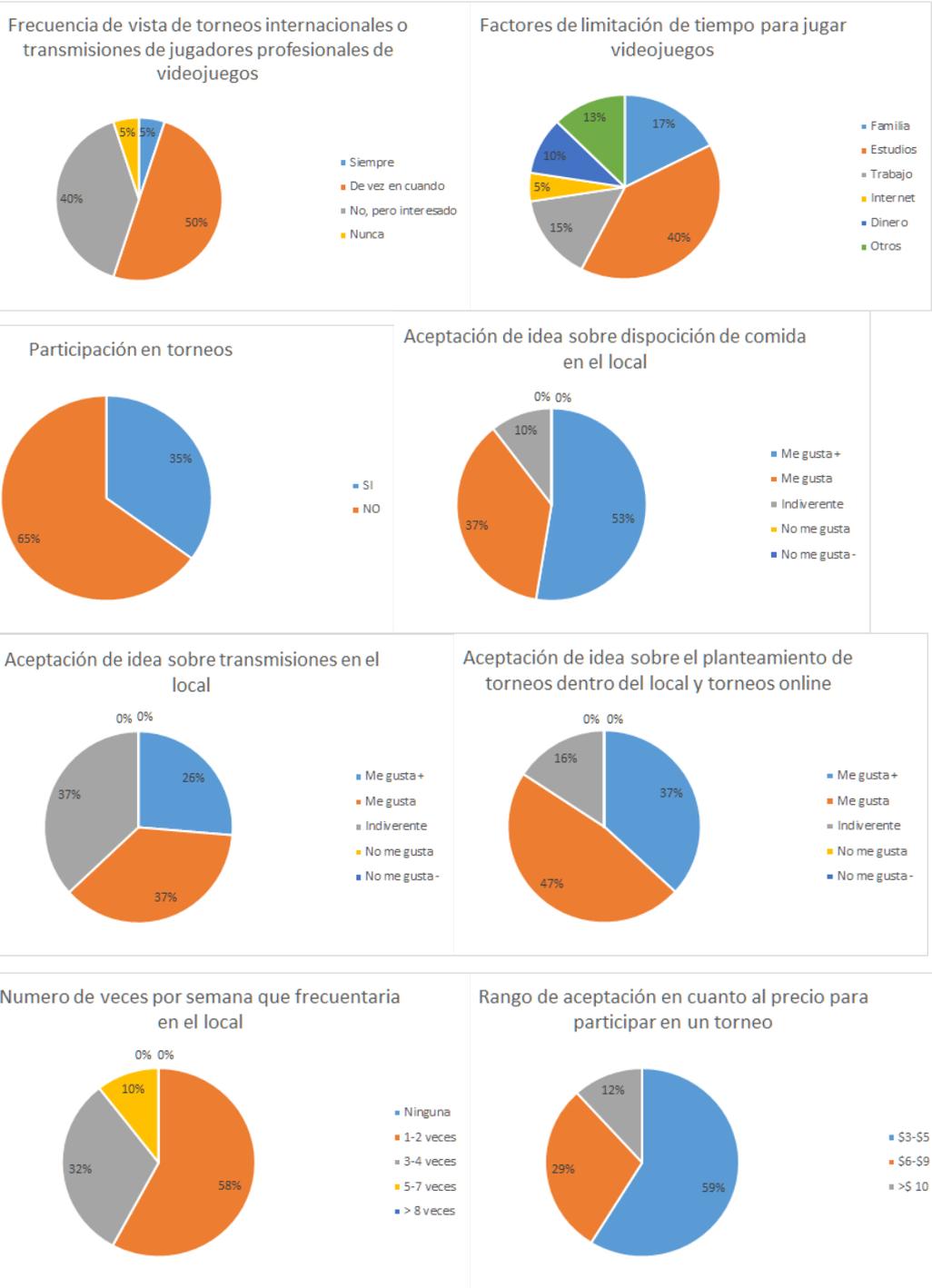
Figura 20. Aceptacion de idea sobre disposicion de comida en el local.

Figura 21. Aceptacion de idea sobre transmisiones en el local.

Figura 22. Aceptacion de idea sobre el planteamiento de torneos dentro del local y torneos online.

Figura 23. Numero de veces por semana que frecuentaria en el local.

Figura 24. Rango de aceptacion en cuanto al precio para participar en un torneo.



Anexo 10

Tabla No. 32

Tabla No. 32: Presupuesto para el plan de marketing

| Marketing Mix Estrategia de Diferenciación | Actividad | Cantidad | Precio mensual | Precio anual |
|--|--------------------------|----------|----------------|--------------|
| Producto / Servicio | | | | |
| | Atributos (una sola vez) | 1 | \$20,00 | \$240,00 |
| | Logotipo (una sola vez) | 1 | \$268,00 | \$50,00 |

| | | | | |
|----------------------------|---|------|----------|------------|
| | Branding - Nombre comunicativo (una sola vez) | 1 | \$100,00 | \$100,00 |
| Total, Producto / Servicio | | | \$388,00 | \$390,00 |
| Plaza | | | | |
| | Creación Redes Sociales YouTube (una sola vez) | 1 | \$- | \$- |
| | Internet | | | |
| | Correo Electrónico (una sola vez) | 1 | \$- | \$- |
| | Creación Redes Sociales Facebook (una sola vez) | 1 | \$50,00 | \$50,00 |
| | Creación Redes Sociales Instagram (una sola vez) | 1 | \$50,00 | \$50,00 |
| | Creación Redes Sociales Twitch (una sola vez) | 1 | \$89,99 | \$89,99 |
| | Registro de domino (mensual) | 12 | \$12,00 | \$144,00 |
| | Contratación de <i>hosting</i> (mensual) | 12 | \$35,00 | \$420,00 |
| | Creación del portal Web (una sola vez) | 1 | \$300,00 | \$300,00 |
| | Implementación de plantilla (una sola vez) | 1 | \$75,00 | \$75,00 |
| Total, Plaza | | | \$611,99 | \$1.128,99 |
| Promoción | | | | |
| | Patrocinio de jugadores y equipos en la página web | 1 | \$- | \$- |
| | Invitados / Jugadores profesionales | 6 | \$150,00 | \$900,00 |
| | Premios de licencia (Patrocinados por Riot games) | 4050 | \$- | \$- |
| | Promoción Restaurante | 1 | \$120,00 | \$120,00 |
| | Promoción Accesorios | 1 | \$120,00 | \$120,00 |
| | Promoción Eventos y Torneos | 1 | \$120,00 | \$120,00 |
| | Transmisiones | 1 | \$- | \$- |
| | Zona de fama para jugadores (Escenario / <i>backing</i>) | 1 | \$208,00 | \$208,00 |
| | Audio para videojuegos (Spotify premium) | 12 | \$6,00 | \$72,00 |
| Total, Promoción | | | \$724,00 | \$1.540,00 |
| Fuente | http://www.aeap.com.ec/ | | | |
| Personas | | | | |
| | Capacitación (semestral) | 5 | \$50,00 | \$250,00 |
| Total, Personas | | | \$50,00 | \$250,00 |
| Entorno | | | | |
| | Botiquín emergencias | 1 | \$80,00 | \$80,00 |
| | Botiquín incendio | 1 | \$50,00 | \$50,00 |
| | Posters | 12 | \$20,00 | \$240,00 |
| | Decoración Lugar (Por temporada de videojuegos) | 6 | \$150,00 | \$900,00 |
| Total, Entorno | | | \$300,00 | \$1.270,00 |

Adaptado de: AEAP

Anexo 11: Infraestructura, Propiedad Planta y Equipo

Tabla No. 33.

Tabla No. 33: Infraestructura: Propiedad Planta y Equipo

| Infraestructura: Propiedad Planta y Equipo | | | |
|--|----------|----------------|---------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
| Equipo tecnológico | | | \$ 32.105,00 |
| Gamer Pc Diseño Edición Quad Core 8gb Video Gtx 1050ti 4gb | 20 | \$ 697,00 | \$ 13.940,00 |
| Televisores LSD LED 46" | 8 | \$ 2.000,00 | \$ 16.000,00 |
| Teclado Gamer | 20 | \$ 25,00 | \$ 500,00 |
| Mospads | 20 | \$ 10,00 | \$ 200,00 |
| Equipo de sonido Samsung Blueraay 3d 5.1, Netflix, Wifi,hdmi | 1 | \$ 765,00 | \$ 765,00 |
| Mouse Genius Gamer GX Scorpion | 20 | \$ 35,00 | \$ 700,00 |
| Muebles y enseres | | | \$ 6.684,00 |
| Escritorios para pc <i>gamer</i> | 20 | \$ 120,00 | \$ 2.400,00 |
| Mesas | 20 | \$ 100,00 | \$ 2.000,00 |
| Sillas | 70 | \$ 26,00 | \$ 1.820,00 |

| | | | |
|--|---|-----------|---------------------|
| Sillas altas de bar | 8 | \$ 58,00 | \$ 464,00 |
| Equipos para uso del local | | | \$ 1.600,00 |
| Caja registradora | 2 | \$ 800,00 | \$ 1.600,00 |
| Intangible | | | \$ - |
| Software Riot Games - League of legends (Free to play) | 1 | \$ - | \$ - |
| Uniformes empleados | | | \$ 500,00 |
| Uniformes meseros | 4 | \$ 100,00 | \$ 400,00 |
| Uniformes jueces y locutores | 2 | \$ 50,00 | \$ 100,00 |
| Inversión total | | | \$ 40.889,00 |

Anexo 12: Proyección de Ingresos

Tabla No. 34

Tabla No. 34: Proyección de Ingresos

| Ingresos por Ventas y Arriendos | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Individuales | \$33.696,00 | \$35.862,49 | \$38.168,28 | \$40.622,32 | \$43.234,14 |
| Torneos | \$121.500,00 | \$129.311,87 | \$137.626,00 | \$146.474,70 | \$155.892,32 |
| Campeonatos | \$4.050,00 | \$4.310,40 | \$4.587,53 | \$4.882,49 | \$5.196,41 |
| Ingresos Arriendo Restaurante y Bar | \$49.622,22 | \$52.812,69 | \$56.208,30 | \$59.822,22 | \$63.668,51 |
| Ingresos Arriendo Accesorios | \$1.717,69 | \$1.828,13 | \$1.945,67 | \$2.070,77 | \$2.203,91 |
| TOTAL, Ingresos por Ventas y Arriendos | \$210.585,91 | \$224.125,58 | \$238.535,79 | \$253.872,50 | \$270.195,28 |
| Variación porcentual de crecimiento | 0,00% | 6,43% | 6,43% | 6,43% | 6,43% |
| Entorno | | | | | |
| Inflación (M) | 3,42% | | | | |
| PIB per cápita | 2,91% | | | | |

Anexo 13: Costos

Tabla No. 35

Tabla No. 35: Costo de Ventas

| Costo de Ventas | | | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Individuales | \$5.143,20 | \$4.736,00 | \$5.040,50 | \$5.364,58 | \$5.709,50 |
| Torneos | \$18.801,00 | \$19.443,99 | \$20.108,98 | \$20.796,71 | \$21.507,95 |
| Campeonatos | \$52,23 | \$54,01 | \$55,86 | \$57,77 | \$59,74 |
| TOTAL | \$23.996,43 | \$24.234,00 | \$25.205,34 | \$26.219,05 | \$27.277,19 |
| Detalles | Individuales | Torneos | Campeonatos | | |
| Porcentaje Margen Bruto | 27,24% | 84,53% | 98,71% | | |
| MARGEN BRUTO | 0,35 | 25,36 | 59,23 | | |

Anexo 14: Gastos

Tabla No. 36

Tabla No. 36: Gastos

| Gastos del Plan de Marketing | | | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Producto / Servicio | \$390,00 | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Plaza | \$1.128,99 | \$- | \$- | \$- | \$- |
| Promoción | \$1.540,00 | \$1.592,67 | \$1.592,67 | \$1.592,67 | \$1.592,67 |
| Personas | \$250,00 | \$258,55 | \$267,39 | \$276,54 | \$285,99 |
| Entorno | \$1.270,00 | \$1.313,43 | \$1.358,35 | \$1.404,81 | \$1.452,85 |
| TOTAL, Gastos Ventas | \$4.578,99 | \$3.164,65 | \$3.218,41 | \$3.274,01 | \$3.331,52 |
| Gastos Sueldos | | | | | |

| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| Gastos Sueldos | \$59.372,65 | \$67.389,41 | \$63.075,56 | \$65.151,35 | \$67.298,13 | |
| Gastos Administrativos | | | | | | |
| Detalles | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Gasto Arriendo | \$60.000,00 | \$62.052,00 | \$64.174,18 | \$66.368,94 | \$68.638,75 | |
| Servicios Básicos | \$1.630,00 | \$1.685,75 | \$1.743,40 | \$1.803,02 | \$1.864,69 | |
| Gastos de Constitución | \$1.300,00 | \$- | \$- | \$- | \$- | |
| Honorarios Contables | \$3.600,00 | \$3.600,00 | \$3.600,00 | \$3.600,00 | \$3.600,00 | |
| Gasto de Mantenimiento | \$30,00 | \$31,03 | \$32,09 | \$33,18 | \$34,32 | |
| Total, Gastos Administrativos | \$66.560,00 | \$67.368,77 | \$69.549,66 | \$71.805,14 | \$74.137,76 | |
| Depreciaciones y amortizaciones | | | | | | |
| Depreciación | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Uniformes empleados | 0,00 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 339,03 |
| Mobiliario | 0,00 | 954,86 | 954,86 | 954,86 | 954,86 | 993,27 |
| Equipos Tecnológico | 0,00 | 5.350,83 | 5.350,83 | 5.350,83 | 5.350,83 | 5.350,83 |
| Equipos para uso del local | 0,00 | 266,67 | 6.814,83 | 6.814,83 | 6.814,83 | 266,67 |
| Total, Depreciaciones | 0,00 | 6.739,02 | 13.287,19 | 13.287,19 | 13.287,19 | 6.949,80 |
| Amortización | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Activos Intangibles | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 186,16 |
| Total, Amortizaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 186,16 |
| Resumen amortización del crédito | | | | | | |
| Año | Capital | Interés | Cuota | Saldo | | |
| 0 | | | | \$118.234,85 | | |
| 1 | \$36.302,78 | 8.177 | \$44.480,25 | \$81.932,08 | | |
| 2 | \$39.327,61 | 5.153 | \$44.480,25 | \$42.604,47 | | |
| 3 | \$42.604,47 | 1.876 | \$44.480,25 | \$- | | |

Anexo 15: Estructura de Capital

Tabla No. 37

Tabla No. 37: Estructura de Capital

| Estructura de capital | | | |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Detalle | Fondos propios | Préstamo | Total |
| Capital de trabajo inicial | | | |
| Efectivo | \$22.000,00 | \$44.810,07 | \$66.810,07 |
| Activos Fijos | | | |
| Uniformes empleados | | \$32.105,00 | \$32.105,00 |
| Mobiliario | | \$6.684,00 | \$6.684,00 |
| Equipos Tecnológico | | \$32.105,00 | \$32.105,00 |
| Equipos para uso del local | | \$1.600,00 | \$1.600,00 |
| Activos Diferidos | | | |
| Activos Intangibles | | \$930,78 | \$930,78 |
| Total, Inversión | \$22.000,00 | \$118.234,85 | \$140.234,85 |

Anexo: 16 y 17

Tabla No. 38

Tabla No. 38: Flujo de Efectivo y Flujo del Inversionista

| Flujo de Efectivo | | | | | | | Flujo de caja del Inversionista | | | | | | |
|--|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Detalle | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| I. Flujo de efectivo por operaciones | | | | | | | I. Flujo de efectivo por operaciones | | | | | | |
| Utilidad Antes de Int. he imp. y participación | \$- | \$13.036 | \$9.354 | \$21.595 | \$74.136 | \$91.015 | Utilidad Antes de Int. he imp. y participación | | \$13.036 | \$9.354 | \$21.595 | \$74.136 | \$91.015 |
| Gastos de depreciación | \$- | \$6.739 | \$13.287 | \$13.287 | \$13.287 | \$7.136 | Gastos de depreciación | | \$6.739 | \$13.287 | \$13.287 | \$13.287 | \$7.136 |
| Total, Flujo de | \$- | \$19.775 | \$22.641 | \$34.882 | \$87.423 | \$98.151 | Total, Flujo de | \$- | \$19.775 | \$22.641 | \$34.882 | \$87.423 | \$98.151 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|----------|----------|----------|----------|-----------|---|------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|----------|
| efectivo por operaciones | | | | | | | efectivo por operaciones | | | | | | | |
| II. Flujo de efectivo por inversiones | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversión de Capital de Trabajo Neto | \$-66.810 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | Inversión de Capital de Trabajo Neto | \$-66.810 | \$- | \$- | \$- | \$- | | |
| Recuperación de Capital de Trabajo Neto | | | | | | \$66.810 | Recuperación de Capital de Trabajo Neto | | | | | | \$66.810 | |
| Inversión en activos fijos | \$-72.494 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | Inversión en activos fijos | \$-72.494 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | |
| Valor de rescate de activos fijos | | | | | | \$18.944 | Valor de rescate de activos fijos | | | | | | \$18.944 | |
| Inversión en activos diferidos | \$-931 | | | | | | Inversión en activos diferidos | \$-931 | \$- | \$- | \$- | \$- | | |
| Total, Flujo de efectivo por inversiones | \$-140.235 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$85.754 | Total, Flujo de efectivo por inversiones | \$-140.235 | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$85.754 |
| III. Flujo de efectivo de financiamiento | | | | | | | | | | | | | | |
| Crédito bancario | \$- | | | | | | Crédito bancario | \$- | \$-36.303 | \$-39.328 | \$-42.604 | | | |
| Total, Flujo de efectivo por financiamiento | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | \$- | Total, Flujo de efectivo por financiamiento | \$- | \$-36.303 | \$-39.328 | \$-42.604 | \$- | \$- | |
| Flujo de Caja Proyectado | \$-140.235 | \$19.775 | \$22.641 | \$34.882 | \$87.423 | \$183.904 | Flujo de Caja Proyectado | \$-140.235 | \$-16.528 | \$-16.686 | \$-7.722 | \$87.423 | \$183.904 | |

Anexo 18: Criterios de valoración Flujos de caja del proyecto y Flujos de caja del inversionista.

Tabla No. 39

Tabla No. 39: Criterios de valoración Flujos de caja del proyecto y Flujos de caja del inversionista.

| Flujos de caja del proyecto | | | | Flujos de caja del inversionista | | | |
|-----------------------------|-------------------|----------------|---------------|----------------------------------|-------------------|----------------|---------------|
| Periodo | Flujo | Descontado | Por recuperar | Periodo | Flujo | Descontado | Por recuperar |
| 0 | (140.235) | (140.235) | (140.235) | 0 | (140.235) | (140.235) | (140.235) |
| 1 | 19.775 | 18.086 | (122.149) | 1 | (16.528) | (15.116) | (155.351) |
| 2 | 22.641 | 18.939 | (103.210) | 2 | (16.686) | (13.958) | (169.309) |
| 3 | 34.882 | 26.686 | (76.525) | 3 | (7.722) | (5.908) | (175.216) |
| 4 | 87.423 | 61.168 | (15.357) | 4 | 87.423 | 61.168 | (114.048) |
| 5 | 183.904 | 117.683 | 102.326 | 5 | 183.904 | 117.683 | 3.635 |
| | VAN | 102.326 | | | VAN | 3.635 | |
| | TIR | 15,18% | | | TIR | 0,48% | |
| | Índice Rta | 172,97% | | | Índice Rta | 102,59% | |

