

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PLAN DE NEGOCIO: GGaming eSports Center

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de licenciado en
Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

DANIELI FRANCO, Mariglia

20070958

DUEÑASSILVERA, Isabel Franchesca

20099079

Lima, 03 de octubre del 2016

[El proyecto profesional]

PLAN DE NEGOCIO: ESPORTS CENTER

ha sido aprobado

Mgtr. Jorge Martínez Lobatón
Presidente del Jurado

Lic. Jorge Chumpitaz González
Asesor del proyecto profesional

Mgtr. Liliana Valdivia Rivera
Tercer Jurado

A Dios, por guiarme e iluminarme en esta etapa importante de mi vida. A mi madre, por brindarme su apoyo incondicional, consejos y sobre todo su amor y dedicación; ha sido mi soporte en el trayecto de mi carrera profesional. A mi Padre, que desde el cielo me ilumina y guía mi día a día. A mis hermanos y sobrinas, que con sus ocurrencias y palabras de motivación alegran mi vida. A Tomio, por brindarme su apoyo en el desarrollo de mi carrera profesional y por su confianza como amigo & jefe.

Isabel Dueñas Silvera

A mi madre, por darme su apoyo todos estos años en mi carrera y a nivel personal, por sus sabios consejos y por su amor incondicional. A mi hermana, por darme soporte en los momentos difíciles y llenarme de amor y alegría todos los días de mi vida. A mis amigos, por su apoyo y por comprender mis ausencias durante este periodo de esfuerzo y dedicación.

Mariglia Danieli



TABLA DE CONTENIDOS

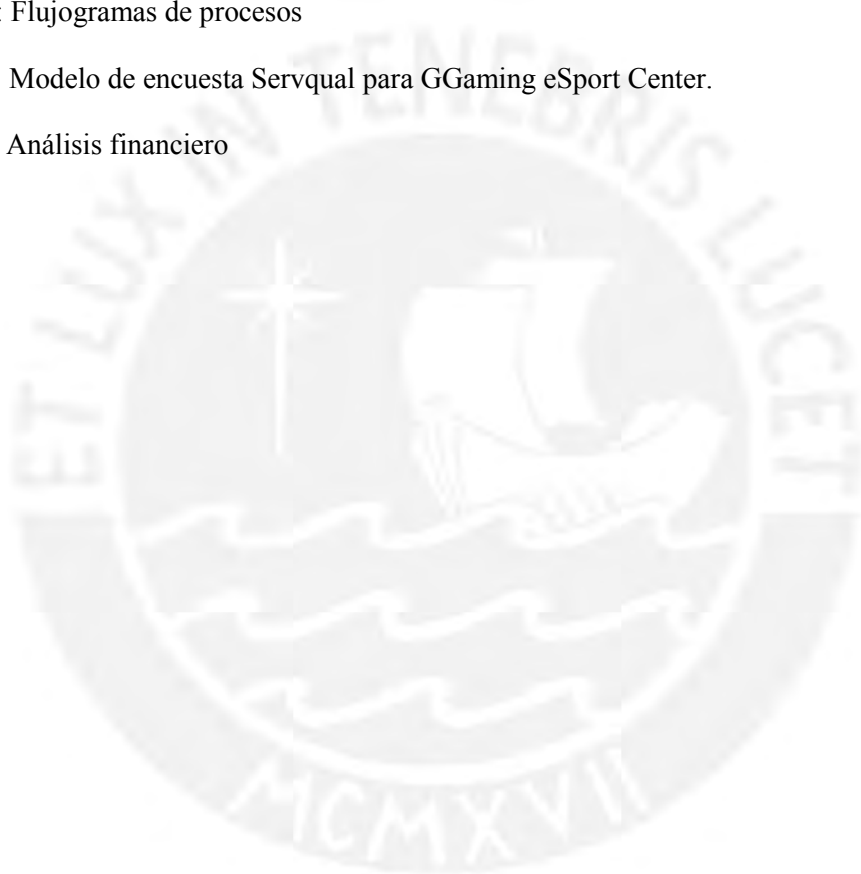
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?	3
1. Definición de Videojuegos Online	3
1.1. Juegos en línea	3
1.2. Deportes Electrónicos	3
2. ¿Qué es un Gamer?	5
2.1. Definición del gamer	5
2.2. Descripción de la cultura Gamer:	6
2.3. Tipos de gamers	7
3. Desarrollo de los electronic Sports en el mundo	7
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
1. Análisis del macro - entorno	9
1.1. Análisis PEST	9
2. Análisis del Micro entorno	10
2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
3. La industria del mercado local	10
3.1. Análisis del crecimiento de la industria de Videojuegos en el Perú	10
3.2. Distribución de gastos económicos en el sector entretenimiento por nivel socio económico	11
3.3. ESports en el Perú	12
CAPÍTULO 3: DELIMITACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	13
1. Delimitación de la demanda	14
1.1. Mercado Objetivo	14
1.2. Mercado potencial	16
1.3. Mercado disponible	16

1.4. Mercado meta	16
2. Metodología de Investigación de mercado	17
2.1. Diseño de la investigación	18
2.2. Herramientas de investigación	18
3. Resultados del estudio de mercado	21
3.1. Análisis cualitativo primer focus group	21
3.2. Análisis cualitativo del segundo focus group	22
3.3. Resultados Análisis Cuantitativo	23
CAPÍTULO 4: LA EMPRESA, CONCEPTO Y SERVICIO	24
1. Concepto del Negocio	24
2. Servicios y Actividades	26
3. Ventaja Competitiva	27
4. Objetivos Organizacionales	28
4.1. Misión	28
4.2. Visión	28
5. Objetivos Estratégicos	28
6. Valores y principios organizacionales	28
CAPÍTULO 5: GESTIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING	30
1. Objetivos de marketing	30
2. Propuesta de Valor	30
2.1. Jerarquía de la propuesta de valor para el Gamer	31
3. Análisis de las 8p's	32
3.1. Elementos del servicio:	32
4. Objetivos de la Gestión Comercial	43
4.1. Benchmarking	44
4.2. Posicionamiento	46
4.3. Branding	47

4.4. Programa comercial del primer año	48
CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE OPERACIONES	49
1. Objetivos de la gestión operativa	49
2. Estrategia operativa	49
2.1. Estrategia de calidad	49
3. Fase Pre- Operativa	50
3.1. Diseño y planificación del negocio	50
3.2. Trámites Legales	51
3.3. Habilitación del escenario	52
4. Fase Operativa	53
4.1. Modelo del Ciclo de Operaciones	53
5. Cadena de valor	53
6. Ciclo operativo	54
6.1. Descripción de los Principales Procesos	55
7. Localización y distribución del Espacio	56
7.1. Horarios de atención	60
7.2. Aforo del Establecimiento	60
7.3. Capacidad Usada	61
CAPÍTULO 7: RECURSOS HUMANOS	62
1. Estructura Organizacional	62
1.1. Cuadro de Asignación de Personal:	62
2. Políticas de Gestión Humana	63
2.1. Perfiles de Operaciones y Funciones	63
2.2. Horario de Trabajo	63
2.3. Modalidades de Contratación	64
2.4. Políticas de retribución	64
3. Políticas de desvinculación laboral	65

4. Gestión del Talento Humano	66
4.1. Reclutamiento	66
CAPÍTULO 8: PLAN FINANCIERO	69
1. Datos y Supuestos generales	69
1.1. Supuestos de Ingresos:	69
1.2. Supuestos de Gastos:	70
2. Proyección de Ingresos	70
3. Estructura de inversión	71
3.1. Activos Fijos:	71
3.2. Gastos Pre-operativos:	73
3.3. Capital de Trabajo	73
4. Análisis de Estado de Resultados	74
4.1. Cálculo de la tasa de descuento	75
5. Análisis de flujo de caja proyectado	76
6. Análisis del punto de equilibrio	77
7. Análisis de Sensibilidad	78
CONCLUSIONES	79
REFERENCIAS	80
ANEXO A: Modelo de encuesta	83
ANEXO B: Resultado de la encuesta del estudio base	88
ANEXO C: Resultados de la encuesta al público objetivo	94
ANEXO D: Modelo de Focus Group	101
ANEXO E: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	103
ANEXO F: Detalles para el cálculo del aforo	107
ANEXO G: Modelo de Contrato	108
ANEXO H: Tareas del equipo responsable del proyecto	109
ANEXO I: Régimen de tipo societario y libros societarios	110

ANEXO J: Documentación para la obtención de RUC	111
ANEXO K: Requisitos para la obtención de licencias	112
ANEXO L: Perfiles de puesto	113
ANEXO M: Fotos de torneo de Dota 2 en Estados Unidos	119
ANEXO N: Fotos del Evento MásGamers	120
ANEXO O: Vistas en 3d de GGaming	122
ANEXO P: Cotización de proveedores	125
ANEXO Q: Flujogramas de procesos	128
ANEXO R: Modelo de encuesta Servqual para GGaming eSport Center.	129
ANEXO S: Análisis financiero	131



LISTA DE TABLAS

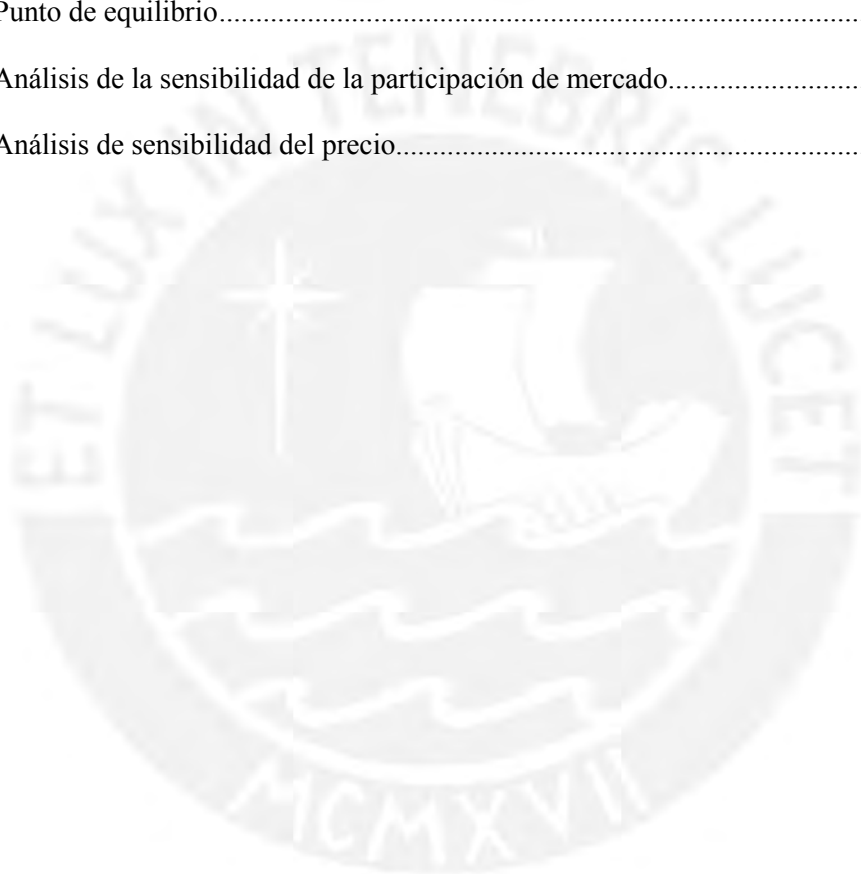
Tabla 1: Características de eSports	4
Tabla 2: Género de los eSports	4
Tabla 3: Principales factores según el análisis PEST	9
Tabla 4: Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
Tabla 5: Oferta actual del mercado	13
Tabla 6: Resultados del primer focus group.....	21
Tabla 7: Resultados del segundo focus group	23
Tabla 8: Ventaja competitiva de GGaming.....	27
Tabla 9: Valores de GGaming.....	29
Tabla 10: Servicios complementarios	33
Tabla 11: Canales de comunicación con el cliente.....	34
Tabla 12: Objetivos y acciones del pre-lanzamiento.....	36
Tabla 13: Promociones de GGaming	38
Tabla 14: Estrategia de fidelización	38
Tabla 15: Eventos gamers	39
Tabla 16: Entorno físico.....	41
Tabla 17: Precios y servicios ofrecidos por la competencia.....	46
Tabla 18: Resumen de la cadena de valor de GGaming.....	54
Tabla 19: Personal requerido para GGaming	63
Tabla 20: Horario de trabajo de los colaboradores de GGaming	63
Tabla 21: Modalidades de contratación en GGaming	64
Tabla 22: Banda salarial del personal en planilla.....	65
Tabla 23: Honorarios del personal tercerizado de GGaming	65
Tabla 24: Incentivos no remunerativos aplicados en GGaming.....	65
Tabla 25: Estrategias para evitar la desvinculación laboral en GGaming.....	66
Tabla 26: Filtros para la contratación del personal para GGaming.....	66

Tabla 27: Etapas del plan de inducción de GGaming	67
Tabla 28: Plan de capacitación de acuerdo al puesto dentro de GGaming	68
Tabla 29: Supuestos Generales	69
Tabla 30: Mercado Disponible, meta y número de visitas anuales	71
Tabla 31: Proyección de ventas anuales.....	71
Tabla 32: Cálculo de la inversión en las máquinas	72
Tabla 33: Inversión en mobiliario y acondicionamiento.....	72
Tabla 34: Cálculo de gastos Pre-operativos	73
Tabla 35: Cálculo de Capital de Trabajo.....	74
Tabla 36: Estado de resultados.....	75
Tabla 37: Cálculo de la tasa de descuento.....	75
Tabla 38: Flujo de caja proyectado	76
Tabla 39: Punto de equilibrio y margen de seguridad.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de gamers	7
Figura 2: Ingresos y gastos según NSE 2015 - Lima Metropolitana.....	11
Figura 3: Tamaño de mercado por distrito (15-34 años).....	15
Figura 4: Distribución por NSE Apeim Lima-Metropolitana (%)	15
Figura 5: Distribución NSE A y B por distrito Apeim Lima - Metropolitana (%)	16
Figura 6: Distribución de encuestas por distrito.....	21
Figura 7: Diagrama de Abell aplicado al negocio.....	25
Figura 8: Servicios de GGaming.....	26
Figura 9: Actividades de GGaming.....	27
Figura 10: Propuesta de valor para el gamer	32
Figura 11: Banda de precios por horas.....	35
Figura 12: Diseño de página de Facebook	39
Figura 13: Diseño de Página Web.....	40
Figura 14: Descripción de procesos del negocio.....	40
Figura 15: Diseños de polos del personal.....	42
Figura 16: Diseño de tarjeta	43
Figura 17: Matriz de posicionamiento de GGaming.....	47
Figura 18: Logo de GGaming	48
Figura 19: Programa comercial de GGaming proyectado para el primer año.....	48
Figura 20: Cronograma resumen de fase “Pre-operativa”.....	50
Figura 21: Modelo del ciclo de operaciones de GGaming.....	53
Figura 22: Vista de la fachada.....	56
Figura 23: Layout del primer piso.....	57
Figura 24: Plano de evacuación del primer piso	57

Figura 25: Vista del primer piso.....	58
Figura 26: Layout del segundo piso	58
Figura 27: Plano de evacuación del segundo piso.....	59
Figura 28: Vista del segundo piso	59
Figura 29: Medidas del local de GGaming	61
Figura 30: Nivel de ocupabilidad desde el primer hasta el cuarto año.....	61
Figura 31: Organigrama de GGaming eSport Center.....	62
Figura 32: Punto de equilibrio.....	77
Figura 33: Análisis de la sensibilidad de la participación de mercado.....	78
Figura 34: Análisis de sensibilidad del precio.....	78



RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio consiste en la puesta en marcha de un eSports Center, que en nuestro idioma podría traducirse como un centro especializado en deportes electrónicos. Este centro de entretenimiento está enfocado únicamente en los videojuegos en línea y en estimular la competencia, trabajo en equipo y habilidades blandas de los jugadores que asistan.

Este eSports Center GGaming, está constituido por un equipo profesional formado principalmente por dos socias y está enfocado en brindar una experiencia de juego única al consumidor mediante la comodidad física que este necesita en su espacio de juego al mismo tiempo que se estimulan las relaciones sociales entre jugadores a través de eventos y competencias que serán organizados periódicamente.

El público objetivo al que va enfocado GGaming son los jugadores de niveles socioeconómicos A y B entre 15 y 34 años de edad que lleven un estilo de vida gamer¹. Para la obtención de estos datos se desarrollaron múltiples estudios a lo largo del proyecto que serán detallados en los próximos capítulos. Se llevó a cabo un mix de estudios cualitativo y cuantitativo, que comenzó con un estudio base de la población que vive en los distritos pertenecientes a la Zona 6 de Lima metropolitana para determinar la proporcionalidad de gamers con respecto de la población en general. Este estudio determinó que el 18.5% de los encuestados eran gamers, pero solamente el 12.75% pertenecían al público objetivo mencionado en líneas anteriores. En torno a este estudio se desarrolló la propuesta de valor de GGaming que fue validada con un segundo estudio de campo enfocado solo en el público objetivo.

A partir de ello y de una evaluación económica GGaming se identifica como una propuesta atractiva debido a su rentabilidad en el horizonte de evaluación propuesto de 4 años. Para la puesta en marcha del negocio se necesita una inversión inicial de S/. 729,505 que será financiada en un 14% con un préstamo bancario y el resto con aporte de capital de los dos socios de forma equitativa. Como resultado de la evaluación, se determinó una tasa interna de retorno de 36%, un valor presente neto de S/. 133,980 y un periodo de recuperación de 3 años. Todo esto, refuerza que la idea de negocio es atractiva para cualquier inversionista que desee incursionar en el ámbito de los eSports en nuestro país.

¹ Término que será definido en el primer capítulo del plan de negocio.

INTRODUCCIÓN

En la última década, se ha definido una categoría deportiva atípica que difiere de los deportes físicos que conocemos hoy en día. Esta categoría, se deriva de la profesionalización de los videojuegos electrónicos a través de ordenadores online que actualmente se conocen como eSports. En los últimos años, se ha podido visualizar una tendencia de crecimiento constante. Este es un fenómeno que ha revolucionado la industria del entretenimiento y ha conseguido ser un foco de inversión legítimo de escala global. Ya existen millones de usuarios que disfrutan de esta categoría deportiva en todas partes del mundo gracias a los avances en tecnología y comunicaciones. Esto despierta un deseo entre los fanáticos, seguidores y los mismos usuarios de este nuevo rubro deportivo, a recrear estos acontecimientos competitivos de grupos sociales en dinámicas a menor escala, a través del uso de ordenadores privados y apertura de locales comerciales de red que presten este servicio al público gamer.

Sin embargo, en algunos países los estándares de calidad de estos servicios ofrecidos no cumplen con los requisitos necesarios de los gamers para ser disfrutados de manera óptima, y el Perú no es ajeno a este problema. En nuestro país, existe una tasa de crecimiento de 9% de las horas empleadas en jugar videojuegos en línea por parte de los gamers (Inga, 2016). Este público no consigue tener acceso a lugares y servicios de calidad para jugar, es decir, espacios donde puedan pasar un rato agradable entre amigos y cuenten con las comodidades necesarias para divertirse o poder entrenar en el ámbito de los eSports. Por lo tanto, este plan de negocio presenta una innovadora propuesta de valor para estos gamers, que consiste en un centro de entretenimiento de videojuegos online que busca compensar la necesidad insatisfecha por parte de los jugadores producto de este problema.

Para el desarrollo del proyecto se elaboró el presente plan de negocio, el cual consta de 8 capítulos en los cuales se detallan los pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio mencionado.

El primer capítulo ubica el contexto en el cual se desenvuelve el negocio y se dan a conocer ciertos conceptos útiles para la comprensión del lector a lo largo del documento. Además, se introduce una breve explicación sobre el ámbito general en el que se desarrollan los videojuegos en nuestro país y en el mundo.

En el segundo capítulo se detalla un análisis del sector empleando diversas herramientas como el análisis PESTE y las cinco fuerzas de Porter.

En el tercer capítulo se explica de forma detallada bajo qué criterios se realizó la segmentación del público objetivo y la investigación de mercado, así como sus resultados.

El cuarto capítulo introduce específicamente a la empresa desarrollada: GGaming. Se utilizó como herramienta principal el diagrama de Abel, para mostrar un mejor detalle de a quienes va dirigido el negocio, que necesidad satisface y como se satisface. Además, se explican los servicios y las actividades con las que contará dicho eSports Center.

En el quinto capítulo se desarrolló el plan de marketing, el cual consta de 3 partes principales que son: a) el desarrollo de la propuesta de valor, la cual fue validada en el estudio de mercado desarrollado en el capítulo 2; b) el análisis de las 8 P, donde especifica el producto ofrecido, que en este caso es un servicio de alquiler de PC de alta gama en un espacio físico amplio, confortable y seguro totalmente decorado con temática sobre videojuegos, donde los gamers podrán reunirse con sus pares y disfrutar de un momento agradable juntos; y finalmente, C) la gestión comercial, la cual se enfoca en el posicionamiento en la mente del consumidor a través del branding y desarrollo de marca.

En el sexto capítulo se detalla el plan de operaciones del negocio, en el cual se desarrolla la cadena de valor de GGaming y las estrategias operativas para lograr alcanzar los objetivos propuestos al principio del capítulo.

En el séptimo capítulo se hace referencia a la gestión de recursos humanos, la cual está basada en las políticas de reclutamiento, selección, capacitación, bienestar y salariales. Ello para poder integrar los lineamientos del negocio con los trabajadores.

Finalmente, en el último capítulo se brinda al lector el detalle del análisis financiero, en el cual se explican los supuestos generales bajo los que se armó dicho modelo, así como los supuestos de los ingresos y gastos del presente plan de negocio.

También se muestran los estados financieros y flujo de caja proyectado con el fin de determinar la viabilidad económica del negocio. Además, se presenta un análisis de sensibilidad de las principales variables determinadas que son la participación de mercado y el precio; y la determinación del punto de equilibrio para tener una mejor visión de la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO 1: ¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?

El negocio de los videojuegos se encuentra dentro del ámbito del entretenimiento y diversión. El término, entretenimiento hace mención que “Entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir” (Aguilar, 2016). Esta definición ha sido de utilidad para inferir que las personas necesitamos de un espacio de recreación como complemento de nuestras actividades diarias.

En este apartado, se ha especificado los conceptos que utilizan los gamers y la descripción del contexto de la industria de los videojuegos a nivel mundial y local. En primer lugar, se definió la estructura y clasificación de los videojuegos online enfocado en los deportes electrónicos, características y expectativas de los mismos. En segundo lugar, se especificó el término gamer, sus características y tipología. Finalmente, en tercer lugar, se describió el contexto y desarrollo de la industria mundial de los videojuegos y su implicancia en el mercado local.

1. Definición de Videojuegos Online

1.1. Juegos en línea

De acuerdo con Pacheco (2014), los juegos en línea se definen como “una tecnología o un mecanismo que conecta a los jugadores disponibles en la red informática o en Internet, para así estar asociados con las comunidades en línea, que hacen de los juegos un tipo de actividad social.”

1.2. Deportes Electrónicos

De acuerdo con Montero (2015), representante del portal deportivo Marca, “el término viene de la palabra inglesa ‘eSports’, es decir, electronic sports, los cuales no son más que una nueva forma de entender el deporte”. Por ello, los eSports se entienden como juegos deportivos profesionales a nivel de competencia. Además, Antón (2015) aporta lo siguiente:

Los eSports se han apropiado de los fundamentos de las competiciones deportivas tradicionales y las han adaptado al mundo digital. Equipos, ligas, torneos, fichajes, árbitros, comentaristas, entrenadores y jugadores han hecho de las competiciones de videojuegos una profesión muy rentable que atrae la atención de los más jóvenes.

Respecto a esta clasificación de “deporte” en la que se definen a los eSports, la revista gamer Cuatro sostiene lo siguiente: “Según la Real Academia Española, un deporte es recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico. También, las competiciones profesionales de videojuegos, un conjunto de disciplinas eminentemente mentales donde el componente físico también es determinante” (Antón, 2015).

Por ende, es importante tener la claridad del concepto eSport, el cual no se distingue por el juego, sino más bien por la competición y profesionalismo en el modo de juego, con equipos, patrocinadores y torneos oficiales o semi oficiales

1.2.1 Características de los eSports

Según Antón (2015), corresponsal de la revista gamer Cuatro, actualmente existen varios videojuegos que puedan ser considerados como eSports (League of Legends, StarCraft, Dota 2, Counter-Strike, Call of Duty, Hearthstone, Street Fighter, Smash Bros., World of Tanks...) y todos ellos comparten una serie de características comunes que son las siguientes:

Tabla 1: Características de eSports

Ligas	Eventos oficiales con reglas, equipos y jugadores profesionales
Aficionados	Juegan por diversión y/o competencia, o simplemente observan las transmisiones de la cobertura informativa de las ligas.
Medios de comunicación	Transmiten las competencias y ligas
Mercado publicitario	Son los principales patrocinadores de los equipos en las competiciones, lo cuales representan a una marca del medio en específico.

Adaptado de: Antón (2015)

Estas son las principales características de todos los videojuegos considerados eSports, como se observa en la tabla anterior, estos reúnen aficionados que juegan por diversión o por competencia en ligas que son patrocinadas por marcas conocidas en el medio.

1.2.2. Género de los eSports

“Los géneros de los eSports son una forma de clasificación, que designan un conjunto de videojuegos que poseen una serie de elementos comunes” (Martínez, 2016). A continuación, en la siguiente tabla se han definido los cuatro géneros:

Tabla 2: Género de los eSports

Género	Descripción
Lucha	Subgénero de los juegos de acción donde el jugador se enfrenta en combates contra otros jugadores.
FPS (First person shooter)	Subgénero de los juegos de disparos, donde la perspectiva con la que se juega es desde el punto de vista del propio personaje que se controla.
RTS (Real time strategy)	Subgénero de los videojuegos de estrategia donde todos los sucesos o acciones del juego se dan de forma continua.

Tabla 2: Género de los eSports (continuación)

Género	Descripción
MOBA (Multiplayer online battle arena)	Género multi jugador online derivado de los RTS, donde el jugador controla solo un personaje y forma grupo con otros jugadores con el objetivo de enfrentarse al equipo contrario y destruir su base.

Adaptado de: Gamer Dic. (s.f.)

Estos son los géneros de videojuegos que están considerados dentro de los eSports y que en la actualidad se juegan en equipos competitivos y se llevan a campeonatos o ligas a nivel mundial.

1.2.3 Canales de difusión físicos

Así como los eSports se difunden entre los aficionados mediante transmisiones deportivas de los medios de comunicación, también lo hacen de manera física mediante los Lan party. Estos refieren a la concentración de aficionados a los videojuegos online en un lugar físico, en el que todos se pueden conectar en red.

Según un estudio académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, realizado por Aliaga, Laca y Villegas (2014), se pueden distinguir tres tipos de Lan party:

- Lan party caseras: Son organizados en un ambiente privado (en casas de amigos). La infraestructura es financiada íntegramente por los mimos.
- Lan party con fin económico: Se refieren a negocios que ofrecen el servicio por un precio específico y con objeto de lucro económico. GGaming, entra en esta clasificación, ya que es una empresa con fines de lucro y con actividades operativas diarias.
- Lan party ocasionales masivas: Son eventos de gran magnitud que se realizan en fechas específicas, con alta asistencia de gamers, que generalmente son organizados por empresas del rubro de los videojuegos.

2. ¿Qué es un Gamer?

2.1. Definición del gamer

El término gamer, hace referencia a una persona que disfruta de los videojuegos desde niveles de ocio o distracción, hasta enfoques profesionales, competitivos y de carrera.

De acuerdo con Vega y Quiñones (2013), gamer es “un término que se utiliza para denominar a todos aquellos individuos que comparten el gusto y la práctica de los videojuegos, un lenguaje y hasta un espacio. Su estereotipo son adolescentes masculinos (en su mayoría) de un cierto bueno nivel socioeconómico”. Dentro de este concepto, se infiere que el gamer, más allá de solo tener un gusto o afición por los videojuegos, posee un estilo de vida propio y particular.

El concepto de estilo de vida, según Arellano (2000 citado en Arellano Marketing 2016), es “una manera de ser y de comportarse, compartida por un grupo significativo de personas de una sociedad, que se parecen entre sí por sus características socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura, entre otras”.

Asimismo, mediante las herramientas metodológicas utilizadas en la investigación de mercado que se explicarán a detalle en el capítulo 3, se establecieron características que tienen en común los gamers, con lo cual se pudo establecer un perfil. A continuación, se resumen los hallazgos del estudio en las siguientes características que se consideran típicas en el comportamiento del gamer:

- Siempre busca la mejor calidad de PC para jugar
- Intenta terminar cualquier juego al 100%
- Tiene un elevado interés en ver noticias sobre videojuegos y últimas tendencias
- Disfruta de ver a otras personas jugar
- Constantemente ve gameplays² de juegos que le gustan
- Consume merchandising gamer como sudaderas, polos, muñecos, entre otros.
- Disfruta mucho jugando solo, en compañía o, de cualquier forma.

Con lo detallado en el precedente cuadro, se infiere que ser un gamer no es sólo tener aficiones o gustos por los videojuegos, sino más bien es tener una necesidad llamada “estilo de vida”, el cual consiste en pasar tiempo en las computadoras, sea trabajando en ellas o invirtiendo en la mejora de las mismas. Por tal motivo, se espera que el valor ofrecido por GGaming cubra o supere las expectativas de los gamers, ya que actualmente hay una falta de comodidad de confort en las cabinas de internet, no se enfocan en satisfacer las respectivas necesidades de estos peculiares consumidores.

2.2. Descripción de la cultura Gamer:

Según Torres (2014), “a los diferentes lugares donde han llegado los videojuegos, se crearon subculturas que pertenecen a un estilo de vida llamado la cultura gamer”. Las personas que se ven identificadas con esta cultura están involucradas con las redes sociales y/o factores tecnológicos de manera diaria. El internet es un medio primordial para el desarrollo y difusión de la cultura gamer. Al respecto, el autor señala lo siguiente:

² Vídeo donde se observa el juego en sí y la interacción del jugador.

Las comunidades gamers son tecnológicamente construidas, ya que sin los artefactos con los que interactúan (videojuegos) sus miembros, los mecanismos de identidad y representación no tendrían base alguna. Por consiguiente, la comunidad gamer o la cultura gamer es promovida, desarrollada e industrializada por un factor importante y principal: el Internet (Torres, 2014).

2.3. Tipos de gamers

Según Calle (2015), de la revista Gamers On, se puede identificar y diferenciar a los jugadores, los cuales se clasifican en cuatro grandes grupos:

1. Por la importancia que le dan a los videojuegos y el tiempo que dedican a los mismos.
2. Por la plataforma que usan para jugar.
3. Por sus capacidades a la hora de jugar.
- 2.7. Por sus prácticas y costumbres a la hora de jugar.

Figura 1: Clasificación de gamers

Tipos de Gamers				
Según importancia y tiempo	Según la plataforma		Según sus capacidades	Según sus prácticas
Casual gamer	Emu-gamer		Newbie	Cheater
Mid-core gamer	Arcade gamer		Novato	Noob
Fanboy	Nintendero	Console gamer	Gosu	
	Sonyer	Handheld gamer	Pro gamer	
	xboxer	Pc gamer		
Hardcore gamer	Trophy hunter	Retro gamer	Master gamer	
	Adicto		Troll	

Fuente: Calle (2015).

GGaming está enfocado en satisfacer a los gamers según la importancia y tiempo que le dedican al juego, los Midcore Gamer (Jugador en línea que dedica horas a la semana entrenando en su pc) y los Hardcore Gamer (Jugador profesional en línea que dedica mucha más horas al juego). Según la plataforma, GGaming se enfoca en los PC gamer, ya que se ofrecerán solo juegos en línea.

3. Desarrollo de los electronic Sports en el mundo

Los electronic sports, como se definió anteriormente, consisten en videojuegos que son jugados en línea de forma profesional en ámbitos competitivos. Los primeros pasos de este mercado se presenciaron en 1981, en Estados Unidos cuando la compañía desarrolladora de videojuegos Atari creó la primera competencia de un juego llamado Space Invaders. Siete años más tarde, se crea el primer videojuego online por equipos llamado Netrek, convirtiéndose en el primer juego online por equipos de la historia (Monfort, 2015).

Una vez establecido el mercado estadounidense de electronic sports, éste comenzó a aparecer en Oriente y Europa, ya que identificaron el mercado como altamente rentable si se trataba del escenario competitivo.

Uno de los sucesos que marcó la seriedad de este mercado, fue la incursión de los eSports en el grupo mediático ESPN3 (Entertaining and Sports Programming Network).

En el año 2014, se llevaron a cabo dos eventos masivos de eSports: The International de Dota 2 en Seattle, USA y El Campeonato de League of Legends en Seúl, Corea, y dichos eventos fueron cubiertos por ESPN como parte de una iniciativa para atraer al público de gamers (Ver fotos en el Anexo M).

Debido a este reconocimiento en el mundo de los deportes, los auspiciadores ya no solo son las empresas fabricantes de equipo informático, sino también grandes firmas como Coca-Cola, Red Bull, Nike o New Balance (Por qué los videojuegos, 2016).

Así, el escenario competitivo de videojuegos en línea ha mostrado un crecimiento constante hasta convertirse en el sólido mercado de eSports que es hoy. Del 2012 al 2013, el número de espectadores de eSports en ESPN tuvo un crecimiento del 27.58% llegando a tener 74 millones de espectadores con 2.4 billones horas dedicadas a ver eSports.

Del 2013 al 2014, el número de espectadores tuvo un crecimiento del 20.27% llegando a tener 89 millones de espectadores con 3.7 billones de horas dedicadas a ver eSports. Por ende, el crecimiento de este mercado ha sido atractivo para los inversionistas en el mercado gamer.

La consultora Deloitte evalúa en 500 millones de dólares los ingresos globales del eSport en 2016, tras los 400 millones movidos el año pasado. Los especialistas Newzoo y Repucom estiman un alza desde los US\$ 194 millones en 2014 a 564 millones en 2017, alimentada por un público que crecerá de 89 a 145 millones de personas en el mismo periodo. (Por qué los videojuegos, 2016).

³ ESPN son las siglas de una corporación de medios norteamericana especializada en los deportes, que contiene varios canales de Tv y revistas.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

La industria de los videojuegos a nivel mundial tiene ingresos por aproximadamente 1.74 trillones de dólares, según la consultora financiera Ares y Briones (2016). Es por ello que es considerada como uno de los negocios más rentables en el mundo. Al respecto:

La industria del entretenimiento mueve miles de millones de dólares en el mundo y de forma inconsciente porque las personas no se percatan de la gran cantidad de estímulos que reciben. Total, se trata de diversión y la naturaleza humana siempre va a destinar esfuerzo, tiempo y gasto a nutrir este mercado. Y lo mejor de todo, para quienes están detrás produciendo dicha oferta, es que el consumidor no tiene necesariamente remordimientos cuando se trata de gastar en diversión ya que, finalmente, entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir. (Aguilar, 2016).

El presente capítulo, tiene como enfoque principal el análisis del macro y micro entorno, con el fin de establecer la estrategia de nuestro negocio. Para ello, se usarán herramientas como el análisis PEST, el diamante de Porter Y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1. Análisis del macro - entorno

1.1. Análisis PEST

Para clasificar los factores del macro entorno se utilizó la herramienta de análisis PEST, el cual permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos (Ayala & Arias, 2014). A continuación, se analizarán los factores más importantes del macro-entorno que afectan directamente al giro del negocio.

Tabla 3: Principales factores según el análisis PEST

Ámbito	Principales factores
Político-Legal	Ley N° 28976 “Reglamentación para la Licencia de funcionamiento “
	Reglamentación de Defensa Civil para la seguridad de edificaciones.
	Reglamentación Mintra de horario de contratación laboral.
	Reglamentación Norma A.070 Comercio para el cálculo del aforo y normas de saneamiento.
Económico	Crecimiento de 2.5% en el mes de octubre 2016 en la Economía peruana.
	Incremento del consumo de videojuegos en el Perú crece 40% al año.
Social-Demográfico	Crecimiento demográfico y gasto en entretenimiento
	Aumento del número de horas en jugar videojuegos online, 9% al año.
Tecnológico	Crecimiento del Sector Tecnológico en el Perú
	Crecimiento del uso de la tecnología por parte de los jóvenes

Adaptado de: Kotler y Keller (2006)

2. Análisis del Micro entorno

2.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para clasificar los factores del micro entorno se utilizó la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter (1993). Ello tiene como finalidad identificar los factores principales y el nivel de poder que ejerce cada uno frente a la propuesta de GGaming. Para mayor detalle de la siguiente figura ver Anexo E.

Tabla 4: Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Ámbito	Principales factores
Amenaza de nuevos entrantes (Bajo)	Diferenciación del producto: Alta Inversión de capital: Alta
Poder de negociación de Proveedores (Bajo)	Costos de cambio de proveedor para la empresa: Bajo Competencia entre proveedores: Alta
Poder de negociación de los Clientes (Medio)	Percepción del valor del comprador por el servicio: Alto Diferenciación del producto: Alta

Adaptado de: Porter (1993a).

3. La industria del mercado local

3.1. Análisis del crecimiento de la industria de Videojuegos en el Perú

El negocio se enmarca en el sector de entretenimiento, según Vogel (2011), este se entiende como aquello que produce una experiencia placentera y satisfactoria. Por ello, el atributo más importante de este es la capacidad de mantener la atención del público.

Además, el mercado de entretenimiento y videojuegos ha crecido y se encuentra superando a la industria del cine y música. Esto lo explica Silvia Campodónico, directora general de Toulouse Lautrec, manifestando que "la industria del entretenimiento y de los videojuegos es tres veces más grande que la del cine y dos veces más grande que la música [...]" (La industria de videojuegos, 2014).

La industria de los videojuegos en el Perú ha ido creciendo a grandes pasos. El diario Gestión publicó un artículo relacionado a este tema, en el cual se describe el aumento de horas dedicadas a jugar videojuegos online.

El gerente comercial del Ragnarok LAN Party 2014, Favio Cossio, indicó que ha aumentado en 12% el número de horas dedicadas a jugar en diferentes dispositivos y 9% en videojuegos online. En 40% al año aumenta el consumo de videojuegos en el Perú, cifra que tiende a mantenerse (En 40% aumenta, 2014).

Según la información de la industria de los videojuegos, tanto en el mercado mundial como local, se ha podido distinguir un dinamismo del mercado, el cual se fundamenta, principalmente, en tres puntos: 1) El creciente desarrollo de eventos Gamers; 2) El aumento de los negocios de centros Gamers 3) El aumento de la afición a los electronic Sport.

3.2. Distribución de gastos económicos en el sector entretenimiento por nivel socio económico

En los últimos años, la industria de los videojuegos ha tenido un crecimiento significativo. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM; 2015) existe un interés creciente por las actividades de entrenamiento digital, entre ellas los videojuegos, categorizado en el grupo de Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza, que a su vez pertenece a uno de los ocho grupos que componen el Promedio General de Gastos Familiares Mensuales para Lima Metropolitana, como se observa en el siguiente cuadro:

Figura 2: Ingresos y gastos según NSE 2015 - Lima Metropolitana

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 673	S/. 975	S/. 803	S/. 689	S/. 718	S/. 643	S/. 548	S/. 468
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 95	S/. 233	S/. 132	S/. 89	S/. 97	S/. 76	S/. 60	S/. 59
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 237	S/. 566	S/. 356	S/. 223	S/. 236	S/. 202	S/. 147	S/. 94
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 104	S/. 578	S/. 159	S/. 68	S/. 73	S/. 59	S/. 45	S/. 36
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 126	S/. 360	S/. 172	S/. 122	S/. 122	S/. 122	S/. 73	S/. 48
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 211	S/. 876	S/. 396	S/. 155	S/. 175	S/. 123	S/. 73	S/. 49
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 265	S/. 1,056	S/. 459	S/. 211	S/. 242	S/. 160	S/. 106	S/. 61
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 108	S/. 265	S/. 155	S/. 102	S/. 107	S/. 94	S/. 67	S/. 56
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,074	S/. 7,394	S/. 4,414	S/. 2,880	S/. 3,077	S/. 2,563	S/. 1,952	S/. 1,535
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,954	S/. 11,596	S/. 5,869	S/. 3,585	S/. 3,834	S/. 3,185	S/. 2,227	S/. 1,650

Fuente: APEIM (2015).

Como se puede observar en la figura precedente, el promedio del gasto mensual destinado al grupo N° 7, que está calificado como “esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza”, ocupa el segundo lugar de importancia en la distribución de los gastos mensuales que en promedio asciende a 265 nuevos soles. GGaming se enfocará específicamente en el público de

los sectores A y B, ya que destinan un mayor presupuesto a este rubro a comparación de los otros sectores.

3.3. ESports en el Perú

El crecimiento de los eSports a nivel mundial ha tenido un gran impacto también en el escenario competitivo para el Perú y esto se evidencia a través de ciertos puntos específicos que se detallarán a continuación.

En primer lugar, el Perú tiene varios equipos que lo representa en el escenario de los eSports, como Not Today, Elite Wolves, Unknown, entre otros conocidos a nivel mundial.

En segundo lugar, la organización de torneos a nivel local y nacional es muy dinámica, ya que se organizan muchos torneos anualmente, que cuentan con un alto grado de participación en Lima y provincias. Cabe resaltar, que los integrantes del equipo de Dota 2 Not Today, mencionado anteriormente, provienen de la provincia de Arequipa, y fueron contactados gracias a la promoción de los eSports a nivel nacional en Perú.

En tercer lugar, se puede mencionar los eventos gamer que se realizan en Lima. Un ejemplo es el MASGAMERS Tech Festival⁴, que se viene organizando desde el 2011 hasta la fecha. Otro evento importante es el Ragnarok⁵, que se realiza en todas partes del mundo incluyendo en Lima cada año.

En cuarto lugar, según un artículo publicado por Sánchez (2015) en el diario Gestión:

En la actualidad, hay once empresas asociadas activas de la CVA Perú (Compañías de Videojuegos Asociadas de Perú) que agrupa a empresas dedicadas a la creación, difusión y enseñanza de videojuegos. Entre ellas figuran: Área51 Training Center, Bamtang Games SAC, Freekimedia, LEAP Game Studios, Magma Creations, Nueveimedia videojuegos, Toulouse Lautrec.

Finalmente, Toulouse Lautrec estipuló el 31 de enero del 2016 como el Game Day, día en el que este instituto realiza un evento al que asisten gamers internacionales y se exponen las nuevas tendencias.

3.3.1. Oferta actual del mercado local

Hasta inicios de este año, los únicos lugares de los disponían los gamers que no juegan en casa eran las cabinas de internet y Lan Centers⁶. Se realizaron visitas a los

⁴ Convención de tecnología y entretenimiento digital que está orientado principalmente a la industria de los videojuegos.

⁵ Festival gamer digital enfocado en los eSports.

⁶ Centro de red especializado solo en videojuegos.

mismos a modo de observación para así tener un mayor conocimiento de la oferta que ofrecen estos establecimientos. Aproximadamente hace seis meses, se inauguró el primer eSports Center en el Perú: Gaming Factory, que ofrece una infraestructura más cómoda y equipos gamers de buena calidad y de marcas reconocidas.

Se consideró importante conocer la ubicación, servicios e infraestructura que brinda actualmente el mercado. Ello para poder conocer y realizar una distinción entre la oferta de la competencia y la de GGaming. A continuación, el detalle de lo mencionado.

Tabla 5: Oferta actual del mercado

Establecimiento	Descripción	Infraestructura	Comportamiento de los Gamers	Características y Precios
Centro Comercial Arenales	Ubicado en Lince, conocido como el centro más popular para ir a jugar. Hay cabinas de internet y Lan centers. Entre ellos el más conocido es ASG, el cual posee 02 locales uno de 70 máquinas y otro de 40, los cuales están llenos casi todo el día.	Locales pequeños sin aire acondicionado con sillas de plástico y las máquinas no son computadoras gamers.	Van generalmente a jugar solos. Están muy concentrados en el juego, con los audífonos puestos y no celebran por el juego ganado. Tampoco hablan con los chicos de su costado.	Tienen promociones de hora gratis, cada vez que completan una tarjeta compuesta por 25 sellitos y descuentos por horarios establecidos. La hora está S/1.50.
Gaming Factory	Ubicado en Lince, en la Av. Tomás Guido. Primer eSport Center gamer del Perú, que brinda comodidad y necesidad por satisfacer al gamer.	Infraestructura moderna con equipos gamers de buena calidad y alianzas estratégicas con los mismos proveedores. Presenta una distribución de computadoras en filas. Se venden artículos gamers ha pedido. También tienen 01 sofá como pequeña sala de espera.	Van en grupos de amigos y/o familiares a jugar. Entablan relaciones amicales con los gamers que van conociendo en el local, en los momentos que no juegan.	Tienen promociones de paquetes de horas solo por días y horarios específicos. Por ejemplo, lunes, martes, miércoles y jueves de 9am a 1pm a S/8.00. La hora está en algunas máquinas S/2.50 Y en otras S/3.50.

CAPÍTULO 3: DELIMITACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Con la información del contexto internacional y Local de la Industria de los videojuegos y el análisis del macro entorno y micro entorno, se puede concluir que GGaming puede realizar sus operaciones con éxito en el mercado local, por lo cual se desarrolló el presente capítulo, el cual tiene como fin determinar el tamaño del mercado al cual se enfocará GGaming. Asimismo, se identificó el perfil del público objetivo para personalizar el modelo de negocio y se muestran las conclusiones de la investigación de mercado metodológica.

1. Delimitación de la demanda

Para la delimitación de la demanda, se utilizarán los conceptos de Tamaño de Mercado, Mercado Disponible, Mercado Potencial y Mercado Meta del libro Dirección de Marketing de Kotler y Keller (2006). Se utilizó fuentes secundarias para el levantamiento de información que comprenden datos estadísticos del INEI⁷

1.1. Mercado Objetivo

El negocio se encuentra ubicado en el distrito de Lince, debido a que es considerado como El paraíso de los amantes de los videojuegos, según un artículo publicado en El Comercio (Inga, 2016) y según información extraída de las entrevistas a profundidad de los expertos de la industria.

De acuerdo con datos de APEIM (2015), el distrito de Lince se encuentra dentro de la zona 6 (Distritos aledaños a Lince) debido a que se desea emplear una estrategia de desarrollo del servicio en un mercado ya existente. Por ende, se ha decidido escoger estos como parte de nuestro público objetivo, los cuales tienen un mayor poder de concentración en los NSE A Y B, considerando el nivel de gasto promedio en el sector entretenimiento que está concentrado en los mismos.

Por ello, para determinar el tamaño de mercado, se tomó como referencia el Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI; 2010), el cual comprende la población de todo Lima clasificada por distritos y por rango de edades, para nuestro caso de 15 y 34 años⁸, donde se enfocará nuestra propuesta de valor.

⁷ Instituto de Información Estadística que Produce y difunde información estadística oficial del Perú.

⁸ Delimitación de rango de edad en base a entrevista a profundidad realizada al dueño del primer eSports Center en el Perú.

Figura 3: Tamaño de mercado por distrito (15-34 años)

Distritos objetivos	Cantidad	%
Jesús María	21,341	18%
Lince	15,162	13%
Magdalena	16,385	14%
Pueblo Libre	22,369	19%
San Miguel	42,158	36%
Total	117,415	100%

Adaptado de: APEIM (2015).

Posteriormente, se segmentó en función a los niveles socioeconómicos A y B. Según APEIM (2015), en el siguiente cuadro se muestra el nivel de concentración en cada uno de los distritos pertenecientes a la zona 6.

Figura 4: Distribución por NSE Apeim Lima-Metropolitana (%)



Zona	TOTAL	Niveles Socioeconómicos				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	20.0	40.4	25.7	8.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	12.3	45.4	26.5	14.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	20.5	50.7	21.7	5.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.9	10.3	41.2	36.6	9.9
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	1.8	21.6	45.0	25.5	6.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.9	11.9	40.2	36.0	10.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	19.9	48.8	22.7	6.5	2.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29.0	44.9	18.8	5.0	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.8	22.1	40.1	24.6	8.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	10.0	42.2	36.9	11.0
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	17.2	42.2	25.2	13.9
Otros	100	0.0	8.5	48.9	27.7	14.9

Fuente: APEIM (2015).

Finalmente, el siguiente cuadro muestra los resultados de la segmentación realizada, se detalla el número y porcentaje de personas que pertenecen a los distritos de la zona 6 y a los niveles socio económicos A y B.

Figura 5: Distribución NSE A y B por distrito Apeim Lima - Metropolitana (%)

Distritos objetivos	Cantidad A y B	%
Jesús María	14,661	18%
Lince	10,416	13%
Magdalena	11,256	14%
Pueblo Libre	15,368	19%
San Miguel	28,963	36%
Total	80,664	100%

Adaptado de: APEIM (2015).

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluyó que el número de habitantes de los distritos mencionados anteriormente, del rango de edad de los 15 y 34 años y que pertenecen a los NSE A y B en el año 2015 fue de 80,664 personas.

Del total de encuestas realizadas se obtuvo que el 12.75% de las personas encuestadas cumplían con el perfil de gamer, por lo que, aplicando este porcentaje en proporción directa al número de personas hallado anteriormente, se puede deducir que la Zona 6 de Lima Metropolitana tiene 10,285 MidCore y HardCore Gamers de 15 a 34 años del NSE A y B.

1.2. Mercado potencial

De acuerdo con Kotler y Keller (2006), “el mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta” (p.126). Por lo tanto, de acuerdo con los datos recabados de las encuestas, se concluyó que el 65.77% de los encuestados mostraban mucho interés en la idea de negocio y afirmaron que definitivamente asistirían al local. Además, que estarían dispuestos a pagar el doble de lo que pagan en los servicios que actualmente ofrece el mercado, por un servicio como el descrito en las encuestas. Así, el mercado potencial es de 6,765 del público objetivo.

1.3. Mercado disponible

Nuevamente, de acuerdo con Kotler y Keller (2006), “el mercado disponible está formado por “consumidores que tienen interés por la oferta, disponen de acceso a la misma y cuentan con los ingresos necesarios para adquirirla” (p.126). De acuerdo con las encuestas realizadas, el 77.02% de los que les parecía atractiva la idea de negocio, indicaron que estarían dispuestos a pagar el doble de lo que pagan en los servicios que actualmente ofrece el mercado, por un servicio como el descrito en las encuestas. Por lo tanto, el mercado disponible es de 5,211 personas.

1.4. Mercado meta

Por último, el mercado meta “es la proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender” (Kotler & Keller, 2006, p. 126). Por lo tanto, el porcentaje de mercado meta, se

medirá en base al número de personas que GGaming decidirá atender, teniendo en cuenta el número de visitas realizadas en promedio por cada persona y el nivel de ocupabilidad del local. Por ello se captará el 17% del mercado disponible para el primer año de las operaciones del negocio (886 personas).

2. Metodología de Investigación de mercado

Es de gran importancia conocer a mayor profundidad al público objetivo determinado, comprendido por los jóvenes adultos entre 15 y 34 años, con cierta capacidad adquisitiva y que sean gamers. Por ello, se realizó un estudio de mercado, enfocado en la investigación primaria que permitan determinar rasgos particulares y puntuales que servirán para validar y/o replantear la idea de negocio.

Para realizar este estudio, se emplearon diversas herramientas de levantamiento de información de análisis cuantitativo y cualitativo, los cuales serán utilizados como insumos para el estudio de mercado. Las herramientas utilizadas fueron las siguientes:

- Observación: Se realizaron 14 visitas al Centro Comercial Arenales, de aproximadamente 3 horas cada una, en las cuales, se observó el comportamiento de los gamers y se tomó las notas respectivas. También se visitó el nuevo eSport Center gamer en Gaming Factory.
- Entrevistas a profundidad: Se realizaron 07 entrevistas a profundidad a personajes importantes y reconocidos en la industria de los videojuegos.
- Encuestas: Se realizó un estudio base de 400 encuestas⁹ para obtener información sobre la proporcionalidad de gamers con respecto de la población de los distritos de la zona 6 de Lima metropolitana. Además, se realizaron 300 encuestas específicamente a MidCore y HardCore Gamers para conocer más a fondo sus gustos y preferencias y validar la propuesta de valor de GGaming.
- Focus group: Se realizaron 2 focus group. El primero tuvo lugar el 28 de abril del 2015 para indagar sobre gustos y preferencias de los gamers y se tomó como referencia previa para la realización de la encuesta. El segundo se realizó después de las encuestas el día 06 de junio del 2016, fue para determinar y afinar temas propios del eSports Center, que se detallarán líneas abajo.

⁹ El cálculo de la cantidad de encuestas a realizar se estimó mediante la fórmula estándar de estimación de muestra de la población.

2.1. Diseño de la investigación

2.1.1. Alcance de la investigación.

La investigación tiene un alcance de tipo exploratorio, debido a que se obtuvo información general respecto al perfil del consumidor de videojuegos de Lima Metropolitana y sobre el problema poco conocido de la demanda desatendida, incluyendo la identificación de posibles variables como número de horas de juego, días de afluencia, gustos, preferencias, entre otras y establecer prioridades para estudios futuros.

2.1.2. Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque mixto puro, que refiere a una combinación de los métodos de análisis cualitativo y cuantitativo, de los cuales se obtuvieron datos concluyentes.

Asimismo, la investigación tuvo un diseño secuencial debido a que al principio de la investigación se planteó una idea de negocio guiado por supuestos que fueron descartados y modificados según los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo realizados.

2.1.3. Objetivos de la investigación

- Conocer cuales los principales atributos deseados por el consumidor, asociados a un espacio agradable de juego
- Obtener información sobre el mercado y conocer el porcentaje de satisfacción que posee el gamer con la oferta actual.
- Determinar cuáles son los videojuegos más populares y el modo de juego preferido de los jugadores
- Determinar los horarios y días que tendría mayor afluencia el local
- Determinar nivel de frecuencia de asistencia al local
- Determinar los complementos del servicio a ofrecer (venta de bebidas y snacks nutritivos)
- Nivel de frecuencia de consumo de snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas en el local

2.2. Herramientas de investigación

2.2.1. Herramientas cualitativas

Para el análisis cualitativo, se utilizó la técnica del focus group. Se realizó 02 focus group, en los cuales el primero tenía como objetivo general entender con mayor claridad las percepciones de los jóvenes gamers de la oferta en el mercado local, sus gustos preferencias y opinión hacia una nueva propuesta de negocio como es GGaming eSports Center.

En dicho proceso participaron 8 jóvenes con el hábito de jugar videojuegos (gamers), quienes dieron a conocer sus preferencias, percepciones y distintos aspectos sobre la oferta y el mercado limeño actual de videojuegos.

Esta técnica se llevó a cabo, en base a una serie de temas planteados y estructurados en la guía de focus que se detalla en el Anexo D.

Este primer focus se realizó de forma exploratoria, para indagar sobre gustos y preferencias de los gamers y como referencia previa para la realización de la encuesta. Los jóvenes participantes fueron escogidos entre los conocidos de los integrantes del proyecto, siendo 5 de ellos estudiantes de distintas carreras de la PUCP y las otras 3 personas jóvenes que cursan estudios superiores en otras instituciones.

Todos los jóvenes tuvieron una participación activa en el debate que se generó, puesto que era un tema al que estaban realmente ligados, lo que les motivaba a opinar abiertamente en base a sus experiencias personales. Esta actividad se llevó a cabo el día 28 de abril del 2015 a las 19:00 horas en los cubículos del Tinkuy ubicado dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú y tuvo una duración de 1 hora y media.

El segundo focus group que se realizó después de las encuestas tuvo como objetivo determinar y afinar temas propios del eSports Center como precio, membresías, combos, distribución de las máquinas, tematización del local, nombre del eSports Center, logotipo y conocer el tipo de acompañamientos (sándwiches y bebidas).

Este focus group se realizó el día 16 de abril del 2016, el cual tuvo lugar en el Centro Comercial Arenales, duró aproximadamente 40 minutos y contó con 9 participantes, lo cuales tuvieron una participación muy activa y se mostraron entusiasmados con la idea de negocio. Los 9 participantes son gamers y ya habían jugado al menos una vez entre ellos o se conocían de vista.

Además, se realizaron 7 entrevistas a profundidad. La primera se realizó en el MásGamers. Uno de los organizadores el evento más importante de gamers en Lima, nos reveló cifras de los asistentes al evento, las cuales fueron 50,000 personas en 3 días, lo que de acuerdo a su experiencia a través de los 5 años que se viene realizando este evento, determinó que sería aproximadamente el 40% de la población gamer de Lima Metropolitana. Para ver fotos de la asistencia al torneo ver anexo N.

Otras de las entrevistas fueron realizadas a uno de los socios fundadores del único eSports Center en Lima, Gaming Factory, el cual fue inaugurado el reciente 1 de junio de 2016 y al director administrativo del mismo centro, lo cual nos dio una perspectiva más aterrizada del negocio.

Nos proporcionó cifras de cotizaciones de los costos de implementar el mobiliario necesario del eSports Center, precios, sistema de funcionamiento, procesos de su negocio y propagandas publicitarias.

La tercera entrevista se realizó a uno de los encargados de administrar uno de los locales ubicados en Arenales llamado ASG, el cual brindó información relevante en cuanto a asistencia al local, días de afluencia, horarios, precios y promociones.

La cuarta entrevista se realizó al especialista en eSports, representante de GG Circuit en nuestro país, quien proporcionó información del sistema Smart Lounge¹⁰. Otra de las entrevistas fue realizada a uno de los desarrolladores de videojuegos educativos en Avatar PUCP.

También se realizó una entrevista al gerente regional de América latina de la marca de artículos gamer más conocida a nivel internacional, Razer. Y finalmente, se realizó una entrevista al community manager de BenQ, marca de monitores de alta gama frecuentemente utilizado por los gamers.

2.2.2. Herramientas cuantitativas:

La encuesta¹¹ fue la técnica empleada para el análisis cuantitativo del estudio de mercado, la cual a su vez usó como insumo los resultados del primer focus group, puesto que sirvieron para determinar las preguntas a emplear en la encuesta estructurada. Dicha encuesta fue aplicada de forma aleatoria, a lo largo del mes de abril del presente año.

Las encuestas fueron realizadas a 400 personas de los distritos pertenecientes a la zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Magdalena, debido a que estos son distritos aledaños a Lince, que es donde se ubica el local y donde se concentra gran parte de la población de los niveles socioeconómicos A y B.

Esta encuesta tenía como objetivo principal, determinar la proporcionalidad de gamers con respecto de la población en general para poder estimar el universo de gamers a estudiar. Además, sirvió para confirmar los gustos y preferencias de los jóvenes en torno a los videojuegos, determinar la concurrencia a los locales de juego actual y recopilar información sobre las percepciones de los potenciales clientes sobre la idea de negocio propuesta, de manera que se pueda determinar las expectativas del público objetivo en cuanto a los atributos y características que le gustaría encontrar en el centro gamer. Asimismo, estos resultados serán usados como insumos para el plan de marketing del negocio.

¹⁰ Sistema de desarrollo de torneos profesionales a nivel internacional.

¹¹ Ver modelo de la encuesta y ficha técnica en el Anexo A.

Figura 6: Distribución de encuestas por distrito

Distritos	Encuestas	%
Jesús María	73	18%
Lince	52	13%
Magdalena	56	14%
Pueblo Libre	76	19%
San Miguel	144	36%
Total	400	100%

Se obtuvo que la población gamer entre los 15 y 34 años, que pertenecen a los niveles socio económicos A y B y son midcore y hardcore gamers es de 10,285, que son a los que va dirigida la propuesta principalmente. El nuevo tamaño de muestra obtenido fue de 374.

3. Resultados del estudio de mercado

3.1. Análisis cualitativo primer focus group

En cuanto al primer focus group, se obtuvo que la mayoría de los participantes prefieren jugar en casa porque tiene la computadora bien equipada, están cómodos y ya están acostumbrados a su computadora e implementos. Uno de los participantes no cuenta con internet en casa y los otros dos participantes van a un Lan center siempre porque no tienen una computadora gamer.

El focus reflejó que la única razón por la que los participantes se juntan fuera de sus casas con sus amigos para jugar juegos en línea es porque jugar con amigos es más divertido que jugar solo. Los participantes manifestaron que pasan con sus amigos alrededor de 6 horas al día en promedio cada vez que van a un Lan center; pero que usualmente no salen de casa para jugar en otro sitio, puesto que no les agrada los locales de videojuegos que hay actualmente en el mercado. Todos los participantes irían un fin de semana a cabinas con sus amigos en vez de salir a otro lado, como una discoteca o un bar.

A continuación, mayor detalle de los primeros hallazgos:

Tabla 6: Resultados del primer focus group

MODO DE JUEGO	<ul style="list-style-type: none">- Les gusta jugar en grupos de amigos y/o familiares- También juegan solos y con personas en línea- Los gamers juegan sin música porque les distrae y les hace perder la concentración- Prefieren un ambiente sin ruido en general- El gamer desea que nada interfiera entre su visión y el monitor en el que juega
----------------------	---

Tabla 6: Resultados del primer focus group (continuación)

<p>MERCADO (LAN CENTER)</p>	<p>- Los participantes pagan entre 8 y 12 soles por máquina, por jugar con sus amigos entre 4 y 6 horas, que en promedio son 2 soles la hora.</p> <p>Desventajas:</p> <p>Computadoras en mal estado y de mala calidad</p> <p>Internet lento</p> <p>Poco espacio</p> <p>Sillas incómodas</p> <p>No hay ventilación</p> <p>No hay seguridad</p> <p>Presencia de mucho ruido</p> <p>No se realizan torneos oficiales</p> <p>Ventajas:</p> <p>Se puede ir con amigos</p> <p>Algunos Lan center ofrecen snacks y gaseosas</p> <p>Si no ofrece ningún tipo de snack, siempre hay algún lugar cercano para comer algo entre turnos</p>
<p>IDEA DE NEGOCIO</p>	<p>- Entre los atributos mencionado por los participantes se encuentran:</p> <p>Buenas máquinas</p> <p>Internet rápido</p> <p>Sillas cómodas</p> <p>Ventilación adecuada</p> <p>Lugar espacioso</p> <p>Seguridad</p> <p>Que se pueda llevar implementos propios</p> <p>Transmisión de torneos</p> <p>Realización de campeonatos</p> <p>Limpieza e higiene</p> <p>Aire acondicionado</p> <p>- Los participantes Recomendaron que les gustaría ver propaganda, anuncios, noticias y fechas de eventos del nuevo centro gamer en redes sociales (Facebook y Twitter) y páginas conocidas de transmisiones en vivo como twitch.tv.</p> <p>- Los gamers dieron ideas sobre el posible nombre del eSports Center.</p>

3.2. Análisis cualitativo del segundo focus group

En el segundo focus group, que constó de 9 personas y se realizó en el Centro Comercial Arenales. Todos los participantes tenían entre 18 y 31 años de edad, específicamente 50% de ellos tenían más de 26 años, 3 viven en Jesús María, 1 en Lince, 1 en la Molina, 2 en san Isidro y 1 en los Olivos. Lo cual nos demostró que a este Centro Comercial asisten gamers provenientes de diversos distritos de Lima independientemente de la distancia geográfica.

La pregunta para empezar el focus fue acerca del porqué asistían a este centro comercial aun viniendo desde tan lejos, y sus respuestas giraban en torno a “porque es lo mejor que podemos encontrar para jugar”, “porque no hay otro espacio en el que podemos reunirnos”, “porque es toda una comunidad”. Todos los asistentes al focus asistían a este centro por lo menos 3 veces por

semana, 2 de ellos iban todos los días después del trabajo. Los 9 participantes son gamers y ya habían jugado al menos una vez entre ellos o se conocían de vista.

Tabla 7: Resultados del segundo focus group

<p>NOMBRE Y LOGOTIPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes calificaron el nombre GGaming como muy atractivo por sus siglas GG que significan en inglés Good Game y es un término muy utilizado por los Gamers al momento de finalizar una partida online. Y Gaming que se deriva del verbo en inglés “Game” que significa Juego. - Se estipuló que el logo debería contar con el color negro, puesto que es el color más usado en todos los artículos gamer y un color adicional neón.
<p>PRECIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes del focus comentaron que estarían dispuestos a pagar hasta el doble de lo que pagan en el Lan center al que asisten que en promedio es de 2.00 soles, por un eSports Center como el descrito. - Los gamers comentaron que les agradaba la idea de pagar una membresía mensual debido a los sorteos que se harían con artículos gamer y los descuentos adicionales que tendrían. - Los participantes dieron ideas sobre las posibles promociones de GGaming
<p>BEBIDAS Y APERITIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los participantes se fascinaron con la idea de no tener que salir del local para comer o tomar algo. - Todos los participantes expresaron que les gustaría encontrar algo “rápido y fácil de comer, que no ensucie mucho las manos”, puesto que los descansos que ellos tienen, en su mayoría son cortos y las manos con grasa molestan al momento de jugar, como sándwiches. - Los participantes reforzaron la idea de que no les gustaría que se vendan bebidas alcohólicas en el local, puesto que ellos además de jugar por diversión, lo hacen por entrenamiento y les gustaría que se tome con la seriedad y responsabilidad del caso.

3.3. Resultados Análisis Cuantitativo

Para el análisis del estudio base, se realizaron 400 encuestas que ayudaron a conocer la proporcionalidad de gamers con respecto de la población en general y a su vez, conocer mejor los gustos, preferencias y modo de juego de los que resultaron ser MidCore y HardCore gamers. Para mayor detalle ver Anexo B.

Luego de conocer dicha proporcionalidad, se estimó la población de MidCore y HardCore gamers entre 15 y 34 años de los niveles socio económicos A y B que habitan en la zona 6 de Lima metropolitana., la cual fue de 10, 285. En base a esto se calculó una nueva muestra la cual resultó en 374, por lo que se realizaron 300 encuestas más para poder validar la propuesta de GGaming con el público objetivo al que va dirigido. Para mayor detalle ver anexo C.

CAPÍTULO 4: LA EMPRESA, CONCEPTO Y SERVICIO

Este capítulo se enfoca en la descripción de la oferta brindada por GGaming, basada en satisfacer la necesidad del gamer, la cual se obtuvo mediante la investigación previa de mercado realizada.

1. Concepto del Negocio

La idea de negocio que se propone consiste en la puesta en marcha de un eSports Center, el cual es un centro¹² de videojuegos en línea que busca fortalecer las relaciones sociales y el trabajo en equipo entre personas con la misma afición y estilo de vida, dentro de la cultura gamer.

Natalia y Daniela son dos hermanas de 21 y 26 años a las que les gusta jugar videojuegos en sus tiempos libres, pero solo cuentan con una computadora en casa, por lo que constantemente discuten para poder ocupar el lugar de juego y no pueden jugar juntas. Las dos encontraron una alternativa en GGaming que ofrece un lugar cómodo y seguro para ellas, donde además pueden conocer a otros aficionados y formar parte del club gamer.

La idea de negocio surgió al reconocer que los jugadores de videojuegos de la capital y también el país, llamados gamers, no encuentran un lugar cómodo y de óptima calidad para compartir con amigos y jugar sus videojuegos favoritos, así como el caso de las dos hermanas mencionado anteriormente.

Este público no consigue tener acceso a lugares y servicios de calidad para jugar, es decir, espacios donde puedan pasar un rato agradable entre amigos y cuenten con las comodidades necesarias para divertirse, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Un grupo de amigos “del barrio” que vive en el distrito de San Borja, se reúnen los fines de semana en el Centro Comercial Arenales para jugar juntos Dota 2, un juego de estrategia tipo MOBA que requiere de 5 jugadores en cada equipo. Se quedan aproximadamente 4 horas por visita y cada vez que salen del lugar, se quejan del local y de la poca higiene, dolor de espalda por estar sentado tanto tiempo en una silla incomoda, falta de ventilación, velocidad lenta del internet y tiempo de espera largo porque el local siempre está lleno, pero siguen acudiendo porque ahí pueden interactuar y conocer a otros equipos con los que pueden competir.

¹² La denominación “centro” evoca a la concentración e integridad de los servicios que serán ofertados para lograr un ambiente de socialización que reunirá en un solo punto de encuentro a la población con preferencias *gamers*, que disfrutarán con relacionarse y visitar el local.

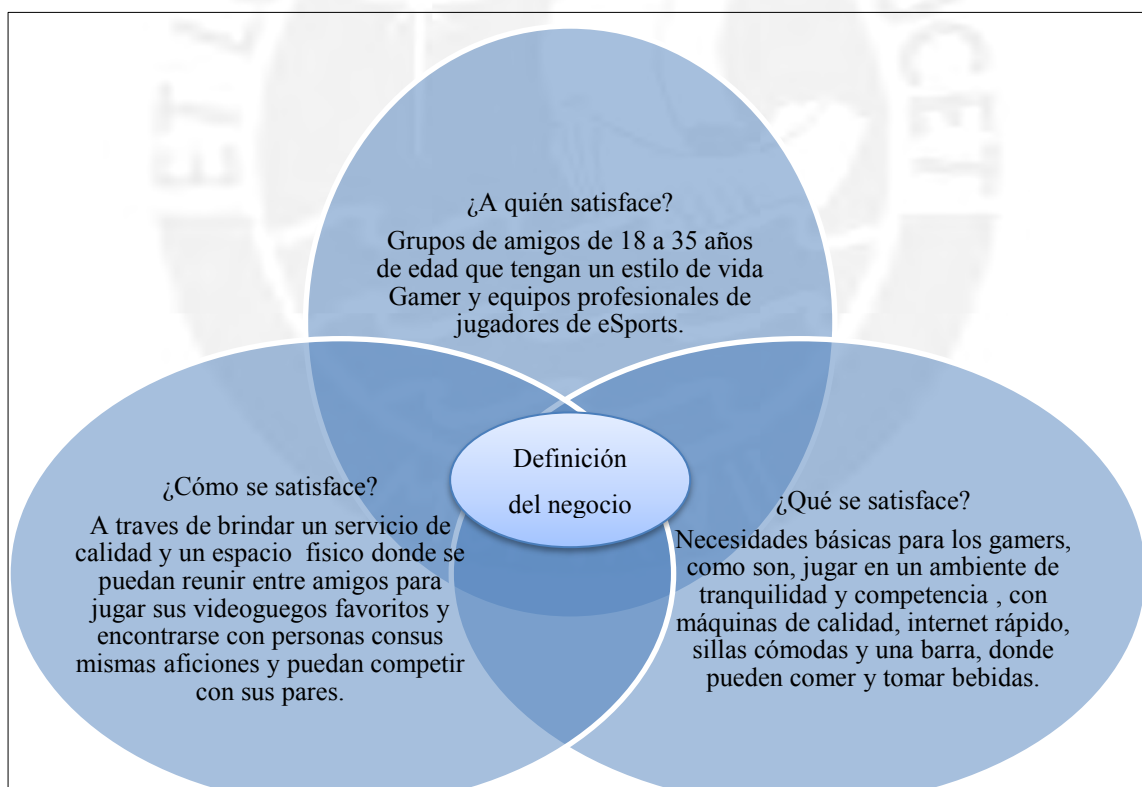
Ante esta carencia, encontramos conveniente proponer una nueva idea de negocio, que garantice realmente lo que los gamers demandan: “Un eSports Center especializado en videojuegos online con servicios de bebidas y comidas, buena atención, comodidad, transmisión y generación de eventos/ torneos”.

Este centro hace referencia a un espacio físico donde los aficionados a la temática gamer puedan encontrarse con sus diferentes grupos de pares y disfrutar de un ambiente cómodo (uso de máquinas de calidad, aire acondicionado, consumo de comidas y bebidas, etc.). Será la ocasión perfecta para jugar, divertirse y conocer personas con gustos afines.

En este local de entretenimiento no solo se ofrecerá comodidad y buena atención, sino que también en él, se realizarán eventos y competencias.

Contará con una sala de reuniones para formación de estrategia de equipos y transmisión en vivo de torneos internacionales para el deleite de los usuarios. En conclusión, utilizando el diagrama propuesto por Abell (1980), la definición del negocio sería la siguiente:

Figura 7: Diagrama de Abell aplicado al negocio



Adaptado de: Abell (1980).

2. Servicios y Actividades

Los servicios y actividades han sido diseñados con el propósito de darle un espacio cómodo a los gamers, donde puedan entrenar de forma competitiva, jugar videojuegos favoritos con sus amigos, y encontrar otros gamers para fortalecer las relaciones sociales entre la comunidad gamer de Lima Metropolitana. Es por ello que estos tienen un enfoque en el bienestar, desde las perspectivas emocional y social, considerando el perfecto diseño y confort del servicio que ofrece GGaming eSports Center, la buena calidad de atención por parte del personal, y la conciliación de los servicios y actividades.

A continuación, se describen los servicios que se ofrecerán en el eSports Center:

Figura 8: Servicios de GGaming



Además, un componente importante de la propuesta GGaming son las actividades en las que los gamers tendrán la oportunidad de participar y presenciar en el eSports Center. Entre las actividades diseñadas se encuentran las siguientes:

Figura 9: Actividades de GGaming

<p>Campeonatos internos</p>  <p>Cada fin de mes, se realizarán ligas internas por equipos para estimular la competencia deportiva.</p>	<p>Eventos tematizados</p>  <p>Cada fin de mes se realizarán eventos de cosplay y tematización del local dependiendo del campeonato.</p>	<p>Transmisión de torneos</p>  <p>Se transmitirán torneos en vivo de los campeonatos que se estén llevando a cabo en el momento.</p>	<p>Participación en ligas Nacionales e Internacionales</p>  <p>Se participará en campeonatos Nacionales e Internacionales organizados por ggCircuit</p>
--	--	---	---

En suma, se logrará satisfacer las necesidades de los gamers que acuden al eSports Center y se incentivará a que regresen nuevamente, ya que en GGaming se ofrece una propuesta diferenciada, con la calidad esperada, actividades entretenidas, y un ambiente óptimo.

3. Ventaja Competitiva

Es entendida como “aquella característica que le otorga superioridad a la organización frente a la competencia y le da la posibilidad de ser sostenible a lo largo del tiempo, tomando en cuenta el entorno en el que se desarrolla” (Porter, 1993b). Así, en GGaming, esta se erige sobre la base de tres fortalezas que nos permitan garantizar la diferenciación.

Tabla 8: Ventaja competitiva de GGaming

<p>1. Conocimiento sobre el mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenida mediante la investigación de mercado desarrollada y reforzada por el asesor del negocio. -Objetivo: Determinar la propuesta de valor más valorada por el cliente. 	<p>2. Visión estratégica y de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se obtuvo a lo largo de la carrera de Gestión y Alta Dirección. -Objetivo: Generar estrategias de desarrollo y una eficiente administración de los recursos (Ahorro de costos). 	<p>3. Generación de conocimiento e interacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el único eSport Center, que ofrece servicios de interacción y de conocimiento -El gamer valora más calidad y la experiencia de un ambiente tematizado, que el precio en sí.
--	---	--

Adaptado de: Porter (1993a).

4. Objetivos Organizacionales

Una vez planteada la estrategia competitiva, se explicitarán los objetivos organizacionales para su cumplimiento:

4.1. Misión

La misión de GGaming es brindar una experiencia única y de calidad que promueve la diversión sana, el entretenimiento, interacción social entre gamers, trabajo en equipo y el respeto. Se ofrecerá, un espacio agradable, confortable y seguro donde los gamers puedan jugar sus videojuegos favoritos y formarse en el ámbito competitivo de los eSports.

4.2. Visión

La visión de GGaming es ser reconocido como el eSports Center líder de Lima Metropolitana. Este reconocimiento será el resultado del trabajo diario y esfuerzos por brindar el mejor servicio a los gamers. Las personas que entren a disfrutar de nuestro ambiente en el local podrán respirar la pasión por los eSports en el ambiente, siempre con las mejores comodidades y servicios que nos caracterizan.

5. Objetivos Estratégicos

Con la misión y visión definidas, los objetivos estratégicos se obtuvieron como reflejo de lo antes mencionado. Es por esta razón que contamos con cuatro puntos muy importantes para llevar el negocio al éxito.

- Brindar un espacio innovador con la temática adecuada y la tendencia gamer del momento
- Cubrir la necesidad de los gamers de contar con atención de calidad
- Ser un espacio gamer para conectar a los jugadores y pasarla bien entre los amigos

En torno a cada uno de estos puntos se determinará las políticas a seguir de la compañía, siempre pensando en el beneficio del cliente y su satisfacción con el servicio. Lo importante es que se sienta como un jugador profesional junto a sus amigos y cada vez que ingrese al local sienta la experiencia completa de un eSport.

6. Valores y principios organizacionales

Los valores y principios son parte de la cultura organizacional de GGaming, los cuales guiarán el comportamiento de la empresa. Estos valores son: compromiso, respeto, orientación al cliente y trabajo en equipo.

El compromiso se refiere al sentimiento de compenetración e identificación de los colaboradores con el objetivo de la empresa, la cual consiste en brindar un espacio temático y una

experiencia memorable al gamer. El respeto comprende la consideración y aprecio especial que tiene GGaming con nuestros clientes. La orientación al cliente es la característica de cada colaborador en cuanto la atención, la cual se debe caracterizar por un servicio personalizado y amable.

Finalmente, la colaboración hace referencia al trabajo en equipo por parte de todos los colaboradores, de manera que se desarrolle un clima organizacional idóneo, brindándole al gamer un ambiente profesional y deportivo donde pueda sentirse cómodo y feliz.

Tabla 9: Valores de GGaming



Los principios de GGaming son los siguientes:

- Pasión por el mundo de los videojuegos: Alude a la dedicación del colaborador en desarrollar su labor de manera entretenida, ya que parte del estilo de vida del gamer gira en el entorno de videojuegos.
- Excelencia en la gestión, colaboración, innovación, generación de experiencias memorables y fomento de la cultura gamer.
- Estudiar, trabajar y jugar: Hace referencia a que GGaming es consciente de que las personas antes de entretenerse tienen obligaciones muy importantes, por ende, recalca el trabajo y el estudio antes que nada y después de ello, el debido entretenimiento.

CAPÍTULO 5: GESTIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

El presente plan de marketing describe las metas comerciales y actividades de nuestro plan negocio. A lo largo del capítulo, se detallan los objetivos de marketing, así como la propuesta de valor de GGaming, la cual fue validada por la investigación de mercado especificada en el capítulo 3 del presente plan de negocio. Se realizó el análisis de la 8P según Lovelock y Wirtz (2009), para poder analizar a mayor profundidad el servicio ofrecido.

1. Objetivos de marketing

Con el propósito de vincular el plan de marketing con los objetivos de la organización (Mayorga & Araujo, 2007, p.25), se ha planteado los siguientes objetivos de marketing:

- Alcanzar un nivel de ocupabilidad mensual promedio al menos del 60% al finalizar el primer año y de 80% al final del período de evaluación.
- Lograr un nivel de fidelización de 40% de nuestros clientes al finalizar el primer año.
- Ser reconocidos por el 80% de nuestros clientes como eSports Center focal para el encuentro de gamers al finalizar el primer año.
- Lograr que el 50% de los gamers asocien nuestra marca con la cultura gamer en el Perú al finalizar el primer año.

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de GGaming gira en torno a la nueva experiencia dentro de un espacio para compartir aficiones de entretenimiento hacia los videojuegos con servicio de calidad, eventos, promociones, temática adecuada y realización mensual de sorteos de artículos gamers como premios de los torneos.

GGaming eSports Center se constituye como un espacio que brinda un servicio de calidad que, junto a elementos como la tematización y el conocimiento del personal en torno a los videojuegos, garantiza que el gamer se lleve una experiencia única. Así, la oferta de GGaming eSports Center está conformada por dos componentes principales:

Elementos de la oferta comercial: Se ofrecerá el servicio de alquiler de PC's gamers, venta de snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas, transmisión de torneos en vivo, realización de eventos, competencias entre equipos asistentes al centro para fomentar la interacción entre los gamers. El fin de estas dos últimas categorías, es complementar la experiencia del gamer.

Elementos de la oferta en torno a la experiencia del gamer: GGaming eSports Center debe considerar los elementos que le permitan al gamer involucrarse con la experiencia emocional que

les brinda GGaming, tales como: La ambientación del local con temática relacionada a los videojuegos Dota 2, League of Legends, World of WarCraft y StarCraft.

En cuanto al espacio físico, nos centraremos en tener un espacio de socialización entre los gamers donde puedan encontrarse con sus pares para formar relaciones sociales, amicales y ser parte de un club gamer. Además, nos enfocaremos en brindar información constante a los clientes sobre las tendencias, promociones y eventos que se realicen en el local, atención al cliente y la posibilidad de separar productos mediante la página web y redes sociales. Esto último implica usar también la página web y redes sociales como un canal para el alquiler de las máquinas, debido a que se podrán hacer reservaciones por medio de estas vías. Asimismo, se tendrán elementos de soporte tecnológico como televisores LED para la transmisión de torneos y música tematizada. El personal especializado tendrá conocimiento sobre los videojuegos, en esencia, también serán gamers.

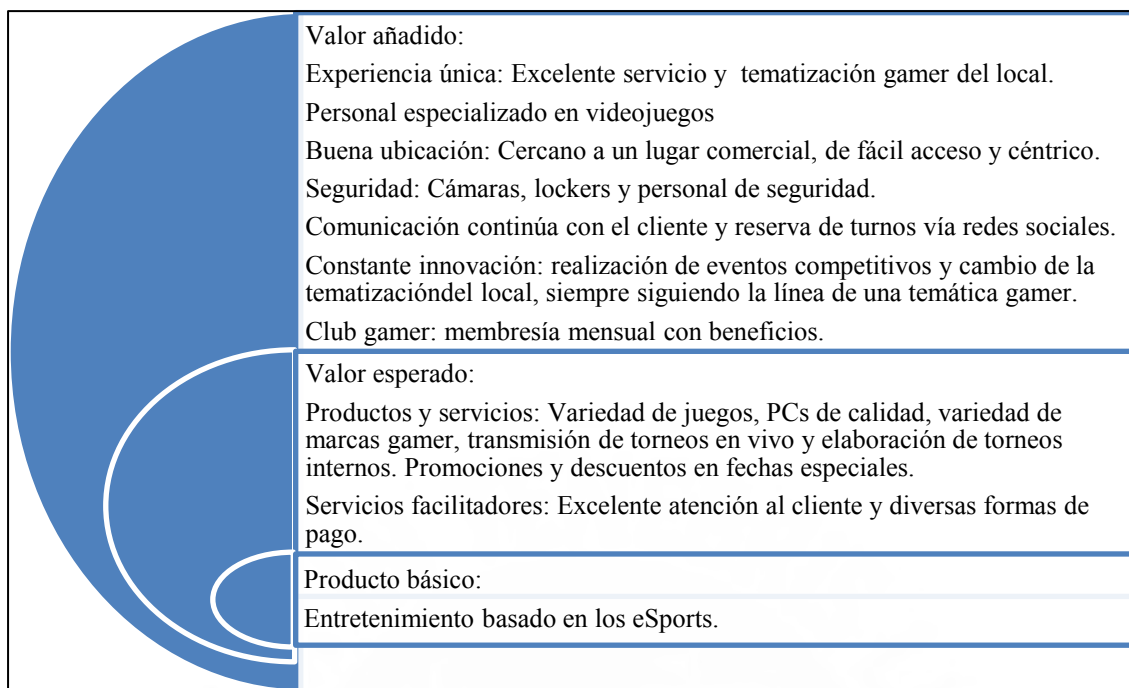
En cuanto a la seguridad y limpieza se contará con cámaras de seguridad, lockers a disposición de los clientes, para eliminar la preocupación por sus pertenencias y disfrutar de la experiencia en el local y se contará con 1 guardia de seguridad, el cual se encontrará en la entrada del local que revisará previamente a los usuarios para evitar que porten algún tipo de armas y para registro de implementos gamers propio del usuario. Además, se garantizará una limpieza adecuada de los espacios y el mobiliario.

En cuanto a la comunicación con el cliente, se tendrán diversos canales de comunicación como la página web y el fan page de Facebook para responder dudas o recibir comentarios y publicidad en twitch.tv.

2.1. Jerarquía de la propuesta de valor para el Gamer

Para generar valor, se requiere generar ciertos beneficios para el cliente: base, esperado y añadido (Kotler & Armstrong, 2008).

Figura 10: Propuesta de valor para el gamer



3. Análisis de las 8p's

GGaming eSports Center necesita una mezcla de marketing amplia que comunique estratégicamente la propuesta de valor. Para ello, usará los elementos: producto, lugar, precio, promoción, entorno, proceso, personal y productividad y calidad (Lovelock & Wirtz, 2009).

3.1. Elementos del servicio:

GGaming eSports Center respalda su propuesta con un mix comercial basado en la venta de un servicio principal que es el alquiler de las máquinas, acompañados de servicios complementarios que faciliten su uso.

3.1.1. Servicios principales:

El servicio principal tiene como finalidad satisfacer aquellos atributos más valorados por los gamers. Los productos son el componente central de la propuesta de valor, están conformados por una mezcla en la variedad de juegos ofrecidos y servicio de calidad.

Brindaremos un paquete completo de experiencias, en el que el principal atributo sea la óptima calidad del servicio, como los participantes en la encuesta consideraron dentro de los más importantes como calidad de las máquinas y comodidad del amoblado, velocidad del internet, limpieza del local, espacio físico cómodo (con salas de espera, aire acondicionado, pantallas FHD que transmitirán torneos en vivo).

El local también contará con una barra de comidas y bebidas en un espacio separado donde el Gamer podrá descansar entre juegos atendiendo sus necesidades básicas que son las de beber y comer al mismo tiempo que disfruta de un ambiente tematizado e integrado con pantallas LED donde se transmitirán torneos y jugadas de sus videojuegos favoritos.

3.1.2. Servicios complementarios:

Se ofrecerán servicios complementarios a los clientes, ubicados en otro espacio fuera de los cubículos de juego, donde haya pantallas en las que se transmitan jugadas y música ambientada en videojuegos épicos. La propuesta de diferenciación está enfocada en satisfacer el interés del público meta en pasar un tiempo entre amigos disfrutando de los videojuegos.

Por ello, también se llevarán a cabo eventos y se transmitirán torneos internacionales en tiempo real. Para el caso de los torneos se contará con la participación en vivo de los semifinalistas peruanos del Torneo internacional de Dota 2, Elite Wolves y Not Today, los cuales firmaran un contrato de exclusividad con GGaming. Se espera que los jóvenes dediquen su tiempo de entretenimiento en nuestro Centro gamer, especialmente los fines de semana y los días jueves.

Tabla 10: Servicios complementarios

INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención especializada a través de un personal conocedor sobre el tema Gamer, enfocado en resolver dudas y dar recomendaciones al cliente. - Videos de corta duración en TV dentro del establecimiento y Youtube. - Avisos en folletos y material BTL, página web y redes sociales (Facebook).
RESERVAS (PRODUCTO BÁSICO)	<ul style="list-style-type: none"> - Venta directa a través del personal en tienda, pre-venta y reservas en el establecimiento, por la página web y redes sociales (facebook). - Medios de pago: Se podrá pagar en efectivo y tarjeta de débito/crédito. - Servicios de mejora: Se absolverán dudas del cliente a través del contacto directo con el personal, correos, página web o redes sociales.
HOSPITALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - El personal saludará al cliente y se despedirá de él, agradeciéndole por su visita, siendo siempre amable. De ser requerido, se le brindará al cliente, el acceso a la sala multiuso. - Los clientes podrán establecer reclamos, generar sugerencias o devolver productos.
CUIDADO LOS PRODUCTO Y DEL ESTABLECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuidará que el mobiliario siempre estará limpio y en óptimas condiciones para su uso. - Se cuidarán los estantes donde se exhibirán los artículos Gamer, como parte del fomento de la cultura y tematización gamer. - Todos los ambientes estarán limpios, ordenados. - Se garantizará la calidad y limpieza en cuanto a las bebidas y comidas a través de un constante monitoreo y un certificado de inocuidad por parte de digesa según el decreto legislativo N° 1062.
SEGURIDAD	<p>Se contará con lockers para que los Gamers dejen las pertenencias que crean conveniente, cámaras de seguridad y un vigilante a la entrada del local.</p> <p>Se contará con las salidas de emergencia necesarias, así como la especificación de un plano de evacuación en la pared en caso de sismo o incendio, respaldado por una certificación de defensa civil.</p>

3.1.3. Lugar y tiempo

Hace referencia a aquellos canales en los que el cliente puede adquirir los productos o servicios de la propuesta (Lovelock & Wirtz, 2009). Para tal fin, se han contemplado 4 canales: el establecimiento físico, los módulos en eventos, la página web y la página de Facebook. De acuerdo al alcance de cada uno de ellos, se han dividido en dos: canal directo e indirecto. El canal directo está comprendido por 1) el establecimiento físico, que busca crear en el gamer una experiencia única durante su estadía en GGaming; y 2) los módulos en eventos, que buscan ofrecer productos y promocionar la propuesta en espacios donde se concentran gran cantidad de gamers. Con respecto al canal indirecto, la web está diseñada para mostrar el catálogo actualizado de servicios que ofrece GGaming eSports Center, para ello se deberá ingresar a la pestaña de reservas y comunicar a la tienda su separación de reserva. La reserva de alquiler de máquinas, se realizará con el código de reserva y se podrá cancelar físicamente en el local a la hora de llegada del cliente.

Tabla 11: Canales de comunicación con el cliente

TIPO DE CANAL	DIRECTO	INDIRECTO
	Establecimiento físico	Entorno virtual
CONTACTO CON EL CLIENTE	A través del personal especializado	El entorno virtual (página web y redes sociales) a través del personal de marketing.
LUGAR	Jirón Las Heras 189-Lince.	Web y Facebook
HORARIO	Lunes a Domingo de 9am a 11pm.	Acceso a la información las 24 horas vía web y redes sociales.
BENEFICIOS PARA EL GAMER	1. Experiencia única en el alquiler de las máquinas	1. Acceso en cualquier momento y lugar
	2. Sala de espera, para interactuar con otros Gamers que asistan a GGaming.	2. Estrategia de comunicación clara
	3. Mostrar de manera directa artículos Gamer (teclado, mouse, auriculares, mousepad)	3. Internacionalización de las marcas empleadas por Ggaming.
	4. Ubicación del local accesible	5. Absolución de dudas y consultas
	5. Estacionamientos	6. Información actualizada y transparente
	6. Seguridad: Guardias de seguridad, cámaras y lockers.	7. Reserva de productos y alquiler de máquinas y servicios de preventa
	7. Medio de pago al contado.	

3.1.4. Precio

El servicio convencional de alquiler de máquinas costará más que la competencia debido al valor agregado, y el posicionamiento en prestigio y mejor servicio. Según la investigación de mercado realizada, los precios de los locales de alquiler de cabina se encuentran en su mayoría entre s/. 1.50 y s/. 2.50. Pero nuestro precio será mayor debido a la propuesta de valor y el valor añadido explicado anteriormente. Según las encuestas, los gamers estarían dispuestos a pagar hasta 4 soles la hora por alquilar una máquina con las características especificadas. El precio por alquiler por hora será de 3.00 soles y el precio por el alquiler de las salas privadas para grupos de cinco personas costará 60 soles por 4 horas.

La estrategia de precios es acorde a la calidad de nuestra oferta, por lo que el monto que se cobrará supera el promedio de la competencia. Nuestros rivales en el mercado actual cobran únicamente por el alquiler de las máquinas por horas y no garantizan vivir una experiencia completa dentro del universo gamer. Además, el público potencial encuestado manifiesta que se encuentra dispuesto a pagar un monto mayor del que actualmente gastan. Esto porque los precios serán más altos y la inversión cubrirá la experiencia gamer completa. Con todo, buscamos dar una mayor relevancia a los complementos del servicio, pues en ningún otro local se ofrece un servicio similar. Para brindar diversas opciones a pagar por el consumo se establecerán promociones y descuentos en los productos que alienten la demanda los días de semana y ocasiones especiales. Asimismo, también se alquilará el local para llevar a cabo torneos y competencias a nivel interuniversitario que se realizan todos los años y también de otras instituciones que quieran alquilar nuestro local para realizar eventos gamers.

Figura 11: Banda de precios por horas



3.1.5. Promoción

Las estrategias promocionales tienen por objeto dar a conocer la propuesta de valor a través de una serie de herramientas de publicidad, promoción y relaciones públicas, con el fin de acercarla a los clientes y convencer a estos de repetir la experiencia (Kotler & Armstrong, 2008, p. 61). Para ello, se han definido actividades de pre-lanzamiento, lanzamiento, mantenimiento, fidelización y reactivación a través de estrategias BTL. La estrategia de comunicación para promocionar el eSport Center comienza con el reconocimiento de lo que piensa y conoce el público meta, prosigue con la elaboración del mensaje, la selección de canales y el mix de comunicaciones. Dado que ofrecemos al público vivir una experiencia integral de la dimensión gamer, el mensaje es novedoso y contiene cuotas del lenguaje especializado de los jugadores. Además, ellos suelen navegar por Internet y redes sociales y la información que manejan se relacionan básicamente con las tendencias gamer y tecnológica. En sus espacios predilectos de interacción suelen pedir consejo sobre las jugadas, comentar del avance informático, bromear irónicamente, entre otros. De manera que, tomando en cuenta la participación de la población gamer en las redes y canales informales, nuestra comunicación tendrá el mismo cariz. Los anuncios serán enfocados a resaltar el alquiler de cubículos de juego complementados por los servicios de bebidas y snacks, música y transmisión de torneos.

a. Pre-lanzamiento

El objeto es generar intriga antes del lanzamiento de la marca, con acciones que despierten el interés y la confianza de los aficionados., para lo cual se establecieron los siguientes objetivos:

Tabla 12: Objetivos y acciones del pre-lanzamiento

OBJETIVOS	ACCIONES
Lograr que GGaming se vuelva popular en redes sociales. Captar la atención del público objetivo a través de anuncios. Llegar a los 1000 seguidores en la primera semana.	Para lograr alcanzar los objetivos propuestos antes de la apertura de GGaming, se expandirá la idea de negocio bajo el slogan: “Loading Experiences and Connecting gamers”, a través de redes sociales (principalmente Facebook y Twitch.tv.). Esta actividad tomará 1 mes y la realizará el Community Manager contratado, la cual constará de una campaña de intriga con una cuenta regresiva para que desde antes de la inauguración del local sepan cuando será la fecha de apertura y tengan tiempo de adecuar su agenda a ello.
Lograr que el público objetivo pruebe el servicio. Lograr el interés del público y que recomienden nuestras páginas de redes sociales.	Un mes antes de la apertura se realizará un sorteo en el cual 100 de nuestros seguidores podrán probar el servicio en la primera semana de inauguración del local totalmente gratis. Para ello, tendrán que registrarse, etiquetar y compartir nuestros anuncios.

b. Lanzamiento:

El fin es insertar la marca GGaming en el mercado local, a través de un evento de alto impacto, que comunique los atributos de la propuesta del negocio; siendo, la actividad inaugural en el entorno físico y virtual, la principal. En la inauguración irá el equipo Peruano representante del Torneo internacional de Dota 2 “Elite Wolves”. Durante esta etapa se espera lograr una afluencia de grupos de personas más que de individuos, para lo cual se dará a conocer en Facebook la apertura del local, se realizará una campaña por Facebook, dando a conocer las promociones y ofertas que se ofrecerán. Se hará promoción desde una semana antes por Twitch.tv¹³ con personajes de los medios conocidos quienes asistirán a la apertura del evento para mayor afluencia incluyendo sus fans.

c. Mantenimiento

Enfocado en incrementar e incentivar el consumo de los productos y servicios, generando espacios de aprendizaje entre aficionados, logrando posicionar la marca y afianzar las relaciones con los clientes. Para ello, se establecieron los siguientes objetivos:

- Garantizar que el público visite más de una vez el local
- Lograr que por lo menos el 50% público recomiende la asistencia al local
- Lograr establecer una comunidad gamer asociada a nuestra marca.
- Lograr que el 50% de nuestros clientes vean en nuestro local un lugar de encuentro para compartir aficiones de la cultura gamer.

Estos objetivos se lograrán a través de instalación de publicidad ATL cerca del local para llamar la atención, por ejemplo, vallas publicitarias y anuncios en revistas especializadas. Por el lado de la promoción BTL, se emplearán pósters, merchandising, videos y medios virtuales. Por ejemplo, la publicitación del local a través de páginas web estratégicas de transmisión de torneos internacionales en tiempo real como twitch.tv. Se ofrecerán promociones especiales por medio de redes sociales como vales por horas y establecer retos para quienes vean la publicidad virtual. Se realizarán activaciones en puntos de aglomeración del target, cerca de locales comerciales o universidades.

Además, se ofrecerá el servicio de alquiler de boxes por cada cinco personas que deseen jugar en una sala privada, también se darán promociones para los servicios brindados en conjunto. A continuación, daremos algunos ejemplos en base al presupuesto de los clientes recogido en las

¹³ Plataforma que ofrece un servicio de video en vivo el cual utilizan los gamers para contactar con otros gamers en tiempo real mientras juegan.

encuestas realizadas. Estos precios se alinearán con el análisis financiero. Seguidamente, el detalle de los combos ofrecidos por GGaming:

Tabla 13: Promociones de GGaming

PROMOCIÓN 1	PROMOCIÓN 2	PROMOCIÓN 3
Todo el día 20 soles solo de lunes a jueves.	Combo personal: 12 soles 4 horas de juego en cubículo libre 1 bebida a escoger (botella personal)	Cada 10 horas la siguiente hora es gratis. El control se llevará por medio de una tarjeta con sellos.

d. Fidelización

Enfocada en la retención y reforzamiento de la relación entre GGaming eSports Center y sus clientes, para fidelizarlos y buscar la recompra, manteniendo un mercado meta, a través de la comprensión de sus exigencias. Además, se crearán mensajes publicitarios que logren una comunicación cercana con éste, potenciando su pasión. Para lo cual se plantean los objetivos y las acciones para lograr dichos objetivos en la siguiente tabla:

Tabla 14: Estrategia de fidelización

OBJETIVOS	ACCIONES
Mantener el mercado meta y lograr la fidelización de los clientes en cada año.	Se ofrecerá membresías mensuales, es decir, cobrar un determinado monto al mes que será de 79.00 soles para que el cliente disfrute de 30 horas al mes cuando quiera y pueda aprovechar promociones adicionales por ser miembro, como descuentos en aperitivos y bebidas. Además, se ofrecerá una promoción que solo se podrá obtener al comprar una membresía, la cual consistirá en la acumulación de puntos que se puedan canjear por horas de juego.
Atraer a nuevos clientes y lograr el crecimiento de la comunidad.	Se ofrecerán promociones para que los clientes que tengan membresía puedan llevar uno de esos días a un amigo para que pruebe el servicio totalmente gratis.
Lograr la asistencia a los eventos y torneos internos.	Se hará sorteos de artículos gamer durante los torneos con los asistentes al evento. Asimismo, para el ganador habrá premios en efectivo.

Se realizarán torneos internos, transmisión de eventos en vivo de los torneos internaciones. Participación en eventos gamer como el Festival Ragnarok y el MasGamers que son los más populares aquí en el Perú para hacer más conocida la marca. A continuación, el detalle de los eventos:

Tabla 15: Eventos gamers

EVENTO	PERIODICIDAD	FECHAS	DURACIÓN
Ragnarok	1 vez al año	Abril	2 días
MasGamers	2 veces al año	Mayo y Noviembre	3 días

e. Gestión de página web y redes sociales

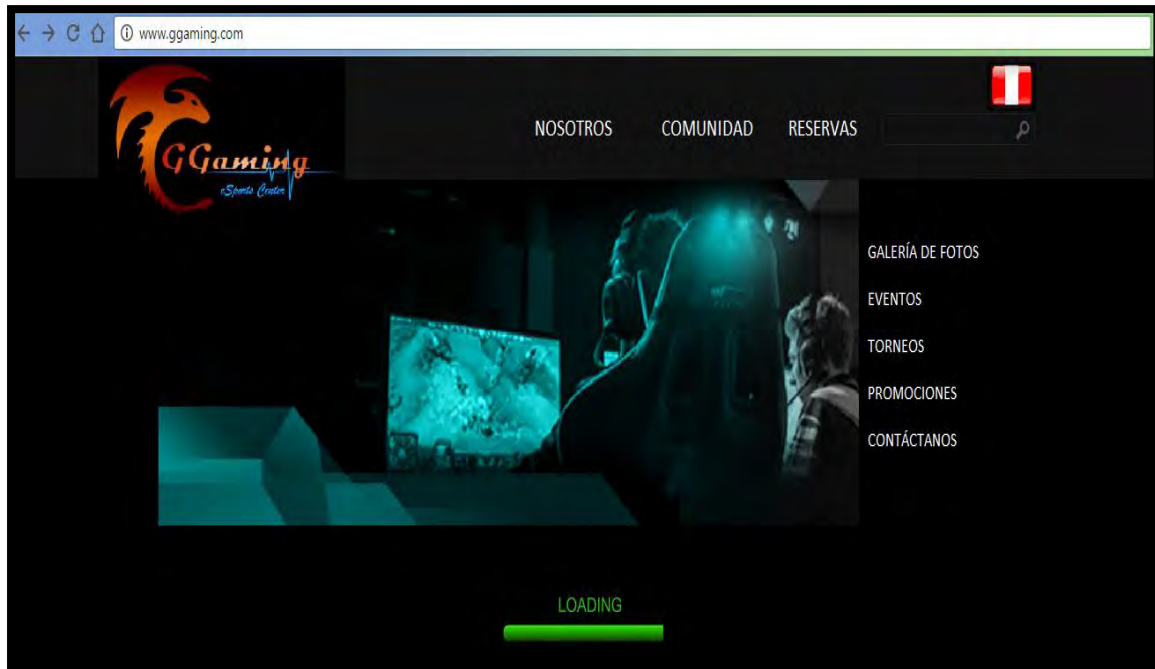
Se configuran como espacio social, que ayudan a las empresas a ofrecer servicios tradicionales a participar en conversaciones que aporten valor a los usuarios, puesto que al hacer sus comentarios en línea se podrán responder por parte de nuestro personal en tiempo real, haciendo que se cree una relación más estrecha con el cliente.

GGaming gestionará su página web y fan page de facebook alineando lo que la empresa le desea comunicar al gamer a través de publicaciones que serán desarrolladas por el administrador del negocio en conjunto con el Asistente de Tienda.

Figura 12: Diseño de página de Facebook



Figura 13: Diseño de Página Web



3.1.6. Procesos

A continuación, se presentarán los tres grupos de procesos estratégicos que permitirán brindar un excelente servicio.

Figura 14: Descripción de procesos del negocio

Procesos estratégicos	Procesos centrales	Procesos de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> Afectan la calidad del negocio. Contienen a los procesos claves de GGaming que generan un servicio de calidad y la sostenibilidad del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Son los procesos que genera la rutina del negocio. Esta conformado por los procesos de alquiler de máquinas, snacks y bebidas, y organización de torneos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aunque no aportan valor directamente, son necesarios para el desarrollo del negocio. Están comprendidos por procesos de administración y operaciones.

3.1.7. Entorno físico

En los negocios de alto contacto con el cliente, el espacio físico resulta ser “esencial para la creación de una experiencia y el incremento de la satisfacción del cliente” (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 288).

El entorno físico constará de dos niveles que estarán completamente ambientados con la iluminación adecuada y colores que hacen referencia a un espacio gamer, estos son principalmente el color negro y algunos elementos de colores como verde, azul, morado y rojo neón que resalte las áreas de las islas y los boxes. Más adelante se dará mayor detalle sobre la distribución del local y sus elementos.

Además, se utilizará merchandising de vinil en las paredes del local como estrategia, agrupando los productos y servicios ofrecidos de manera que proyecten un ambiente que traslade al cliente directamente hacia el mundo gamer, como ilustraciones en las paredes del local de diversos personajes de los videojuegos más conocidos y de las marcas de equipos que se ofrecen para el servicio de alquiler de PC's gamers.

Tabla 16: Entorno físico

DISTRIBUCIÓN	<p>El local contará con una barra de bebidas y comidas donde también funcionara la caja y la computadora de conteo de horas, las reservas de alquiler de máquinas, la venta de productos y la recepción de los clientes. Esta barra contará con 4 asientos, con luces LED y 1 pantalla FHD LCD de 52” en la parte superior, donde se transmitirán diversos torneos y jugadas en línea.</p> <p>Al lado de la barra se encontrará un mini lounge que funcionalmente servirá como sala de espera donde también se podrán consumir los alimentos y bebidas ofrecidos en la barra al mismo tiempo que se puede ver la pantalla grande.</p> <p>Al lado de la barra se contará con un estante donde se encontrarán los artículos Gamer con los que se cuenta en ese momento para la venta.</p> <p>Además, dispersados por el local se encontraran 3 vitrinas donde se exhibirán individualmente los artículos de reciente adquisición, por ende los de última tendencia en el mercado Gamer.</p> <p>La distribución de las máquinas será de forma tradicional en línea para los lados de las paredes y en el centro en forma de “islas de 5 máquinas cada una” para mejor aprovechamiento del local. También se contará con 2 boxes de 10 máquinas cada uno para poder jugar con mayor privacidad en caso se solicite. Estos serán los espacios también dispuesto para alquiler de eventos y realización de torneos internos del local.</p> <p>Contará con 2 baños uno para hombres y el otro para mujeres.</p>
---------------------	--

Tabla 16: Entorno físico (continuación)

DECORACIÓN	<p>La decoración del local girará en torno a los colores con los que universalmente se identifican los Gamers: la base de las paredes será negra, puesto que los Gamers están familiarizados y se sienten más cómodos con un ambiente oscuro que será resaltado con luces Neón de color Verde, azul, morado y rojo.</p> <p>Contará con la impresión de las marcas gamers en las paredes así como también dibujos de los personajes más emblemáticos de los juegos más conocidos y jugados según las encuestas. Específicamente en la puerta del primer box se encontrará el símbolo de Dota 2 con uno de los personajes más conocidos “El Juggernaut” por lo que este box será conocido con ese nombre. En la puerta del segundo box, se hará referencia a otro juego muy conocido que es el mundo de WarCraft, donde estará pintando el símbolo de Blizzard con el personaje “Sylvanas Windrunner”, por lo que ese box será conocido con ese nombre.</p>
ILUMINACIÓN	<p>La iluminación será con lámparas y focos de color neón verde, azul, morado y rojos. Distribuidos principalmente en la parte superior de las islas, cada una tendrá un color determinado para que el cliente tenga la facilidad al momento de ubicarse dentro del local.</p> <p>Así mismo la barra y el mini lounge contarán con luces led y lámparas de los mismos colores anteriormente mencionados.</p>
EXTERIORES	<p>En el exterior del local se encontrará el logo del local con un cartel iluminado.</p>

La combinación de todos los elementos mencionados busca transmitir un ambiente propicio para la generación de experiencias únicas para los gamers y propiciar el crecimiento de la comunidad, así como un sentimiento de comodidad asistiendo al local, al mismo tiempo que puedan relacionar la comunidad gamer con nuestra marca.

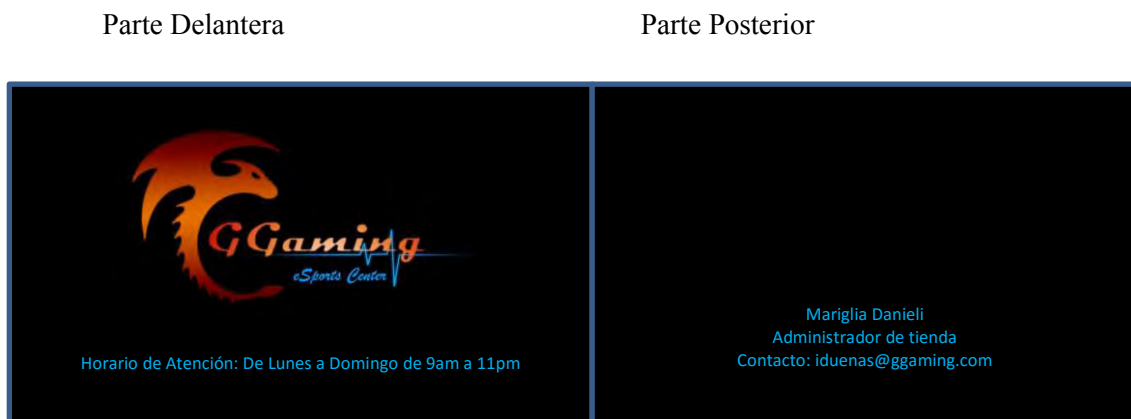
3.1.8. Personal

Se contará con personal que sea gamer, por lo que será un requisito indispensable el conocimiento necesario en temas de juegos. Además, se estipularán normas y procesos de atención al cliente siempre basándose en la amabilidad y el respeto, para lo cual se ha elaborado perfiles para cada puesto (ver Anexo L).

Figura 15: Diseños de polos del personal



Figura 16: Diseño de tarjeta



3.1.9. Productividad y calidad

GGaming se caracterizará por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, para que estos se sientan en familia y siempre estén motivados. Además, se les brindará capacitaciones anuales las cuales se detallarán en el capítulo 7. Esto para asegurar que lo trabajadores le brinden al cliente el servicio que estos esperan.

Se contará con un libro de reclamaciones y buzón de sugerencias para que los clientes puedan registrar sus comentarios acerca de la percepción del negocio.

Además, cada mes se les pedirá a los clientes asistentes al local y a todos los que tengan una membresía que llenen una encuesta para poder medir el grado de satisfacción con respecto al servicio que reciben en GGaming y así, generar una mejora continua de los procesos del negocio. Para ver modelo de la encuesta ver Anexo R.

El supervisor de tienda tendrá disponibilidad completa para recibir comentarios, quejas o cualquier tipo de consulta que tenga alguno de nuestros clientes en cualquiera de los temas que involucren el servicio ofrecido por GGaming.

Cada 3 meses se realizará 2 focus group el primer año y a partir del segundo año cada 6 meses, con 10 clientes que deseen participar para que puedan expresarse en caso sea necesario algún cambio y sea más sencillo y directo intercambiar ideas de mejora. Los participantes de estos focus entrarán automáticamente a un sorteo algún artículo gamer, esto para estimular su participación activa durante estas actividades.

4. Objetivos de la Gestión Comercial

Una vez conocida la propuesta de valor, se puede establecer los objetivos comerciales que apoyen funcionalmente la misión de la organización:

- Consolidar el negocio como la mejor alternativa de juego para los gamers de la zona 6 de Lima metropolitana.
- Posicionar la marca GGaming entre los clientes actuales y potenciales.
- Contribuir con el incremento de valor para la empresa.
- Contribuir en la mayor captación de ingresos económicos.

4.1. Benchmarking

En el Perú, a pesar de la acogida que tienen los videojuegos en línea por jóvenes adultos, aún no se ha incursionado en el rubro con un centro gamer especializado como lo es el eSports Center planteado en el plan de negocio, como existe en otros países tales como Estados Unidos, Canadá, Australia, Tokio, Inglaterra e incluso en países vecinos como Chile, Argentina, México y Brasil.

En tanto, a nivel nacional, se realizará un benchmarking con el eSports Center Gaming Factory recientemente inaugurado el 01 de junio del 2016 y con los Lan center regulares que, a pesar de ser una propuesta diferente a la nuestra, es necesario tomar en cuenta las características de dichos negocios que actualmente cubren la demanda de nuestro futuro público objetivo en Lima, sede de nuestro proyecto.

A continuación, se hace un análisis de algunos tipos de negocios del sector entretenimiento, los cuales, por los bienes y servicios que ofrecen, pueden ser considerados como un competidor y/o sustituto del proyecto de negocios propuesto.

Gaming Factory: Ubicado en Lince en la avenida Tomás Guido 531, es un eSports Center recientemente inaugurado el 01 de junio del presente año, después de la generación de la idea en la cual se basaría el plan de negocio propuesto. Es importante resaltar que este eSports Center debido a que es el primero en el Perú, ha tenido rápida y gran acogida entre los gamers, que acuden de todos los distritos de Lima metropolitana.

Se realizó una entrevista a uno de los socios del local para rescatar la información relevante para nuestro proyecto. El local está abierto desde las 10:00 am hasta las 11:00 pm en horarios de lunes a domingo puesto que se encuentra dentro de un centro comercial y tiene restricciones para el funcionamiento del local.

El precio por hora es variable, cuenta con 3 zonas: Zona general 2.50 soles, Zona arena 3.00 soles y zona VIP 3.50 soles, esta última cuenta con 2 salas cerradas de 10 máquinas cada una, los cuales brindan mayor privacidad al gamer, que desea entrenar con su equipo. Gaming Factory no cuenta con un espacio para bebidas ni comidas, por lo cual el gamer debe abandonar

el local en caso desee algún comestible. Cuenta con una pequeña sala de espera que consta de un solo sofá y un televisor donde se transmiten partidos de fútbol y publicidad del local.

Lan Center: En la actualidad, es uno de los negocios que intenta cubrir las demandas de nuestro público objetivo, aunque este suele darse de manera deficiente. El servicio que este brinda, principalmente, es el acceso a internet, el cual puede tener fines educativos, de investigación, de ocio, etc. Dentro de este servicio, se puede también acceder a videojuegos de PC, tanto online como offline, como forma de entretenimiento.

Dentro de las características se puede mencionar que el cobro está en función a las horas de juego, con un precio estándar de 1.50 la hora, las cuales no suelen conllevar ninguna promoción, salvo en algunos casos en los que se ofrece tiempo extra gratis por una cantidad determinada de horas consumidas.

Por otra parte, estos locales tienen una oferta bastante limitada de productos comestibles, en caso cuenten con ellos. Los productos que se suelen ofrecer son piqueos empaquetados como chips y/o galletas, así como bebidas envasadas, generalmente gaseosas, las cuales tienen un precio establecido por producto.

Finalmente, se puede destacar que son los términos de limpieza y espacio en los que se tiene mayor deficiencia, ya que los espacios suelen ser reducidos y en muchos casos cerrados y en la mayoría de los casos se descuida la limpieza del local, haciéndolo poco grato para el consumidor.

ESports Center internacional (Ciber City): Asimismo, se puede tener como referencia los eSports Center ubicados en otros países. Tal como se muestra en sus páginas web, estos centros combinan el servicio de comidas y bebidas alcohólicas junto con una diversidad de videojuegos de PC online. Específicamente en Ciber City ubicado en Los Ángeles, Estados Unidos, el precio por hora es de 3 dólares y es muy común que la adquisición del servicio sea a través de membresías diarias de 30 dólares, semanales de 100 dólares y mensuales de 300 dólares con número ilimitado de horas.

4.1.1. Matriz de benchmarking

Tabla 17: Precios y servicios ofrecidos por la competencia

Tipo De Negocio	Servicio	Horarios	Comida/ Bebida	Promociones	Unidad De Medida	Precio
Gaming Factory eSports Center	Juegos Online	10:00 am 23:00 pm	Ninguno	5 soles por 4 horas solo los jueves 10 soles por 6 horas de 9:00 am a 11:00 am solo los viernes	Cobro por hora	Zona General: 2,50 soles Zona Arena: 3,00 soles Zona VIP: 3,50 soles
Lan Center	Internet Juegos online	10:00 am 23:00 pm	Snacks nutritivos	Por cada 10 horas, 1 hora gratis	Cobro por hora	1.50 soles
eSports Center (extranjero) Cyber City	Juegos Online	10:00 am 02:00 am	Bebidas alcohólicas y Venta de comida	Por cada 3 horas, 20 minutos gratis	Cobro por horas y por membresía	3 dólares la hora 20 dólares la membresía diaria 100 dólares la membresía semanal 300 dólares membresía mensual con número ilimitado de horas

4.2. Posicionamiento

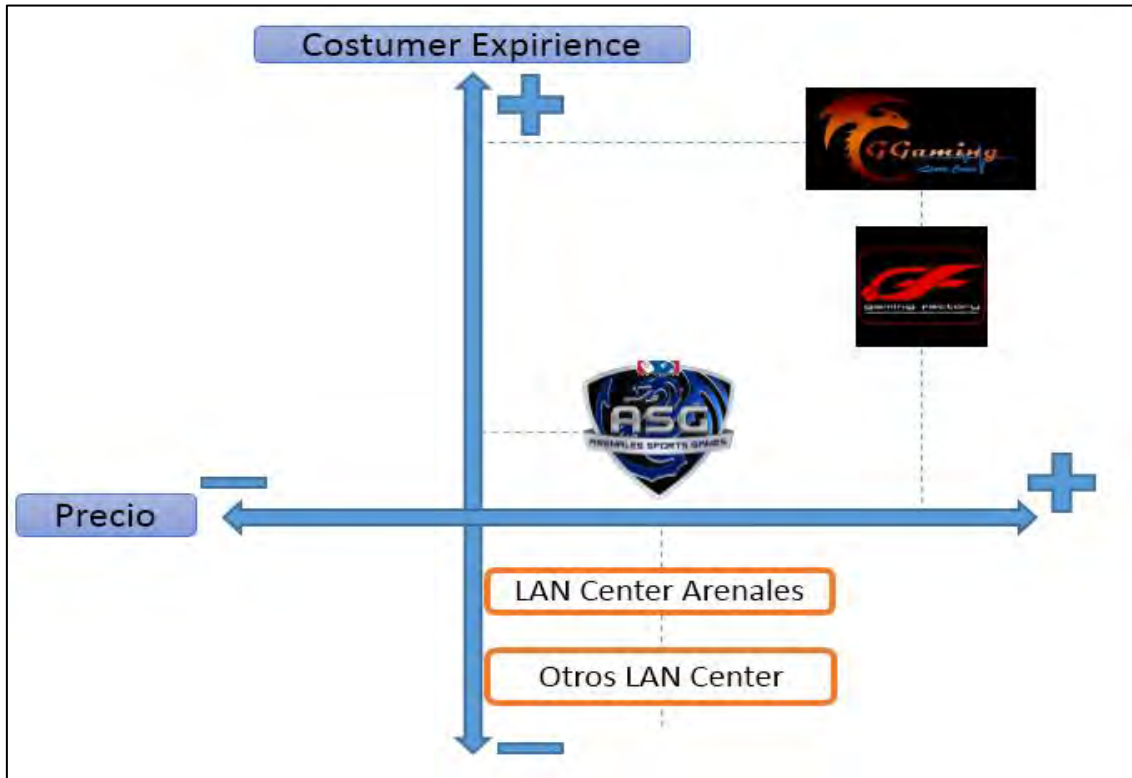
Es definido como “la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 185). Es por esto, que GGaming eSports Center busca posicionarse en la mente de sus clientes, como el principal punto de encuentro de gamers.

4.2.1. Matriz de posicionamiento

Con el fin de determinar la estrategia de posicionamiento, se ha usado una matriz que permite conocer las percepciones de los consumidores sobre las marcas que más consumen frente a los productos de la competencia (Kotler & Armstrong, 2008). GGaming logrará posicionarse

por el mix comercial basado en dos variables: calidad de servicio (customer gamer experience) y precio.

Figura 17: Matriz de posicionamiento de GGaming



4.3. Branding

La marca es “aquel nombre, término, signo, símbolo, o diseño o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarla de la competencia” (Kotler & Keller, 2006, p. 274).

El nombre se determinó a través del segundo focus group y de las encuestas realizadas para la investigación de mercado. Así, en función a los comentarios y recomendaciones recogidas por los gamers participantes el focus, se determinó que GGaming será el nombre de la propuesta que, por su interpretación, hace referencia a una de las siglas más usadas al momento de terminar una partida online: GG que se deriva de sus siglas en inglés Good Game, lo que traducido al castellano significa “Buen juego”.

El isotipo emplea la tipografía y colores característicos de la temática en cuestión. Este está representado por un dragón, cuyo significado denota el poder, que es lo que se busca al momento de competir. Respecto a los colores empleados, el azul representa la competitividad deportiva, el naranja simboliza la sociabilidad, alegría y diversión y, finalmente, el negro es el

color universal utilizado en todos los artículos gamers, por lo que será utilizado en el fondo del logotipo.

Figura 18: Logo de GGaming



4.4. Programa comercial del primer año

Figura 19: Programa comercial de GGaming proyectado para el primer año

		Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Pre-Lanzamiento	Lanzamiento en redes Sociales	■											
	Campaña 1: "Keep Calm and GG"		■										
	Sorteo de prueba gratis del servicio		■										
	Merchandising (Volanteo)		■										
Lanzamiento	Hacer efectivo el consumo de los sorteos			■									
	Promociones por Lanzamiento			■									
	Asistencia al evento MasGamers			MasGamers									
Mantenimiento	Publicidad ATL y BTL				■	■							
	Combos y promociones				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Recordación del producto en Redes Sociales				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Realización de torneos				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fidelización	asistencia a Eventos								Ragnarok	MasGamers			
	Combos y promociones				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Realización de torneos				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implementación del Sistema GG Circuit												■

CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE OPERACIONES

Este capítulo se enfocará en la gestión de operaciones que deberá llevar a cabo GGaming, para implementar el desarrollo de las estrategias comerciales que permitirán afianzar el negocio a largo plazo con eficiencia en la gestión de sus recursos para un impacto positivo en la rentabilidad.

1. Objetivos de la gestión operativa

A continuación, se detallan los objetivos de la gestión operativa:

- Ofrecer infraestructura Gamer de vanguardia (computadoras, mouse, teclado, audífonos) de las mejores marcas y de buena calidad, los cuales los Gamers lo usarán cuando alquilen las máquinas.
- Garantizar el performance (desempeño) de la calidad del servicio (Buena atención al cliente).
- Afianzar y establecer una buena relación con los proveedores del negocio.
- Establecer una distribución eficiente del Local para hacer uso al 100% del espacio.
- Afianzar una buena relación con el personal, que deberá tener afinidad por el mercado gamer.
- Promover y afianzar alianzas comerciales con las comunidades Gamers de Lima Metropolitana, con las Universidades e Institutos. Además, de los organizadores de eventos Gamers Ragnarok y Más Gamers para que puedan realizar sus eventos de competencias en nuestro local.

2. Estrategia operativa

GGaming establecerá una estrategia de operaciones enfocada en el aumento de la calidad y valor agregado en la oferta de servicio al gamer, pues el objetivo es ofrecerle al cliente una propuesta atractiva, que se adapte a sus necesidades, con el fin de generarle un alto nivel de satisfacción con la propuesta de valor generada.

2.1. Estrategia de calidad

Implica que los procesos del negocio estén orientados hacia el control de cada uno de los elementos que generen valor de satisfacción en la experiencia de compra del gamer y avalen las características de los mismos. Ello supone tener una actitud preventiva y correctiva para evitar posibles alteraciones en la promesa de valor (Davis, Aquilano, & Chase, 2001).

De esta manera, GGaming deberá estar a la vanguardia en temas de marketing a través de redes sociales, Twitch, torneos internacionales y estar actualizados en temas de avance de tecnología en la industria del gamer.

Así, GGaming deberá vigilar la eficiencia en la gestión del ciclo operativo, garantizando la calidad del servicio a ofertar, puesto que es un elemento de alto valor para el gamer. Para garantizar ello, GGaming ha optado por estandarizar y documentar los procesos más clave. Asimismo, la empresa se apoyará de herramientas como el software controlador de horas (Cybercontrol¹⁴), que permitirá dar seguimiento al alquiler de máquinas y administrar las ventas; el controlador de inspección al trabajador (teamviewer¹⁵) y la aplicación de encuestas y conversatorios, que evaluarán la percepción y calidad del servicio con el fin de mejorarlos.

3. Fase Pre- Operativa

Esta primera fase, se tendrá como implementación en 02 meses (periodo 0) una serie de actividades asignadas de la siguiente manera: diseño y planificación del negocio, trámites legales, habilitación del espacio, equipo, y actividades claves.

Figura 20: Cronograma resumen de fase “Pre-operativa”

Rubros	Actividades	J	A	S	O	N	D
Constitución y permisos	1. Constitución de la empresa						
	2. Permisos(Municipalidad, Defensa Civil)						
	3. Registro de marca en Indecopi						
Diseño	4. Diseño de infraestructura del local						
Implementación	5.Implementación de la estructura del local						
Marketing	6.Actividades de Marketing(Campaña de intriga)						
Apertura	7.Apertura del local						

3.1. Diseño y planificación del negocio

Se espera contar con personal eficiente, dinámico e interdisciplinario¹⁶, especializado en el desarrollo y avance del mercado gamer, con amabilidad y buena predisposición en las labores asignadas para la buena ejecución de las actividades pre-operativas de GGaming. Primero se tuvo como primera función identificar el lugar adecuado para poner en marcha el negocio ubicado en Jr. Mariscal Las Heras 470 Lince. El objetivo fue buscar la mejor opción de alquiler del local,

¹⁴ Software gratuito, administrador de cyber cafés. Lleva un control de inventario, ventas extras en cada pc, bloqueos de otros tipos, ver lo que está realizando el usuario en el pc.

¹⁵ Software de soporte remoto, acceso remoto y conferencias en línea.

¹⁶ Ver Anexo H: Funciones y/o delegaciones de responsabilidades de los miembros del negocio.

cumpliendo ciertos criterios de especificación (lugar céntrico para los gamers en relación con nuestra investigación de mercado previa y focus group).

3.2. Trámites Legales

Los trámites legales necesarios para dar inicio a las operaciones están integrados por la constitución de la empresa, los permisos pertinentes a la municipalidad, Defensa civil y el registro de la marca. La constitución del negocio, los permisos y registro de marca estarán a cargo de las socias, mientras que el diseño de los planos de la infraestructura del local estará a cargo de una arquitecta. Según un artículo del Estudio de Abogados Resultado Legal (Dávila & Dávila, 2015). Se debe seguir los siguientes pasos para constituir la empresa y obtener los permisos de funcionamiento:

- a. Elección del tipo de sociedad comercial a constituir y el tipo de societario¹⁷. En este caso será GGaming S.A.C, específicamente por dos razones: 1). Por su estructura societaria, la responsabilidad limitada de los socios. 2) El número de accionistas (2), considerando la repartición de utilidades de manera proporcional
- b. Elaboración de la Minuta¹⁸ de constitución de la empresa, documento que será llevado posteriormente a la notaría.
- c. Formalizar el proceso de constitución a través del estatuto¹⁹.
- d. Nombrar a los directores de la sociedad anónima cerrada²⁰.
- e. Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) que otorgará el número de identificación como persona jurídica²¹.
- f. Autorización de planillas de pago, por parte del Ministerio de Trabajo, en el caso se tengan trabajadores a cargo.
- g. Registrar a sus trabajadores dependientes ante Essalud²²
- h. Obtener otros permisos adicionales²³ exigidos por la Municipalidad para la licencia de funcionamiento.

¹⁷ Ver Anexo I: Régimen de tipo societario y libros societarios

¹⁸ Es el documento que contiene la voluntad de constituir la empresa. Se detalla el tipo de sociedad a constituir, el dato de los socios o accionistas.

¹⁹ Documento que contiene formato de solicitud de inscripción debidamente llenado, copia del documento del representante en regla, escritura pública, y pago de derechos registrales.

²⁰ Este trámite debe ser publicado según artículo 55° del Reglamento del registro de Sociedades (SUNARP)

²¹ Ver Anexo J: Documentos para obtener RUC

²² Seguro Social de Vida

²³ Ver Anexo K: Documentos requeridos por la municipalidad de Lince para la obtención de la licencia de funcionamiento

- i. Obtener la licencia de funcionamiento²⁴
- j. Autorización para instalación de elementos de publicidad exterior.

Además, con el fin de brindar seguridad a la imagen empresarial, es importante realizar el registro de la propiedad intelectual de las siguientes especificaciones:

- Razón Social: GGaming SAC
- Lema comercial: Loading Experiences and Connecting Gamers
- Logo²⁵

3.3. Habilitación del escenario

Se contará con un área total de 200 m², a un costo total de alquiler mensual de 6000 soles, en donde se contará con 2 ambientes en común. El primer piso consta de 01 Zona de alquiler de equipos para organización de torneos (organizado en islas), 01 recepción, 01 baño para los trabajadores y 01 barra para venta de snacks y bebidas. En el segundo piso, 01 zona de 5 Boxes privados, 1 zona de 10 máquinas distribuidas en 4 filas para el entrenamiento de los gamers. Además, el local contará con 04 estacionamientos para a carros, 02 baños para hombre y mujer y 01 sala multiusos, para que las personas puedan usarla como sala de reuniones (incluyendo personal de GGaming), si es que necesitan hacer algún trabajo grupal o actividad académica y/o laboral. Toda la implementación previa del diseño y/o organización del local, estarán habilitadas para la inauguración en noviembre del 2017 y serán respectivamente equipadas. Además, la fase de equipamiento y abastecimiento de las diferentes áreas, iniciará en octubre del 2017, una vez terminado el diseño y/o implementación del negocio y de la misma manera la limpieza del local. Dentro de esta fase se realizarán las compras y materiales decorativos que terminarán por completar la habilitación del escenario.

3.3.1. Equipo y actividades de marketing (pre - operativas)

Se refiere a delegar funciones a la persona encargada del marketing (supervisor de tienda y administradores de tienda) para que realice las campañas de marketing digital y estrategias de ventas. Las actividades de marketing que deben realizarse previas al inicio de las operaciones de GGaming son importantes para dar a conocer el negocio y captar a los clientes. Por ello, se proyecta que estas últimas empiecen en Setiembre de 2017 y finalicen en noviembre del 2017, fecha de inauguración.

²⁴ La licencia de funcionamiento es “la autorización que otorga la municipalidad para el desarrollo de cualquier actividad económica con o sin fines de lucro en un establecimiento determinado, a favor del titular de la misma.” (SUNAT, s/f).

²⁵ Ver capítulo anterior, apartado de “Marca”

4. Fase Operativa

La etapa operativa se inicia a partir de noviembre del 2017, una vez realizada la apertura del negocio a los clientes.

4.1. Modelo del Ciclo de Operaciones

El modelo del ciclo de operaciones de GGaming contempla tres grupos de procesos imprescindibles para asegurar la generación de valor que se busca ofrecer al cliente. GGaming busca ofrecer una experiencia memorable temática y de calidad al gamer.

Figura 21: Modelo del ciclo de operaciones de GGaming



Para la operación del negocio, en el ciclo de operaciones se identifican inputs, el sistema de proceso, outputs y outcomes. El principal output es el gamer que ha recibido el servicio. Y este, a su vez, genera un outcome, el cual consiste en la satisfacción del gamer, el cual se encontrará satisfecho por el buen ambiente encontrado y la promoción de los videojuegos online desde un aspecto deportivo-competitivo que promueva el trabajo en equipo y la interactividad entre los jugadores.

5. Cadena de valor

Desarrollada en eslabones primarios y de apoyo que permiten identificar la diferenciación y consolidar las operaciones como fuente de ventaja competitiva (Porter, 1993b). Por ello, es clave gestionar eficientemente la cadena de suministro, desde la etapa de adquisición hasta la entrega al cliente en el punto de venta.

Tabla 18: Resumen de la cadena de valor de GGaming

Actividades de apoyo	Infraestructura	Formada por la administración general: planificación, finanzas (contabilidad), marketing y operaciones. Esta actividad brinda soporte a toda la cadena por lo que será organizada entre el Administrador y Supervisor de tienda. El espacio físico deberá estar ambientado y distribuido de acuerdo a una temática Gamer.					Propuesta de Valor
	Capital Humano	Comprende el diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, sistema de retribución remunerativa y no remunerativa, y fidelización de colaboradores. La actividad se enfoca en brindar al colaborador las condiciones adecuadas para brindar un servicio de calidad al cliente.					
	Tecnología	Incluye un sistema de software de control de horas (Cybercontrol) para el control de ventas (recepción). Y Temviewer para controlar las actividades del trabajador. Además de contar a largo plazo, con el software Smartlaunch de GGcircuit que permitirá realizar torneos.					
	Abastecimiento	Adquisición para el desarrollo de las operaciones: artículos Gamers, artículos para acondicionar el local, materiales de oficina y para el desarrollo de servicios (snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas)					
Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicios	Propuesta de valor	
	Incluye la recepción de requerimientos de snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas, registro de entrada del equipo gamer, control de productos y logística inversa con el proveedor que garanticen la variedad y calidad de estos.	Comprende la organización de los productos recibidos y la distribución eficiente e innovadora de las PC's en islas y zonas de entrenamiento. Mantenimiento de los equipos de GGaming. Realizar las transacciones de servicio de GGaming.	Comprende el establecimiento organizado, ambientado y tematizado de las PC's y la infraestructura. Además de ubicar los snacks nutritivos y bebidas.	Marketing: Incluye la publicidad, promociones, merchandising, la aplicación de promociones por días eventuales de campaña. La coordinación entre el Administrador y el Supervisor garantizan la adecuada gestión de productos y la recordación de la marca. (Branding) Incluye la organización de charlas de coaching organizado por representantes importantes de torneos Gamers "Not Today"	Con el fin de mantener el valor ofrecido al cliente se ha destinado en la propuesta de valor del negocio contar con una sala de estudios (free) para que el cliente pueda usarla a su disposición en caso tenga un trabajo grupal o alguna coordinación de trabajo.		

Adaptado de: Porter (1993b).

6. Ciclo operativo

Es el lapso de tiempo que transcurre desde el abastecimiento del producto o contratación del servicio, la comercialización o el desarrollo del servicio, hasta la cobranza al cliente (Gritman & Zutter, 2012). Por ello, conocer su duración es importante, pues muestra el desplazamiento del

producto o servicio por las cuentas de activos circulantes²⁶ (Bernal, 2004). GGaming realizará sus cobranzas el mismo día, si se realiza el cobro en efectivo, o de 1 a 2 días después, si el cobro se realiza mediante tarjetas de débito o crédito.

En cuanto al sistema de abastecimiento continuo de sándwiches y bebidas será tercerizada. Estos productos tienen un tiempo de duración de 05 días para que puedan ser consumidos, se maneja el mismo sistema de los grifos, que están congelados y se calienten cuando se venden.

El proceso de alquiler de máquinas no tiene un ciclo operativo ya que no es incurrente y solo se alquilan de acuerdo a su consumo de forma individual o grupal. En el caso de los videojuegos, la instalación es sencilla, muchas veces gratuita y por la red. Los equipos nos lo proporcionan los proveedores de piezas y partes de los equipos en el Centro Comercial Wilson (específicamente gamer's Pc y Solutions Computer).

Ggaming no tiene días de inventario. Dadas tales condiciones, el ciclo operativo del negocio se define por un tiempo de duración de 30 días, tomando como base los principales gastos fijos de la empresa (pago de planillas, servicios de agua, luz, teléfono, servicios tercerizados, entre otros).

6.1. Descripción de los Principales Procesos

Primero, nos enfocaremos en el abastecimiento de bebidas, insumos perecibles y otros. La periodicidad del proceso es constante y el responsable será el asistente de tienda, encargado de la elaboración de realizar la compra, seguimiento al proveedor y supervisión. Además, él mismo llevará el control de los quiebres de stock y la necesidad de abastecimiento, también el registro de los productos entrantes y su almacenamiento en el mostrador y refrigeradora. En cuanto al proveedor (Entre masitas), se encargará de la preparación del pedido, el despacho y factura de la mercancía. Si hay alguna queja, también se le encomendaría subsanar la entrega. El diagrama de flujo (ver Anexo Q) permite identificar estas acciones.

El proceso de alquiler de máquinas, se realiza en dos momentos reales en que la relación cliente-negocio es estrecha. El primero ocurre al inicio con la revisión de seguridad. Para el ingreso, el de seguridad verificará que no porte armas y o algún metal como cuchillos, navajas. En caso que no cumpla con los requisitos se le invitará a salir, pero si cumple con la norma, podrá ingresar. Para identificar si cuenta con un equipo complementario a los que el servicio entrega, como audífonos, mouse u otros objetos de su propiedad, se preguntará por ello. De ser así, el

²⁶ Bienes que generan ingresos al cierre del ciclo operativo. Ejemplo: efectivo, las cuentas por cobrar e inventario.

personal de seguridad colocará una banda de identificación a la persona que porta los artículos. El segundo momento ocurre en la recepción. El responsable receptionista (administrador de tienda) registrará al cliente. Guardará sus cosas en los lockers y les asignará una llave. Seguidamente, introducirá los servicios que tenemos (islas, boxes y training pcs), venderá el servicio por horas y/o por membresías/paquetes promocionales y hará la cobranza. A continuación, se le asignará la máquina. Por último, el cliente utilizará la máquina y tendrá la opción de renovar el servicio si lo desea. En caso de que fuera así se repite el proceso a partir del momento de venta del servicio, sino el cliente abandona el local.

7. Localización y distribución del Espacio

El local se encontrará ubicado en Jr. Mariscal Las Heras 470 Lince. Cuenta con un área total de 200 m², dividida en dos pisos de 100m² cada uno. A continuación, se presenta la vista en 3D de la fachada del local:

Figura 22: Vista de la fachada



El primer piso estará enfocado en la recepción del cliente, servicios de barra de comida y bebida, realización y transmisión de torneos y/o eventos. El segundo piso está organizado por áreas de boxes privados, máquinas para entrenamiento de los eSports y 01 sala multiusos para la realización de actividades laborales y/o académicas. A continuación, se explicará el detalle de los espacios:

1er piso: Se realizó una diagramación estratégica para la distribución del ambiente, basado en las preferencias del focus group realizado a los gamers, los cuales determinaron que para la realización y transmisión de torneos sería ideal el primer piso distribuido en islas de 05 máquinas cada una, relacionadas a las marcas de alianzas estratégicas (Msi, HyperX, Razer,

BenQ). A continuación, se presenta el layout, plano de evacuación y vista en 3D para mayor detalle del primero piso:

Figura 23: Layout del primer piso

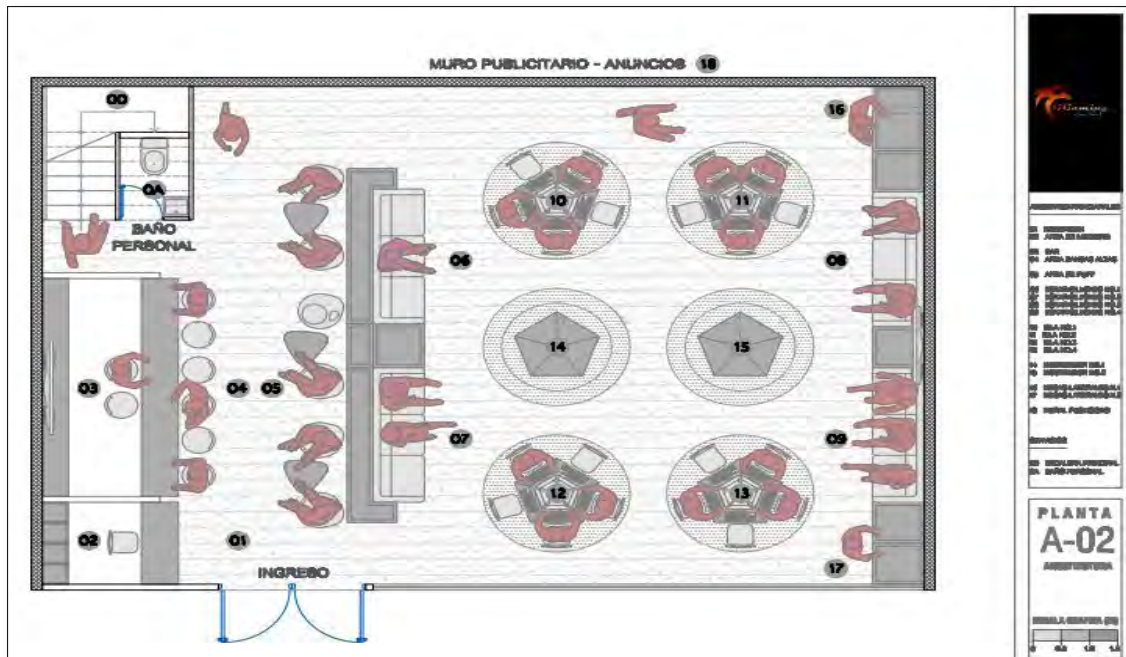


Figura 24: Plano de evacuación del primer piso

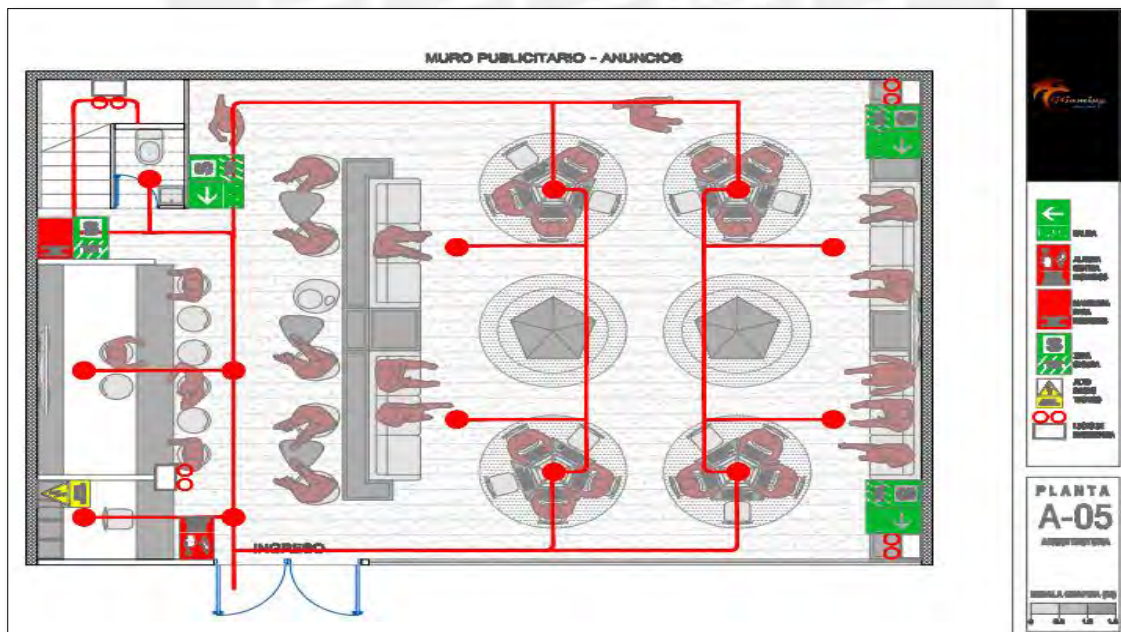


Figura 25: Vista del primer piso



2do Piso: La distribución del segundo piso se basó también en las preferencias de los gamers, los cuales requerían un espacio privado donde poder entrenar y practicar de manera individual y con amigos. Por ello, se ambientaron boxes y PC's en filas. La sala multiuso, se ambientó como un servicio de valor agregado. A continuación, se presenta el layout, plano de evacuación y vista en 3D para mayor detalle del segundo piso:

Figura 26: Layout del segundo piso

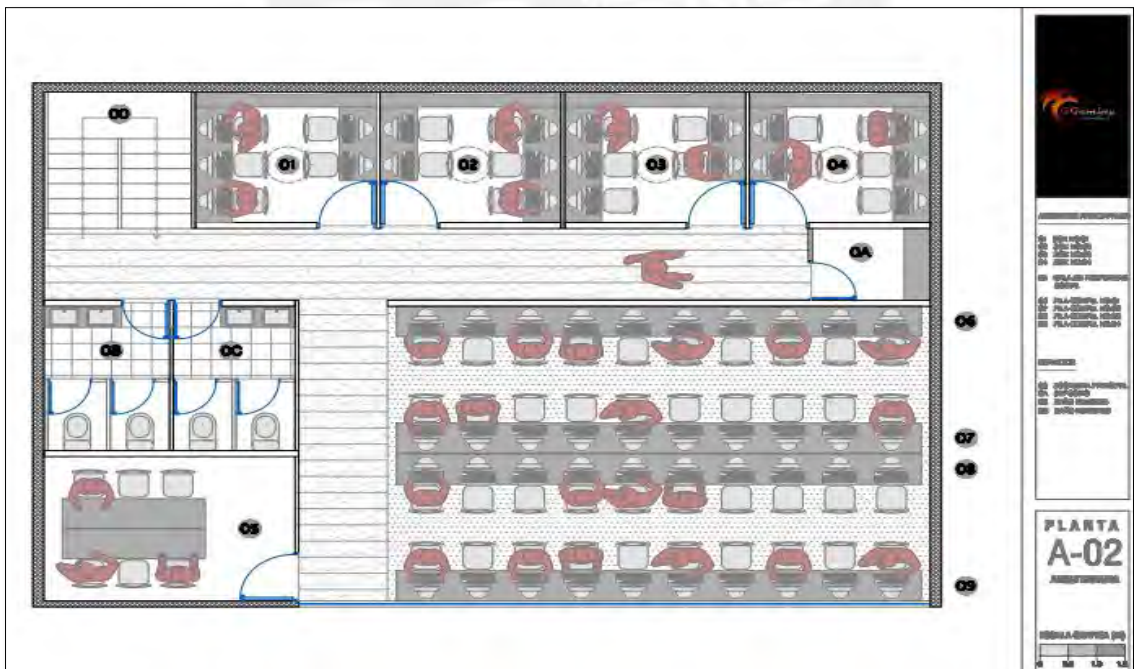
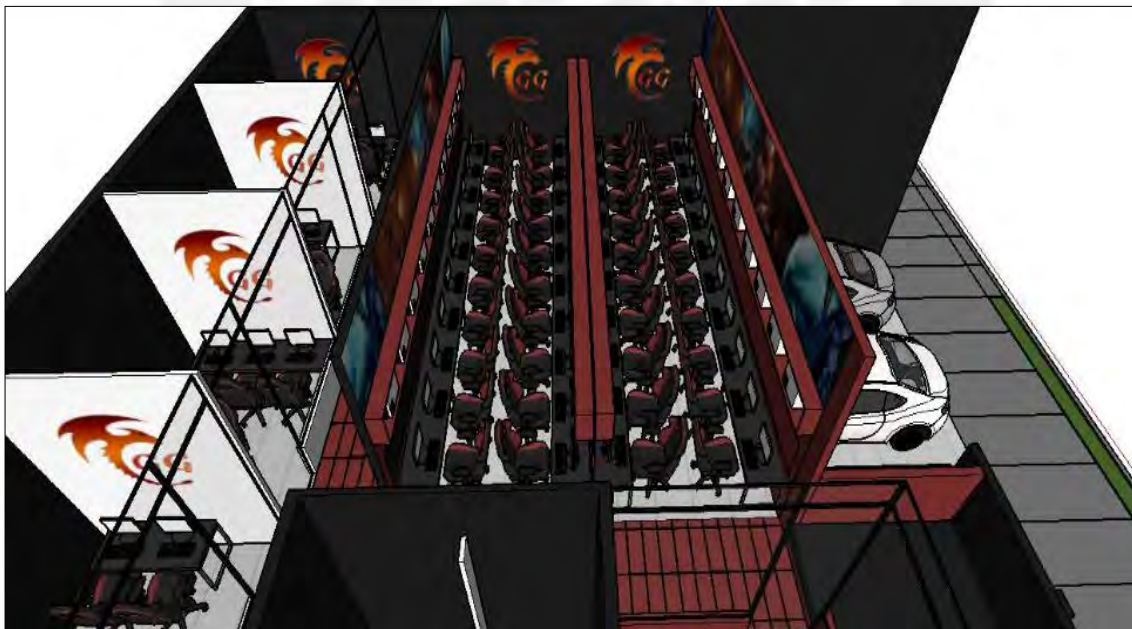


Figura 27: Plano de evacuación del segundo piso



Figura 28: Vista del segundo piso



Los estacionamientos no están incluidos dentro del predio, puesto que se encuentran en la zona pública. Se cuenta con un estacionamiento para bicicletas en la entrada del local. Para mayor detalle de la distribución del local y demás vistas, ver Anexo O: Vistas en 3D del eSports Center.

7.1. Horarios de atención

El horario de atención se estableció en base a los resultados de las encuestas. Para armar el horario se tomó en cuenta la reglamentación de horario de la licencia de funcionamiento para un local comercial. El local atenderá de lunes a domingo de 9am a 11pm. Se contara con cuatro asistentes de tienda, 2 por turno, debido a las horas picos viernes tarde-noche, sábados en la tarde-noche y Domingo.

En el horario de funcionamiento del local será atendido simultáneamente por 02 asistentes de tienda, el administrador y el Supervisor, cada uno en la labor que le compete. Se considera la hora de 9am a 10am para la limpieza y acondicionamiento del local previo a la apertura del día, para que nuestros clientes puedan disfrutar de un ambiente agradable y experiencia óptima de juego.

7.2. Aforo del Establecimiento

A partir del Reglamento General de Edificaciones 2016, se ha logrado determinar el aforo del establecimiento asegurando un adecuado sistema de evacuación (Reglamento Nacional de Edificaciones [RNE], 2011).

GGaming tiene 200m² de área, compuesta por dos pisos de 100m² cada una. El área de circulación del 1° piso tiene 75.91m² y el área de circulación del 2° piso tiene 27.1. Para términos del cálculo del aforo, según el tipo de negocio con un rubro específico como el mencionado eSports Center, aplica el cálculo con asientos fijos según la norma 0.70 de comercio, por lo que se sumarán las 80 máquinas sumado a las personas que pueden transitar en el metraje de las áreas de circulación que no son de ventas (103m²)/ (2.2m²) que es el espacio que necesita para circular una persona dentro de un establecimiento comercial según la clasificación de Sala de Juegos y Casinos.

El resultado es de 47 personas adicionales a las 80 iniciales. Para mayor detalle de las especificaciones de aforo ver Anexo F.

Figura 29: Medidas del local de GGaming

	1 piso			2do piso	
		m2			m2
1RPISO	isla	3.14	2DO PISO	box	5.7
	escalera y baño	4.67		escalera	4.67
	bar	7.06		baños	8.65
	lockers	2.59		salas multiuso	8.66
	puff y circulacio	20.97		area entrenamie	36.9
	area estra	47.88		deposito	1.98
			area circulacion	18.44	

Finalmente, el aforo es de las 80 personas, calculadas en base al número de máquinas en el local, más 47 personas que pueden transitar en el área de circulación. El aforo total es de 127 personas a plena capacidad en un determinado momento.

7.3. Capacidad Usada

La capacidad usada mide el nivel de ocupabilidad que se estima en un determinado momento del local, desde el Año 0 hasta el Año 4.

El cálculo se realizó en base al n° de visitas que espera el local en promedio al año, para esto, se utilizó como medio principal la pregunta 33 de la encuesta que refiere al nivel de frecuencia con la que asistiría una persona al local que se encuentra en la sección de la presentación de la idea de negocio, dividido entre la capacidad máxima del local en un determinado periodo de tiempo, medido en base a las 80 máquinas con las que contará GGaming eSports Center.

Esto dio como resultado que la capacidad usada en el primer año sería de 78% y de 88% en el último año con un crecimiento anual de 4%, como se muestra progresivamente en la figura a continuación:

Figura 30: Nivel de ocupabilidad desde el primer hasta el cuarto año.

Crecimiento anual	4%			
Año	1	2	3	4
Visitas Anual	68,528	71269	74120	77085
% Ocupabilidad	78%	81%	85%	88%

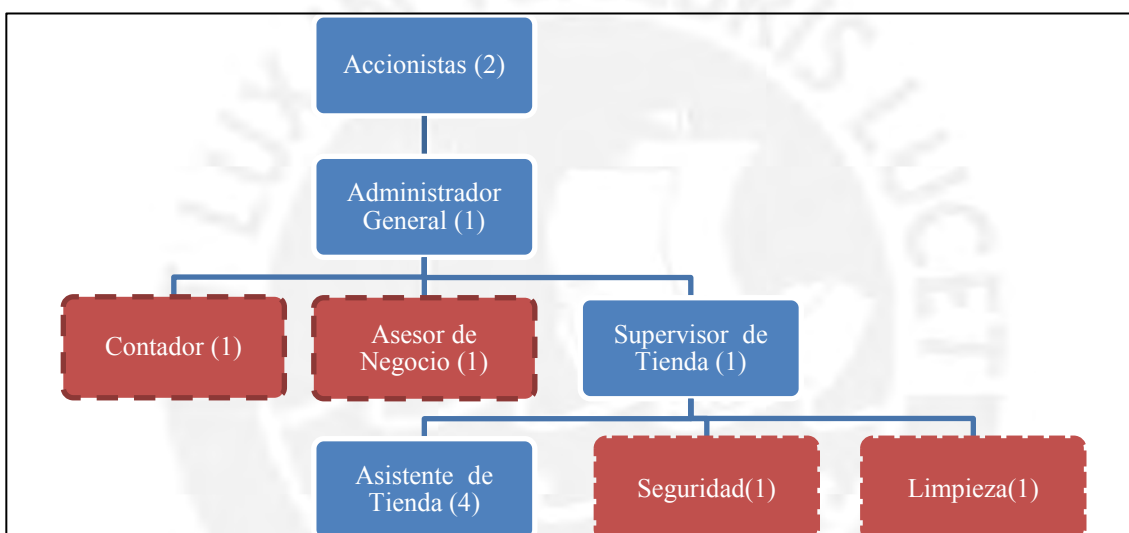
CAPÍTULO 7: RECURSOS HUMANOS

El plan de gestión del Talento Humano se debe de diseñar de manera estructurada y con estrategias que busquen atraer el talento más adecuado, retenerlo y desarrollarlo. El objetivo central de este se orienta en contar con personal que sea Gamer y/o que tenga afinidad y gusto por los eSports. De esta forma, el plan de gestión humana estará alineado al plan estratégico del negocio y contribuirá al cumplimiento del mismo.

1. Estructura Organizacional

GGaming contará con puestos claves para las operaciones del negocio. Por ello, se elaboró un organigrama.

Figura 31: Organigrama de GGaming eSport Center



Esta estructura organizacional de GGaming, se elaboró para especificar la división de funciones y las líneas de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la organización.

1.1. Cuadro de Asignación de Personal:

Se determinó la cantidad de personal que GGaming necesita para el buen funcionamiento y manejo de las operaciones del eSport center. Así el total de colaboradores asciende a 8 personas, distribuidas entre: 1) Personal propio (Gerente General, Administrador y Asistente de tienda) y 2).Tercerizado (Contador, Seguridad, Asesor de Negocio, Limpieza y Seguridad). De ellos, 08 serán contratados bajo la modalidad de tiempo completo.

Tabla 19: Personal requerido para GGaming

Proceso	Puesto	Cantidad	Área	Tipo de Contratación
Procesos Claves	Administrador	1	Gestión	Tiempo completo
	Supervisor	1	Gestión	Tiempo completo
	Asistente de Tienda	4	Ventas	2 Tiempo completo y 2 Tiempo parcial
Procesos de Apoyo	Contador	1	Tercerizado	Tiempo parcial
	Asesor de negocio	1	Tercerizado	Tiempo parcial
	Limpieza	1	Tercerizado	Tiempo parcial
	Seguridad	2	Tercerizado	Tiempo completo

2. Políticas de Gestión Humana

GGaming contará con políticas de personal: Política de contratación, Política salarial, y Políticas de Desarrollo y Bienestar para el personal.

2.1. Perfiles de Operaciones y Funciones

Para seleccionar el personal que cumpla con los objetivos de cada puesto, se ha elaborado perfiles que detallan las funciones y responsabilidades (Ver Anexo L). Los perfiles se elaboraron con el objetivo de facilitar el proceso de reclutamiento y selección y poder conocer las funciones y responsabilidades de los mismos.

2.2. Horario de Trabajo

Se determinó en función del puesto de trabajo del colaborador y la jornada laboral permitida, según la reglamentación del contrato laboral del Mintra. A continuación, el detalle:

Tabla 20: Horario de trabajo de los colaboradores de GGaming

Función	Puesto	Días Laborables	Hora de Trabajo(*)	Descanso
Proceso clave	Administrador	Lunes a sábado	Sin horario establecido	Domingo
	Supervisor de Tienda	Lunes y Miercoles a Domingo	Lunes (9am-5pm) y Mie a Dom(1pm-9pm)	Martes
	Asistente de Tienda	Martes a Domingo	9am-1pm	Lunes
	Asistente de Tienda	Martes a Domingo	2pm-1pm	Lunes
Proceso de apoyo	Contador	Eventuales	servicio tercerizado	-
	Asesor negocio de	Eventuales	servicio tercerizado	-
	Limpieza	Lunes a Domingo	9am-1 1pm (Servicio tercerizado)	-
	Seguridad	Lunes a Domingo	9am-1 1pm (Servicio tercerizado)	-

(*) En el caso de los procesos de Apoyo, estos son tercerizados por lo cual la gestión interna de los turnos y reglamentación de horarios son llevadas a cabo por la empresa contratista.

El horario de atención de GGaming será de 9am a 11pm. Por lo cual, se debe tener en cuenta la función principal de atención al cliente. Este será desempeñado por 02 Asistentes de tienda simultáneamente, que en algunas horas del almuerzo serán reemplazados por el Administrador y Supervisor para no interrumpir la operatividad del negocio.

2.3. Modalidades de Contratación

Las modalidades de contratación de GGaming, se realizarán a plazo indeterminado, plazo fijo y prestación de servicio.

Tabla 21: Modalidades de contratación en GGaming

Proceso	Puesto	Modalidad de contrato	Periodo de prueba	Primera renovación
Proceso clave	Administrador General	Plazo indeterminado	No aplica	No aplica
	Supervisor de Tienda	Plazo indeterminado	No aplica	No aplica
	Asistente de Tienda1	Plazo fijo (6 meses)	3 meses	1 año
	Asistente de Tienda2	Plazo fijo (6 meses)	3 meses	1 año
Proceso de Apoyo	Contador	Prestación de servicio (Recibo por Honorarios)	No aplica	No aplica
	Asesor de negocio	Prestación de servicio (Recibo por Honorarios)	No aplica	No aplica
	Limpieza	Servicio Tercerizado	No aplica	1 año
	Seguridad	Servicio Tercerizado	No aplica	1 año

En la precedente tabla, se menciona que los contratos son con opción a renovación, después de haber cumplido un período de prueba. Excepto, el personal de apoyo que no está en la planilla de GGaming.

2.4. Políticas de retribución

Está basado en las compensaciones remunerativas y no remunerativas.

2.4.1. Compensación remunerativa

A continuación, se detallará los sueldos del personal y las horas laboradas semanalmente de acuerdo al puesto de trabajo y la modalidad laboral de cada empleado.

Tabla 22: Banda salarial del personal en planilla

Puesto de Trabajo	Modalidad Laboral	Horas Laboradas (semana)	Salarios
Administrador de Tienda	Tiempo Completo	48	3000
Supervisor de Tienda	Tiempo Completo	48	2000
Asistente de Tienda	Tiempo parcial	24	500
Asistente de Tienda	Tiempo Completo	48	1000

GGaming, asumirá los costos laborales del salario neto de cada colaborador; sin embargo, por el personal tercerizado no se asumen estos, ya que están bajo un contrato de servicios.

Tabla 23: Honorarios del personal tercerizado de GGaming

Personal Tercerizado	Tipo de facturación mensual	Costo mensual (S/.)	Costo Anual (S/.)
Asesor del Negocio	Horas acumuladas (5hrs)	-	500
Contador	Recibo por Honorarios	500	3600
Limpieza	Servicio Tercerizado	850	9600
Seguridad	Servicio Tercerizado	1400	18000

2.4.2. *Compensación no remunerativa*

GGaming ha desarrollado algunos incentivos no remunerativos con el objetivo de premiar a los trabajadores, por su buen desempeño y con ello contribuir a su satisfacción laboral. La siguiente tabla muestra el detalle de los incentivos:

Tabla 24: Incentivos no remunerativos aplicados en GGaming

Incentivo	Metodología de Aplicación	Descripción
Mejor colaborador semestralmente	Se aplicará a los Asistentes de Ventas, en base a su calidad de atención al cliente y a su nivel de desempeño.	Será participe de capacitaciones con certificaciones y se mostrara en el local la foto del trabajador

3. Políticas de desvinculación laboral

GGaming, no priorizará en temas de desvinculación laboral, ya que en el mercado hay mucha oferta disponible de gamers y/o personas con afinidad a los videojuegos, que estarían dispuestas a trabajar.

Tabla 25: Estrategias para evitar la desvinculación laboral en GGaming

Origen	Estrategia
Decisión interna	Proceso de reclutamiento, selección e inducción que pretende evitar la diferencia de objetivos entre los colaboradores y GGaming
Decisión del colaborador	GGaming cuenta con un plan específico para promover puestos de trabajo con condiciones atractivas, en términos remunerativos y no remunerativos, así como el desarrollo de un buen clima laboral.

Adaptado de: Werther y Davis (1992)

Cualquiera que fuese el motivo de desvinculación, el Administrador General y el Supervisor de Tienda entregarán un certificado de trabajo y la realización de un feedback con el mismo trabajador. Asimismo, le agradecerán por el tiempo trabajado y le realizará un almuerzo de despedida.

4. Gestión del Talento Humano

GGaming, ha establecido estrategias de recursos humanos. A continuación, el detalle de las mismas: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

4.1. Reclutamiento

“Es el conjunto de procedimientos cuyo fin es atraer potenciales candidatos calificados, capaces de ocupar puestos vacantes dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 117). GGaming ha elegido como reclutadoras principales, bolsas de trabajo en internet, páginas webs, Blogs gamers, y recomendaciones de amigos y/o socios.

4.1.1. Programa de Reclutamiento “Refiere a tu gamer”

El objetivo es incentivar al colaborador y/o referentes del sector (Amistades del Administrador y/o Supervisor) a referir a un conocido que cubra las vacantes en el negocio.

a. Selección

Finalizado el proceso de reclutamiento, GGaming seleccionará a los candidatos por medio del establecimiento de los siguientes requisitos:

Tabla 26: Filtros para la contratación del personal para GGaming

Filtro	Detalle de evaluación	Evaluados	Evaluador
Curriculum vitae	Se analizarán las hojas de vida para verificar si los postulantes cumplen con los requisitos.	Asistentes de Tienda, Contador, Asesor del Negocio	Administrador y Supervisor
Referencias en el cv	Se contactarán a las referencias de aquellos que pasen el primer filtro.	Asistentes, Contador, Asesor del Negocio	Administrador y Supervisor

Tabla 27: Filtros para la contratación del personal para GGaming (continuación)

Filtro	Detalle de evaluación	Evaluados	Evaluador
Entrevista personal	Se determinará en la entrevista si el candidato puede cubrir exitosamente el puesto.	Asistentes de Tienda, Contador, Asesor del Negocio	Administrador y Supervisor

Adaptado de: Editorial Vértice (2008)

Finalmente, tras la evaluación realizada, las personas que resulten seleccionadas, deberán presentar copia de su DNI, certificados policiales y antecedentes penales. En el caso de las personas que no queden seleccionadas, Ggaming contará con una base de datos de registro para futuras oportunidades.

En el caso del Administrador y Supervisor, estos puestos serán ocupados por los mismos Accionistas, por lo que es un puesto de confianza.

Para el caso de limpieza y Seguridad, este servicio es tercerizado por lo que el responsable de reclutar es la empresa contratista de servicio y GGaming solo se encargará de la entrevista final y dar el visto bueno al postulante.

b. Inducción

Ggaming, realizará inducción al personal nuevo. De esta manera, se buscará la facilidad de integración de los mismos para con los objetivos organizacionales.

Tabla 27: Etapas del plan de inducción de GGaming

Etapa	Finalidad	Detalle de la iniciativa	Capacitado	A cargo	Tiempo
Primera etapa	On-boarding al colaborador, de presentación del negocio.	1. Presentación del trabajador.	Todos los puestos	Administrador de tienda	1 día
		2. Inducción sobre Ggaming.			
		3. Explicación de la propuesta de valor y su aporte en ella.			
		4. Principales funciones y tareas.			
		5. Entrega de polo y materiales			
Segunda Etapa	Capacitar en temas específicos de gestión	1. Presentación sobre los aspectos generales del mercado gamer	Asistente de Tienda	Administrador de Tienda	2 días
		2. Presentación sobre las pautas de ventas de Ggaming			
Integral	Capacitar en temas de motivación, liderazgo y atención al cliente	1. Tema: Atención al cliente. 2. Tema: Liderazgo y motivación.	Asistente de Tienda	Supervisor de Tienda	2 días

Adaptado de: Werther & Davis (1992)

El plan de inducción de Ggaming, detallado en la tabla precedente, es de utilidad para tener una clara visión de los lineamientos organizacionales y para brindar facilidades de integración de conocimiento más rápida para con el trabajador.

c. Capacitación

GGaming eSports Center, brindará un plan de capacitaciones anuales a todo el personal de planilla, en función de las necesidades que amerita el rubro del negocio.

Estas capacitaciones, se consideran importantes debido a que nuestros trabajadores deberán contar con las herramientas necesarias para estar al tanto de las actualizaciones pertinentes con respecto al rubro y sus afines y puedan aportar sus conocimientos para la mejora continua del negocio, así como también, se busca que estos se sientan motivados e identificados con GGaming.

A continuación, el detalle de lo mencionado anteriormente:

Tabla 28: Plan de capacitación de acuerdo al puesto dentro de GGaming

Función	Puesto	Plan de Capacitación				
		Frecuencia	Temas	Metodología	Capacitador	Evaluación
Proceso Clave	Supervisor de Tienda	Anual	Gestión estratégica y negociación	Instrucción programada	Asesor del negocio	Evaluación escrita y con certificación
			Negociación			
	Administrador de Tienda		Gestión de Ventas	Instrucción programada	Idat	
			Gestión de negocios innovadores			
	Asistente de Tienda		Community manager	Capacitación en laboratorio	Idat	
			Temas del mundo gamer	Instrucción programada	Asesor del negocio	

CAPÍTULO 8: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo, se analizó la viabilidad económica de GGaming. Asimismo, se detallan los supuestos generales del modelo financiero, así como los supuestos de los ingresos y gastos del presente plan de negocio. Finalmente, se presenta el análisis de sensibilidad de las principales variables y la determinación del punto de equilibrio.

1. Datos y Supuestos generales

En la tabla se detallan los supuestos generales del modelo financiero

Tabla 29: Supuestos Generales

Financiamiento	14% de deuda y 86% de Capital propio
Horizonte de evaluación	4 años por periodo de durabilidad del activo fijo principal
Inicio de Operaciones	2018
IGV	18%
Tipo de cambio	3.30
Tamaño de la empresa	Pequeña empresa
Foma societaria	Sociedad Anónima cerrada (2 socias)
Régimen tributario	Régimen General del Impuesto a la Renta
Régimen Laboral	Régimen laboral especial de la Micro y Pequeña Empresa
Evaluación financiera de proyectos	Valores constantes

Los supuestos de los diversos tipos de ingresos y gastos se detallan a continuación:

1.1. Supuestos de Ingresos:

- Porcentaje de Participación de mercado: 17%
- Tasa de crecimiento anual: 4%.
- Capacidad ocupada anual para el 1° año 78% y al finalizar el año 4 es de 88%.
- Precios de ingresos: Hora fracción (S/.3.00); Membresías(S/.79.00) y Boxes (S/.60.00)
- De acuerdo a las encuestas realizadas se estimaron porcentajes de la distribución de ingresos: 40% para Hora fracción, 25%Membresías y 35% Boxes.
- Forma de pago de los ingresos: 50% en Efectivo, 25% con tarjeta de débito y 25% con tarjeta de crédito.
- No se consideró el IGV dentro de los ingresos.

1.2. Supuestos de Gastos:

- Comisión por pago de tarjeta: 3.25% por tarjeta de débito y 4.15% por tarjeta de crédito.
- Los gastos operativos variables crecen en función a las horas jugadas de videojuegos online en el periodo 2015-2016: 4%
- La depreciación de las computadoras es en 4 años.
- Los gastos pre-operativos se amortizarán en los 4 años que es el periodo de la evaluación.
- No se consideró el IGV dentro de los gastos.

2. Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realizó en base a los tres tipos de Ingresos: Hora fracción, Membresía y Boxes; además de ingresos adicionales no representativos pero necesarios como snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas.

Por ello, para el cálculo de los ingresos se determinó el número de visitas anuales de los clientes, que en el Año 1 fue 68,528 visitas; es decir:

- El ingreso de hora fracción se calculó en base al n° promedio de visitas mensuales (6.4) por 12 meses, multiplicado por el n° de horas de juego en promedio (4 horas), por el % de distribución y finalmente, por el precio.
- El ingreso por membresías, se calculó en base al N° promedio de visitas mensuales (5.8) por 12 meses, multiplicado por el n° de horas de juego en promedio (4 horas), por el factor de cantidad de visitas por membresías (4/35 horas); por el % de distribución y finalmente por el precio.
- Además, los ingresos por boxes se calcularon multiplicando el n° de visitas anuales por el porcentaje de distribución de ingresos, dividido entre 5 máquinas que tiene cada box; todo ello multiplicado por el precio.
- Los ingresos por snacks nutritivos y bebidas no alcohólicas, se calcularon en base al n° de ventas promedio, que tienen los Lan Center del medio.

Para la proyección anual de ventas, detallada en la siguiente Tabla, se mantendrá el porcentaje de participación de mercado, así como el precio de todos los servicios.

El crecimiento del mercado meta, se refleja por el crecimiento del n° de visitas, basado en la tasa de crecimiento del n° de horas jugadas en promedio. Con ello, para el Año 4 aún se tendría capacidad para atender a más clientes.

Tabla 30: Mercado Disponible, meta y número de visitas anuales

	Personas
Mercado Disponible	5,211
Visitas	68,528
Mercado Meta	886
MS propio	17.00%
Capacidad máxima	87,600

Tabla 31: Proyección de ventas anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	S/. 818,632	S/. 851,378	S/. 885,433	S/. 920,850
Cantidad de visitas	68528	71269	74120	77085
Ingreso por Hora/ fracción	S/. 328,936	S/. 342,093	S/. 355,777	S/. 370,008
Ingreso por Membresía	S/. 180,458	S/. 187,676	S/. 195,183	S/. 202,990
Ingreso por Boxes	S/. 287,819	S/. 299,332	S/. 311,305	S/. 323,757
Ingreso por Snacks y bebidas	S/. 21,420	S/. 22,277	S/. 23,168	S/. 24,095
Ingreso bruto (S/.)	S/. 818,632	S/. 851,378	S/. 885,433	S/. 920,850
IGV (S/.)	S/. 147,354	S/. 153,248	S/. 159,378	S/. 165,753
Ingreso neto (S/.)	S/. 671,279	S/. 698,130	S/. 726,055	S/. 755,097

3. Estructura de inversión

Se requiere una inversión total asciende a S/. 729,505 que son los gastos previos a la apertura del local, los cuales corresponden a la inversión en activos fijos, gastos pre-operativos, capital de trabajo, amoblado, acondicionamiento y decoración del local, además de permisos y licencias de funcionamiento.

3.1. Activos Fijos:

La inversión, sin IGV, en activos fijos es de S/. 411,028. Esto concierne a las 80 máquinas gamers y el mobiliario.

En primer lugar, están las 80 máquinas, activo principal del negocio. La inversión en las mismas sin IGV es de S/. 362,440.68, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 32: Cálculo de la inversión en las máquinas

Inversión Máquinas					
Ítem	Precio Dólares	Cantidad	Precio s/IGV	IGV	Total (S/.)
Placa madre MSI A68	\$80	80	S/. 17,898.31	S/. 3,221.69	S/. 21,120.00
Procesador AMD A10-7850K	\$150	80	S/. 33,559.32	S/. 6,040.68	S/. 39,600.00
Disco duro 500gb	\$68	80	S/. 15,213.56	S/. 2,738.44	S/. 17,952.00
Memoria Ram HyperX 8gb	\$115	80	S/. 25,728.81	S/. 4,631.19	S/. 30,360.00
Case Razer 500w	\$195	80	S/. 43,627.12	S/. 7,852.88	S/. 51,480.00
Tarjeta de video R7 370 DDR5	\$80	80	S/. 17,898.31	S/. 3,221.69	S/. 21,120.00
Monitor BenQ 24"	\$400	80	S/. 89,491.53	S/. 16,108.47	S/. 105,600.00
Teclado Razer	\$80	80	S/. 17,898.31	S/. 3,221.69	S/. 21,120.00
mouse Razer	\$167	80	S/. 37,362.71	S/. 6,725.29	S/. 44,088.00
headphones Razer	\$90	80	S/. 20,135.59	S/. 3,624.41	S/. 23,760.00
mousepad Razer	\$25	80	S/. 5,593.22	S/. 1,006.78	S/. 6,600.00
Silla Gamer CyberX	\$170	80	S/. 38,033.90	S/. 6,846.10	S/. 44,880.00
Total	\$1,620		S/. 362,440.68	S/. 73,985.03	S/. 427,680.00
Delación y acondicionamiento general					S/. 200,000.00

Para hallar los costos de los componentes detallados en la precedente tabla se analizaron las cotizaciones de 3 proveedores las cuales se detallan en el anexo P. En esta tabla se puede encontrar mención a todo el conjunto de partes necesarias para obtener un equipo gamer (incluyendo la silla). El tiempo de vida de las mismas son 4 años, debido a que son máquinas fuertes y con un desarrollo especial para videojuegos.

En segundo lugar, se tiene el acondicionamiento de la infraestructura del local cuya inversión asciende a S/.200, 000 y el activo fijo mobiliario, que posee una inversión sin IGV de S/. 48,587, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 33: Inversión en mobiliario y acondicionamiento

Área	Mobiliario	Cantidad	Precio s/IGV	IGV	Total
1er Piso					
Recepción	Locker 12 casilleros metal	12	S/. 1,301.69	S/. 234.31	S/. 1,536
	Silla Negra POC Karson	1	S/. 457.63	S/. 82.37	S/. 540
	Mueble frontal melamine pintado	1	S/. 3,389.83	S/. 610.17	S/. 4,000
Barra	Melamine y Pino barnizado	1	S/. 1,864.41	S/. 335.59	S/. 2,200.00
	Melamine y Pino barnizado	1	S/. 1,864.41	S/. 335.59	S/. 2,200.00
	Daewoo LED FHD 43" Saga Falabella	1	S/. 1,949.15	S/. 350.85	S/. 2,300.00
	Silla Bar Media Luna S/340C/U	8	S/. 2,305.08	S/. 414.92	S/. 2,720.00
	Refrigerador Gaseosas	1	S/. 1,271.19	S/. 228.81	S/. 1,500.00
	Mostrador productor perecibles	1	S/. 1,694.92	S/. 305.08	S/. 2,000.00
	Daewoo Homomicroondas	1	S/. 254.24	S/. 45.76	S/. 300.00
Lounge	Puff circular S/. 400 C/U	6	S/. 2,033.90	S/. 366.10	S/. 2,400.00
	Melamine 35cm alto S/.194	3	S/. 493.22	S/. 88.78	S/. 582.00
	Alfombra 6m x 1m beige S/9.5 el m2	1	S/. 148.31	S/. 26.69	S/. 175.00
Baño personal	1 pieza ceramica blanco	1	S/. 389.83	S/. 70.17	S/. 460.00
	Italgrif Lavatorio Cancun bone	1	S/. 254.24	S/. 45.76	S/. 300.00
	Tacho de basura, toalla, etc	1	S/. 84.75	S/. 15.25	S/. 100.00
Área de Espera	Sillon individual S/220.00 C/U	12	S/. 2,237.29	S/. 402.71	S/. 2,640.00
	Mesas melamine S/190 C/U	6	S/. 966.10	S/. 173.90	S/. 1,140.00
	AOC LED FHD 55" Saga Falabella	1	S/. 2,966.10	S/. 533.90	S/. 3,500.00
	Consola en L/S/700 C/U	2	S/. 1,186.44	S/. 213.56	S/. 1,400.00
Islas	Mesas melamine S/600.00 C/U	4	S/. 2,033.90	S/. 366.10	S/. 2,400.00
	Mostrador melamine S/450.00	2	S/. 847.46	S/. 152.54	S/. 1,000.00
	Alfombra 3.5m2 beige S/9.5 el m2	4	S/. 127.12	S/. 22.88	S/. 150.00

Tabla 33: Inversión en mobiliario y acondicionamiento (continuación)

2do Piso						
Boxes	Mesas melamine S/600 C/U	8	S/.	4,067.80	S/.	4,800.00
	Pizarra acrílica 1.2m x 0.8m S/200C/U	4	S/.	677.97	S/.	800.00
	Alfombra 3.5m2 beige S/9.5 el m2	4	S/.	338.98	S/.	400.00
Sala Multiuso	Silla Negra POC Karson S/90C/U	6	S/.	457.63	S/.	540.00
	Mesa S/ 450 C/U	2	S/.	762.71	S/.	900.00
	Pizarra acrílica 1.2m x 0.8m S/180C/U	1	S/.	152.54	S/.	180.00
	Proyector viewsonic C/pantalla	1	S/.	2,118.64	S/.	2,500.00
Filas	Melamine S/1800C/U	4	S/.	6,101.69	S/.	7,200.00
	Alfombra beige S/9.5 el m2	1	S/.	211.86	S/.	250.00
Baño Damas	1 pieza ceramica blanco S/230C/U	2	S/.	389.83	S/.	460.00
	Italgrif Lavatorio Cancun bone	2	S/.	254.24	S/.	300.00
	Tacho de basura, toalla, etc	2	S/.	84.75	S/.	100.00
Baño Caballeros	1 pieza ceramica blanco S/230C/U	2	S/.	305.08	S/.	360.00
	Italgrif Lavatorio Cancun bone	2	S/.	254.24	S/.	300.00
	Tacho de basura, toalla, etc	2	S/.	84.75	S/.	100.00
Ambos pisos						
Vinil	65 m2 vinil para paredes S/40 m2		S/.	2,203.39	S/.	2,600.00
Total			S/.	48,587.29	S/.	8,745.71

3.2. Gastos Pre-operativos:

La inversión en gastos pre-operativos, detallada en la siguiente tabla, es de S/ 24,660. Tal suma corresponde a todo lo relacionado con la constitución de la empresa, publicidad, promoción, y acondicionamiento del área general.

Tabla 34: Cálculo de gastos Pre-operativos

Inversión	Total (sin IGV)
Pre-operativos	S/. 24,660
Constitución de la Empresa	S/. 4,979
Publicidad y Promoción	S/. 7,398
Alquiler	S/. 12,000
Acondicionamiento Área General	S/. 283

3.3. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo para el primer año es de S/. 19,832 determinado en base al efectivo (activo corriente) y las cuentas por pagar a proveedores (pasivo corriente) del negocio. El efectivo está calculado en base a los 30 días del pago de los gastos fijos.

Esto se basa en los principales gastos como el pago al personal, el pago de servicios, el pago de impuestos, pago de comisiones entre otros, ya que se debe mantener separado una suma de dinero para cubrir las obligaciones.

Las cuentas por pagar a proveedores están calculadas a 15 días de los costos variables del negocio. Este periodo de tiempo se determina en base al pago que se realiza a los proveedores de snacks nutritivos, bebidas y utilería de bar.

Tabla 35: Cálculo de Capital de Trabajo

BASE DE CALCULO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		671,279	698,130	726,055	755,097
Costos Variables		52,785	54,897	57,093	59,376
Gastos Fijos		264,371	263,482	264,388	265,330

Saldos		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Efectivo (30 días)	30		22,031	21,957	22,032	22,111
Cuentas por Pagar (15 días)	15		-2,199	-2,287	-2,379	-2,474
Total			19,832	19,669	19,653	19,637
Necesidad						
Variación del CT		-19,832	162	16	17	19,637
Recuperación del CT						
Inversión en CT		-19,832	162	16	17	19,637

4. Análisis de Estado de Resultados

El Estado de Resultados, detallado en la siguiente tabla, se elaboró en base a la proyección de las ventas, los gastos variables y los gastos fijos (ver Anexo S). De dicha proyección, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Como resultado de la proyección de ventas se calculó un ingreso anual sin IGV de S/. 671,279 en el primer año. Es importante señalar que las ventas y los costos variables se incrementan en un 4% anual debido al crecimiento del sector. Esto hace que el margen de contribución sea de 92%.

Los gastos fijos ascienden a S/. 382,108, lo que hace que GGaming tenga una utilidad operativa de S/. 236,385 en el primer año. Finalmente, el impuesto a la renta se calculó en base al 27% en el primer año y 26% en los próximos años según el Régimen general a las ventas.

Las ventas y gastos variables crecen al ritmo de la tasa anual de horas promedio de juego, de 4% (en un escenario conservador), debido a que dependen de la cantidad de personas del mercado meta que asistirán a GGaming.

El ingreso de GGaming, crece en un 4% por las horas promedios jugadas. Lo cual demuestra una utilidad neta de S/. 151,890 para el primer año y para el año 5 la utilidad neta es de S/231,363.

En la siguiente tabla, se presenta el detalle del estado de resultados:

Tabla 36: Estado de resultados

	2018	2019	2020	2021
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS	S/. 671,279	S/. 698,130	S/. 726,055	S/. 755,097
Ingreso por Hora/ fracción	S/. 328,936	S/. 342,093	S/. 355,777	S/. 370,008
Ingreso por Membresía	S/. 180,458	S/. 187,676	S/. 195,183	S/. 202,990
Ingreso por Boxes	S/. 287,819	S/. 299,332	S/. 311,305	S/. 323,757
Ingreso por Snacks y bebidas	S/. 21,420	S/. 22,277	S/. 23,168	S/. 24,095
GASTOS VARIABLES	-S/. 52,785	-S/. 54,897	-S/. 57,093	-S/. 59,376
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN S/.	618,493	643,233	668,962	695,721
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %	92%	92%	92%	92%
GASTOS FIJOS	-S/. 382,108.14	-S/. 381,219.69	-S/. 382,125.41	-S/. 383,067.36
Gastos de Personal	-S/. 116,640	-S/. 116,640	-S/. 116,640	-S/. 116,640
Gastos de capacitación y clima laboral	-S/. 890	-S/. 890	-S/. 890	-S/. 890
Gastos Operativos	-S/. 114,320	-S/. 113,431	-S/. 114,337	-S/. 115,279
Gastos de Promoción y Publicidad	-S/. 32,521	-S/. 32,521	-S/. 32,521	-S/. 32,521
Depreciación	-S/. 110,729	-S/. 110,729	-S/. 110,729	-S/. 110,729
Amortización intangibles	-S/. 2,076.00	-S/. 2,076.00	-S/. 2,076.00	-S/. 2,076.00
Amortización pre-op	-S/. 4,932.02	-S/. 4,932.02	-S/. 4,932.02	-S/. 4,932.02
UTILIDAD OPERATIVA	236,385	262,013	286,837	312,653
Gastos financieros	-S/. 20,671.00	-S/. 13,914.00	-S/. 5,399.00	
Impuesto a la Renta S/.	-63,824	-68,123	-74,578	-81,290
Impuesto a la Renta %	27%	26%	26%	26%
UTILIDAD NETA	151,890	179,976	206,860	231,363

4.1. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del WACC, se obtuvo los datos mediante una simulación bancaria con el Banco de Crédito del Perú BCP, el cual ofreció una tasa 26% para el préstamo. Y se tomó un costo de capital igual al costo de deuda de 26%, debido a que sería lo mínimo que un inversionista esperaría obtener. El WACC obtenido fue de 25.04%.

Tabla 37: Cálculo de la tasa de descuento

Inversión	Porcentaje	Monto
% Deuda	14%	S/. 100,000
% Capital	86%	-S/. 629,505
Total Inversión	100%	-S/. 729,505
Impuesto a la Renta	27.00%	
Costo Deuda	26%	
Costo Capital	26.0%	
WACC	25.04%	

5. Análisis de flujo de caja proyectado

La proyección del flujo de caja se realizó a partir de las utilidades netas obtenidas cada año, a las cuales se le adicionaron los gastos no desembolsables como la depreciación y la amortización. Así se obtuvo el flujo de caja operativo.

Para obtener el flujo de caja económico, se adicionaron las inversiones en activos fijos, en gastos pre-operativos y en capital de trabajo del Año 0, además de las variaciones o adiciones que se hagan de estas. No se consideró el IGV dentro del flujo de caja.

De acuerdo a lo proyectado anteriormente, se obtiene que el VPN en el horizonte de evaluación de 5 años es de 133,980 y la tasa interna de retorno es de 36% que es mayor al costo de capital, por lo que el proyecto es viable para los accionistas ya que garantiza la cobertura de los costos de inversión, los costos de financiamiento y además genera un excedente para los asociados de GGaming. El periodo de recuperación estimado es de 3 años.

A continuación, se muestra la siguiente tabla con el flujo de caja proyectado:

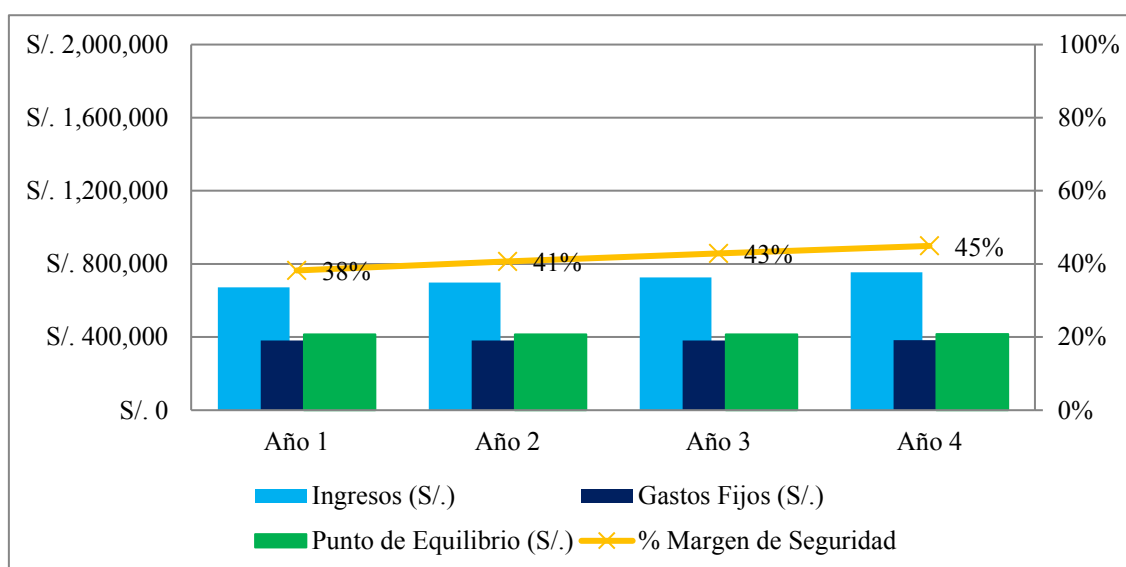
Tabla 38: Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
UTILIDAD NETA		S/. 151,890	S/. 179,976	S/. 206,860	S/. 231,363
Depreciación y Amortización		117,737.4	117,737.4	117,737.4	117,737.4
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/. 269,627	S/. 297,713	S/. 324,598	S/. 349,101
Préstamo	S/. 100,000				
Inversión	-S/. 611,028	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión Pre-operativos	-S/. 24,660	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Inversión Capital de Trabajo	-S/. 19,832	S/. 162	S/. 16	S/. 17	S/. 19,637
Amortización de deuda		-S/. 25,990.0	-S/. 32,748	-S/. 41,262	S/. 0
Valor residual			S/. 0	S/. 0	S/. 107,673
IGV	-73,985	73,985			
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 629,505	S/. 317,785	S/. 264,981	S/. 283,352	S/. 476,411
TASA DE DESCUENTO (COK)	25.04%				
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	133,980				
TASA INTERNA DE RETORNO	36%				
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3				
TOTAL INVERSIÓN	-729,505				

6. Análisis del punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se elaboró en base al total de ingresos y costos anuales. A lo largo de la evaluación, se tiene un punto de equilibrio variable que disminuye porcentualmente respecto a los ingresos, esto se debe a que básicamente el ritmo de crecimiento de la actividad de GGaming es mayor al de los costos totales, evitando cualquier tipo de pérdida.

Figura 32: Punto de equilibrio



Los ingresos deben ser mayores a S/. 414,719 para poder cubrir todos los costos fijos y generar utilidad en el Año 1. En el primer año, el punto de equilibrio representa el 62% de los ingresos y se tiene un margen de seguridad de 38%. Además, en el Año 4, el punto de equilibrio representará el 55% de los ingresos y se tendrá un margen de seguridad de 45%. En resumen, se tiene un margen de seguridad suficientemente como para poder resistir situaciones de crisis ante los diversos factores del entorno.

Tabla 39: Punto de equilibrio y margen de seguridad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	671,279	698,130	726,055	755,097
Gastos Variables	52,785	54,897	57,093	59,376
Margen de Contribución	92%	92%	92%	92%
Gastos Fijos	382,108	381,220	382,125	383,067
Punto de Equilibrio (S/.)	414,719	413,755	414,738	415,760
% Punto de Equilibrio	62%	59%	57%	55%
Margen de Seguridad	256,559	284,375	311,317	339,337
% Margen de Seguridad	38%	41%	43%	45%
Ingresos (S/.)	S/. 671,279	S/. 698,130	S/. 726,055	S/. 755,097
Gastos Fijos (S/.)	S/. 382,108	S/. 381,220	S/. 382,125	S/. 383,067
Punto de Equilibrio (S/.)	S/. 414,719	S/. 413,755	S/. 414,738	S/. 415,760
% Margen de Seguridad	38%	41%	43%	45%

7. Análisis de Sensibilidad

Las variables involucradas en el análisis de la sensibilidad, son el porcentaje de participación del mercado y los precios, ya que son claves en el desarrollo del negocio. En el caso de la participación de mercado. Se ha determinado que ante un cambio en el porcentaje de participación de mercado igual a 15.5%, el VPN se mantiene en 0. En cuanto a la sensibilización del precio, con una reducción del mismo en -15% el VPN se hace 0. Como se detalla en los siguientes gráficos a continuación:

Figura 33: Análisis de la sensibilidad de la participación de mercado

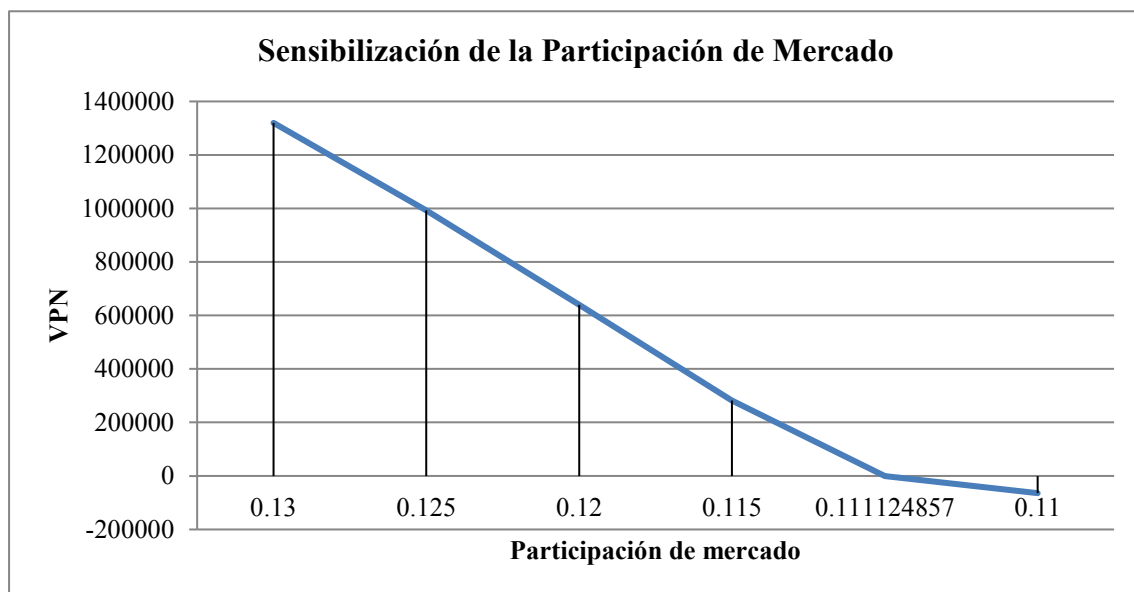
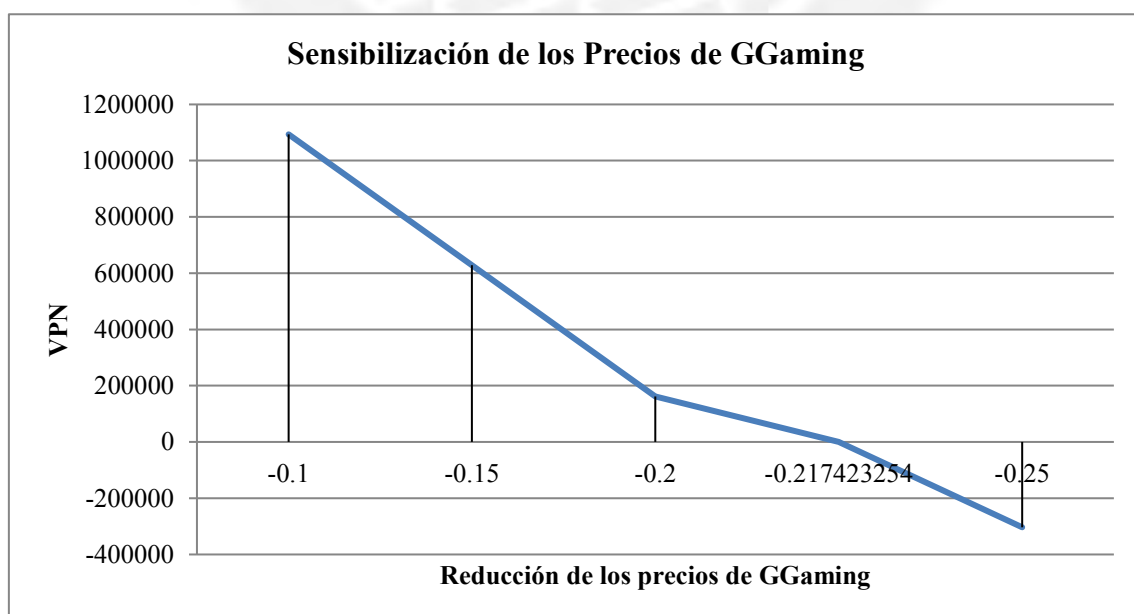


Figura 34: Análisis de sensibilidad del precio



CONCLUSIONES

- La industria de los videojuegos, como bien se ha explicado en el desarrollo de la tesis, se encuentra en un crecimiento constante, el cual se ha verificado con las fuentes de investigación realizadas a lo largo del documento.
- El concepto de gamer no es sólo tener aficiones o gustos por los videojuegos, sino más bien es tener una necesidad llamada “estilo de vida”, el cual consiste en pasar tiempo en las computadoras, sea trabajando en ellas o invirtiendo en la mejora de las mismas. Por tal motivo, se espera que el valor ofrecido por GGaming cubra o supere las expectativas de los gamers, ya que actualmente hay una falta de comodidad de confort en los Lan center y cabinas de internet, no se enfocan en satisfacer las respectivas necesidades de estos peculiares consumidores.
- El análisis del entorno comprendido por el Pest, diamante y fuerzas de Porter demuestran que el ámbito en el que se desarrolla la industria de videojuegos en nuestro País es favorable y está en constante crecimiento.
- El mercado Objetivo de GGaming son Gamers Midcore y Hardore de 15 a 34 años de los niveles socioeconómicos A y B de la zona 6 de Lima metropolitana, el cual representa el 12,5% de la población en general.
- A los gamers les gusta jugar en grupos de amigos y juegan sin música porque les distrae y les hace perder la concentración.
- GGaming estará enfocado en realizar campañas de marketing, en su mayoría a través de la página web y redes sociales, debido a que el internet es el medio informativo más utilizado por los Gamers.
- De Los gamers se quedan en promedio 4 horas al día en un Lan Center cuando asisten a jugar por lo que la base de cada visita se calculó sobre estas 4 horas.
- GGaming realizará descuentos en los días de menor afluencia, para atraer más clientes en esos horarios.
- GGaming ofrecerá infraestructura Gamer de vanguardia (computadoras, mouse, teclado, audífonos) de las mejoras marcas y de buena calidad, los cuales los Gamers lo usarán cuando alquilen las máquinas, lo cual se ve reflejado en la gestión de calidad operativa
- GGaming pertenece al Régimen general del Impuesto a la Renta, por lo cual solamente se considera el 27% de la utilidad operativa.
- El análisis financiero reveló que el negocio es rentable debido a que cuenta con una TIR mayor al costo de oportunidad y un VPN positivo.

REFERENCIAS

- Abell, D. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Aguilar, T. (19 de enero de 2016). La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://goo.gl/HmGBCU>
- Antón, M. (10 de marzo de 2015). ¿Qué son los eSports? *Cuatro*. Recuperado de <https://goo.gl/QBY2ku>
- Aliaga, A., Laca, V., & Villegas, C. (2014). Dirección del proyecto: Lan Party 2014 Perú empleando los estándares globales del PMI (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/38b3Q7>
- Arellano Marketing (2016). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Ares, C., & Briones, M. (2016). El mercado de videojuegos en Argentina superará los US\$ 200 millones en cuatro años. *PWC*. Recuperado de <https://goo.gl/G0bZHV>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM] (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Recuperado de <https://goo.gl/rV94i0>
- Ayala, L. & Arias, R. (2014). *El análisis PEST*. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Bernal, A. (2004). *Implementación de un modelo MRP en una planta de autopartes en Bogotá, caso Sauto LTDA*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Calle, S. (2 de octubre de 2015). Clases de Gamers. *Gamers On*. Recuperado de <https://goo.gl/F9YxRi>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Dávila, R. & Dávila, W. (2015). *Resultado Legal*. Recuperado de <http://resultadolegal.com/abogados-de-familia-lima-peru/>
- Davis, M.; Aquilano, N. & Chase, R. (2001). *Fundamentos de Dirección de Operaciones* (3ª edición). Madrid: Mcgraw – Hill.
- Editorial Vértice. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L. Recuperado de <https://goo.gl/GqVmUs>
- En 40% aumenta anualmente el consumo de videojuegos en el Perú. (18 de marzo de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/4qxHb2>
- Gamer Dic. (s.f.). *Términos que definen géneros y subgéneros de videojuegos*. Recuperado de <http://www.gamerdic.es/tema/generos>
- Gritman, L. & Zutter, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México. Editorial Prentice Hall.

- Inga, C. (18 de enero de 2016). Consumo de videojuegos ha crecido 40% en los dos últimos años. *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/zTS1ML>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado de <https://goo.gl/j9EDYx>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La industria de videojuegos es tres veces la del cine (10 de diciembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <https://goo.gl/4zvWUR>
- Ley N° 29571. Código de protección y defensa del consumidor. INDECOPI (2010). Recuperado de <https://goo.gl/T6S8N0>
- Ley N° 28976. Ley Marco de Licencia de Funcionamiento. INDECOPI (2007). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/ley28976.pdf>
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (sexta edición). México D.F.: Pearson Educación.
- Martínez, L. (17 de marzo de 2016). Cultura Gamers. *EcuRed*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Cultura_Gamers
- Mayorga, D. & Araujo, P., (2007). *El plan de marketing*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Monfort, J. (2015). E-Sports: nacimiento y evolución. *Eurogamer*. Recuperado de <http://www.eurogamer.es/articulos/e-sports-nacimiento-evolucion-introduccion-articulo>
- Montero, E. (19 de febrero del 2015). E-Sports: el deporte del siglo XXI. *Marca*. Recuperado de <http://www.marca.com/2015/02/10/e-sports/1423568939.html>
- Municipalidad de Lince. (2015). ORDENANZA N° 347· 2015·MDL. Recuperado de <https://goo.gl/491NJ8>
- Pacheco, U. (2014). *Tipos de juegos online y sus particularidades* [Mensaje en un blog]. Asturias. Recuperado de <https://goo.gl/zMiM4M>
- Parasumaran, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). Servqual: A Mutiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- ¿Por qué los videojuegos son la nueva mina de oro para patrocinadores y medios de comunicación? (18 de marzo del 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/yQQROx>
- Porter, M. (1993a). *Estrategia competitiva: Técnica para el Analisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (17ª ed.). México D.F.: Compañía Editorial S.A.
- (1993b). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (9ª ed.). México D.F: Compañía Editorial S.A.

- Reglamento Nacional de Edificaciones [RNE]. (2011). Modificación de la Norma Técnica. Recuperado de <https://goo.gl/PJi5JA>
- Sánchez, M. (28 de enero del 2015). Un vistazo a la apuesta de la industria de videojuegos que desplazó el cine. *Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/CM310a>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (s/f). *Evaluación y requisitos para obtención de la Licencia de Funcionamiento*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso8.pdf>
- Torres, E. (2014). Cultura Gamer. *Storify*. Recuperado de <https://storify.com/Erick9536/cultura-gamer>
- Vega, N., & Quiñones, M. (24 de abril de 2013). Comportamiento de los Gamers en México. *XGAMEBRAINX*. Recuperado de <https://goo.gl/UyjbUe>
- Vogel, H. (2011). *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Werther, W., & Davis, K. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (3ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.

ANEXO A: Modelo de encuesta

DE PREFERENCIAS Y AFINIDADES DE JUGADORES DE VIDEOJUEGOS

Somos estudiantes de la PUCP y estamos realizando una Investigación de mercado sobre los jugadores de videojuegos online. Por lo que le agradeceré me responda las siguientes preguntas. Toda la información que nos brinde, será tratada confidencialmente y con fines netamente académicos. MUCHAS GRACIAS

Tabla A1: Datos personales

DATOS PERSONALES			
Distrito	Edad	Sexo	
		M	F
1. Nivel de Instrucción			
Primaria			
Secundaria			
Superior Técnica			
Superior Universitaria			
Magister o mayor grado			
2. Ocupación			
Estudiante			
Trabajo dependiente			
Trabajo independiente			
No trabaja ni estudia			
3. Tipo de vivienda en la que reside			
Departamento propio			
Departamento Alquilado			
Casa propia			
Casa Alquilada			
Otro			
4. Personas que viven con Ud.			
Ninguna			
Entre 1 y 2 personas			
Entre 3 y 4 personas			
Entre 5 y 6 personas			
Más de 6 personas			
5. Dormitorios en el hogar			
Solo cuenta con 1 dormitorio			
De 2 a 3 dormitorios			
De 4 a 5 dormitorios			
Más de 5 dormitorios			
6. Servicios con los que cuenta (OM)			
Luz			
Agua			
Teléfono fijo			
Internet			
Cable (Satelital o no)			
Otro			
7. Aparatos electrónicos en el hogar (OM)			
Lavadora			
Secadora			
Refrigeradora			
Cocina			
Microondas			
Televisión			
Otro			
8. Aparatos tecnológicos en el hogar (OM)			
Computadora			
Laptop			
Ipad/ Tablet			
MP3/ MP4			
Otro			
9. ¿Juega algún tipo de videojuego?			
Sí			
No			
10. ¿Qué tipo de videojuego juega? (OM)			
Juegos de PC en línea			
Juegos de consolas			
Juegos en el móvil			
Otros			

Tabla A2: Perfil del encuestado

PERFIL			
11. ¿Cuántos días juegas a la semana?		18. ¿Cuánto gastas en videojuegos?	
1 vez por semana		Nada en absoluto	
2 o 3 días a la semana		No mucho, solo cuando me sobra	
4 o 5 días a la semana		Ahorro para mis videojuegos	
Todos los días		Mucho, aunque no me sobre dinero	
12. ¿Cuántas horas juegas al día?		19. ¿Estas pendiente de noticias relacionadas con los videojuegos?	
1 hora o menos		No para nada	
Entre 2 y 3 horas		No estoy al pendiente, a veces me entero por redes sociales o amigos	
Entre 4 y 5 horas		Sigo algunas páginas relacionadas	
Entre 6 y 7 horas		Siempre estoy enterado y sigo muchas páginas relacionadas	
Más de 8 horas		20. ¿Disfrutas viendo jugar a los demás y viendo <u>gameplays</u>?	
13. ¿Qué tipo de videojuego juegas? (OM)		No y no sé qué es un <u>gameplay</u>	
MOBA		RPG	
MMO		FPS	
RTS		Otro	
No estoy familiarizado con los términos anteriores		Si pero no mucho tiempo	
14. ¿Cuántos juegos has terminado este año?		A veces veo <u>gameplays</u> y no me molesta ver jugar a otra persona	
Ninguno		Disfruto mucho ver <u>gameplays</u> y a otras personas jugar	
Entre 1 y 5 juegos		21. De todos tus pasatiempos, ¿jugar videojuegos que tan importante es para ti?	
Entre 6 y 15 juegos		No mucho, solo cuando no hay otra opción para pasar el tiempo	
Más de 15 juegos		Lo disfruto pero no está por encima de mis otros pasatiempos	
15. Principal razón por la que juegas		Es uno de mis pasatiempos favoritos	
Cuando estoy aburrido		Es mi pasatiempo favorito	
Para divertirme y disfrutar		22. ¿Qué son los videojuegos para ti?	
En ocasiones los prefiero sobre otras formas de entretenimiento		Sirven solo para matar el tiempo	
En muchas ocasiones he dejado reuniones, deberes u otros aspectos personales para poder jugar		Un pasatiempo más de los muchos otros que hay	
16. ¿Disfrutas jugar solo?		Algo que me entretiene	
No, nunca juego solo		Un estilo de vida	
Rara vez juego solo			
La mayoría de veces juego solo			
Disfruto mucho jugar solo, no es relevante la compañía			
17. ¿Compras merchandising de juegos?			
No nunca			
Una vez compré algo			
A veces cuando tengo dinero			
Siempre compro cosas relacionadas a mis personajes favoritos			

Tabla A3: Preferencias

PREFERENCIAS		
23. ¿Dónde sueles jugar la mayor parte del tiempo?		Todos los días
En mi casa		No voy a ningún local
En cabinas o Lan center		29. ¿Cuántas horas al día sueles pasar en el local cuando asiste?
En casa de amigos		1 hora o menos
En el trabajo		Entre 2 y 3 horas
24. ¿Con quién sueles jugar?		Entre 4 y 5 horas
Solo		Entre 6 y 7 horas
Con amigos		Más de 8 horas
Familiares		No voy ningún local
25. ¿Realiza alguna otra actividad durante el juego o en los recesos? (OM)		30. ¿En el local al que asiste, puede encontrar snacks o bebidas?
Me gusta comer mientras juego		Definitivamente sí, hay variedad
Como algo durante mis recesos		Sí, pero podrían tener más variedad
Escucho música mientras juego		Sí, pero no es relevante para mí
Escucho música durante mis recesos		No, pero hay un lugar cerca donde puedo comprarlos
Converso con amigos mientras juego		No y no hay un lugar cerca donde puedo comprarlos
Converso con amigos en el receso		No, pero si me gustaría que implementen ese servicio
Realizo otra actividad mientras juego		No y no es relevante para mí
Realizo otra actividad en los recesos		No voy a ningún local
No realizo ninguna otra actividad mientras juego y no tengo recesos		31. ¿Qué atributos, de la siguiente lista, encuentra en el local al que asiste?
26. ¿Está satisfecho con el servicio que le brindan en el local al que asiste?		Calidad buena de las máquinas
Definitivamente sí, tiene todo lo que necesita un gamer		Velocidad del internet rápida
Sí, pero podría mejorar algunas cosas		Buena atención del personal
No estoy satisfecho, pero no hay un sitio mejor		Espacio del local amplio y cómodo
No voy a ningún local		Limpieza e higiene
27. ¿Cuál es el precio que paga en el local?		Aire acondicionado
Menos de 1,50		Decoración temática
Entre 1,50 y 2,00		Transmisión de torneos
Entre 2,00 y 2,50		Realización de campeonatos
Más de 2,50		Promociones
No voy a ningún local		Buena ubicación del local
28. ¿Cuántas veces a la semana asiste al local?		No voy a ningún local
1 vez por semana		
2 o 3 días a la semana		
4 o 5 días a la semana		

Tabla A4: Presentación de idea

PRESENTACION DE IDEA			
32. ¿Asistirías a un local como el descrito?			
Definitivamente si			
Es muy probable			
No estoy seguro			
Probablemente no			
Definitivamente no			
¿Por qué?			
33. ¿Con qué frecuencia asistiría al local descrito?			
Todos los días			
Inter diario			
Dos veces la semana			
Una vez a la semana			
Cada 15 días			
Una vez al mes			
Menos de 1 vez al mes			
No asistiría			
34. ¿Qué día visitaría el local descrito? (OM)			
Lunes		Viernes	
Martes		Sábado	
Miércoles		Domingo	
Jueves		No asistiría	
35. ¿En qué horario asistirías? (OM)			
Mañana (De 9am a 12m)			
Tarde (De 12m a 3 pm)			
Tarde (De 3 pm a 6pm)			
Noche (De 6pm 9pm)			
Noche (De 9pm a 11pm)			
No asistiría			
36. ¿Cómo preferirías que se llame el local?			
Gamer Spot		PlanetX	
Game fortress		GameZona	
GGaming		Black Hola	
37. Entre los siguientes atributos enumere del 1 al 10 los que considere más importante, siendo 1 más valorado y 10 menos valorado			
Calidad de las máquinas			
Velocidad del internet			
Sillas gamer			
Atención del personal			
Espacio del local			
Aire acondicionado			
Decoración temática gamer			
Ubicación del local			
Precio			
Estacionamientos			
38. ¿Cuán importante consideras que es la transmisión de torneos?			
Nada importante			
Poco importante			
Indiferente			
Importante			
Muy importante			
39. ¿Cuán importante consideras que es la realización de campeonatos?			
Nada importante			
Poco importante			
Indiferente			
Importante			
Muy importante			
40. ¿Con cuánta frecuencia consumirías snacks y bebidas?			
Nunca		Varias veces	
Pocas veces		Siempre	
41. ¿Te gustaría que te ofrezcan membresías mensuales?			
Sí		Poco Probable	
Es probable		No	
42. ¿Cuánto pagarías por 1 hora en el local?			
Menos de S/2		Entre S/3 y 4	
Entre S/2 y 3		Más de S/4	

Ficha técnica de la encuesta

1. Nombre de la encuesta: Encuesta Gamer

2. Objetivos de la encuesta:

Estudio base: Determinar la proporcionalidad entre la población actual de la zona 6 de Lima metropolitana y los Mid Core y Hard Core gamers de dichas zonas.

Estudio Gamer: Obtener información sobre los gustos, preferencias y estilo de vida del Mid Core y Hard Core gamer de 15 a 34 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B de la zona 6 de Lima metropolitana

3. Diseño muestral:

Universo: Hombres y mujeres de 15 a 34 años de edad habitantes de la zona 6 de Lima metropolitana

Tamaño de la muestra:

Estudio base: Conformada por 400 encuestas realizadas de forma aleatoria en base a una distribución geográfica.

Estudio gamer: Conformada por 300 encuestas realizadas en puntos específicos de alta afluencia Gamer como Centro Comercial Arenales y Lan Centers de la zona 6 de Lima metropolitana.

Error muestral: Para ambos estudios se determinó un error muestral de +/- 0.5%

Nivel de confianza: Para ambos estudios se determinó un nivel de confianza de 95%

Heterogeneidad: Para ambos estudios se determinó una heterogeneidad para p de 50% y q de 50%

4. Trabajo de campo:

Instrumento de recolección de datos: Se diseñó un único cuestionario estandarizado con 42 preguntas abiertas y cerradas para aplicarlas cara a cara entre el encuestador y el encuestado.

Técnica de investigación: Técnica de encuestas por muestreo.

Equipo de encuestadoras: Integrado por las 2 tesistas.

Fecha de levantamiento:

Estudio base: del 30 de abril al 18 de mayo de 2016

Estudio Gamer: del 23 al 29 de junio de 2016

5. Procesamiento:

Se procesaron las respuestas de las encuestas en excel, mediante la creación de una base de datos y gráficos ilustrativos (Ver Anexos B y C).

ANEXO B: Resultado de la encuesta del estudio base

Figura B1: Total de encuestados, según distrito

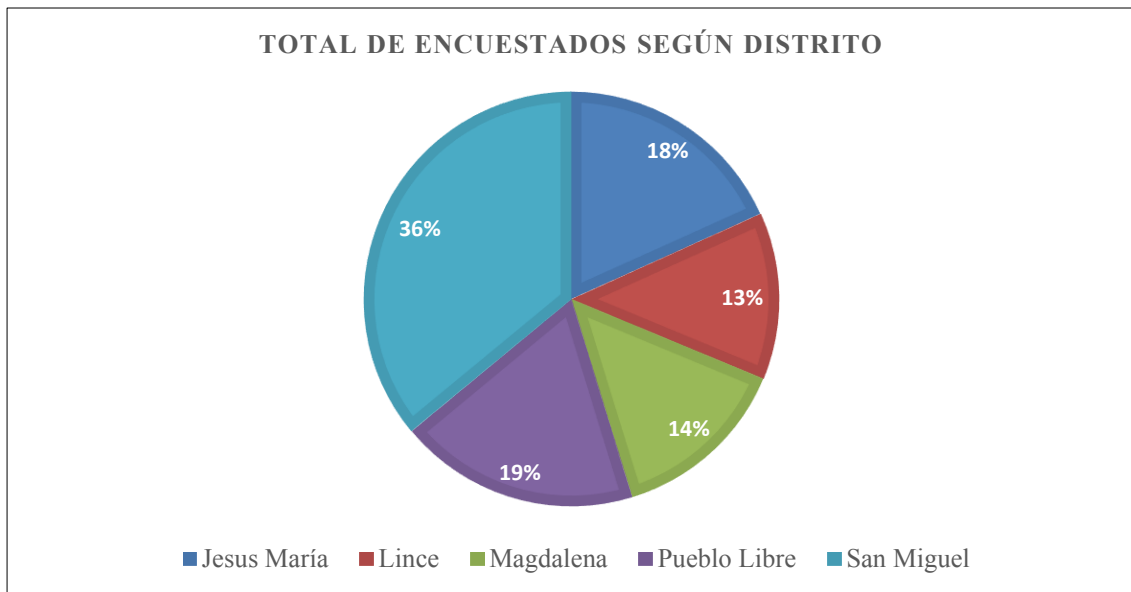


Figura B2: Sexo de los encuestados

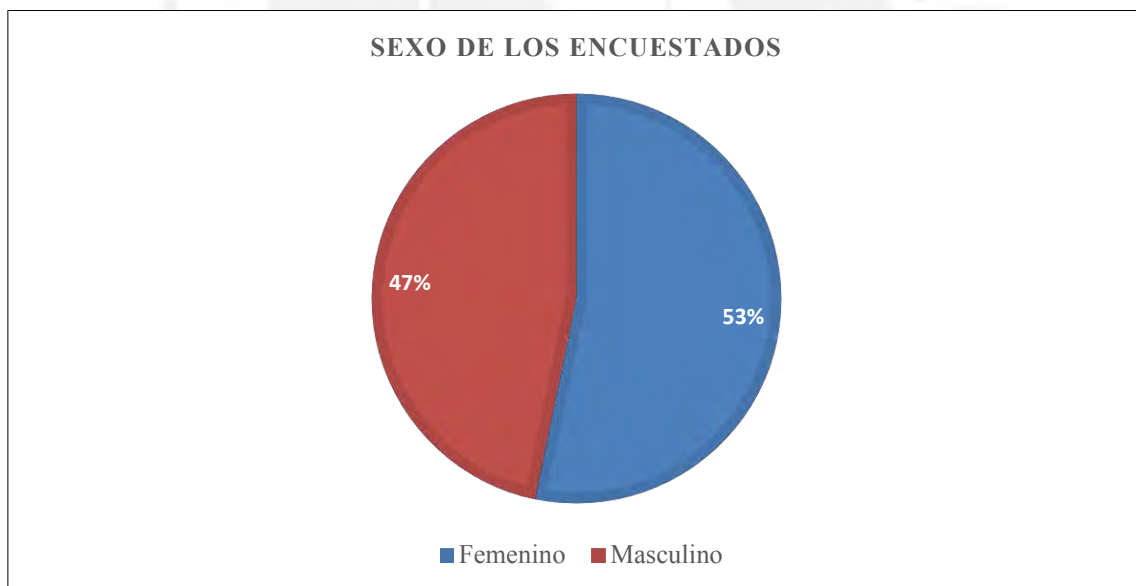


Figura B3: Nivel de instrucción

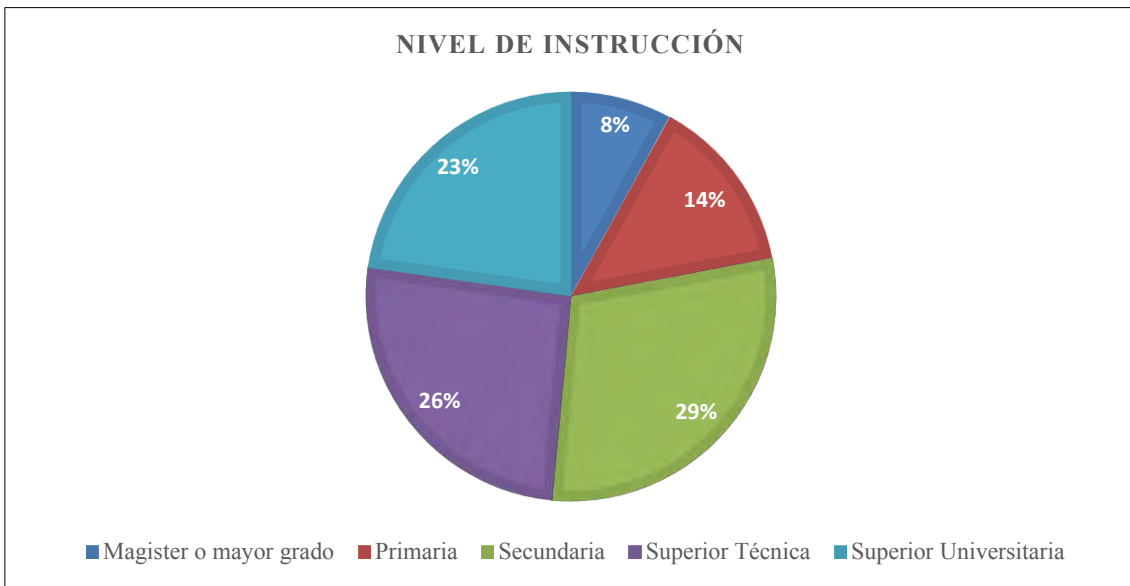


Figura B4: Nivel de ocupación

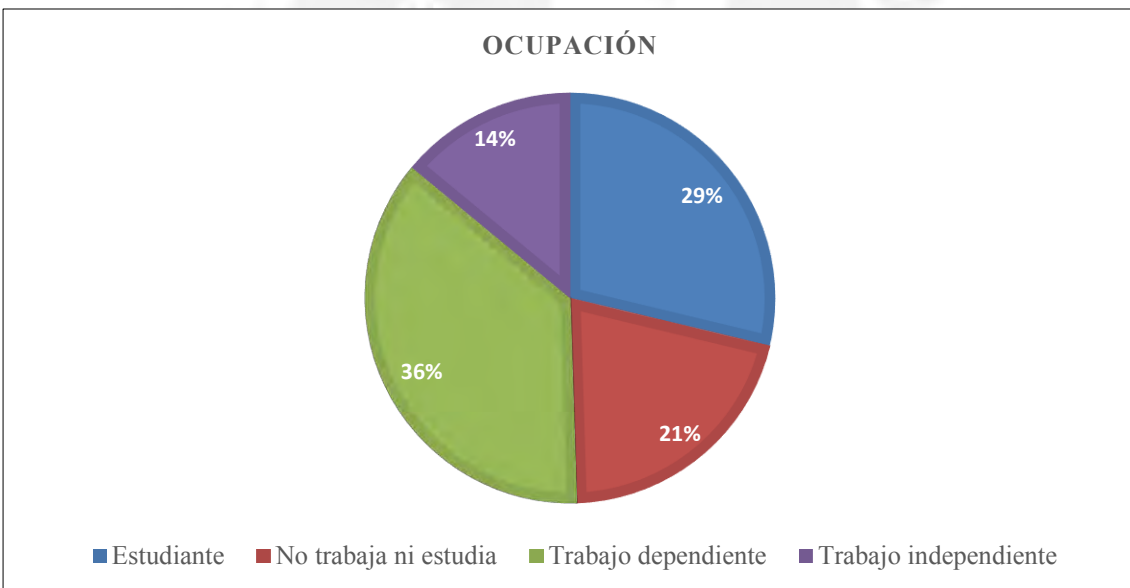


Figura B5: Tipo de vivienda

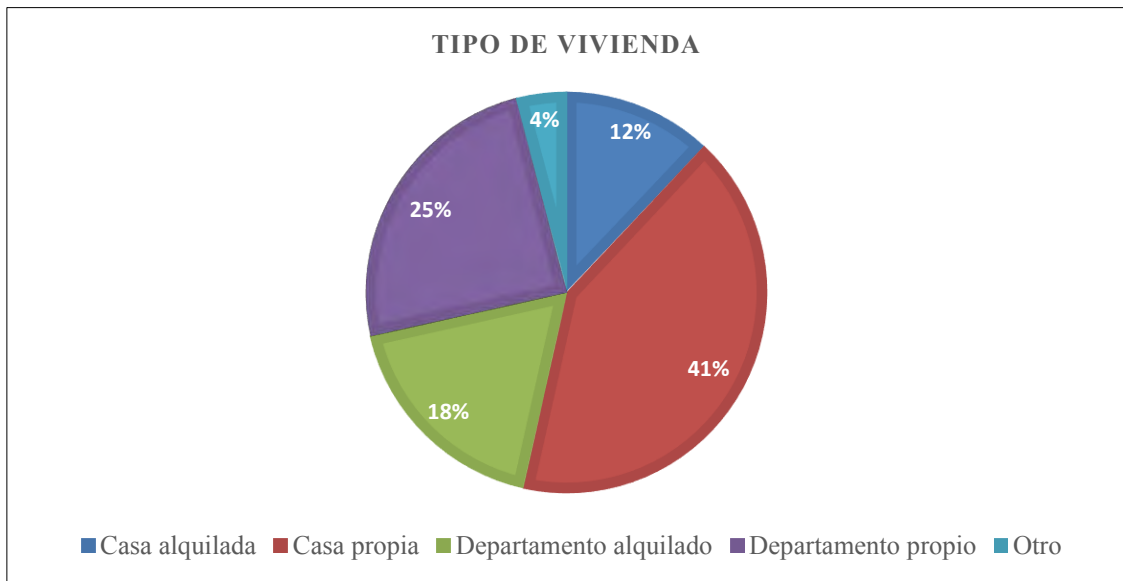


Figura B6: Cantidad de personas con las que vive



Figura B7: Número de dormitorios en el hogar

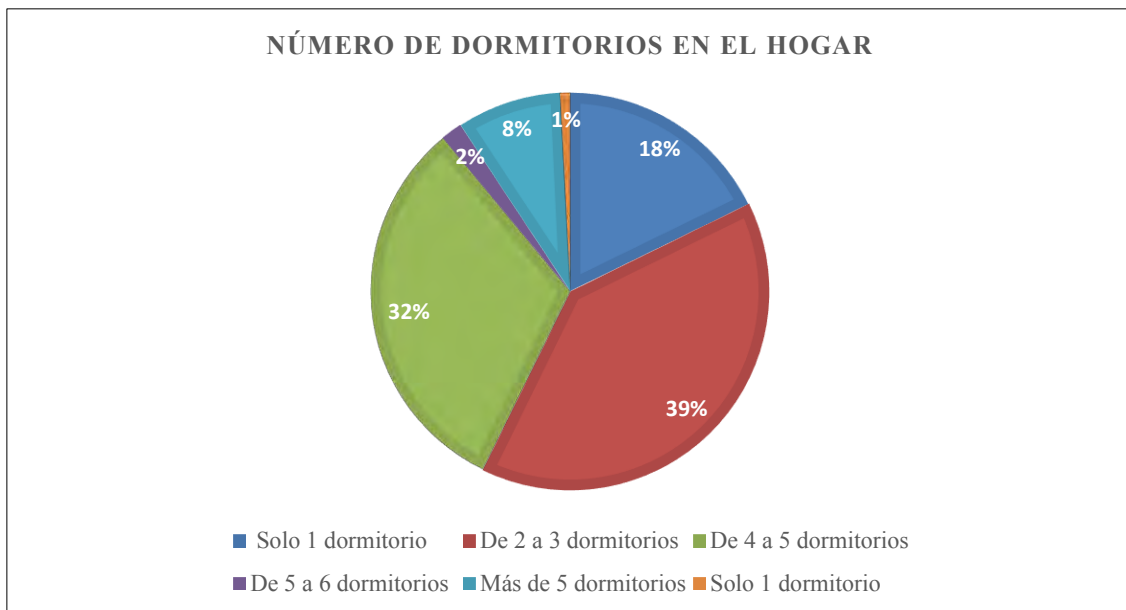


Figura B8: ¿Juega algún tipo de videojuego?

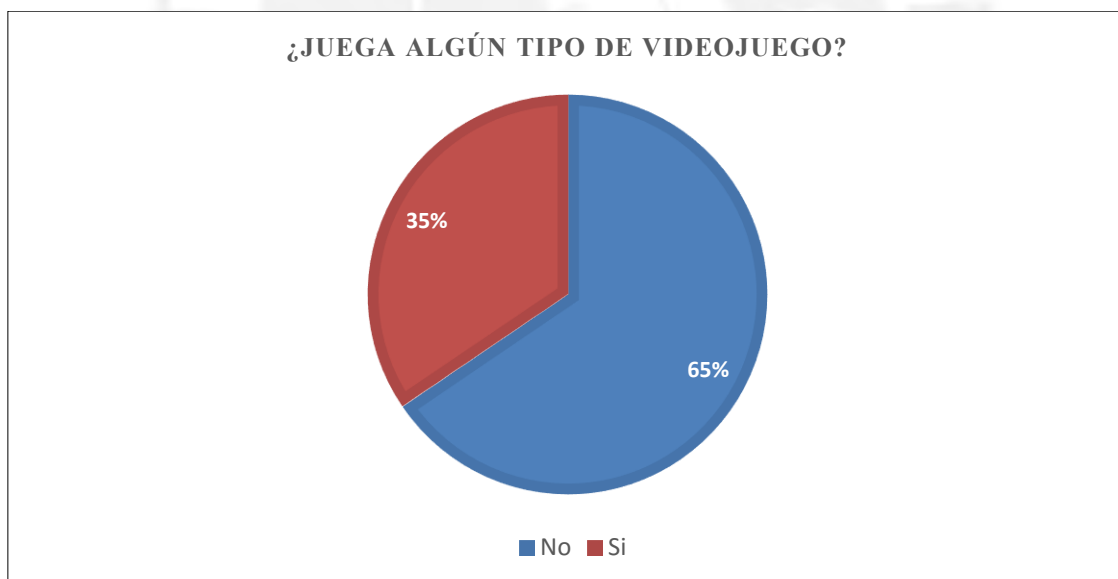


Figura B9: Juego de PC en línea

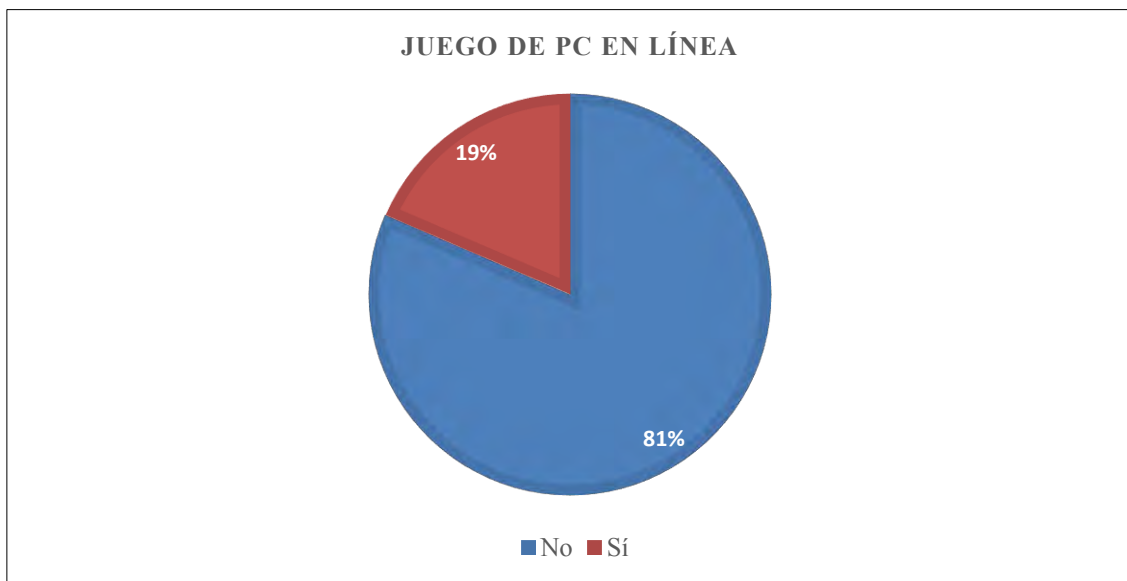


Figura B10: NSE de los que juegan algún juego de PC en línea

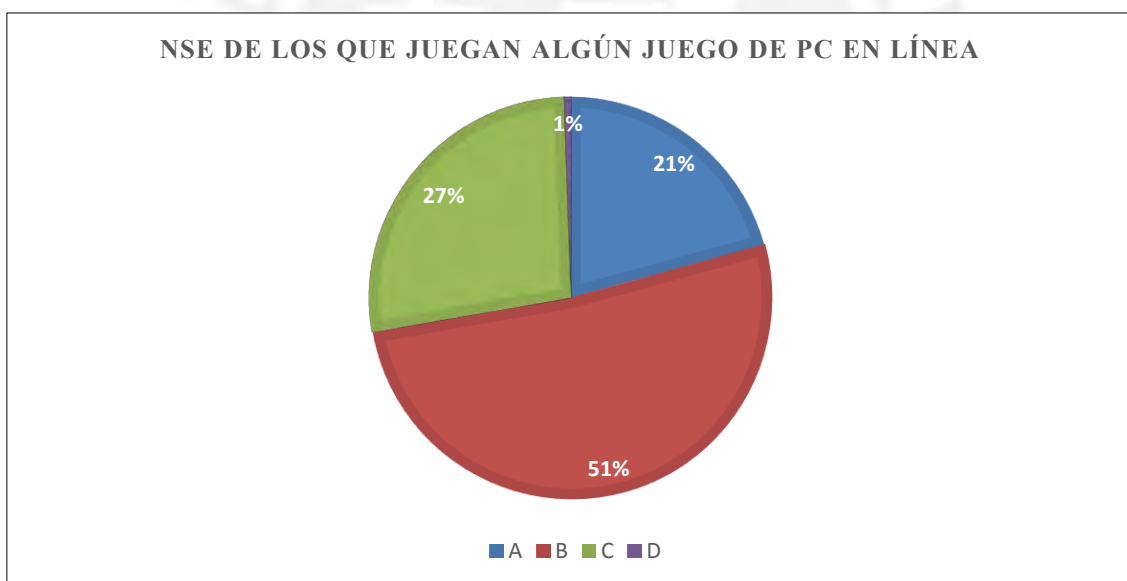
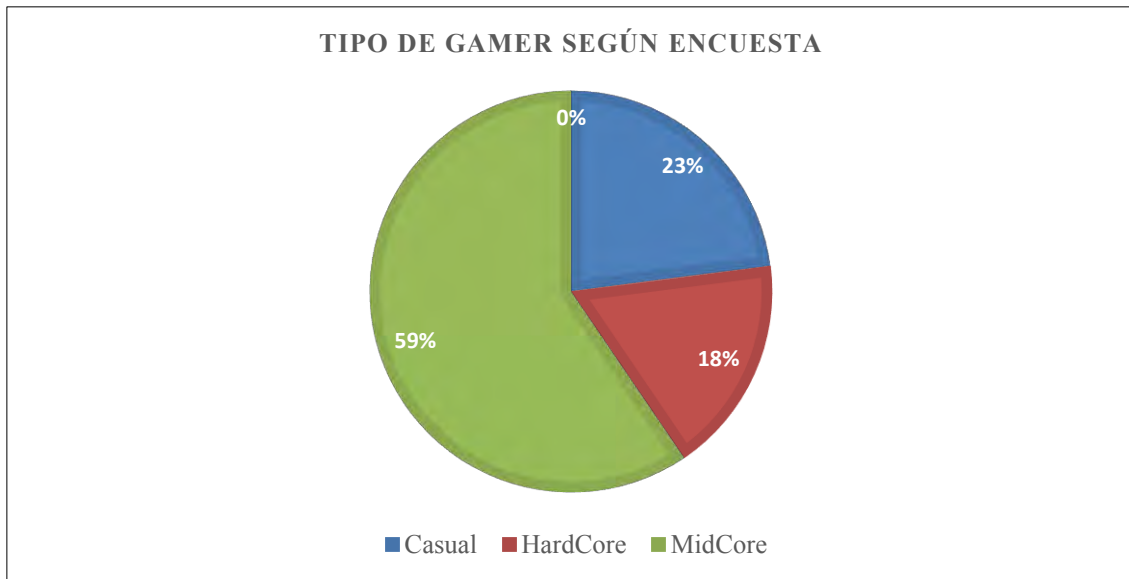


Figura B11: NSE de los que juegan algún juego de PC en línea



ANEXO C: Resultados de la encuesta al público objetivo

Figura C1: Total de gamers encuestados por distrito

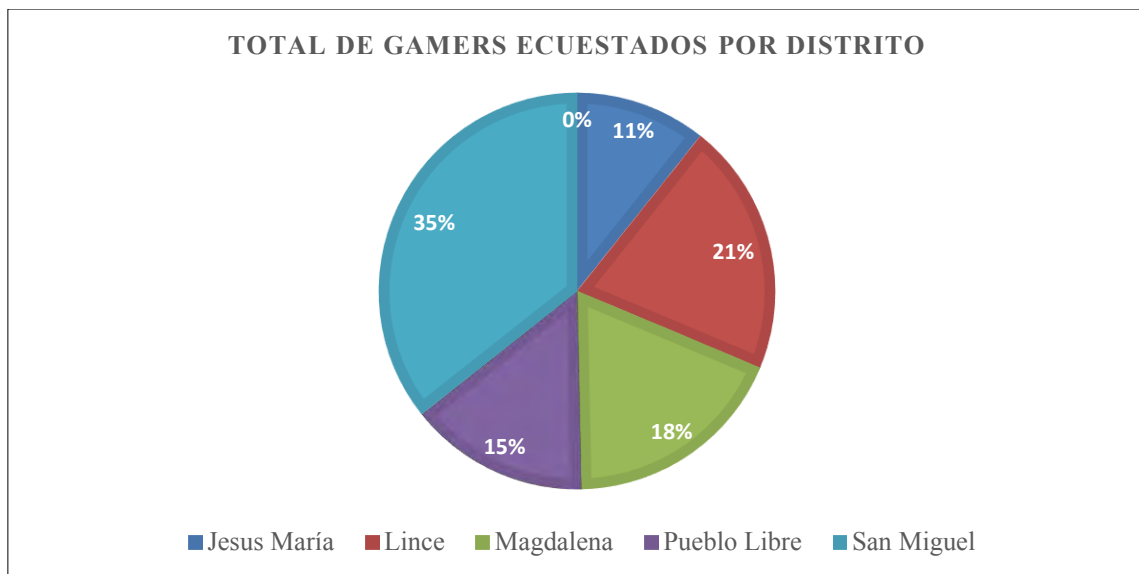


Figura C2: Sexo de los gamers encuestados



Figura C3: Gamers encuestados, según NSE

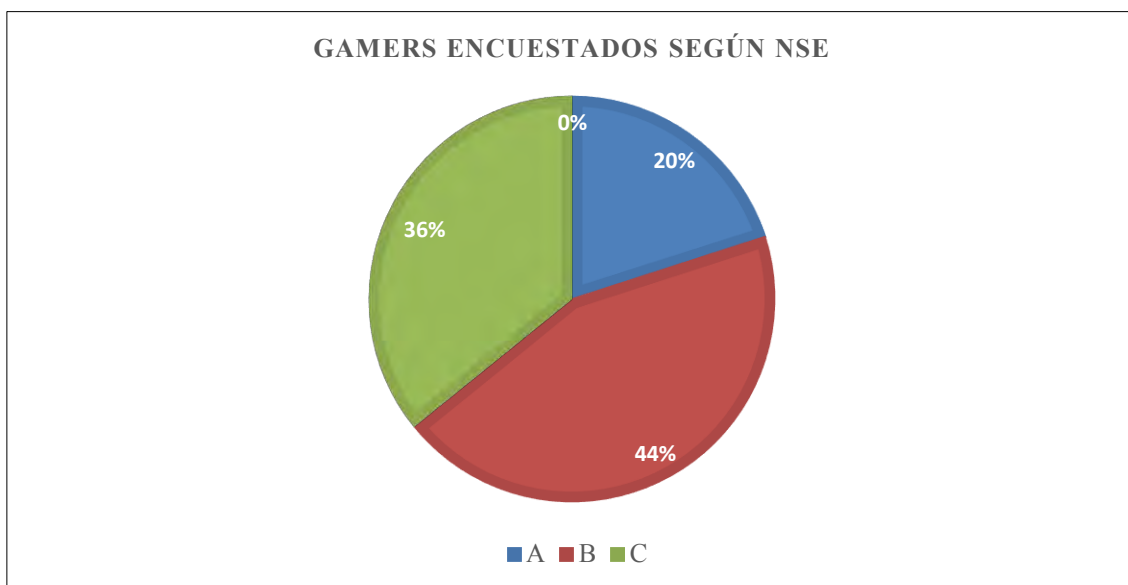


Figura C4: Frecuencia de juego a la semana

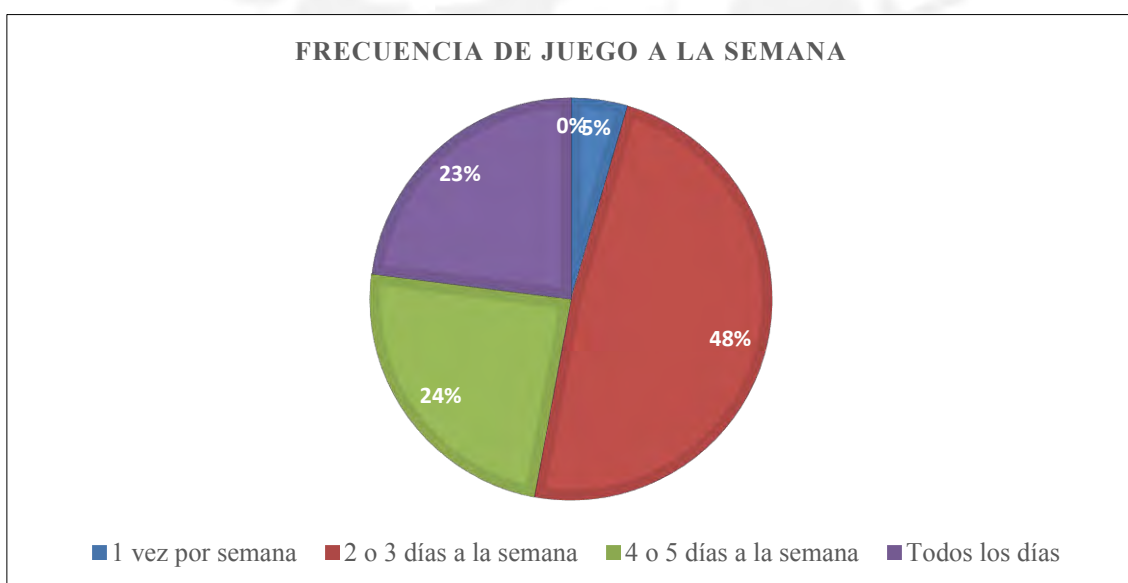


Figura C5: Promedio de horas de juego diario

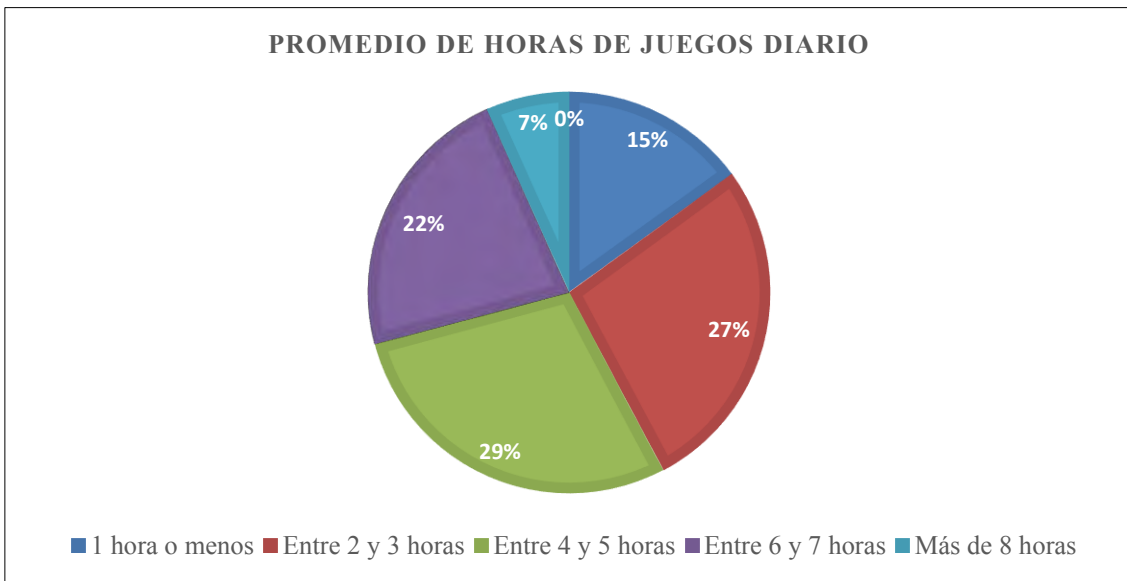


Figura C6: Tipo de gamer encuestado

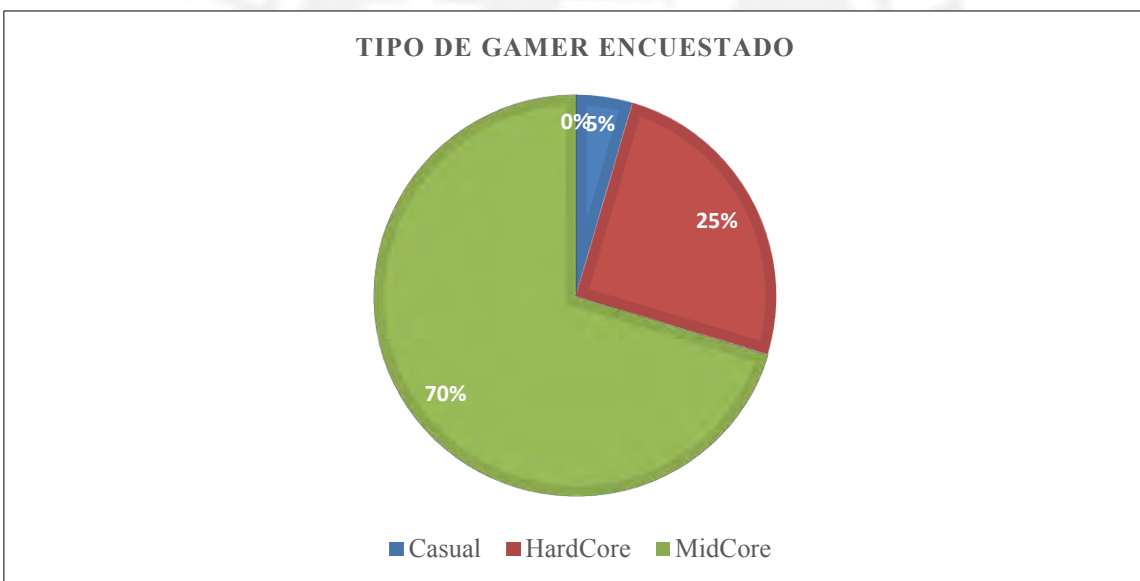


Figura C7: Lugar usual de juego

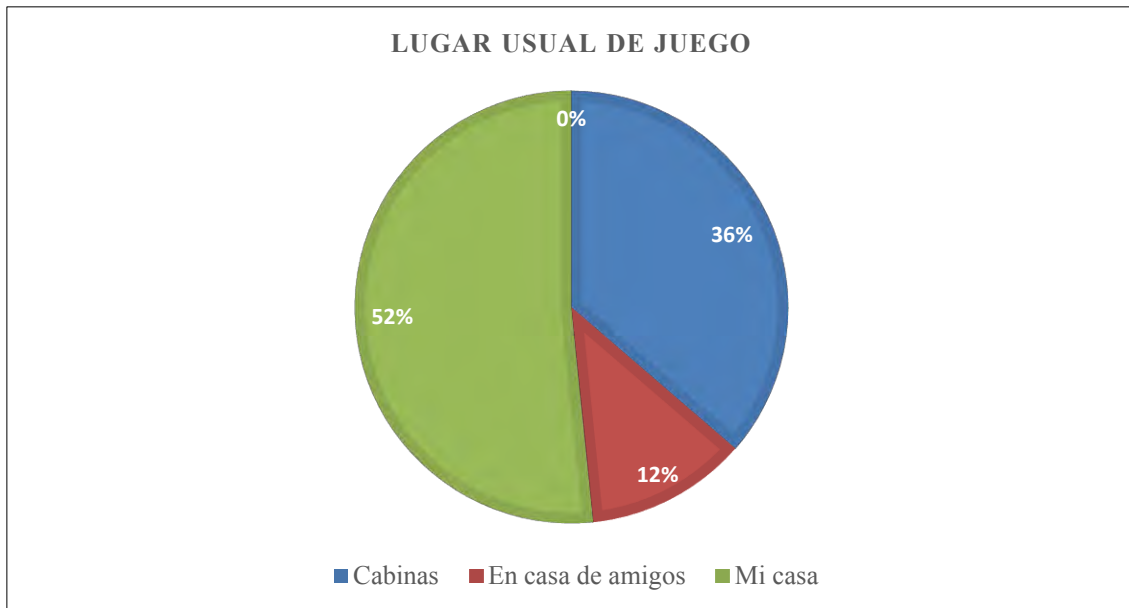


Figura C8: Compañía usual de juego

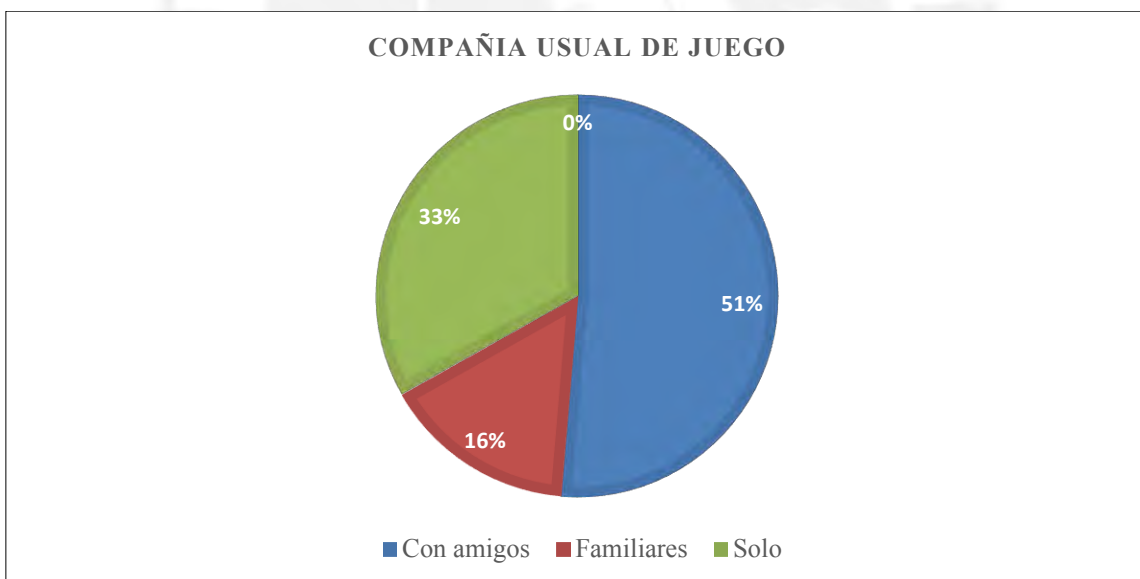


Figura C9: Satisfacción con el servicio actual

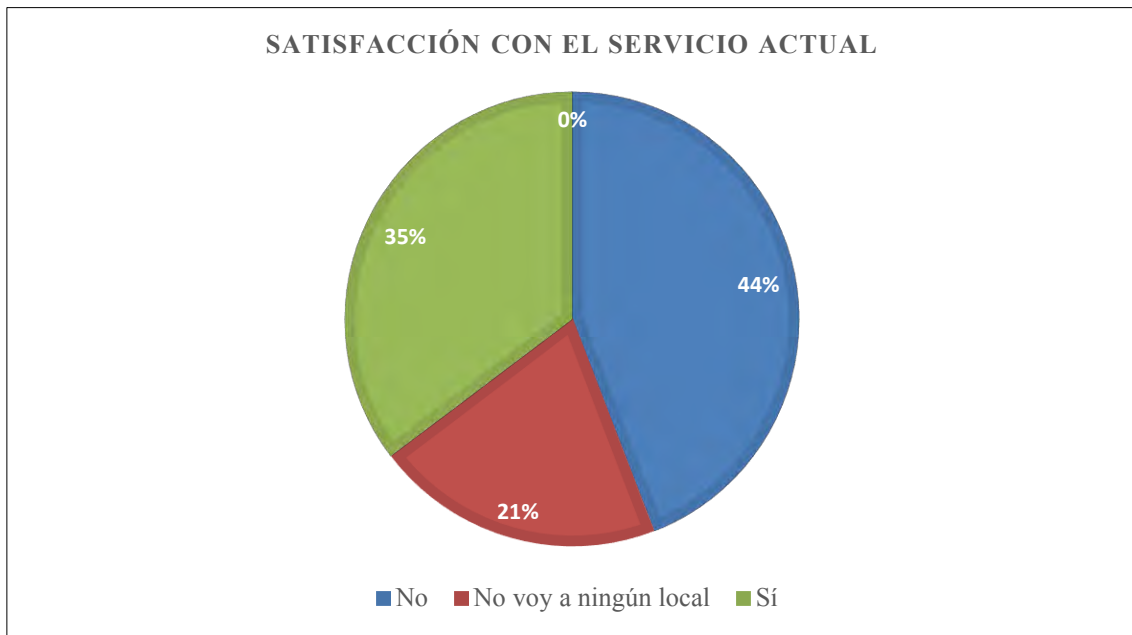


Figura C10: Precio que paga en el local al que asiste

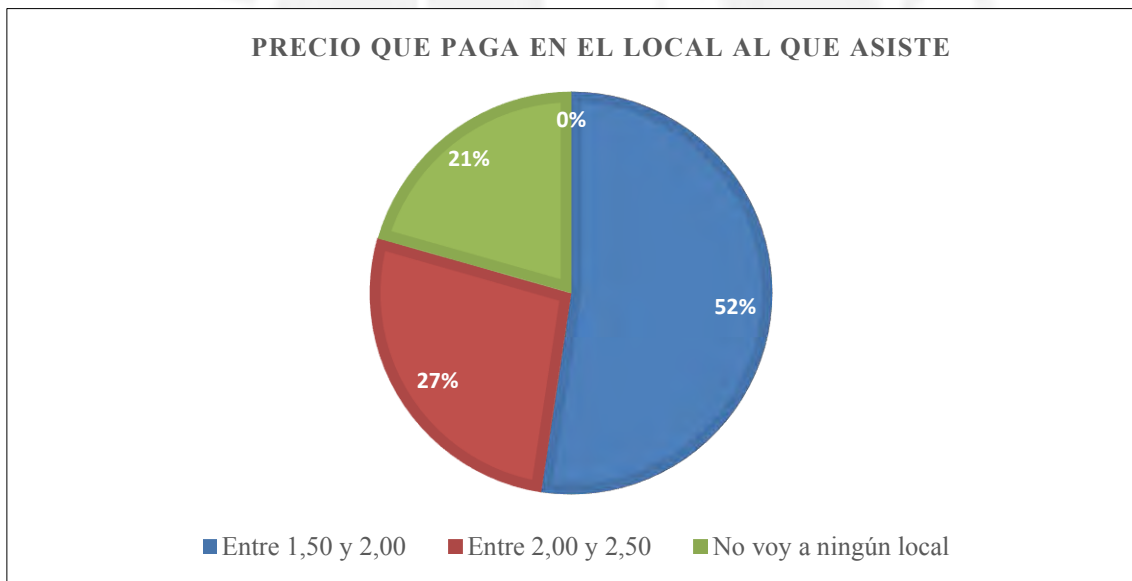


Figura C11: Frecuencia de asistencia actual

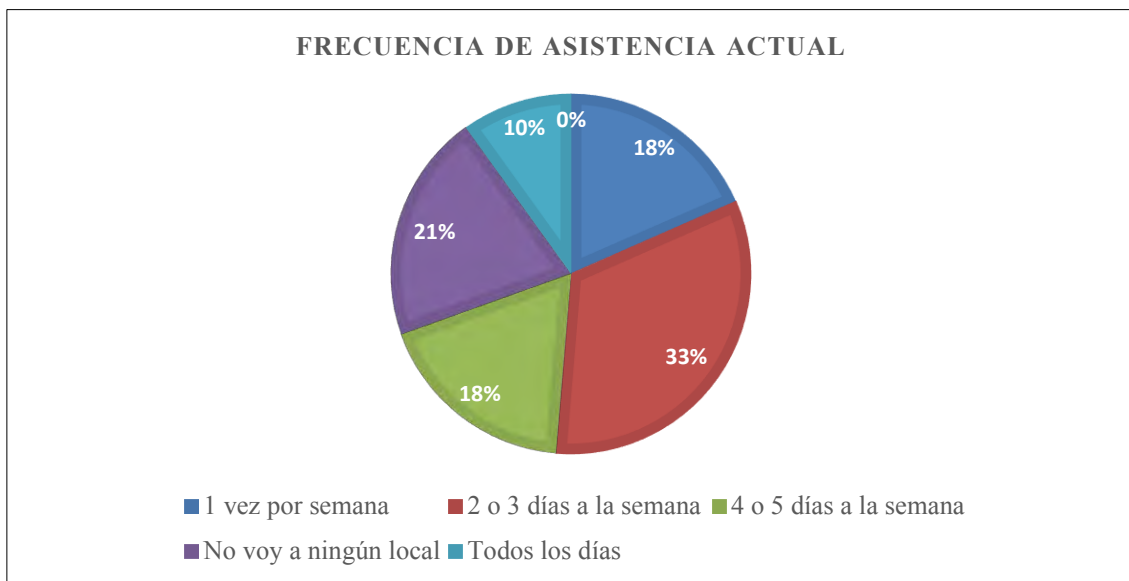


Figura C12: Tiempo que pasa actualmente en el local al que asiste

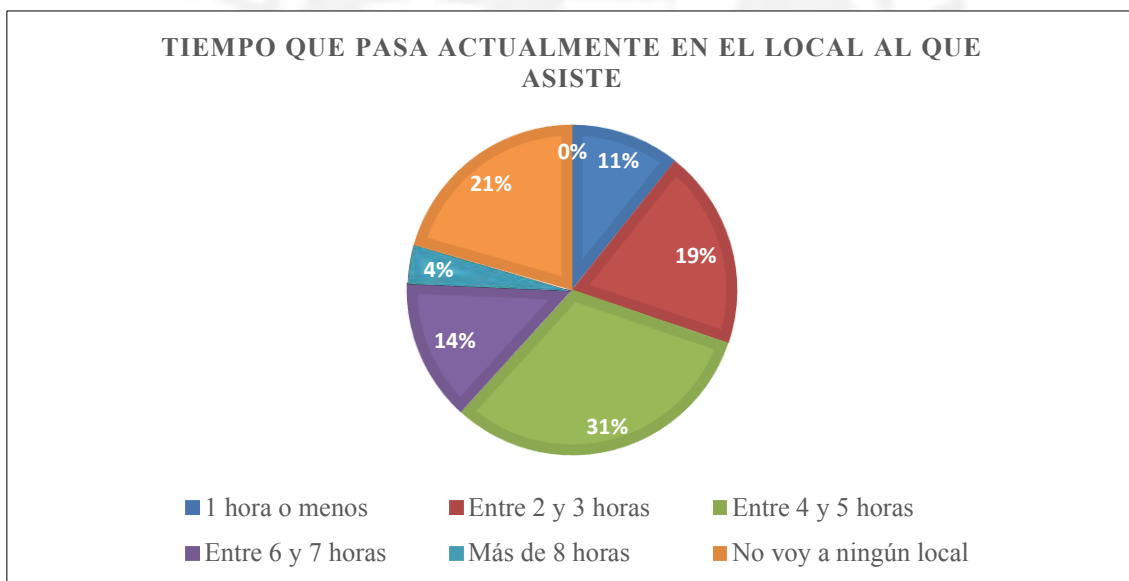


Figura C13: Frecuencia de asistencia a GGAMING

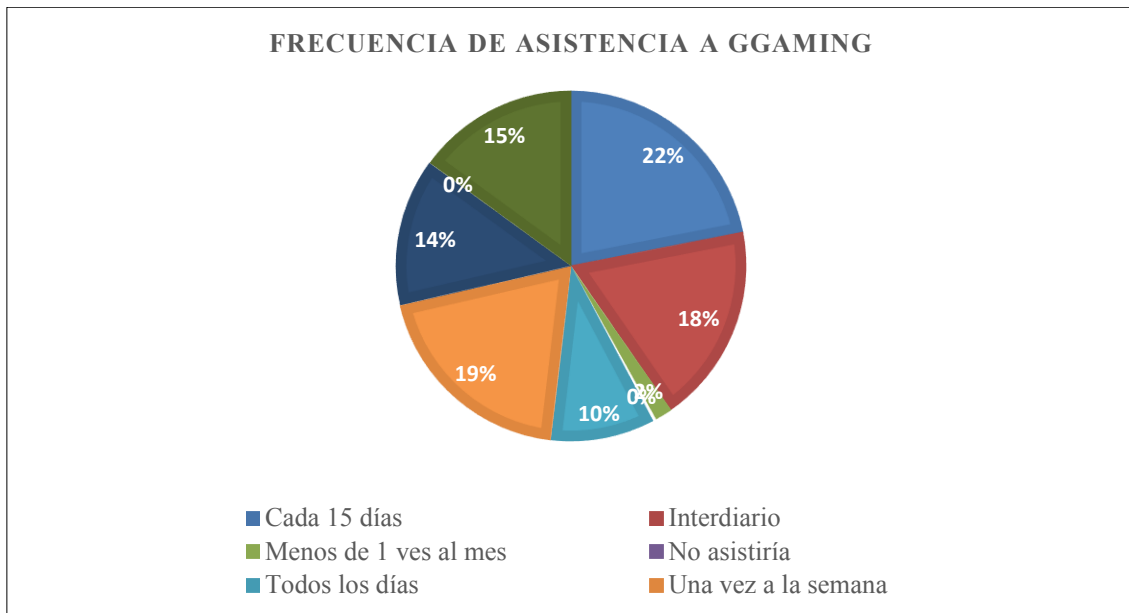
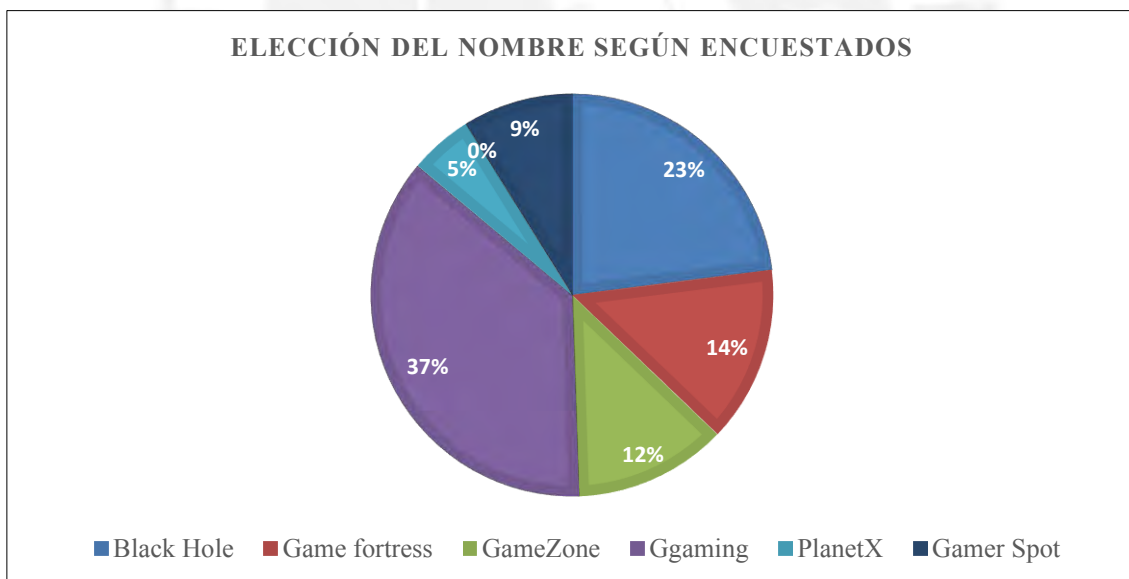


Figura C14: Elección del nombre, según encuestados



ANEXO D: Modelo de Focus Group

Guía *focus group*

Imagen y posicionamiento

Objetivos de la etapa cualitativa: Los *focus groups*, como herramienta cualitativa, tienen como objetivo ayudarnos a entender la percepción de las personas dentro del mercado de una nueva propuesta de negocio como lo son los centros *gamers*.

- Conceptualizar la categoría
- Conocer los atributos esperados en la categoría. Conocer el ideal
- Conocer los motivadores de consumo
- Factores que influyen en la decisión
- Satisfacción con la oferta actual
- Determinar los juegos más populares
- Conocer los principales atributos asociados un espacio agradable de juego

INTRODUCCIÓN (5 min)

A. Propósito del Grupo: Conocer su experiencia en los video juegos y los lugares ideales para jugarlos

B. Reglas de Juego:

1. Relajarse, Opinión Pública, No hay tema para estar en desacuerdo, Grabadora
2. Speech: Hola a todos, mi nombre es _____. El día de hoy los hemos citado para saber su opinión acerca de la oferta de centros de videojuegos en Lima, para conocer sus preferencias acerca del tema. Para fines del estudio vamos a grabar la conversación.
3. Breve presentación de las participantes

I. EXPLORACIÓN GENERAL SOBRE LA CATEGORÍA (15 min)

Vamos a conversar un poco sobre el mundo de los videojuegos

- Les voy a mencionar algunas palabras y quiero que me contesten con lo primero que se le viene a la mente. Si yo les digo la palabra Videojuegos ¿qué se le viene a la mente?, ¿Qué más? (Indagar el porqué de las asociaciones) ¿Por qué creen que lo relacionen con estas características? ¿Cómo así? ¿Algo más?

- Todos aquí juegan regularmente videojuegos ¿Le gusta jugar? ¿Por qué? ¿En qué consola? ¿Cuánto tiempo a la semana pasan jugando videojuegos? ¿Con quién suele jugar videojuegos?
- ¿Conocen algún centro de videojuegos nocturno? ¿Están satisfechos con el centro al que asisten? ¿Por qué? ¿Qué les ofrece? ¿Qué les disgusta? ¿Qué les gustaría encontrar?
- ¿Qué le gusta hacer un fin de semana o cuándo tiene tiempo libre? ¿Por qué? ¿Alguna vez han preferido quedarse en casa porque no hay un lugar relacionado a gamers donde ir en las noches?

II. HÁBITOS DE CONSUMO (15 min)

Vamos a imaginarnos que estamos yendo a salir un fin de semana en la noche:

- **Atributos:** ¿En qué nos fijamos para decidir ir a un lugar? ¿Qué más? (Incentivar el debate) ¿Por qué? ¿Qué buscamos? Hacer listado en la pizarra
- Empezar a evaluar cada una de las características para entender de que se tratan
- Donde 1 es lo más importante ¿Cuál consideran es el orden de estas características? ¿Cómo así? ¿Por qué?
- Qué pasaría si los puntos mencionados en la lista los ofrecemos dentro de un centro de videojuegos ¿Alguna vez se les ha deseado salir un fin de semana para jugar divertirse con los amigos y amigas jugando videojuegos? ¿Qué características debería tener un lugar así? (nueva lista).
- Si se llega a ofrecer este servicio ¿cuánto estaría dispuesto a pagar en un lugar así usualmente?

III. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR (20 MIN)

- Luego de escuchar sus ideas y prioridades, vámonos a imaginarnos sus ideas en un negocio concreto ¿Cómo calificarían ustedes al nuevo centro *Gamer*? ¿cuáles son las ventajas y desventajas de esta local? ¿Qué otras cosas les gustaría encontrar en el centro *Gamer*?
- ¿Le parece necesario que el centro cuente con una página web del sitio? ¿Qué le gustaría encontrar en la página?
- ¿Qué creen que le falta para ser el favorito de la mayoría de personas? ¿algo más? ¿alguna sugerencia?
- ¿Les atrae la idea de una tienda de distribución de artículos *Gamer* (mouse, teclados, auriculares, etc.) dentro del mismo centro?

Agradecimiento y despedida

Entrega de regalo

ANEXO E: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Barreras de Entrada de Potenciales Participantes

Según Porter (1993a),” La amenaza de nuevos entrantes se define como aquellos participantes que desean conquistar participación en un determinado mercado”. A partir de ello, hemos identificado las principales barreras que implicarían el ingreso de nuevos competidores potenciales.

Tabla E1: Barreras de entrada de potenciales participantes

Barrera	Descripción	Nivel
Diferenciación del producto	El negocio está basado en satisfacer las necesidades del mercado Gamer insatisfecho en la actualidad, ya que no hay un centro y/o local donde poder compartir momentos gratos con amigos y a la vez jugar los juegos que más gustan de una manera profesional deportiva. El local contará con espacios organizados según las actividades a realizar por los Gamers.	Alto
Inversión de Capital	GGaming presenta una propuesta de negocio diferente innovadora, la cual se basa en la temática Gamer para ofrecer un valor añadido diferenciado al mercado objetivo. El nivel de inversión es alto. Ello representa una barrera de entrada alta para cualquiera que desee invertir en el negocio de eSport Center y no cuente con el capital necesario.	Alta
Costo de cambio de proveedor	Hay diversidad de proveedores y costos de todo tipo según la calidad del producto. Existen varios canales de abastecimiento de máquinas y artículos,	Baja
Curva de aprendizaje o experiencia	El tener conocimiento representa una ventaja frente a otros competidores. Por ello, la curva de aprendizaje se basa en: 1) El estudio de mercado realizado para el desarrollo del negocio. 2) El conocimiento adquirido a lo largo de las operaciones y el desarrollo profesional 3) El contar con un asesoramiento de un especialista en temas gamer.	Alto
Economía de escala	Por el tipo de negocio, no se cuenta con economías a escala, debido a que se brinda un servicio.	Bajo

Adaptado de: Porter (1993a).

2. Amenaza de productos sustitutos

Esta fuerza se define como aquellos productos que cumplan la misma función para satisfacer determinada necesidad ya sea dentro de la misma industria o en otras (Porter 1993a). A continuación, se muestra el mapeo de posibles sustitutos de la oferta de GGaming:

Tabla E2: Posibles productos sustitutos

Producto sustituto	Descripción	Nivel
Lan center	Los Lan center no cuentan con un producto que les de valor agregado a los usuarios como la experiencia de usar equipos de marcas profesionales, pero sí tienen precios mucho más cómodos asequibles al consumidor de nivel socioeconómico bajo. Y depende también de las preferencias en el tipo de máquina a usar por el jugador.	Medio

Luego de identificados los elementos sustitutos, se pasará a determinar el detalle de la amenaza que ejercen los productos sustitutos:

Tabla E3: Amenaza de productos sustitutos

Barrera	Descripción	Nivel
Disponibilidad actual y futura	Los productos sustitutos son todos aquellos que satisfacen la misma necesidad que el servicio de experiencia Gamer. En este caso los Lan center, son productos sustitutos alternativos para GGaming, ya que no ofrecen el mismo servicio brindado. Los Lan center apuntan a otro sector de público en general y no necesariamente es especializado en Gamers.	Alta
Propensión del Consumidor a sustituir el producto	La propensión del consumidor Gamer a sustituir el servicio del producto depende básicamente de tres factores: Primero el costo de alquiler de las computadoras ofrecido por los Lan center es mucho más barato, pero no es el mismo servicio ofrecido que GGaming, además que se tiene otro público objetivo (Gamers NSE A y B), lo cual no afecta de una manera directa al negocio. Segundo, está la calidad, el cual las cabinas no tienen mucha calidad de imagen en sus computadoras y en infraestructura de sus locales. Por tal, ello tampoco afecta de manera directa a GGaming.	Bajo

Adaptado de: Porter (1993).

3. Poder de negociación de los proveedores

Michael Porter (1993a) define esta fuerza, como el poder que ejercen los proveedores sobre los participantes en la industria, llevándolos a modificar sus estrategias de precio, cantidad o calidad. A partir de ello, se detallan las condiciones que definen el poder de los proveedores:

Tabla E4: Poder de negociación de los Proveedores

Barrera	Descripción	Nivel
Nivel de concentración y cantidad de proveedores	El grado de concentración de los proveedores es bajo, ya que hay diversidad de proveedores de infraestructura mobiliaria y de equipos de cómputo Gamers entre ellos Razer, Nvidia, Gygabyte. Los proveedores no tienen una concentración de poder en conjunto, debido a que hay una diversidad de oferta.	Bajo
Costo de cambio de proveedor para la empresa	El grado de diferenciación de los proveedores es bajo, ya que varios de ellos tienen la misma oferta en términos de marca y formato. Hay muchos proveedores de centros Gamers (equipos e infraestructura)	Bajo
Competencia entre proveedores	Los equipos-artículos Gamers ofrecidos por los proveedores son parte clave de la venta principal de GGaming, pero en el mercado hay variedad de marcas de todas las calidades para escoger, motivo por el cual no se identifica una dependencia de la oferta ofrecida por los proveedores.	Media

Adaptado de: Porter (1993a).

4. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (1993a), “El nivel de influencia de los compradores se mide cuando estos obligan a reducir los precios a las compañías, solicitan una mejor calidad en los productos o el ofrecimiento de más servicios”. A partir de ello, se detallan aquellos factores que determinan el nivel de poder que tienen los compradores-consumidores en el mercado de *Gamers* de Lima Metropolitana.

Tabla E5: Poder de negociación de los compradores

Barrera	Descripción	Nivel
Concentración y tamaño de los compradores	Cantidad de compradores alta y sector de entretenimiento Gamer en crecimiento. Son consumidores Gamers que gustan de jugar de forma independiente, pero también en grupo por lo que su poder de negociación es medio. Pues generalmente GGaming ofrecerá un espacio donde poder integrarse y estar con amigos y vivir la experiencia Gamer que no se puede pasar estando solo en casa. Según el estilo de vida del Gamer ellos pagan más que otros por tener más comodidades y calidad de juego.	Medio
Percepción del valor del comprador por el servicio	El jugador Gamer está muy informado de la calidad y marcas de equipos Gamers, por lo que tiene conocimiento suficiente que clase de servicio es el que se le está ofreciendo. El jugador Gamer valora por encima del precio, la calidad de las máquinas y el servicio ofrecido; sin embargo, el precio es el tercer factor de evaluación en la compra, ello se ratifica a través del estudio de mercado realizado en encuestas y Focus Group. Motivo por el que la sensibilidad del precio sobre la calidad es media.	Alto
Diferenciación del producto	Los jugadores Gamers tienen la oportunidad de formar sus propios equipos Gamers y jugar en casa, pero la idea de Ggaming es la de integrar y/o sociabilizar a las personas en un point de encuentro.	Alto
Costes para el comprador de cambiar	Podrían tomar la decisión de cambiar sin problema y sin incurrir en ningún costo.	Nulo

Adaptado de: Porter (1993).

5. Rivalidad entre competidores

Porter (1993a) establece que la rivalidad entre los competidores se da para poder alcanzar una posición en el mercado. Se han considerado a aquellos competidores directos a los negocios que ofrecen una oferta en algún grado similar a GGaming:

Tabla E6: Rivalidad entre competidores

Barrera	Descripción	Nivel
Crecimiento del mercado	El mercado Gamer se encuentra en crecimiento del 9% de consumo de horas promedio según información de fuentes estadísticas por expertos del sector. Si bien el ritmo del crecimiento es rápido debido a que es un mercado que está en proceso de desarrollo.	Medio
Diferenciación del servicio	La oferta del mercado actual ofrece el mismo servicio a excepción de Gaming Factory.	Alto

Tabla E6: Rivalidad entre competidores (continuación)

Barrera	Descripción	Nivel
Barreras de salida	Considerando el nivel de inversión en términos relativos al de la competencia alternativa actual, se puede inferir que salir del mercado es una barrera media, ya que los Lan center no tienen mucha inversión en equipos de calidad y servicios temáticos que brinden una experiencia de jugar en equipos profesionales y sentir la experiencia Gamer.	Medio

Adaptado de: Porter (1993).



ANEXO F: Detalles para el cálculo del aforo

Según la norma 0.70 de Comercio del reglamento de edificaciones, para el cálculo del aforo se debe tomar el número de asiento fijos y además debido a nuestro rubro de negocio el local debe tener como mínimo 2mts2 por persona en el área de circulación. Además, debe contar con un baño equipado para empleados y otro para el público general.

A continuación, los detalles:

Figura F1: Norma 0.70 Comercio, artículo 7

Artículo 7.- El número de personas de una edificación comercial se determinará de acuerdo con la siguiente tabla:

Tienda independiente	5.0 mt2 por persona
Salas de juegos, casinos	2.0 mt2 por persona
Gimnasios	4.0 mt2 por persona
Galería comercial	3.0 mt2 por persona
Tienda por departamentos	4.0 mt2 por persona
Locales con asientos fijos	Número de asientos
Mercados Mayoristas.-	5.0 mt2 por persona
Supermercado.-	2.0 mt2 por persona
Mercados Minorista.-	2.0 mt2 por persona
Restaurante	2.5 mt2 por persona
Discotecas	1.0 mt2 por persona
Patios de comida	2.5 mt2 por persona
Bares	1.0 mt2 por persona
Grifos, estaciones de servicio y gasocentros.-	
Tiendas	5.0 mt2 por persona
Áreas de servicio	20.0 mt2 por persona

Figura F2: Norma 0.70 Comercio, artículo 21

Artículo 21.- Las edificaciones para tiendas independientes y tiendas por departamentos, centros comerciales y complejos comerciales, estarán provistas de servicios sanitarios para empleados, según lo que se establece a continuación, considerando 10 mt2 por persona:

Número de empleados	Hombres	Mujeres
De 1 a 6 empleados	1L, 1u, 1I	
De 7 a 25 empleados	1L, 1u, 1I	1L, 1I
De 26 a 75 empleados	2L, 2u, 2I	2L, 2I
De 76 a 200 empleados	3L, 3u, 3I	3L, 3I
Por cada 100 empleados adicionales	1L, 1u, 1I	1L, 1I

Adicionalmente a los servicios sanitarios para los empleados se proveerán servicios sanitarios para el público según lo siguiente:

Número de personas	Hombres	Mujeres
De 0 a 50 personas (público)	No requiere	No requiere
De 51 a 200 personas (público)	1L, 1u, 1I	1L, 1I
Por cada 100 personas (público)	1L, 1u, 1I	1L, 1I

L = lavatorio, u= urinario, I = Inodoro

ANEXO G: Modelo de Contrato

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO CON CLAUSULA DE ALLANAMIENTO FUTURO

Conste por el presente documento privado, el Contrato de Arrendamiento que celebran de una parte, **Arrendadora-Propietaria:** Doña Rosa Castilla Bonett, DNI 06742406, con domicilio legal en la Casilla N° 3866 del Ilustre Colegio de Abogados de Lima y de la otra parte, **Arrendataria-Inquilina:** Doña Isabel Dueñas Silvera, con DNI N° 46631211, domiciliada en la Av. Brasil 2750 dpto. 1441, Pueblo Libre; en los términos y condiciones de las cláusulas siguientes:

Objeto del Contrato:

CLAUSULA PRIMERA: La Arrendadora da en alquiler a la Arrendataria el inmueble de su propiedad, ubicado en el Jirón Las Heras 189, distrito de Lince, provincia y departamento de Lima.

Duración del Contrato:

CLAUSULA SEGUNDA: La duración del Contrato será por cinco (5) años y comenzará a partir del 15 de Setiembre 2017 y terminará el 14 de Setiembre de 2022, sin necesidad de aviso Notarial previo.

La Renta Mensual:

CLAUSULA TERCERA: El precio pactado de común acuerdo, por concepto de la Renta Mensual es de S/.6000.00 (Seis mil soles). En garantía del fiel cumplimiento de las obligaciones durante la vigencia del presente Contrato, la Arrendataria entrega a la Arrendadora la cantidad de S/. 12,000.00 (Doce mil soles).

Del Pago de Impuestos y Servicios:

CLAUSULA CUARTA: Serán de cuenta obligatoria de la Arrendataria, pagar puntualmente los recibos y gastos que se generen a partir de la fecha de inicio del arrendamiento del inmueble materia del presente Contrato.

De la Cláusula de Allanamiento Futuro:

CLAUSULA SEXTA: De conformidad con el art. 5° de la Ley N° 30201 que modifica el art. 594° del Código Procesal Civil, los Arrendatarios se allanan desde ya a la demanda judicial para desocupar el inmueble por las causales de vencimiento de Contrato de Arrendamiento o por incumplimiento de pago de la Renta de dos meses y quince días, de acuerdo a lo establecido en el art. 330° y siguientes del Código Procesal Civil.

Lima, 15 de Setiembre del 2017

ARRENDADORA

Rosa Castilla Bonett

ARRENDATARIA

Isabel Dueñas Silvera

ANEXO H: Tareas del equipo responsable del proyecto

Figura H1: Equipo responsable



Es importante que estos cinco equipos trabajen en forma articulada para conseguir el objetivo propuesto y que las instalaciones estén equipadas y abastecidas para lograr ofrecer la propuesta de valor a los clientes Gamers en el cumplimiento del tiempo estipulado.

Tabla H1: Tareas del equipo responsable del proyecto

NOMBRE DE EQUIPO	FUNCIÓN
Equipo de planeamiento	Los tesistas (accionistas), autores de este plan de negocio. Sus principales competencias son el conocimiento del mercado Gamer peruano y de la industria de videojuegos. Se realizó una investigación profunda y análisis del mercado, para lograr conocer el perfil del Gamer y así plantear estrategias de diferenciación de sustitutos (Lan centers) y de nuestro único competidor directo (Gaming Factory) para ofrecer actividades y servicios distintos.
Expertos en la Industria (Servicio gratis tercerizado)	Para la puesta en marcha del proyecto, no solo son necesarios los conocimientos del equipo de planeamiento, también es necesario contar con un experto en la industria Gamer. Por lo que se cuenta con el apoyo de Mario Velarde, que ha trabajado 20 años en la industria de videojuegos en la empresa GGcircuit en el desarrollo de Softwares para Lan Centers locales e internacionales, en la organización de Torneos y/o campeonatos.
Arquitecta (Tercerizado)	Está a cargo de, quien se encargó de diseñar los planos de organización y diseño final de GGaming. La experiencia de la arquitecta es muy importante, ya que al haber tenido experiencia en el sector comercial, asegura que la propuesta de valor de GGaming se está cumpliendo con el diseño del local.
Administrador y Supervisor de Tienda	Encargados de comprar los materiales, muebles y objetos decorativos de GGaming. Además de tener como responsabilidad las compras de los snacks, bebidas y gaseosas y realizar los pedidos al proveedor de artículos Gamers (Alianzas estratégicas con Proveedores). Encargado de realizar las campañas de promoción, publicidad, lanzamientos de promociones en redes sociales (Fanpage), Buscar publicidad en medios televisivos como Cmd deportes. Realizar volanteos en la Universidades, institutos, cerca al centro comercial Arenales y/o zonas afines.
Asistente de Tienda	Encargado de recepción del alquiler de las computadoras por horas, promociones y/o membresías. Llevar control del alquiler del local para eventos Gamers (Torneos). Limpieza y apertura del local todos los días. Actualizar redes sociales y página web.

ANEXO I: Régimen de tipo societario y libros societarios

Tabla I1: Características del régimen de tipo societario “S.A.C.”

▪ Limitación de responsabilidad de los socios frente a terceros.
▪ División del capital social en acciones.
▪ Negociabilidad de las participaciones.
▪ Estructura orgánica personal.
▪ Existencia bajo una denominación pública.

Adaptado de: SUNAT (s/f).

Tabla I2: Requisitos para legalización de libros societarios

• Copia de ficha RUC de la empresa
• Copia de la vigencia de poder del representante legal
• Copia de DNI del representante legal
• Formulario debidamente firmado y lleno con los libros que se quiere legalizar

Adaptado de: SUNAT (s/f).

Tabla I3: Libros societarios

Tipo de libro	Función
Libros societarios	Libro de actas y registro de acciones
Libros contables	Libro de inventarios, balances, diario y mayor
Libros y registros auxiliares	Registro de compras, ventas, retenciones, caja y banco, remuneraciones, retenciones de 5ta categoría, etc.
Libro de planillas:	Trámite electrónico para el registro de los datos y pagos a los trabajadores.

Adaptado de: SUNAT (s/f).

ANEXO J: Documentación para la obtención de RUC

DESDE EL REPRESENTANTE LEGAL	POR UN TERCERO
Copia DNI.	Exhibir original y dejar copia de DNI.
Recibo de luz, agua o teléfono o contrato de arrendamiento.	Carta a poder con firma legalizada notarialmente o fedataria por SUNAT.
Original y copia de testimonio de escritura pública de constitución.	Formularios N° 2119, 2054 y 2046 debidamente llenos.
En caso de modificación, presentar escritura pública de constitución.	



ANEXO K: Requisitos para la obtención de licencias

Tabla K1: Requisitos para la obtención de licencia de funcionamiento

<ul style="list-style-type: none"> • DNI o carnet de Extranjería del representante legal.
<ul style="list-style-type: none"> • Copia de vigencia de poder del representante legal de personas Jurídicas
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de Declaración jurada. • Declaración Jurada de Observancia de condiciones de Seguridad en Defensa Civil. Se necesitará lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano de ubicación ○ Planos de arquitectura(distribución) ○ Plan de seguridad ○ Protocolos de pruebas de operatividad y mantenimiento de los equipos de Seguridad. ○ Certificado Vigente de medición de resistencia de pozo a tierra.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicación del número de comprobante de pago por derecho de Trámite S/. 221.909

Adaptado de: Municipalidad de Lince (2015).

Tabla K2: Requisitos para la autorización para la instalación de elementos de publicidad exterior

<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Declaración Jurada
<ul style="list-style-type: none"> • Autorización del Propietario y de la Junta de Propietarios (En caso de inmuebles en propiedad privada, con unidades inmobiliarias sujetas al régimen de propiedad exclusiva y propiedad común)
<ul style="list-style-type: none"> • Fotomontaje que muestre el elemento de la publicidad exterior y la edificación completa con el entorno, o el mobiliario urbano con el entorno, según corresponda • Arte y/o diseño a escala que indique leyenda, dimensiones, color y material. • Carta de compromiso de mantener en buenas condiciones el anuncio instalado • Contar con licencia de Funcionamiento vigente. Copia • Para el caso de panel simple luminoso o de proyección o iluminado descripción de instalaciones eléctricas • Para anuncios o avisos publicitarios luminosos, iluminados o especiales (con áreas mayores a 12m²) deberán presentar memoria descriptiva, especificaciones técnicas y planos de instalaciones eléctricas a escala refrendado por un Ig. Electricista o Ing. Mecánico electricista.
<ul style="list-style-type: none"> • Comprobante de pago.(s/160.77)

Tabla K3: Solicitud de registro sanitario

<p>Costo: MYPE = S/. 69.00 (02% U.I.T.)</p> <p>Adjuntar Declaración Jurada indicando que es una micro o pequeña empresa</p>
<p>Duración del trámite: 7 días útiles</p>
<p>Vigencia del Registro: 5 años</p>

ANEXO L: Perfiles de puesto

Perfil de Puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Asistente de tienda
1.2. Departamento : Área de servicio al cliente
1.3. Área : Recepción, barra y caja

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : Administrador de tienda/ Gerente General
2.2. Puestos a su cargo : Ninguno
2.3. Horario : 24 horas semanales rotativas

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Encargado de la venta de los servicios a los clientes.

3.2. Objetivo específico:

- Atención al público en general y cobro de los servicios
- Recomendar los servicios adaptados a la necesidad del cliente
- Labores de limpieza
- Manejar la disponibilidad de máquinas y cubículos
- Atención en la barra

3.3. Requerimientos

3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de diálogo, Autocontrol, Adaptabilidad, Cooperación, Apego a las normas, Sociabilidad, Capacidad de negociación, Gamer.

3.3.2. Competencias Intelectuales: Secundaria Completa, Atención y concentración.

3.3.3. Competencias Laborales: Seguimiento de instrucciones, Responsabilidad, Manejo de conflictos, Rendimiento bajo presión, Trabajo en equipo, Orientación al Cliente.

*No se requiere experiencia previa.

Perfil de Puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Asistente de tienda
1.2. Departamento : Área de servicio al cliente
1.3. Área : Recepción, barra y caja

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : Administrador de tienda
2.2. Puestos a su cargo : Ninguno
2.3. Horario : 48 horas semanales rotativas

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Encargado de la venta de los servicios a los clientes.

3.2. Objetivo específico:

- Atención al público en general y cobro de los servicios
- Recomendar los servicios adaptados a la necesidad del cliente
- Labores de limpieza
- Manejar la disponibilidad de máquinas y cubículos
- Atención en la barra

3.3. Requerimientos

- 3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de diálogo, Autocontrol, Adaptabilidad, Cooperación, Apego a las normas, Sociabilidad, Capacidad de negociación, Gamer.
- 3.3.2. Competencias Intelectuales: Conocimiento técnico de nivel básico, Atención y concentración.
- 3.3.3. Competencias Laborales: Seguimiento de instrucciones, Responsabilidad, Manejo de conflictos, Rendimiento bajo presión, Trabajo en equipo, Orientación al Cliente.

*No se requiere experiencia previa.

Perfil de puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Contador
- 1.2. Departamento : Locador de servicios
- 1.3. Área : Coordinación

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : Administrador de tienda
- 2.2. Puestos a su cargo : Ninguno

- 2.3. Horario : Contrato por servicios

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Encargado asesoramiento contable

3.2. Objetivo específico:

- Verificar el correcto registro de las cuentas contables
- Firmar los libros contables

3.3. Requerimientos

- 3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de comunicación, Cooperación y Apego a las normas.
- 3.3.2. Competencias Intelectuales: Licenciado en Ciencias contables, Atención y concentración, Análisis y síntesis.
- 3.3.3. Competencias Laborales: Planeación, Organización, Responsabilidad y Rendimiento bajo presión.

*Se requiere experiencia previa.

Perfil de puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Seguridad
- 1.2. Departamento : Área de servicios al cliente
- 1.3. Área : Puerta

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : Administrador de tienda
- 2.2. Puestos a su cargo : Ninguno
- 2.3. Horario : 48 horas semanales rotativas

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Mantener la seguridad dentro del local

3.2. Objetivo específico:

- Revisar a los clientes antes del ingreso
- Expulsar a usuarios en caso de indisciplina

3.3. Requerimientos

3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de comunicación, Autocontrol, Seguridad y Apego a las normas.

3.3.2. Competencias Intelectuales: Memoria selectiva

3.3.3. Competencias Laborales: Responsabilidad, Rendimiento bajo presión.

*Se requiere experiencia previa.

Perfil de puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Supervisor de tienda
1.2. Departamento : Gerencia
1.3. Área : Coordinación

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : No tiene
2.2. Puestos a su cargo : Asistente de tienda (02 Personas)
: Contador (1 persona)
: Seguridad (1 persona)
2.3. Horario : 48 horas semanales rotativas

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Encargado del correcto funcionamiento de la compañía

3.2. Objetivo específico:

- Atención al público en general y cobro de los servicios
- Firmar los cheques y contratos
- Ingresar los datos contables al sistema
- Realizar los pagos de los trabajadores
- Supervisar las vacaciones

3.3. Requerimientos

3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de comunicación, Autocontrol, Motivación, Adaptabilidad, Seguridad, Creatividad y Apego a las normas.

3.3.2. Competencias Intelectuales: Licenciado en Ciencias Administrativas o afines, Atención concentración, Análisis y síntesis.

3.3.3. Competencias Laborales: Planeación, Organización, Liderazgo, Responsabilidad, Manejo de conflictos, Rendimiento bajo presión, Trabajo en equipo y asertividad.

*Se requiere experiencia previa.

Perfil de puesto

1. Identificación

- 1.1. Título de puesto : Administrador de tienda
1.2. Departamento : Gerencia
1.3. Área : Coordinación

2. Estructura Organizacional

- 2.1. Jefe Superior : No tiene
2.2. Puestos a su cargo : Asistente de tienda (02 Personas)
: Contador (1 persona)
: Seguridad (1 persona)
2.3. Horario : 48 horas semanales rotativas

3. Perfil del puesto

3.1. Objetivo General:

- Encargado del correcto funcionamiento de la compañía

3.2. Objetivo específico:

- Atención al público en general y cobro de los servicios
- Firmar los cheques y contratos
- Ingresar los datos contables al sistema
- Realizar los pagos de los trabajadores
- Supervisar las vacaciones

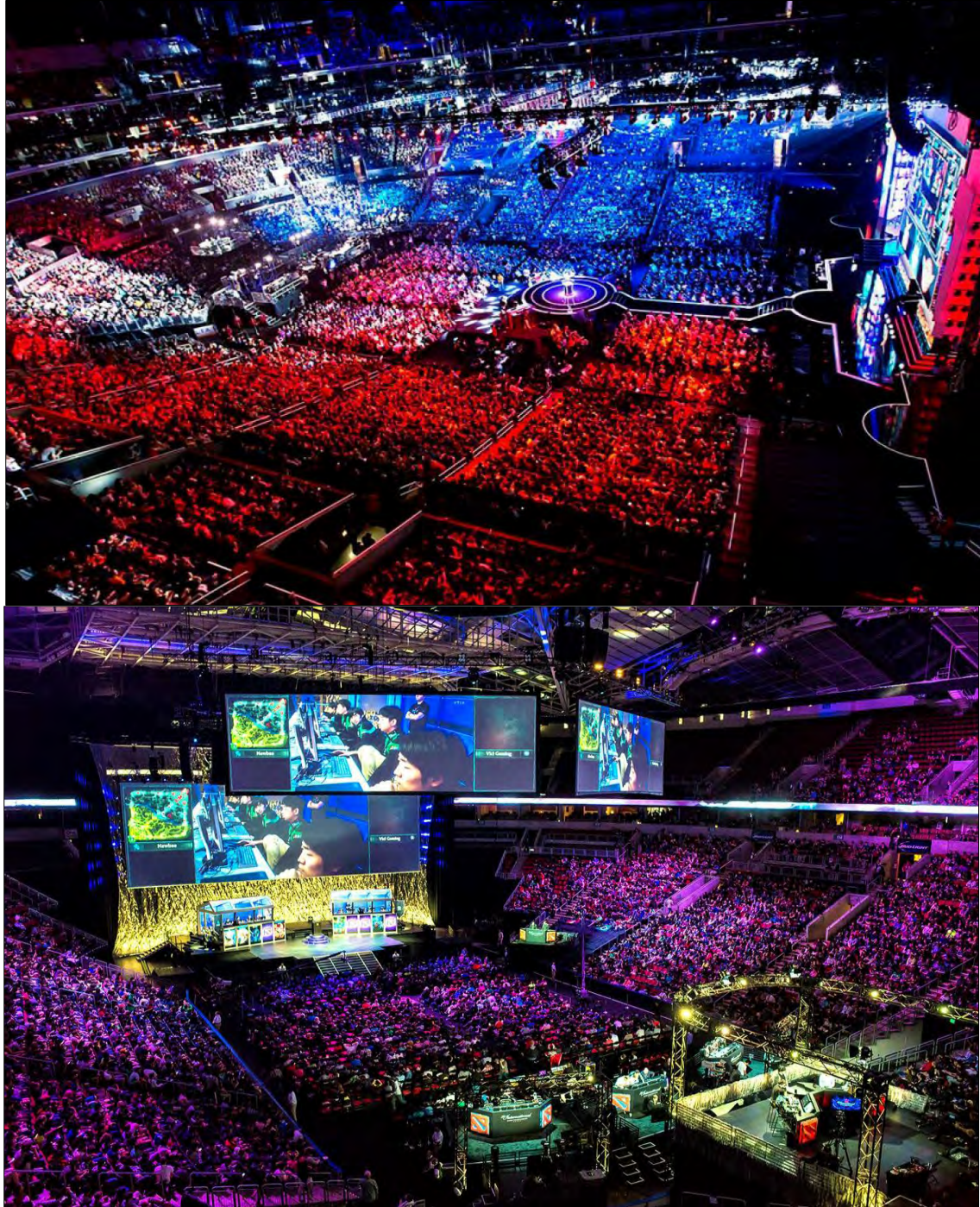
3.3. Requerimientos

- 3.3.1. Competencias Personales: Capacidad de comunicación, Autocontrol, Motivación, Adaptabilidad, Seguridad, Creatividad y Apego a las normas.
- 3.3.2. Competencias Intelectuales: Licenciado en Ciencias Administrativas o afines, Atención concentración, Análisis y síntesis.
- 3.3.3. Competencias Laborales: Planeación, Organización, Liderazgo, Responsabilidad, Manejo de conflictos, Rendimiento bajo presión, Trabajo en equipo y asertividad.

*Se requiere experiencia previa.

ANEXO M: Fotos de torneo de Dota 2 en Estados Unidos

Figura M1: Torneo de Dota 2-Estado Unidos



ANEXO N: Fotos del Evento MásGamers

Figura N1: Evento “MásGamers”



Figura N1: Evento “MásGamers” (continuación)



ANEXO O: Vistas en 3d de GGaming

Figura O1: GGaming en 3D



Figura O1: GGaming en 3D (continuación)



Figura 01: GGaming en 3D (continuación)

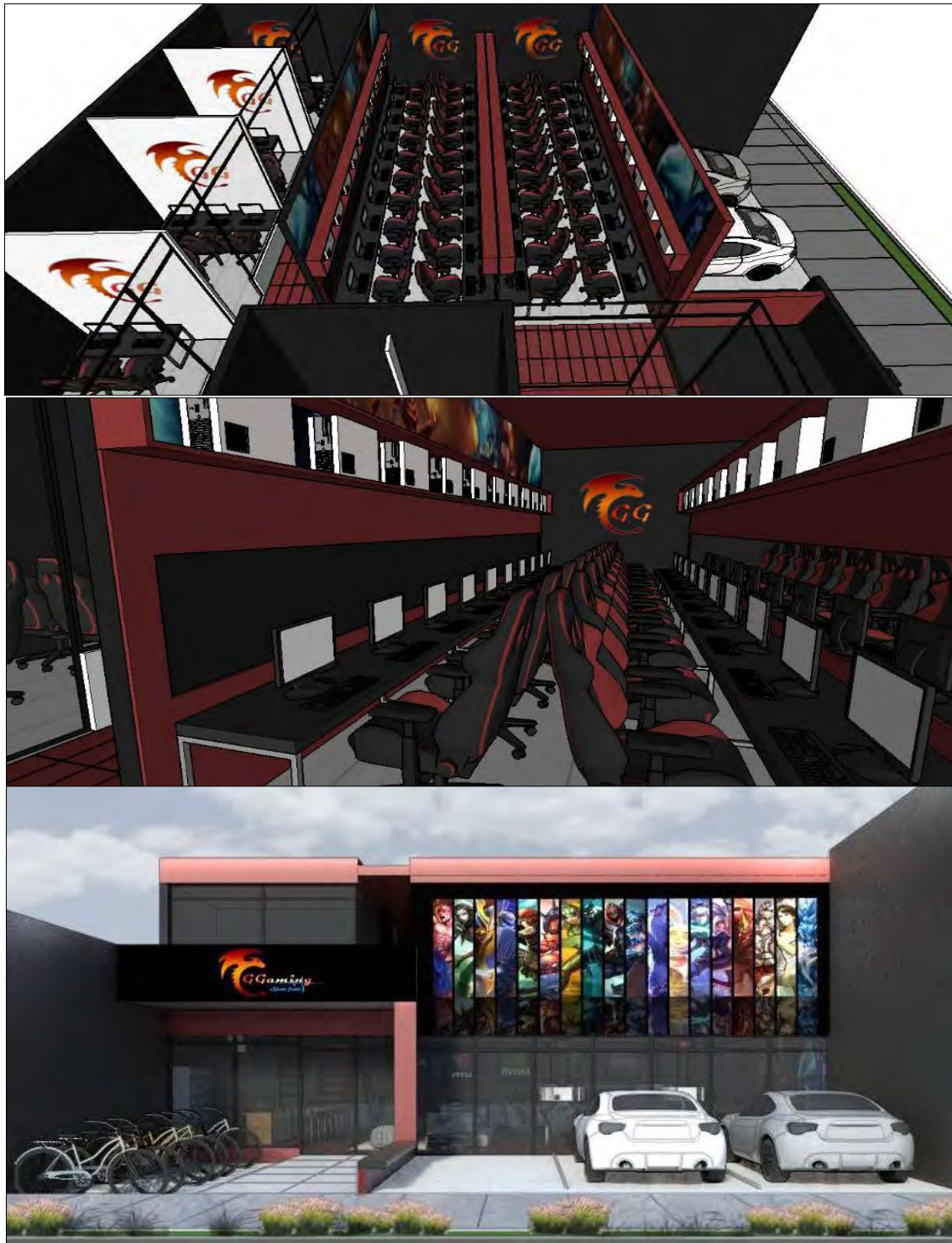


Figura P2: Proveedor Solutions Computer C y R



ANEXO Q: Flujogramas de procesos

Figura Q1: Flujograma del proceso del alquiler de máquinas por hora

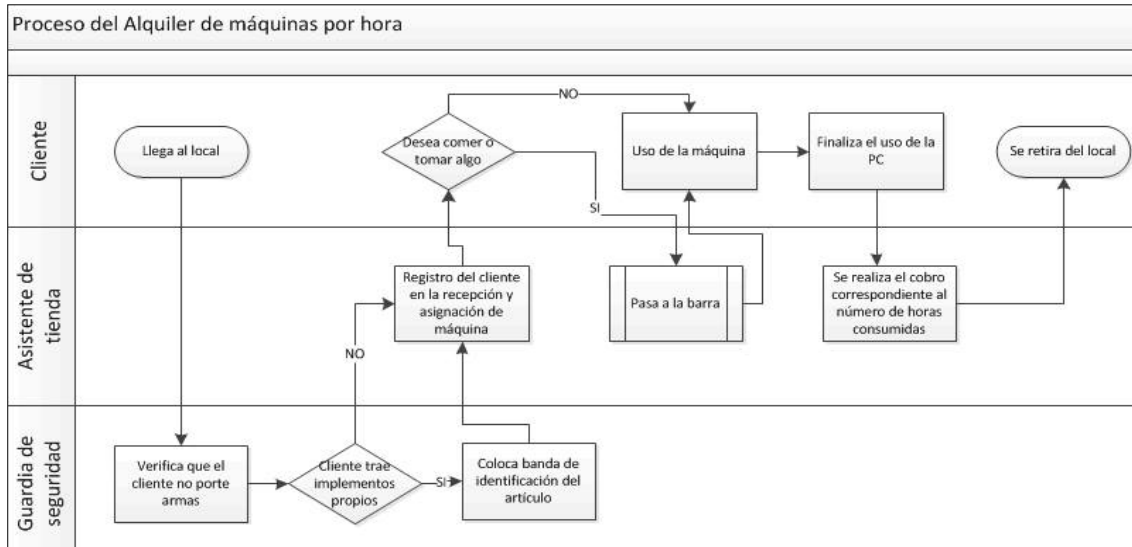


Figura Q2: Flujograma del proceso de alquiler de máquinas por boxes o promociones

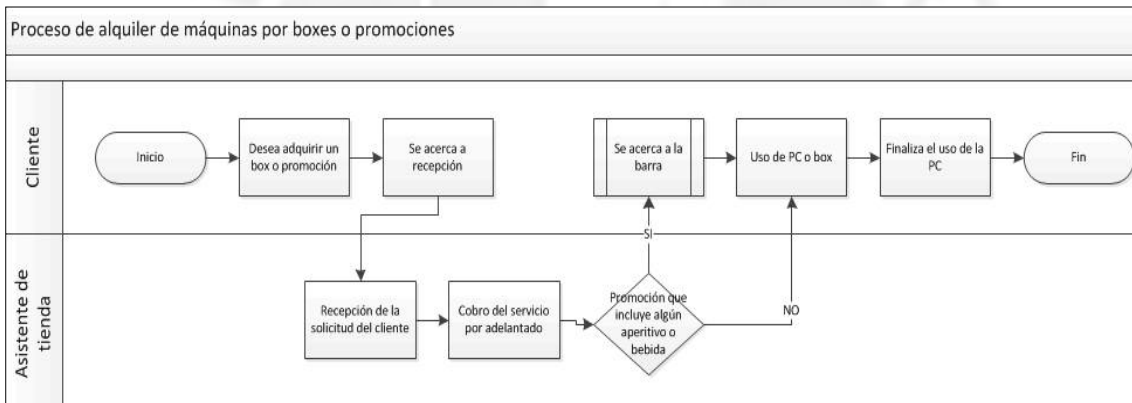
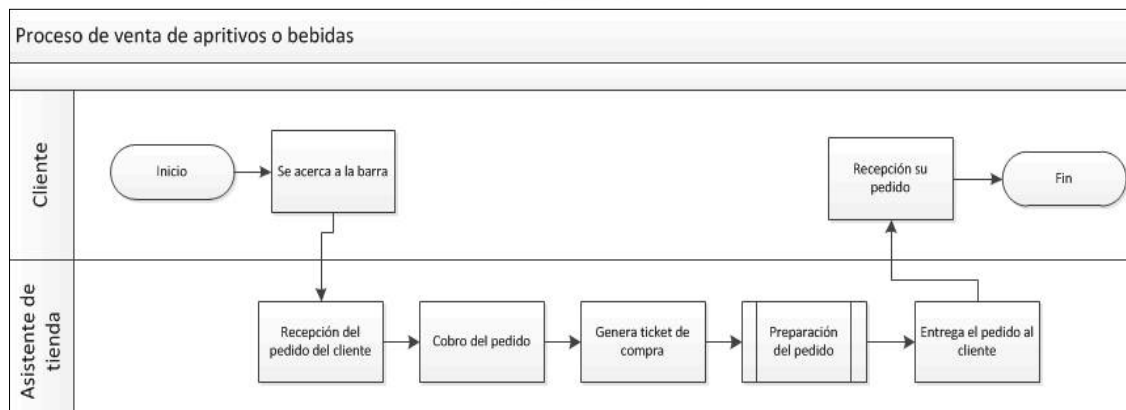


Figura Q3: Flujograma del proceso de venta de aperitivos o bebidas



ANEXO R: Modelo de encuesta Servqual para GGaming

1. Objetivo: Permite dar a conocer si la propuesta ofrecida por GGaming cumple con los estándares de exigencia del cliente. El proceso tiene como función identificar aquellas causas que generen insatisfacción en los clientes. La encuesta se realizará una vez al año.

2. Responsables: Administrador & Supervisor de Tienda (Encargado de la elaboración de la encuesta) y Asistente & Supervisor de Tienda (Encargado de dar la encuesta).

3. Cuestionario servqual para el análisis de expectativa del cliente: Se mostrarán diversas opciones agrupadas en 5 niveles y que deberán ser respondidas marcando un número del 1 al 7. El 1 significa Estoy totalmente en desacuerdo y el 7 significa Estoy totalmente de acuerdo.

Tabla R1: Encuesta Serqval de expectativa del cliente

1.Elementos tangibles							
Mide la ambientación,la infraestructura,equipos de cómputo, servicios complementarios,personal y material informativo							
1.Ggaming deberá contar con pcs gamers modernos para la experiencia de uso de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
2.Ggaming deberá contar con una infraestructura física tematizada y atractiva	1	2	3	4	5	6	7
3.El personal de recepción al cliente debería tener un aspecto limpio y pulcro	1	2	3	4	5	6	7
4.Los materiales ofrecidos como folletos, volantes,videos,tarjetas de presentación entre otros deberían ser atractivos, de calidad y que brinden información necesaria para el desarrollo de la propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
2.Fiabilidad							
Mide la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable							
5. El plazo de tiempo para la asignación de una pc gamer y/o box y servicio complementario(snacks)	1	2	3	4	5	6	7
6.El personal de Ggaming debería mostrar interés de ayuda y/o soporte cuando el cliente tenga algun problema con la pc yo alguna duda del juego	1	2	3	4	5	6	7
7.Ggaming debería cumplir con cumplir una buena organización de los eventos y/o torneos	1	2	3	4	5	6	7
8.Ggaming debería evitar brindar información errónea del negocio como promociones no establecidas, a través de su personal o material de difusión.	1	2	3	4	5	6	7
9.El personal de recepción al cliente debería ser amable y ejecutar de manera correcta la explicación de los ambientes de Ggaming y ofertas y promociones	1	2	3	4	5	6	7
3.Capacidad de respuesta							
Permite evaluar la disposición y voluntad para ayudar a los clientes y brindar apoyo y soluciones rápidas							
10.El personal de Ggaming deberá informar al cliente las ofertas y/o promociones del negocio y distribuir el orden de asignación de máquinas	1	2	3	4	5	6	7
11.El personal de Ggaming deberá atender de manera rápida las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	6	7
12. El personal de Ggaming siempre deberá estar dispuesto a atender dudas y/o quejas de los clientes, en cuanto al servicio brindado	1	2	3	4	5	6	7
13. El personal de Ggaming, debería mostrar disponibilidad para responder las consultas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
4.Seguridad							
Evalúa las habilidades y conocimientos y atención mostrada por parte del personal de Ggaming para promover credibilidad y confianza en la propuesta							
14.El comportamiento del personal de Ggaming debería inspirar confianza en el cliente	1	2	3	4	5	6	7
15. El personal de Ggaming debería brindar si en caso se requiera atención personalizada cada cliente	1	2	3	4	5	6	7
16.El Personal de Ggaming debería mostrar respeto hacia los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. El personal de Ggaming debería estar actualizado y saber sobre el avance de la tecnología de los videojuegos. Saber de torneos Y/o ligas internacionales	1	2	3	4	5	6	7
5.Empatía							
Analiza el nivel de comprensión y comunicación que se tiene con el cliente							
18.Ggaming debería dar atención personalizada a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
19.El personal de Ggaming debería dar atención personalizada a cada gamer	1	2	3	4	5	6	7
20.Ggaming debería entender las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21.Ggaming debería conocer muy bien los intereses que tienen sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
22.Ggaming debería establecer horarios adecuados para atender a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

4. Cuestionario Serqval de percepción del cliente

A continuación, se mostrarán diversas opciones agrupadas en 5 niveles y que deberán ser respondidas marcando un número del 1 al 7. El 1 significa Estoy totalmente en desacuerdo y el 7 significa Estoy totalmente de acuerdo. El cuestionario es anónimo. Solo marcar la ficha brindada.

Tabla R2: Encuesta Serqval de percepción del cliente

1.Elementos tangibles							
Mide la ambientización,la infraestructura,equipos de cómputo, servicios complementarios,personal y material informativo							
1.Ggaming cuenta con equipos modernos para el desarrollo de sus operaciones	1	2	3	4	5	6	7
2.Ggaming deberá contar con instalaciones físicas atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3.El personal de recepción al cliente tiene un aspecto limpio y pulcro	1	2	3	4	5	6	7
4.Los materiales ofrecidos como folletos, volantes,videos,tarjetas de presentación entre otros son atractivos, de calidad y brindan información necesaria para el desarrollo de la propuesta.	1	2	3	4	5	6	7
2.Fiabilidad							
Mide la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable							
5. El plazo de tiempo para la asignación de una pc gamer y/o box y servicio complementario(snacks) es el adecuado.	1	2	3	4	5	6	7
6.El personal de Ggaming muestra interés de ayuda y/o soporte cuando el cliente tenga algun problema con la pc yo alguna duda del juego.	1	2	3	4	5	6	7
7.Ggaming cumple con una buena organización de los eventos y/o torneos	1	2	3	4	5	6	7
8.Ggaming evitó brindar información errónea del negocio como promociones no establecidas, a través de su personal o material de difusión.	1	2	3	4	5	6	7
9.El personal de recepción al cliente es amable y ejecuta de manera correcta la explicación de los ambientes de Ggaming y ofertas y promociones	1	2	3	4	5	6	7
3.Capacidad de respuesta							
Permite evaluar la disposición y voluntad para ayudar a los clientes y brindar apoyo y soluciones rápidas							
10.El personal de Ggaming informa al cliente las ofertas y/o promociones del negocio y distribuir el orden de asignación de máquinas	1	2	3	4	5	6	7
11.El personal de Ggaming atiende de manera rápida las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	6	7
12.El personal de Ggaming está dispuesto a atender dudas y/o quejas de los clientes, en cuanto al servicio brindado	1	2	3	4	5	6	7
13. El personal de Ggaming, muestra disponibilidad para responder las consultas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
4.Seguridad							
Evalúa las habilidades y conocimientos y atención mostrada por parte del personal de Ggaming para promover credibilidad y confianza en la propuesta							
14.El comportamiento del personal de Ggaming inspira confianza en el cliente	1	2	3	4	5	6	7
15. El personal de Ggaming brinda atención personalizada a cada cliente	1	2	3	4	5	6	7
16.EL Personal de Ggaming muestra respeto hacia los clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. El personal de Ggaming está actualizado y sabe sobre el avance de la tecnología de los videojuegos. Sabe de torneos Y/o ligas internacionales	1	2	3	4	5	6	7
5.Empatía							
Analiza el nivel de comprensión y comunicación que se tiene con el cliente							
18.Ggaming brinda atención personalizada a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
19.El personal de Ggaming brinda atención personalizada a cada gamer	1	2	3	4	5	6	7
20.Ggaming atiende las necesidades específicas de sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
21.Ggaming conoce muy bien los intereses que tienen sus clientes	1	2	3	4	5	6	7
22.Ggaming establece horarios adecuados para atender a sus clientes	1	2	3	4	5	6	7

Adaptado de Parasumaran, Zeithaml, & Berry (1988).

ANEXO S: Análisis financiero

Tabla S1: Gastos variables (total)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos Variables	S/. 52,785.38	S/. 54,896.79	S/. 57,092.66	S/. 59,376.37
Utilería	S/. 5,098.31	S/. 5,302.24	S/. 5,514.33	S/. 5,734.90
Snacks	S/. 26,440.68	S/. 27,498.31	S/. 28,598.24	S/. 29,742.17
Bebidas	S/. 6,101.69	S/. 6,345.76	S/. 6,599.59	S/. 6,863.58
Comisión por pago de tarjeta	S/. 15,144.70	S/. 15,750.49	S/. 16,380.51	S/. 17,035.73
Crédito fiscal	6,775.32	7,046.33	7,328.19	7,621.32

Tabla S2: Gastos Variables (por producto)

Utilería Anual			
Área	Descripción	Precio s/IGV	Total (S/.)
Insumos Barra	Sobres de papel para sandwichx100	S/. 33.90	S/. 40.00
	Servilleta arox1000 un	S/. 40.68	S/. 48.00
	sorbetes paqtx50un	S/. 20.34	S/. 24.00
	Guantes latex asepticos cajax100un	S/. 1,016.95	S/. 1,200.00
	Alcohol en gel arox1lt	S/. 2,766.10	S/. 3,264.00
	pañó absorbente limpia maxx15un	S/. 1,220.34	S/. 1,440.00
Total		S/. 5,098.31	S/. 6,016.00
Snacks Anual			
Cantidad	Ítem	Precio s/IGV	Total (S/.)
50	pollo deshilachado	S/. 4,067.80	S/. 4,800.00
50	hamburguesa de carne	S/. 4,067.80	S/. 4,800.00
50	Triple pollo, jamón y queso	S/. 4,067.80	S/. 4,800.00
50	Carne	S/. 4,067.80	S/. 4,800.00
50	Pollo	S/. 4,067.80	S/. 4,800.00
30	Chispaz	S/. 3,050.85	S/. 3,600.00
30	Galletas artesanalesx12un	S/. 3,050.85	S/. 3,600.00
Total		S/. 26,440.68	S/. 31,200.00
Bebidas Anual			
Cantidad	Ítem	Precio s/IGV	Total (S/.)
30	Coca cola 500ml x12	S/. 1,830.51	S/. 2,160.00
30	Inca Kola 500ml x12	S/. 1,830.51	S/. 2,160.00
20	Powerade 500ml x6	S/. 1,220.34	S/. 1,440.00
20	Agua San Luis 625ml x15	S/. 1,220.34	S/. 1,440.00
Total		S/. 6,101.69	S/. 7,200.00

Tabla S2: Comisión por tarjetas

Comisión por tarjetas	
Tarjeta de crédito	4.15%
Tarjeta de débito	3.25%
Promedio	3.70%

Tabla S3: Gastos de personal (total)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de personal total	S/. 209,533.22	S/. 209,533.22	S/. 209,533.22	S/. 209,533.22
Gastos de Personal	116,640	116,640	116,640	116,640
Gastos personal tercerizado	49,800	49,800	49,800	49,800
Tercerizado sin IGV	42,203	42,203	42,203	42,203
Gastos de capacitación y clima	890	890	890	890
Capacitación Sin IGV	754	754	754	754

Tabla S4: Gastos de personal

Personal	Cantidad	Bruto	Gratificación (2)	CTS (1)	Essalud (9%)	Por Persona	Total Mes
Administrador	1	S/. 3,000	250	125	270	S/. 3,645	S/. 3,645
Supervisor	1	S/. 2,000	167	83	180	S/. 2,430	S/. 2,430
Asistente de tienda C	2	S/. 1,000	83	42	90	S/. 1,215	S/. 2,430
Asistente de tienda P	2	S/. 500	42	21	45	S/. 608	S/. 1,215
	6						S/. 9,720.00

Tabla S5: Gastos de personal tercerizado

Tercerizado	Cantidad	Por	Total Mes	Sin IGV	IGV
Vigilancia	2	S/. 1,400	S/. 2,800	S/. 2,372.88	S/. 427.12
Limpieza	1	S/. 850	S/. 850	S/. 720.34	S/. 129.66
Contador	1	S/. 500	S/. 500	S/. 423.73	S/. 76.27
	4		S/. 4,150	S/. 3,516.95	S/. 633.05

Tabla S6: Gastos Operativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos operativos bruto (S/.)	121,937	122,965	124,034	125,145
Servicios sin Luz	10,416	10,416	10,416	10,416
Servicio solo Luz	25,691	26,719	27,787	28,899
Insumos	2,354	2,354	2,354	2,354
Arbitrios	2,000	2,000	2,000	2,000
Mantenimiento	2,400	2,400	2,400	2,400
Seguro	5,000	5,000	5,000	5,000
Licencia	2,076	2,076	2,076	2,076
Alquiler	72,000	72,000	72,000	72,000
Gastos operativos	49,937	48,889	49,958	51,069
Gasto operativo sin IGV	42,320	41,431	42,337	43,279
IGV (S/.)	7,618	7,458	7,621	7,790
Gastos operativos neto (S/.)	114,320	113,431	114,337	115,279

Tabla S7: Gastos operativos por utilería

Área	Descripción	Precio s/IGV	Total (S/.)
Limpieza General	Limpiador perfumado a	S/. 15.25	S/. 18.00
	Detergente Marsella x	S/. 32.63	S/. 38.50
	Bolsa para basura poly	S/. 2.54	S/. 3.00
	Lejía clorinox4lt	S/. 4.24	S/. 5.00
	Jabón liquido aro galo	S/. 10.17	S/. 12.00
	Botella x1lt jabón líquid	S/. 4.24	S/. 5.00
Limpieza máquinas	Paño limpiador microfí	S/. 101.69	S/. 120.00
	Líquido para limpiar co	S/. 25.42	S/. 30.00
Total		S/. 196.19	S/. 231.50

Tabla S8: Gastos de promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos de Publicidad	32,521	32,521	32,521	32,521
Crédito fiscal	S/. 5,853.81	S/. 5,853.81	S/. 5,853.81	S/. 5,853.81

	Año 0	Año 1
Programa pre-lanzamiento		
Creación de página web	S/. 3,000.00	
Actualización de dominio	S/. 200.00	
Tramite publicidad exterior	S/. 160.00	
Publicidad exterior	S/. 1,800.00	
Volantes	S/. 200.00	
Merchandising (llaveros)	S/. 200.00	
Programa de lanzamiento		
Evento de inauguración		
Bebidas	S/. 500.00	
Decoración	S/. 1,700.00	
Animación	S/. 1,400.00	
Avisos publicitarios de apertura	S/. 500.00	
Volantes x 1000	S/. 350.00	
Merchandising (llaveros) x 100	S/. 200.00	
Banners x 2	S/. 400.00	
Polos del personal x 12	S/. 120.00	
Programa de mantenimiento		
Volantes (1000 mensual)		S/. 85.00
Banner		S/. 60.00
Merchandising (llaveros) x 100		S/. 100.00
Banners para torneos x 12		S/. 480.00
Anuncios en Revista Más Gamers		S/. 1,000.00
Reportaje CMD Programa Gamers		S/. 4,000.00
Asistencia a Eventos		S/. 8,500.00
Organizadores de Torneos "Not Today"		S/. 10,000.00
Promotoras en los eventos		S/. 1,750.00
Ambientación de espacio en eventos		S/. 10,000.00
Programa de fidelización		
Sorteos mensuales s/200.		S/. 2,400.00
TOTAL PROMOCIÓN con IGV	S/. 10,730.00	S/. 38,375.00
TOTAL PROMOCIÓN sin IGV	S/. 9,093.22	S/. 32,521.19

Tabla S9: Gastos de constitución de la empresa

SUNARP	Búsqueda	S/.	24
Elaboración de Minuta de Constitución		S/.	400
Escritura Pública		S/.	600
Registros Públicos	1.08% UIT por derechos de calificación.	S/.	42
	3/1000 del valor del capital por derechos de inscripción	S/.	1,200
Registro Único de Contribuyentes	Gratuito		-
Legalización del Libro de Planillas (micro y pequeñas empresas descuento 70%)	S/. 32.00	S/.	32
	(S/. 9.60 para las MYPES)		
Inspección técnica INDECI	37.44% y 9.17% UIT	S/.	1,794
Licencia Municipal	2.897% uit	S/.	112
INDECOPI	Marca	S/.	535
Libros de contabilidad y legalización ante notario.	S/.40 cada Libro	S/.	240

Tabla S 10: Cuadro de amortización

Cuota	Saldo Inicial	Amortización	Interes	Cuota	Saldo Final
1	100,000	1,944	1,945	3,888	98,056
2	98,056	1,982	1,907	3,888	96,074
3	96,074	2,020	1,868	3,888	94,054
4	94,054	2,059	1,829	3,888	91,995
5	91,995	2,100	1,789	3,888	89,895
6	89,895	2,140	1,748	3,888	87,755
7	87,755	2,182	1,706	3,888	85,573
8	85,573	2,224	1,664	3,888	83,348
9	83,348	2,268	1,621	3,888	81,081
10	81,081	2,312	1,577	3,888	78,769
11	78,769	2,357	1,532	3,888	76,412
12	76,412	2,403	1,486	3,888	74,010
13	74,010	2,449	1,439	3,888	71,561
14	71,561	2,497	1,392	3,888	69,064
15	69,064	2,545	1,343	3,888	66,518
16	66,518	2,595	1,294	3,888	63,923
17	63,923	2,645	1,243	3,888	61,278
18	61,278	2,697	1,192	3,888	58,581
19	58,581	2,749	1,139	3,888	55,832
20	55,832	2,803	1,086	3,888	53,029
21	53,029	2,857	1,031	3,888	50,172
22	50,172	2,913	976	3,888	47,259
23	47,259	2,969	919	3,888	44,289
24	44,289	3,027	861	3,888	41,262
25	41,262	3,086	802	3,888	38,176
26	38,176	3,146	742	3,888	35,030
27	35,030	3,207	681	3,888	31,823
28	31,823	3,270	619	3,888	28,553
29	28,553	3,333	555	3,888	25,220
30	25,220	3,398	490	3,888	21,822
31	21,822	3,464	424	3,888	18,358
32	18,358	3,531	357	3,888	14,826
33	14,826	3,600	288	3,888	11,226
34	11,226	3,670	218	3,888	7,556
35	7,556	3,742	147	3,888	3,814
36	3,814	3,814	74	3,888	0
TOTALES	100,000	39,985	139,985		

Tabla S 11: Cuadro valor residual de activo fijo

Inversión Activos Fijos	Valor Adquisición	Plazo Dep (En Años)	Dep Anual	Dep Acum	Valor Libro	% Reventa	Valor Venta	Perd/Gan Contable	Efecto Tributario	Valor Residual
Equipos de Cómputo mobiliario	427,680	4	106,920	427,680	-	30%	128,304	128,304	33,359	94,944.96
	57,333	4	14,333	57,333	-	30%	17,200	17,200	4,472	12,727.93
Total	485,013		121,253	485,013	-		145,504	145,504	37,831	107,673