



“GAMERSPLACE”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Daysi Vargas
Profesor Guía: Soledad Etchebarne**

Panamá, abril 2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	5
II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	8
2.1. Industria:	8
2.2. Competidores:	14
2.3. Clientes:.....	18
III. DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	19
3.1. Modelo de negocios:.....	19
3.2. Descripción de la empresa:	19
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global:.....	26
3.4. RSE y Sustentabilidad:	27
IV. PLAN DE MARKETING	29
4.1. Objetivos de Marketing:.....	29
4.2. Estrategia de segmentación:	30
4.3. Estrategia de producto/servicio:	31
4.4. Estrategia de Precio:.....	32
4.5. Estrategia de distribución:.....	34
4.6. Estrategia de comunicación y ventas:	34
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:	36
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma:.....	37
V. PLAN DE OPERACIONES.....	39
VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....	40
VII. PLAN FINANCIERO	41
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	42
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	43
X. CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	45
ANEXOS	47
Anexo 1. Gráfica del Gasto Mundial en Videojuegos para los Años 2009 al 2019.....	47
Anexo 2. Grupos de Gamers en Facebook Panamá	47

Anexo 3. Mercado Global de Videojuegos para el 2015 al 2019.	48
Anexo 4. Resumen de Análisis PESTEL.	48
Anexo 5. Hogares con Computadora, Censo 2010.....	49
Anexo 6. Hogares con Conexión a Internet, 2010.....	49
Anexo 7. Cables de Fibra Óptica en Panamá.....	50
Anexo 8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	50
Anexo 9. Fortalezas y Debilidades de los Competidores.....	51
Anexo 10. Encuesta “LAN Gaming Café”	52
Anexo 11. Movilidad en la realidad Virtual	59
Anexo 12. Características de Jugadores de Videojuegos	60
Anexo 13. Extracción del Censo 2010 – Población de 10 años y más de edad ocupada. Ingreso mensual percibido.....	60
Anexo 14. Fuente para el Análisis Dimensional	61
Anexo 15. Presupuesto de Marketing A partir de Segundo Año de Operación.....	61
Anexo 25. Modelos de Disfraces de Cosplay.....	62
Anexo 26. Distribución del Local	62

RESUMEN EJECUTIVO

GamersPlace es una oportunidad de negocios que consiste en establecer un LAN Gaming Café en la ciudad de Panamá, país con una población que ha demostrado tener una alta afinidad por la tecnología, un 77.4% de la población panameña tiene un interés tanto por la ciencia como por la tecnología (SENACYT, 2010).

El estudio de mercado realizado para esta oportunidad de negocios mostró que el 62.1% de las personas encuestadas juegan videojuegos todos los días, un 70.1% dijo querer ir a un LAN Gaming Café y un 83% demostró interés por la realidad virtual. Estos datos aunados al hecho de que en Panamá no existen lugares que ofrezcan entrenamiento digital con realidad virtual demuestra que existe un espacio en el mercado para el establecimiento de un LAN Gaming Café.

GamersPlace será una alternativa de entrenamiento diferente cuya ventaja competitiva se basan en crear valor para el cliente a través la innovación, calidad, confort y el concepto de “Todo en un Solo Lugar”. GamersPlace estará equipado con una sección para comer snacks, contará con realidad virtual, simuladores de carreras, PCs (diferentes géneros de juegos, incluyendo juegos en línea), consolas con pantallas de proyección, mesas de billar, mesas fulbito, y mesas de pingpong, en un ambiente cómodo.

El mercado objetivo de este modelo de negocios son personas entre los 15 a 34 años de edad, de clase media a media-alta, con interés por la tecnología y los videojuegos. El tamaño de mercado estimado para esta industria es de \$20,418,861.19 millones de dólares anuales. La apertura del negocio requiere de una inversión inicial de \$245,431.10, el modelo de negocio tiene un VAN de \$336,110.72 y un TIR de 90.41%.

El equipo gestor de esta oportunidad lo conforman dos profesionales con experiencia en el ámbito de los negocios y con gran pasión por los videojuegos.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

La oportunidad de negocios que se identificó para desarrollar en ciudad de Panamá es el establecimiento de un “LAN Gaming Café,” que ofrecerá a sus clientes un espacio de entretenimiento en el que podrán encontrar “todo en un solo lugar”. El lugar contará con un lounge para comer snacks, una sección con una gran variedad de plataformas de videojuegos, un amplio catálogo de videojuegos y simuladores de realidad virtual. GamersPlace ofrecerá un espacio para que las personas se diviertan, compartan con amigos, desarrollen habilidades y liberen estrés. Además, se brindará atención al cliente personalizada, la decoración y ambientación estarán basados en la industria de los videojuegos para ofrecer comodidad a los clientes, esto considerando la actividad realizada por el cliente (asientos ergonómicos para largas horas de juego en las PCs y sillones amplios para compartir un videojuego entre amigos), equipo tecnológico de última generación de alta performance y una conectividad a Internet simétrico de alta velocidad para garantizar una experiencia ininterrumpida en los juegos en línea.

En Panamá no existen lugares que ofrezcan una experiencia completa de entretenimiento que combine un espacio de snack lounge para socializar con entretenimiento en donde las personas puedan jugar videojuegos y experimentar con la realidad virtual. Esto crea un espacio y oportunidad para establecer un LAN Gaming Café.

La industria del entretenimiento ha evolucionado dando paso a la era del entretenimiento digital. Dentro de la industria del entretenimiento digital, los videojuegos se han convertido en un sector clave ya que son altamente aclamados por la generación X, generación Y (Millenials) y la nueva generación Z. El reporte global sobre medios de comunicación I McKinsey Global Media Report 2015, menciona que el gasto mundial en videojuegos irá en aumento (Ver Anexo 1), del 2009 al 2019 se estima que el aumento en gastos de videojuegos tendrá un crecimiento compuesto anual del 8.1% en el período de 2014 al 2019 (McKinsey, 2015).

Un reporte por Newzoo, firma de inteligencia de mercado especializada en videojuegos estimó el tamaño de mercado global para la industria de videojuegos en \$99.6 billones de dólares, y la región de Latinoamérica representa \$4.1 billones de dólares del total de la

industria global (Newzoo, 2016). La misma fuente reportó que Latinoamérica es la segunda región de mayor crecimiento en términos de ingresos provenientes de los videojuegos (Holleman, 2016).

La Entertainment Software Association reportó en uno de sus estudios que el 54% de las personas que juegan videojuegos lo hacen acompañados por otras personas y el 58% de los jugadores de videojuegos que están familiarizados con la realidad virtual tienen la intención de jugar videojuegos en realidad virtual (Entertainment Software Association, 2016). De lo anterior se puede inferir que el factor social y la realidad virtual son aspectos de significancia en esta industria. Este factor social se traduce en una necesidad latente de los jugadores por desear contar con un lugar físico donde puedan compartir juegos en línea o grupales. Durante una encuesta realizada se obtuvieron datos que indican que las personas estarían interesadas en ir con amigos, 73.6% respondieron asistir con amigos, y otros acompañantes (Ver Anexo 10). También, un 49.4% de los encuestados respondieron estar interesados en clubes y redes de juego grupales.

Para validar y respaldar la idea de negocios, en el mercado panameño, se llevó a cabo un estudio de mercado que incluyó una encuesta en línea, observación directa, entrevistas a expertos (tipo informal, conversacional con “*gamers*”) y búsqueda de información en la web. En la encuesta realizada a 87 personas, en su mayoría *gamers*, en Ciudad de Panamá, un 62.1% de los encuestados mencionaron que juegan videojuegos todos los días y un 18.4% lo hace por lo menos una vez a la semana. Además, del total de los encuestados un 70.1% mencionó que ir a un lugar especializado en videojuegos es una opción, esto a pesar que el 81.6% mencionó poseer algún tipo de plataforma de videojuegos. El 62% estaría dispuesto a pagar entre \$1 y \$5 por hora de entretenimiento. Además, un 82.8% mostró estar interesado en experimentar el entretenimiento de realidad virtual, plataforma cuyo uso aún no se ha difundido en Ciudad de Panamá.

Durante la entrevista que se llevó a cabo con un grupo de expertos en el ámbito de videojuegos, se determinó que la comodidad (asientos ergonómicos, sillones amplios para los juegos grupales), ambiente minimalista, espacioso, con luz tenue, pantallas amplias y equipos con altas prestaciones (potencia, velocidad, estabilidad) son aspectos claves para captar el interés de este grupo en particular. Mientras que en la búsqueda que se llevó a

cabo en la web se logró encontrar que en Panamá existen tres grupos de “gamers” creados en Facebook. Cada grupo tiene en promedio un número de 1.598 miembros activos (Ver Anexo 2), estos grupos fueron considerados en la encuesta.

A través de la observación directa, se pudo constatar que en Ciudad de Panamá no existen lugares que se dediquen exclusivamente a ofrecer este tipo de espacios y tampoco se ha explotado el concepto de realidad virtual. En general, existen internet cafés en donde las personas rentan computadoras y juegan ciertos juegos, pero con limitantes ya que los equipos no son los adecuados debido al tipo de tecnología (poco rendimiento gráfico, hardware con capacidades limitadas por ser computadores de gama baja y media) y a la variedad de juegos disponibles. Esto representa una oportunidad para el desarrollo de centro de entretenimiento especializados en videojuegos y realidad virtual.

Es necesario destacar que la propuesta de negocio busca ofrecer al cliente aquellas características que son difíciles de conseguir en casa. Son estos elementos las razones principales por las cuales el jugador se sentirá atraído por querer experimentar su entretenimiento digital en GamersPlace:

- **Realidad Virtual con sensación de libre movilidad** (ver Anexo 11). Los equipos para lograr una inmersión total en la realidad virtual son costosos y su configuración requiere tener un conocimiento técnico especializado. Para llegar a tener la combinación idónea para la realidad virtual se requiere contar con una PC de altas prestaciones, un equipo de realidad virtual y una plataforma de movimiento. Los últimos dos no están disponibles a la venta en Ciudad de Panamá.
- **PCs con altas prestaciones y periféricos adecuados** para mantener la concentración e inmersión en el juego. Los equipos de altas prestaciones tienen un elevado costo, y por lo general solo los jugadores más aficionados o jugadores profesionales consideran invertir en un equipo de tales características.
- **Proyección de videojuegos para juegos de consola.** Por lo general las consolas adquiridas en el hogar están conectadas a un televisor cuyo tamaño no excede de las 60 pulgadas. En GamersPlace las consolas estarán conectadas a proyectores de alta calidad y luminosidad, y baja latencia, ofreciendo así juegos de alta resolución a un

tamaño superior a las 140 pulgadas.

- **Snacks y comida a la mano.** En casa son limitadas las opciones de comida y bebidas. En GamersPlace los jugadores tendrán una cafetería, estilo lounge, a disposición en donde podrán comprar snacks, socializar un rato y jugar otros juegos como pingpong o billar.
- **Lugar donde socializar.** Muchas veces es difícil lograr juntarse con los amigos y disponer libremente de los equipos de entretenimiento en casa, ya sea porque son compartidos con otros miembros de la familia o porque el ruido causado por las amistades causan incomodidad a terceros. En GamersPlace el ambiente será amplio y cómodo (sofás y sillas ergonómicas), y los jugadores podrán disponer de un ambiente reservado para su entretenimiento.

Además, otro aspecto importante en el éxito el proyecto es la capacidad que tiene el equipo de llevar a cabo la implementación del plan. El equipo de emprendedores que desarrollaran este plan posee conocimientos y experiencia administrando empresas, afición y conocimientos de las tendencias más populares en el mundo de los videojuegos y la realidad virtual.

II. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Industria:

La industria en la que operará el negocio es la industria del entretenimiento de videojuegos. Con la evolución de los dispositivos tecnológicos y contenido digital, la industria del entretenimiento se ha vuelto más dinámica y los videojuegos se han vuelto muy populares dentro de esta industria y en sí conforman una industria con un tamaño de mercado de casi \$100 billones de dólares a nivel mundial.

En el ámbito de los videojuegos las tendencias más notables son el crecimiento de la popularidad de los E-Sports, la realidad virtual y un crecimiento en la industria de los juegos para dispositivos móviles (Newzoo, 2016). La industria muestra una tendencia de crecimiento, se estima que para el 2019 el tamaño de mercado global será de \$118.6 billones de dólares, las plataformas de mayor popularidad serán los dispositivos móviles, seguidos por las consolas y computadoras (Ver Anexo 3). Además, en los últimos años se ha dado un

giro en los videojuegos y los desarrolladores de contenido han creado juegos orientados a estimular la mente. El 75% de los gamers considera el jugar videojuegos estimula la mente o tienen aplicaciones educativas (Entertainment Software Association, 2016). Además, se ha encontrado que el jugar videojuegos puede ayudar a desarrollar habilidades de lenguaje, matemática, lectura y socialización (Griffiths, Education and Health, 2002).

En los últimos años ha surgido una nueva línea de carrera, el de “Professional Gamer”. Las personas que desean aventurarse en esta nueva línea de carrera deben dejar de lado la diversión para enfocarse en desarrollar habilidades que les permitan superar a los contrincantes. Como se puede apreciar en un artículo de la BBC Capital, los jugadores profesionales pueden llegar a ganar hasta \$1 millón de dólares anuales a través de sponsors, premios y entrevistas (Borzykowski, Beyond fun, when being a gamer turns into a lucrative career, 2016)

El entretenimiento digital en Panamá:

La industria del entretenimiento digital en Panamá es diversa, las personas tienen la opción de acceder a contenido digital a través de los dispositivos móviles, televisión digital por cable, cines, centros de entretenimiento con juegos mecánicos electrónicos, y videojuegos. En Panamá los videojuegos son de gran popularidad las personas pueden tener acceso a estos comprando las plataformas y contenido de retailers, compartiendo equipos con amigos o asistiendo a internet cafés.

Los principales actores de la industria del entretenimiento, particularmente en el segmento de videojuegos se pueden clasificar de la siguiente forma:

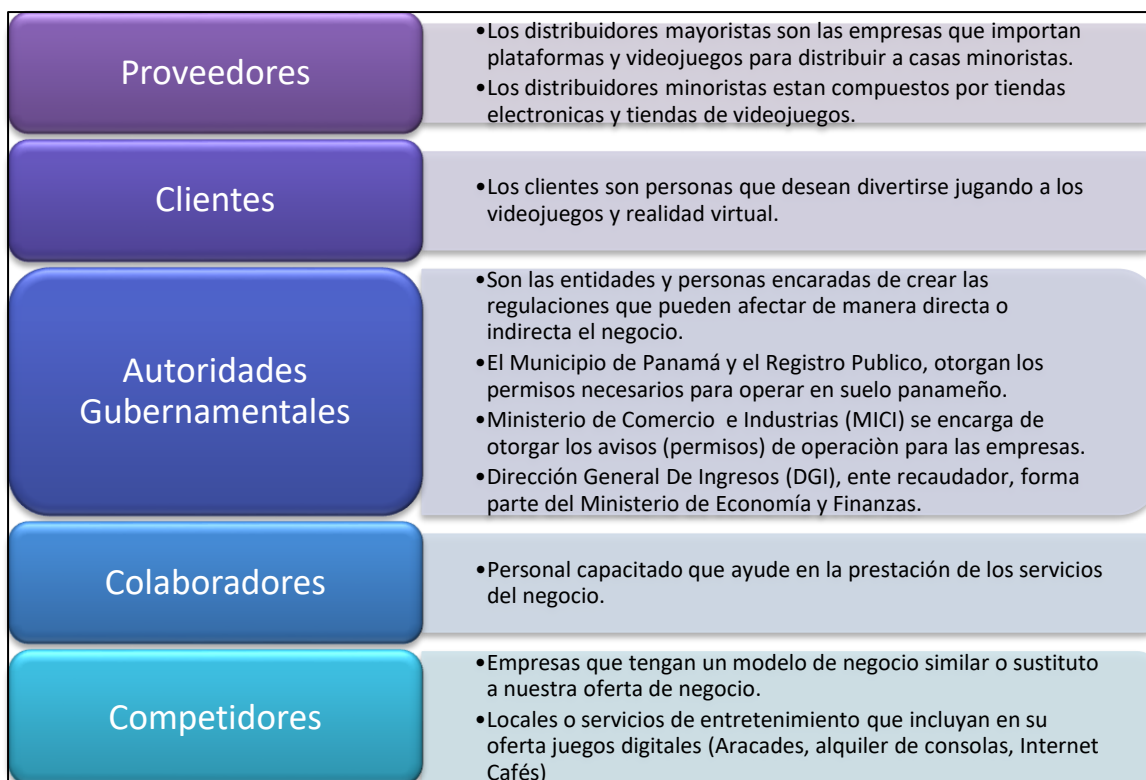


Ilustración 1. Fuente: elaboración propia.

En la industria de entretenimiento en Panamá no existen empresas especializadas en ofrecer entretenimiento digital en torno a los videojuegos y realidad virtual. Sin embargo, existe un mercado potencial para desarrollar esta industria.

En la definición del tamaño de mercado, es importante definir los criterios de segmentación utilizados, así como el público objetivo. El negocio será desarrollado en Ciudad de Panamá, para hombres y mujeres entre el rango de edad de 15 a 34 años, con ingresos entre \$1,000 y \$2,999 mensuales, que juegan o tienen interés en los videojuegos y realidad virtual.

De acuerdo al Censo de la población de 10 y más años de edad ocupada (INEC, 2010) se indica que en la provincia de Panamá la cantidad poblacional alcanza las 32,009 personas para el público objetivo definido (Ver Anexo 13, tabla 6). En base a esta población y considerando que un 70.1% de personas estarían interesadas en asistir a un Gaming Café (encuesta realizada a 89 personas), se obtiene una población meta equivalente a 22,438 personas.

En base a la encuesta realizada, un 62.1% de los encuestados juega todos los días un videojuego y el 18.4% juega por lo menos 1 vez por semana. Considerando la menor frecuencia de estos resultados (18,4%) y aplicando este valor al total de horas libres por semana (4 horas por día por 7 días a la semana), se obtiene que el promedio de juego de horas por semana es equivalente a 5 horas promedio, o 260 horas anuales.

Considerando la población meta (22,438 personas), el promedio de horas anuales invertidas en juego (260) y el precio promedio por hora de alquiler obtenemos un tamaño de mercado estimado en \$20,418,861.19 anuales (Ver Anexo 13, tablas 7, 8 y 9).

Análisis PESTEL

Para analizar con mayor detalle el macro entorno de la industria en la que se desarrollará el negocio se realizó un análisis PESTEL (Ver Anexo 4).

- **En el factor político**, se puede decir que Panamá es un país democrático que goza de estabilidad política. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en el 2019 habrá cambio de gobierno, lo que implica que dependiendo del nuevo gobierno podrá haber cambios en las políticas de Estado.
- **En el factor económico**, Panamá es una de las economías más pujantes de la región, con un crecimiento anual estimado de 6%. Además, el país ha sido clasificado por el Banco Mundial como un país de ingreso mediano alto. Panamá ha sido clasificado por Fitch Ratings con un grado de inversión BBB; además el país es considerado como un país de poco riesgo para el desarrollo de negocios. Respecto al entorno socio-cultural, Panamá es un país con diversidad de razas y culturas, el país tiene una gran influencia cultural proveniente de los Estados Unidos, el 64.3% de la población de más de 15 años de edad se encuentra económicamente activa (INEC, 2010). Además, en un estudio llevado a cabo por el Ministerio de Economía y Finanzas, la población muestra una gran dependencia a la tecnología.
- **En el factor tecnológico**, según datos del censo poblacional llevado a cabo en Panamá en el 2010 y el informe del Atlas social de Panamá, el 83.9% de los hogares cuenta con por lo menos 1 celular, 81.4% de los hogares contaba con un televisor, el 91.5% cuenta con cobertura de telefonía móvil, el 27.9% de los hogares según la

encuesta del 2010 contaba con computador y el 20.2% tenía acceso a internet (Ver Anexos 5 y 6). Esto demuestra que hay una necesidad que satisfacer en cuanto a conectividad a internet y acceso a computadoras. Por otro lado, Panamá tiene una fuerte infraestructura para el desarrollo de negocios tecnológicos. El país es un centro de interconexión de cables de fibra óptica, existen aproximadamente 7 cables de fibra óptica instalados en el país (Ver Anexo 7).

- **En el factor ambiental**, el país ha sido afectado por bajas en electricidad que han ocasionado que se genere una política de ahorro energético.
- **En el factor legal**, el entorno legal es favorable para el desarrollo de empresas, existen leyes especiales para la micro y mediana empresa que ofrecen algunos beneficios fiscales. Existe una legislación especial para agilizar el trámite de apertura de un negocio.

Considerando lo antes expuesto, podemos concluir que Panamá ofrece un entorno estable, con capacidad de crecimiento y especiales ventajas tecnológicas que facilitarían la implementación de un negocio entorno a la tecnología. Si bien existen riesgos latentes respecto al ahorro energético, los eventos sucedidos en años pasados han sido esporádicos y asociados a fenómenos climáticos (el Niño y la Niña). No se vislumbra un impacto significativo en la operatividad del negocio.

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Con el propósito de generar información para analizar la competitividad de la industria en la cual estará inserto el negocio, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de PORTER (Ver Anexo 8). El análisis demostró que el poder de negociación de los clientes es medio-alto debido a la existencia de los sustitutos. Existe una fuerte amenaza por parte de los sustitutos y la competencia podría responder de manera rápida ante cualquier cambio en la oferta. Sin embargo, la oferta del negocio no es fácil de replicar en parte por los servicios añadidos, capacidades, y los costos para instalar un negocio de este tipo son relativamente altos (computadoras de alta gama superan los 2mil USD, sistemas de realidad virtual superan los 4mil USD, entre otros) además se tiene que considerar que existe especificidad en la inversión debido a los equipos y naturaleza del negocio, lo que dificultaría la entrada de

nuevos competidores. En el análisis también se pudo detectar que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo ya que existe una amplia gama de proveedores a los que se puede recurrir para adquirir los servicios de conexión a Internet, adquisición de equipos y videojuegos. Un tema a considerar son las licencias para explotación comercial, en Panamá no existen autoridades que regulen la explotación comercial de los videojuegos o que otorguen licencias especiales para explotación comercial como en el caso de Estados Unidos. Sin embargo, para mantener las legalidades del negocio en regla solo se comprarán y utilizarán videojuegos originales y no copias de piratería. Para este último, la oferta en línea (Internet) es amplia, existiendo también servicios de entrega inmediata.

Las barreras de salida se consideran medias y bajas, en base al tipo de producto. La venta de equipos de alta performance, consolas y otros periféricos puede realizarse sin mayor contratiempo, sin embargo existe una mayor dificultad en la venta de equipo VR, debido a su precio y el conocimiento necesario para poder configurarlo. Principalmente la venta estaría enfocada en aquellas personas con afinidad en la tecnología y los videojuegos.

Existen probabilidades de cambio por algún sustituto; sin embargo, será poco probable que en él encuentre aquellas características únicas que ofrece GamersPlace.

Considerando lo antes expuesto, y considerando el tamaño de mercado estimado, aunado a la baja presencia de competidores actuales y un entorno favorable para el desarrollo de empresas en el rubro de la tecnología, podemos concluir que se presenta un mercado atractivo para la inversión.

2.2. Competidores:

En la Ciudad de Panamá se identificaron muy pocos competidores directos en la industria de entretenimiento de videojuegos, específicamente "LAN Gaming Café". Solo se identificó un competidor directo, World Gaming Center, que ofrece un servicio similar en Ciudad de Panamá, y cinco competidores indirectos que ofrecen entretenimiento digital; sin embargo, con un enfoque diferente al de un LAN Gaming Center:

- Tiempo, los competidores ofrecen experiencias a muy corto plazo ya sea a través de máquinas Arcade donde el promedio de cada juego oscila entre 1 minuto a 5 minutos y el alquiler de consolas a domicilio.
- Comodidad, este concepto no existe en la oferta de la competencia. Ya sea los clientes esta parados en el videojuego (Arcades) o compartiendo un mueble para poder sentarse
- Envolvimiento, al ser experiencias de corto plazo no existe un mayo involucramiento en el juego, la oferta es de diversión a corto plazo.

Como parte del análisis del entorno se realizó un estudio de mercado de los competidores insitu y online para desarrollar la siguiente tabla de comparación de los competidores del sector en Ciudad de Panamá:

Características	World Gaming Center	Space Playworld	Rebounderz Panama	Gamebox	Smart Game Panamá	Gamer Cave (truck)	Casa
Local Físico	Si	Si	Si	Si	No	No	N/A
Ubicación	Panamá Centro - Vía España	Panamá Centro - Albrook Mall	Panamá Centro - Hotel Sortis	Panamá Centro - Multicentro	Móvil	Móvil	N/A
Facilidad para llegar (vehículo, transporte público)	Vehículo, transporte público	Vehículo, transporte público	Vehículo	Vehículo, transporte público	N/A	N/A	N/A
Página Web	No	Si	Si	Si	No	No	N/A
Redes sociales	Facebook	No	Facebook, Instagram, Twitter	No	No	Facebook	N/A
Estacionamiento	No	Si, del mall	Si, del hotel	Si, del mall	N/A	N/A	Propio
Aire Acondicionado	Si	Si	Si	Si	N/A	N/A	N/A
Ancho de Banda	100MB/s	N/A (arcades)	N/A (arcades)	N/A (arcades)	Indefinido (depende del local)	Indefinido (depende del local)	N/A
Conectividad LAN	Si	No	No	No	No	No	N/A
Pantallas Widescreen	No, 10 pantallas de 19"	No	No	No	Si (3) (Televisores)	Si (5) (Televisores)	N/A
Equipos disponibles	PC, PS3	Arcades, juegos mecánicos	Arcades	Arcades, juegos mecánicos	PS4, Xbox, Wii	PS4, Xbox, Wii	N/A
Cafetería/Restaurante	No	No	Si	No	No	No	N/A
Capacidad	10 jugadores concurrentes	+100	+100	+100	Indefinido (6 jugadores concurrentes)	20 personas	Propia
Perfil del cliente	- Principalmente adolescentes, en menor cantidad adultos - Nivel socioeconómico medio-bajo, medio	- Niños y adolescentes - Nivel socioeconómico medio, medio-alto	- Niños y adolescentes - Nivel socioeconómico medio, medio-alto, alto	- Niños y adolescentes - Nivel socioeconómico medio, medio-alto, alto	- Niños y adolescentes - Nivel socioeconómico medio-bajo, medio	- Niños y adolescentes - Nivel socioeconómico medio, medio-alto	N/A
Perfil de los que atienden	- Dueño del local de origen asiático, trato indiferente.	- Mal trato por parte de los cajeros (personas que recargan los tickets) - En el local (bastante extenso), no hay personal de apoyo. - Trato indiferente del personal que atiende los juegos mecánicos.		- Buen trato del personal que atiende los cumpleaños. - Malas caras y mal trato de la persona encargada de atender la sección de infantes.			N/A
Equipos disponibles	- 10 computadoras - 3 consolas	-Arcades - Juegos mecanicos	- Arcades - Juegos de actividad física	-Arcades - Juegos mecanicos	-3 consolas	- 5 consolas	N/A
Horario	L-V (8AM - 8PM) S (8AM - 2PM)	L-D	L-J (2PM - 10PM) V (2PM - 11PM) S (12PM - 11PM) D (12PM - 9PM)	L-J (11AM - 8PM) V-D (11AM - 9PM)	No definido	Lunes a domingo	N/A
Tipo de entrada / renta	Por hora	Por créditos	Por créditos	Por créditos	Costo fijo, por hora	Costo fijo, por hora	N/A
Facilidad de contacto	Rápida respuesta			Rápida respuesta		Rápida respuesta	N/A
Tarifas	PC: - 30 min: USD 0.50 - 1 hora: USD 0.75 - Ilimitado: USD 3.50 Consolas: - 1 hora: USD 1.00 - Ilimitado: USD 5.00	Entrada abierta Recargas a partir de USD 5.00		Entrada abierta Recargas a partir de USD 5.00	- Smart (3 horas): USD 150.00 - Plus (4 horas): USD 175.00 - Gamers (4 horas): USD 185.00 - Smart Game (5 horas): USD 200.00	- 1 hora: USD 225.00 - 2 horas (V-D): USD 445.00 - 2 horas (L-J): USD 400.00	N/A
Realiza Eventos	No	Cumpleaños	- Cumpleaños - Eventos coporativos	Cumpleaños	No	Cumpleaños	N/A
Servicios adicionales	Servicios de: - Copias - Impresiones - Encuadernado - Venta de Accesorios - Reparación de Computadoras - Reparación de celulares	No	No	No	- Animación (competencias & premios) - Bebidas y snacks	- Maquina de Popcorn - Hot Dogs - Bebidas - Anfitriona - Coach	N/A
Otras características	- No se aprecia interacción entre los Clientes, cada persona (4 al momento de la visita) se encuentra enfocada en su propio juego. - Decoración simple, tipo Internet Café - Sillas incómodas - No hay opción de cafetería	- Juegos mecánicos (mini montaña rusa, carros chocones) - En entretenimiento digital debe ser considerado como un "arcade"	- Obligatoria la adquisición de "Medias Rebounder" por USD3.00 por invitado. - Debe ser considerado como un "arcade".	- Juegos mecánicos (mini montaña rusa, carros chocones, barco pirata) - En entretenimiento digital, debe ser considerado como un "arcade"	- Muy limitada capacidad de juegos y equipos. - No existe un valor agregado para el cliente	- 4 pantallas en un camión cerrado generan mucho ruido. No se distingue un sonido claro al tener cada equipo uno al lado de otro. - Solo pueden jugar 8 personas a la vez, el resto debe esperar el turno.	N/A

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos durante la investigación de mercado, el 22 de noviembre de 2016.

Asimismo, se elaboró una tabla donde se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores (ver Anexo 9, tabla 5). Para este último punto se puede inferir lo siguiente:

- **Fortalezas:** Equipos con capacidad por encima del promedio, bajos precios por hora, velocidad de conexión.
- **Debilidades:** El servicio que se ofrece al cliente y la experiencia de un LAN Gaming Café es limitada. La competencia se enfatiza en promocionar la prestación de sus equipos y la velocidad de conexión, más no existe un esfuerzo por potenciar la experiencia y los elementos clave que la acompañan, tales como torneos y eventos, instalaciones temáticas, variedad, un buen trato del personal, entre otras características. No detectamos en la competencia ninguna otra cualidad que permita al jugador sentirse en un ambiente acorde al servicio promocionado. Nuestros competidores indirectos si bien ofrecen entretenimiento digital, la experiencia del usuario es temporal en el sentido que se ofrece una muy limitada disponibilidad del tiempo en los videojuegos:
 - Maquinas Arcade: Limitado a unos cuantos minutos de experiencia, el cliente promedio no dedica más de 10min en solo juego.
 - Alquiler de consolas: Se ofrece su uso (compartido) por un tiempo limitado. La competencia ofrece juegos que no requieren mayor dedicación por parte del jugador (por ejemplo desarrollar un personaje virtual o una historia), en vez de esto la competencia ofrece juegos de bajo involucramiento (deportes por ejemplo).

Benchmarking

En Panamá no se ha desarrollado la industria de LAN Gaming Centers como ha sucedido en Estados Unidos de América u otras partes del mundo tales como Europa o Asia. Por lo que se ha tomado como referencia una de las empresas con mayor éxito en la costa este de Estados Unidos, *Ignite Gaming Lounge*, <https://www.ignitegaming.com> .

Esta empresa ha logrado crear un perfecto ambiente de entretenimiento digital en torno a los videojuegos, ofreciendo variedad en su propuesta de plataformas (más de 100 computadoras, consolas, estudios privados para bandas musicales (juego Rockband), realidad virtual, entre otros), una inmensa variedad de videojuegos, cafetería y eventos.

Los mejores aspectos de *Ignite Gaming Lounge* se tomaron como referencia para ser aplicados al modelo de negocio de GamersPlace, los espacios amplios y ambiente minimalista. De igual forma el cuidado en ofrecer sillas ergonómicas a sus clientes y espacios para poder compartir juegos de consolas con los amigos (socialización)

Mapa de Posicionamiento Relativo

Para poder detectar la percepción del público se llevó a cabo una encuesta para representar los resultados en un escalamiento multidimensional (Anexo 14, tabla 10).

El objetivo de este estudio es poder representar gráficamente las preferencias del público, comparando los diferentes competidores.

Como se puede apreciar en la encuesta realizada a 30 personas, gamers en su mayoría, se plasma su apreciación respecto a las características de mayor relevancia: Calidad y Performance y Ambientación. GamersPlace apunta a ubicarse en el primer cuadrante, cerca al ideal percibido por los encuestados.

Modelo de Distancia Euclidea

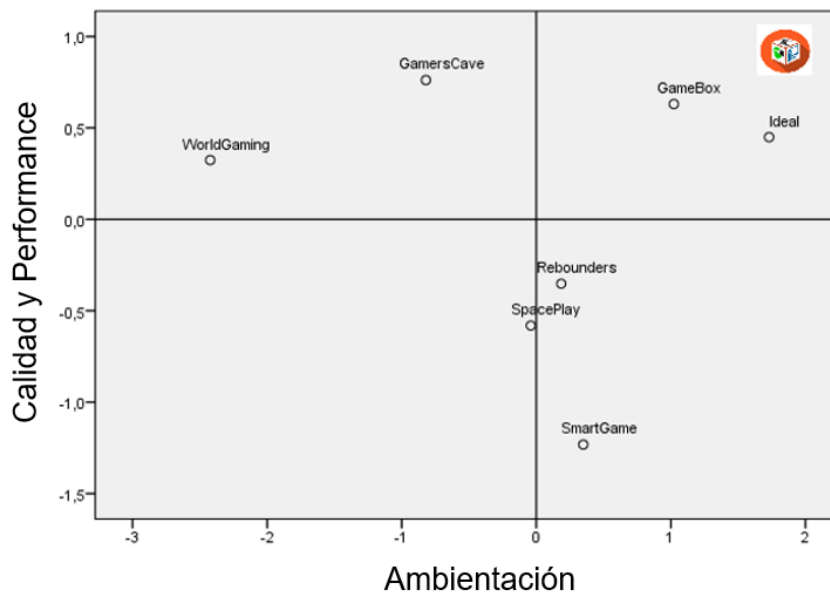


Ilustración 2. Fuente: elaboración propia.

2.3. Clientes:

GamersPlace está dirigido a las personas que tienen una afición por los videojuegos, que consideran como parte de su tiempo libre el disfrutar de un videojuego.

La segmentación se hizo en base a elementos geográficos, demográficos y psicográficos. El área geográfica se eligió en base a la densidad de la población, los clientes de nuestro mercado meta están ubicados en los distritos de la Provincia de Panamá. El perfil del cliente corresponde a hombres y mujeres entre 15 y 34 años de edad, con un nivel socioeconómico medio y medio-alto, y una capacidad de generación de ingresos mensual de \$1,00.00 a \$2,999.00 dólares. Para los aspectos psicográficos se consideraron los hábitos de ocio y preferencias de las personas.

El tipo de cliente a quienes apunta brindar servicios GamersPlace es un cliente que tiene una preferencia por dedicar su tiempo de entretenimiento a jugar videojuegos, preferiblemente en línea, compartiendo su tiempo con otros jugadores o amigos. Entre las características que podría poseer este tipo de clientes están:

- Tienen una afinidad por los videojuegos.
- No cuentan con equipos de altas prestaciones (superior a 2K dólares americanos).
- No poseen el equipo adecuado para tener una experiencia envolvente, relacionado al primer punto. Una experiencia envolvente se logra utilizando equipos de altas prestaciones.
- Poseen varias horas de tiempo libre a la semana.
- Sienten afinidad por la tecnología y la innovación entorno a los videojuegos (nuevos periféricos, mejoras en el hardware y el software, nuevos motores gráficos, etc.).
- Personas de clase media, media alta.
- Son impacientes, mientras más rápido el tiempo de respuesta, mejor. Generan mucho estrés y descontento al utilizar equipos con alta latencia.
- Abiertos a nuevas experiencias y nuevas tecnologías.
- Problemas de prioridad, ponen por delante el entretenimiento antes de otros aspectos importantes de la vida.

- Poseen una buena memoria, recuerdan códigos, rutas de juego, mapas, técnicas, comandos y otras características propias de cada juego.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios:

Para la descripción del modelo de negocios se ha utilizado el siguiente modelo Canvas:

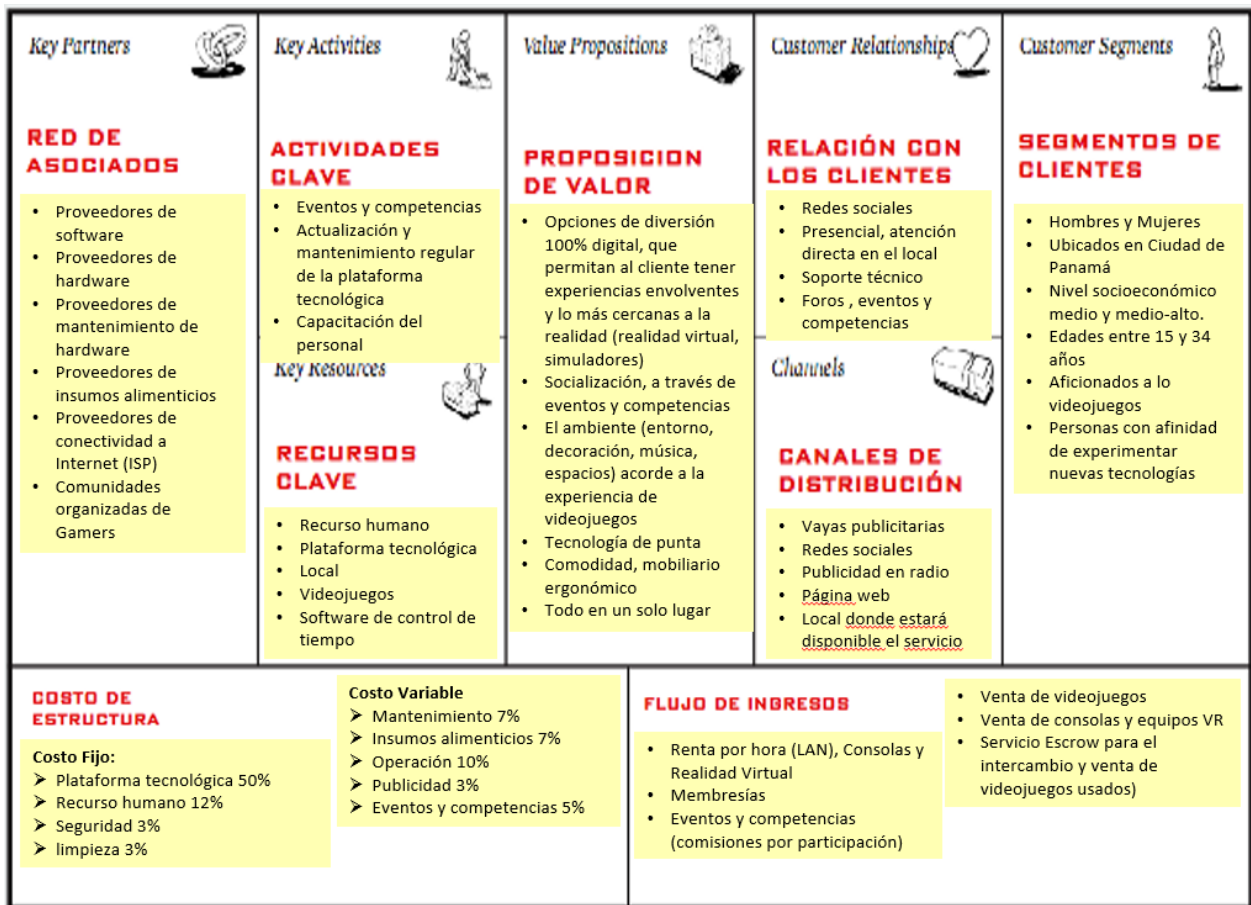


Ilustración 3. Fuente: elaboración propia.

3.2. Descripción de la empresa:

GamersPlace busca ofrecer el servicio de LAN Gaming Café en Panamá. GamersPlace es un centro de entretenimiento digital en donde los clientes tendrán acceso a diferentes plataformas para jugar videojuegos y experimentar la realidad virtual. GamersPlace contará

con equipo tecnológico de calidad y alto rendimiento, ofrecerá un espacio para comer con amigos y socializar. A diferencia de las plataformas de juego en línea, que permiten una conectividad entre personas, en GamersPlace se podrá disfrutar de la experiencia de jugar con amigos virtuales pero también se podrá pasar un rato agradable junto con amigos, colegas o familiares.

Por otro lado, según la investigación de campo, en un conversatorio informal con un grupo de *gamers*, se mencionó que para los jugadores de consolas (PS3, Xbox, Wii U, etc.), es normal que las personas se reúnan en casa para compartir algún juego, pero por lo general la experiencia se limita a alguna consola que no es de última generación, a un set limitado de juegos o un televisor que no tiene las características necesarias como para crear una experiencia más intensa. GamersPlace también apunta a este grupo de jugadores, ofreciendo consolas de última generación (al igual que consolas de antaño), una amplia gama de juegos, proyectores Full HD y mobiliario cómodo, buscando ofrecer una experiencia mucho más rica e intensa al jugar videojuegos.

GamersPlace no puede ser ajeno a los cambios tecnológicos y la incorporación de nuevas plataformas de entretenimiento. La realidad virtual ya es un hecho, y es una forma de entretenimiento que está madurando y consolidándose día tras día. Si bien existen componentes ligeros que permiten simular la realidad virtual a través de un celular, GamersPlace busca crear una experiencia virtual completa a través de equipos especializados en simular los movimientos del ser humano.

Los eventos y competencias que se promocionarán son parte de la oferta. Estas actividades buscan generar aún más participación de los clientes. Buscando ampliar el margen de ganancia de la empresa, se incorporarán servicios como:

- Cafetería, ofreciendo diversos snacks como sodas, pizza, papas fritas, hot dogs, y alitas de pollo.
- Servicio Escrow para el intercambio y venta de juegos entre clientes, a través de comisiones definidas, GamersPlace podría facilitar el intercambio y venta de juegos usados entre los clientes, siendo el nexo de comunicación entre las partes, sirviendo como intermediario en la negociación (modelo eBay).

A continuación se lista las cualidades de GamersPlace que generarán valor en el cliente:

Recursos tecnológicos:

- Internet de banda ancha de alta velocidad, idealmente superior a 300Mbit/s.
- Computadoras de alta calidad y rendimiento, acompañadas de pantallas amplias para permitir así una mejor experiencia durante los juegos.
- Toda computadora vendrá acompañada de audífonos de alta calidad, tipo *noise-cancelling*, para evitar que el ruido externo afecte el sonido de los videojuegos.
- Consolas de última generación.
- Amplia disponibilidad de videojuegos.
- Conectividad en red de los equipos, permitiendo así ofrecer competencias locales.
- Equipos de realidad virtual de última generación, acompañados de plataformas de movimiento de 360 grados para proporcionar una experiencia aún más virtual.
- Proyectoros full HD de baja latencia, especializados en proporcionar una experiencia adecuada al proyectar videojuegos de rápido movimiento.

Recursos físicos y servicios:

- Sillas ergonómicas, especializadas en dar comodidad en largas sesiones de juego.
- Muebles con capacidad para albergar varios jugadores, manteniendo la privacidad de los mismos.
- Ubicación física accesible, con acceso cercano a transporte público y una extensa área de estacionamiento.
- Cafetería

Capacidades y Competencias:

- Personal con altos conocimientos técnicos y con experiencia en el rubro de videojuegos. Dado que el negocio requiere contar con alguien con afinidad por los videojuegos, se considerará esto como un factor importante en la contratación.
- Organización de eventos y competencias. Se buscará promocionar la creación de ligas de jugadores para incentivar aún más la participación en estas actividades.

Además de estas características, se identificaron otros elementos que podrían determinar que una persona visite o no a GamersPlace. El cliente objetivo de GamersPlace es un cliente que valora características como: ambientación del lugar, comodidad, calidad y rendimiento de los equipos, buena atención al cliente. A continuación se detallan los factores que los clientes buscan en un LAN Gaming Café, los cuales fueron validados a través de una encuesta (Ver Anexo 10):

- **Ambiente**, relacionado a la decoración del entorno, el sonido o música de fondo, luminosidad, espacios disponibles. Los resultados de la encuesta reflejan que el ambiente es una característica que valoran el 78.4% de los encuestados. Por ende, más que tener un local con la decoración adecuada, se debe tomar en consideración el tipo de cliente a quien va dirigido el negocio para entonces crear la ambientación adecuada. Un ambiente infantil podría desalentar que personas más adultas visiten el lugar.
- **Calidad y performance de los equipos tecnológicos**, los resultados de la encuesta reflejan que esta característica es valorada por un 80.7% de los encuestados. Además, la industria de videojuegos está en constante cambio, tanto a nivel del hardware como a nivel del software, el cliente desea utilizar los equipos más recientes, los más potentes y más veloces.
- **Comodidad**, un jugador frecuente por lo general pasa más de 1 hora sentado frente a una pantalla, por lo cual buscara siempre tener la comodidad necesaria. Los resultados de la encuesta reflejan que esta característica es valorada por un 73.9% de los encuestados.
- **Servicio al cliente adecuado**, además que el personal, del local, ofrezca un trato amable, hay que entender el lenguaje y necesidades del cliente.
- **Variedad en las opciones de videojuegos, plataformas de juegos y alimentos**, todas las personas tienen gustos diferentes. Teniendo en cuenta esto se debe ofrecer una variedad de opciones y servicios al cliente. Es necesario, que se ofrezca una variedad de opciones de entretenimiento al cliente, ofrecer diferentes plataformas de juegos, tales como: PC, Consolas (PlayStation, Xbox, realidad virtual, simuladores) así como variedad de videojuegos, en todas las categorías disponibles (acción, multijugador, aventura, juego de roles, etc.). Asimismo, GamersPlace ofrecerá

variedad en opciones de snacks y bebidas.

- **Torneos y eventos**, los resultados de la encuesta reflejan que esta característica es valorada por un 61.4% de los encuestados. Se debe considerar que parte de los clientes buscan un ambiente en donde socializar con amigos, pero también probar sus habilidades.
- **Ubicación**, las personas desean un lugar accesible. Los resultados de la encuesta reflejan que esta característica es valorada por un 71.6% de los encuestados.

Distribución del Local

El local de GamersPlace se encontrará distribuido de la siguiente forma (ver Anexo 26):

- Zona Virtual

Ubicada al frente del local, al lado de la entrada con una larga vitrina, con el objetivo de atraer al público curioso, que al ver los equipos de realidad virtual en actividad se sientan atraídos por explorar la nueva tecnología.

- Zona PC LAN Gaming

Ubicada en el centro izquierdo del local, albergará inicialmente 4 mesas semi-hexagonales, donde se ubicarán 5 computadoras por mesa. De esta forma se logra reducir el espacio utilizado y consolidar las conexiones de red y electricidad, ofreciendo a la vez un aspecto innovador.

- Zona Console Gaming

Ubicada en la zona derecha del local, constará de 2 muros, que ofrecerán el espacio necesario para los 4 proyectores de alta definición. A su vez en cada espacio se encontrará un sofá cómodo, para que los jugadores puedan compartir con los amigos y familiares.

- Cafetería

Ubicada al fondo del local, contará con una mesa de atención para los pedidos, la cocina y un set de mesas para que los comensales puedan sentarse mientras ven programación conectada a canales de videojuegos en línea.

- Baños

Ubicados al centro del local, se contará con baños para hombres y mujeres.

- Oficina y espacio para el personal

Ubicada al lado de la cafetería. La oficina de la Gerencia contará con una ventana, para poder apreciar la actividad del local. Contiguo a la oficina, se encontrará el armario de los colaboradores, un baño y una cafetería para los colaboradores.

- Recepción

Ubicada al frente del local, con un counter semicircular. Se atenderán las necesidades y consultas de los clientes, se facturarán los servicios y se monitoreará el uso de los equipos.

Equipo Tecnológico

GamersPlace ofrecerá equipos de última generación, con rendimiento que supera la media, equipos configurados de manera tal que aprovechen al máximo el hardware (incrementando el tiempo de proceso de los componentes, llamado también overclocking), manteniendo la estabilidad de cada sistema. Asimismo, se contará con periféricos adecuados para los juegos (ratones de elevados PPP (puntos por pulgada), teclados con retroiluminación y opción a macros y audífonos que cancelen el sonido externo), amplias pantallas y proyectores.

A continuación se detallan las características de estos al finalizar la elaboración del plan de negocios:

- Computadoras y periféricos (20 equipos):

Procesador Intel Core i7-7700K

Tarjeta de Video Asus GeForce GTX 1080 8GB

Tarjeta Madre Asus ATX DDR4 LGA 1151 Z170

Memoria DDR4 DRAM 32GB (4x8GB) 3333MHz

Disco Duro 512GB 2.5 SSD

Monitor ASUS ROG SWIFT 27" 2560x1440

Corsair Mechanical Gaming K95 RGB

Logitech G900 Chaos Specturm Professional Grade Gaming Mouse

HyperX Cloud Revolver Gaming Headset

Windows 10 Professional 64Bit OEM

- Realidad Virtual (10 equipos):
 HTC VIVE - Virtual Reality System
 Virtuix Omni Gaming Platform
 Omni Harness
 Tracking Pods
- Consolas (4 equipos):
 PlayStation 4 Pro
 Xbox One
- Proyectores (4 equipos):
 Optoma GT1080 1080p 3D DLP Gaming Projector

Análisis de Capacidades VRIO

En base al análisis VRIO presentado en la siguiente tabla:

Donde Enfocarse	Valor	Rareza	Inimitable	Organización
Cafetería	SI	NO	NO	NO
Variedad de juegos	SI	SI	NO	NO
Ambiente	SI	SI	NO	NO
Comodidad	SI	SI	NO	NO
Tecnología e Innovación	SI	SI	SI	SI

Ilustración 5. Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que GamersPlace presentará una ventaja competitiva a largo plazo en el factor Tecnología e Innovación que va de la mano con la calidad, rendimiento de los equipos y ambientación del lugar, aspecto medular del negocio. Si bien la tecnología tiene una alta disponibilidad, no es así con el conocimiento que se requiere para poder contar con equipos de alto rendimiento estables, a los cuales se les debe asignar configuraciones muy específicas para lograr mayores FPS (Frames Per Second, por sus siglas en inglés, o “cuadros por segundo”), estas configuraciones son también denominadas “overclocking”. Asimismo, nuevas tecnologías aún no disponibles en Panamá, tales como la realidad virtual,

son aún muy escasas y solo personas de un alto nivel de ingresos pueden disponer de ellas.

En cuanto a la variedad de juegos, el ambiente y la comodidad, se podrá contar con una ventaja competitiva temporal, los competidores pueden intentar imitar el modelo ofrecido, perdiendo así la ventaja. En cuanto a la cafetería, GamersPlace no presentará una ventaja ni desventaja respecto a los competidores.

Como estrategia de entrada que utilizará GamersPlace para entrar en la industria de LAN Gaming Centers será el ofrecer una experiencia diferente a lo actualmente ofrecido en el mercado, proporcionando equipos de alta gama, un ambiente que incentive a la competitividad entre los participantes, así como ofrecer experiencias únicas y de mayor intensidad al jugar videojuegos. Como promoción de entrada se ofrecerán membresías a precio reducido, así como descuentos a cumpleaños. Además, parte de la estrategia es ofrecer un servicio todo en uno, en que además de tener acceso a entretenimiento las personas podrán disfrutar de la comida que se ofrece en el lugar.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global:

Se aplicará una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, ofreciendo a los clientes un servicio diferente, especializado en ofrecer las mejores experiencias en los videojuegos. Se impulsará la afluencia de clientes potenciales, buscando una mayor frecuencia de uso, una mayor permanencia (tiempo constante jugando) y mayor consumo a través de las siguientes formas:

- **Pases por día.** Buscando reflejar un atractivo en la relación tiempo/precio, versus el alquiler por hora, se busca que el cliente permanezca el mayor tiempo posible en las instalaciones. Al permanecer mayor tiempo, se incrementará la posibilidad que consuma alimentos y bebidas de la cafetería. También se generará mayor afluencia de personas (amigos, familiares), al incrementarse la posibilidad de socializar mientras juega.
- **Competencias (eventos).** Al generar competencias entre ligas, clanes y jugadores, con un valor de entrada y premios por ganador, se incrementará la presencia de personas en GamersPlace (y por ende el consumo). Asimismo la publicidad de boca a boca permitirá al negocio promocionarse de manera gratuita.

- **Promociones por cliente frecuente.** Buscando también incrementar el tiempo de uso, la frecuencia y la permanencia, se darán promociones equivalentes a horas gratis de uso.

A largo plazo luego se considerará evaluar la posibilidad de abrir una segunda sucursal, esto dependerá del mercado objetivo ya que nuestro perfil de clientes se concentra en la ciudad de Panamá. Además, se ha considerado realizar estudios de factibilidad para evaluar la posibilidad de franquiciar el negocio y abrir sucursales en otros países de la región.

3.4. RSE y Sustentabilidad:

GamersPlace busca ser una empresa socialmente responsable que tenga un impacto positivo dentro de la sociedad que la acoge. Considerando esto, el negocio se enfocará en tres pilares para promover su imagen como empresa responsable y comprometida con la sostenibilidad. Estos pilares incluyen: salud, educación, beneficencia y ambiente.

Salud y rehabilitación

Si bien los videojuegos se caracterizan principalmente por ofrecer entretenimiento, se ha demostrado que estos pueden contribuir al desarrollo mental y además se pueden utilizar para fines educacionales (Griffiths, The educational benefits of VideoGames, 2002). En investigaciones realizadas a principio de los años 80 se demostró consistentemente que jugar videojuegos reduce los tiempos de reacción y mejoran la coordinación mano-ojo (Rosser, Lynch, Haskamp, , Gentile, & Yalif, 2007). Asimismo, otra investigación científica demostró cómo el juego “Medal of Honor: Pacific Assault” curó la ambliopía y mejoró percepción de profundidad en 10 adultos luego de jugar por 40 horas el videojuego (Li RW, Ngo C, Nguyen J, & Levi DM, 2011). GamersPlace ofrecerá programas especiales para personas con discapacidades motoras, buscando anexar los videojuegos en cualquier terapia de rehabilitación

Educación

Además, estudios han demostrado que los Gamers poseen características y habilidades que han logrado desarrollar a través de los videojuegos (ver Anexo 12). Es por eso que

GamersPlace también ofrecerá juegos con contenido educativo y que ayuden al desarrollo de habilidades tanto motoras como mentales.

Beneficencia

Además, con el objeto de contribuir con la comunidad y apoyar causas benéficas se desarrollarán torneos y otras actividades para recolectar fondos que vayan distintas causas que buscan contribuir a mejorar la sociedad en que se vive.

Ambiente

Por último, considerando que por el tipo de negocio se consume altas cantidades de energía eléctrica se buscará alternativas para reducir el consumo, ahorrar energía y otros recursos.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de Marketing:

Los objetivos de marketing que hemos definido para GamersPlace incluyen objetivos para las ventas, posicionamiento y satisfacción del cliente.

Objetivos a Corto Plazo (Primer Año)		Objetivos a Largo Plazo (5 Años)	
OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO	INDICADOR
<p>Lograr una ocupación diaria del 15% de los equipos de lunes a jueves. Horario de 4PM a 12PM</p> <p>Lograr una ocupación diaria del 35% de los equipos de viernes y sábado. Horario de 10AM a 2AM</p> <p>Lograr una ocupación diaria del 15% de los equipos los domingos. Horario de 12PM a 8PM</p> <p>Se tiene proyectado aumentar el nivel de ocupación en un 5% anual.</p>	<p>Porcentaje de asientos (equipos) ocupados.</p> <ul style="list-style-type: none"> (Número de equipos ocupados/ Cantidad de equipos disponibles) * 100 	<p>Lograr el 90% del “Top of Mind” de los centros de entretenimiento de mayor popularidad.</p>	<p>Porcentaje de clientes que eligen GamersPlace como opción de entretenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> (# de clientes que eligen GamersPlace/ Total de clientes encuestados) * 100
<p>Alcanzar un mínimo del 90% de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Porcentaje de clientes satisfechos</p> <ul style="list-style-type: none"> (# de clientes satisfechos/ Total de clientes encuestados) * 100 	<p>Alcanzar un mínimo del 90% de satisfacción de los clientes.</p>	<p>Porcentaje de clientes satisfechos</p> <ul style="list-style-type: none"> (# de clientes satisfechos/ Total de clientes Encuestados) * 100
<p>Lograr el 75% del “Top of Mind” de los centros de entretenimiento para jóvenes de mayor popularidad.</p>	<p>Porcentaje de clientes que eligen GamersPlace como opción de entretenimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> (# de clientes que eligen GamersPlace/ Total de clientes encuestados) * 100 		

Tabla 1. Fuente: elaboración propia.

Entre las fuentes de información y verificación que se pueden utilizar para evaluar y monitorear los indicadores están: libros contables, informes financieros y encuestas a los

clientes.

4.2. Estrategia de segmentación:

La segmentación del mercado se hizo en base a criterios geográficos y demográficos. La segmentación en base a criterios geográficos se hizo en base a provincias, mientras que la segmentación en base a criterios demográficos se hizo en base a rangos de edad y nivel socioeconómico. La provincia en la que se decidió hacer la segmentación es la Provincia de Panamá. Esta provincia cuenta con el mayor número de habitantes en el país, es área urbana en su mayoría, ya que ésta cuenta con el mayor número de poblacional (1, 713,070 millones de habitantes según censo poblacional del 2010) y densidad de población (151.7 habitantes por k^2 según censo poblacional del 2010). También se segmentó en base al rango de edad de 15 a 34 años de edad debido a que la edad media de los jugadores es de 35 años (Entertainment Software Association, 2016). En cuanto al nivel socioeconómico se determinó que las personas con un nivel de ingreso medio, medio-alto, con un rango de ingresos de \$1,00.00 a \$2,999.00 dólares mensuales, son parte del grupo meta de interés.

A parte de los factores geográficos y demográficos también se consideraron factores psicográficos como estilos de vida y se tomaron en cuenta las necesidades de los clientes y los aspectos de valorados por los mismos. Lo anterior ya que las personas a las que va dirigida la propuesta de negocios son personas que disfrutan de los videojuegos, realidad virtual y entretenimiento digital. También, se ha considerado a las personas que desean jugar, pero no tienen equipos y que valoran el socializar.

A pesar que se podría realizar una segmentación a nivel de las categorías de videojuegos, y si bien existe una amplia gama de categorías para el jugador (FPS, RPG, MMORPG, MMO, aventura, deportes, estrategia, simuladores, realidad virtual, acción, peleas, plataformas, terror, casuales, entre otros), no existe una preferencia a nivel de género o edad que pueda ser identificable para poder ser utilizado en una segmentación. Sin embargo, la estrategia para la elección de videojuegos a tener en inventario se basará en encuestas realizadas a los clientes. En la encuesta realizada durante el estudio de mercado se observó que las personas estarían interesadas en videojuegos de acción, aventura y estrategia (Ver Anexo 10).

4.3. Estrategia de producto/servicio:

GamersPlace se diferencia de la competencia en muchos aspectos y será el primer lugar de su clase en ser establecido en Panamá. A diferencia de los competidores, GamersPlace contará con:

- **Tecnología**, equipos de alto rendimiento diseñados específicamente para videojuegos.
- **Variedad**, amplia gama de juegos y plataformas.
- **Comodidad**, se ofrecerán sillas ergonómicas y sillones cómodos para los juegos de grupo.
- **Ambiente**, decorado en torno a los videojuegos, minimalista, con iluminación y música de fondo adecuada (luz tenue, música de fondo baja, no estridente)
- **Socialización**, ofreciendo espacios adecuados donde los clientes puedan compartir con amigos, al igual que eventos ofreciendo la plataforma adecuada para llevar a cabo competencias entre jugadores.
- **Innovación**, ofreciendo experiencias alrededor de nuevas tecnologías, como es la realidad virtual de movimiento libre.

Los jugadores que tienen equipos en caso usualmente enfrentan problemas relacionados a la capacidad y banda ancha de Internet necesaria para algunos tipos de juegos, principalmente debido a que las conexiones simétricas (velocidad de descarga es igual a la velocidad de subida) son ofrecidas únicamente a locales comerciales. También los jugadores que prefieren jugar en computadoras requieren de equipos de alto rendimiento, veloces y estables cuyo costo es mayor.

La empresa busca crear valor para los clientes ofreciendo servicios y productos que los clientes necesiten y no puedan encontrar en otro lugar. GamersPlace combina el entretenimiento con servicios añadidos (cafetería, servicio Escrow), para ofrecer a los clientes la conveniencia de tenerlo todo en un solo lugar.

En cuanto a posicionamiento la empresa busca ser la empresa número uno en entretenimiento digital, en donde las personas pueden divertirse, relacionarse, desestresarse

y desarrollar habilidades.

Branding

- Nombre

El nombre consta de la combinación dos palabras de origen anglosajón: Gamers (jugadores) y Place (lugar), denotando así un “lugar para jugadores”.

- Logotipo

En el logotipo contiene una imagen con colores vivos (naranja, verde, azul, blanco), buscando resaltar el dinamismo de la empresa. El cubo de fondo blanco contiene imágenes que hacen referencia a la oferta de entretenimiento del negocio: Computadoras (LAN), realidad virtual y consolas. Asimismo, el cubo en sí hace referencia a una imagen 3D, método visual presente en la mayoría de los juegos actualmente en circulación.



- Slogan

Representado por tres palabras: Juega, Comparte y Gana. reforzando el mensaje presentado en el logotipo, indicando así que GamersPlace es un lugar donde se puede jugar, compartir con amigos y ganar en competencias.

4.4. Estrategia de Precio:

GamersPlace implementará una estrategia de precios que refleje la calidad del servicio ofrecido.

Si bien los precios iniciales no son elevados y se encuentran dentro de las expectativas de los encuestados (se observó que la mayoría de los encuestados, el 62.1%, tiene una preferencia de pagar entre \$1.00 y \$5.00 dólares por hora), estos son marcadamente

superiores al competidor directo.

Se ha estructurado la tarifa de precios en base a la plataforma utilizada:

- PCs y consolas: \$3.50 por hora. Si bien esta tarifa es superior al competidor directo (\$1.00 por hora, \$5.00 tiempo ilimitado) se ha tomado en consideración las opciones adicionales no ofrecidas por la competencia: PCs de última generación, asientos ergonómicos, catálogo de juegos disponibles, pantallas superiores a 24 pulgadas (PCs) y proyecciones superiores a las 140 pulgadas (consolas) entre otras características. Además, como parte de la estrategia se ofrecerán pases diarios ilimitados a un precio de \$10.00, que aplican solo para el uso de las PCs. Estos pases son parte de la estrategia para que las personas pasen más tiempo en el local y consumas otros productos.
- Simuladores de realidad virtual: \$10.00 por media hora.

Se incluirán promociones por tiempo de uso, ofreciendo horas gratis de renta. De esta forma se extenderá la presencia del Cliente en el local, dando pie a un mayor consumo de la cafetería.

Una vez la empresa se haya posicionado en el mercado se podrán hacer ajustes en los precios de manera progresiva y sutil de manera que los cambios en los precios no sean percibidos por los clientes de manera radical. También, existe la opción de ofrecer a futuro paquetes de membresía anual.

Los paquetes de precios a ofrecer en GamersPlace se detallan en la siguiente tabla:

ALQUILER POR TIEMPO (PC, CONSOLA Y REALIDAD VIRTUAL)	
Descripción	Precio
Videojuegos (PC, Consola)	\$ 3.50 x hora
Simuladores de realidad virtual	\$ 10.00 x media hora
Pase por día (aplica solo para PCs)	\$ 10.00 x día
SERVICIOS	
Servicio Escrow para intercambio y venta de videojuegos	\$2.50 por servicio
VENTA DE SNACKS	
Líquidos (Sodas, agua, cerveza)	Desde \$1.50 hasta \$3.50
Comida salada y dulces (Papas frita, alitas pollo, pizza, hot dogs)	Desde \$1.50 hasta \$8.50

Tabla 2. Fuente: elaboración propia.

4.5. Estrategia de distribución:

La distribución del servicio se hará de manera directa en el local comercial. El local estará ubicado en un lugar estratégico con alto tráfico de personas. Se tiene pensado establecer el local en un centro comercial buscando una gran afluencia de personas.

Parte de la estrategia de distribución consiste en utilizar los siguientes medios:

Local: ubicación física del lugar en donde se prestará el servicio, lugar de alto tráfico de personas con las características del mercado objetivo.

Página web: se diseñará una página web interactiva con una sección tipo blog para involucrar a los clientes hacer publicaciones y recibir comentarios.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas:

La estrategia de comunicación se pretende implementar una estrategia integrada que incluya publicidad, medios de comunicación masiva como radio, medios de comunicación digital como anuncios en la web y a través de redes sociales, también se utilizaran estrategias promocionales. Estos medios han sido elegidos ya que en Panamá son los medios más efectivos y populares para publicidad.

Para la estrategia de comunicación y ventas se utilizarán las siguientes herramientas:

1. **Redes sociales:** Facebook, Twitter, Instagram

El segmento de personas a las cuales está dirigido el negocio son personas jóvenes (15 a 34 años de edad) que están acostumbradas a utilizar las redes sociales como medio de comunicación e información.

2. **Motores de búsqueda (Google, Bing), Google Adwords & diseño de una página web con características SEO** (siglas en inglés, Search Engine Optimization)

Se buscará contar con una posición en la primera página de resultados de los buscadores de Internet para las búsquedas en Panamá. Las personas que desean buscar opciones de entretenimiento en Panamá utilizan los motores de búsqueda como herramienta informativa, por tal motivo el estar presente a primera vista de las personas generaría potenciales clientes.

3. **Foros** (locales)

El jugador aficionado por lo general está constantemente informándose sobre las nuevas tecnologías, videojuegos y tendencias del mercado y parte de las herramientas que utilizan son los foros en línea. El tener una presencia en estos foros permitirá tener acceso directo a estos jugadores.

4. **Radio:**

Se utilizarán emisoras de radio normalmente escuchadas por personas jóvenes.

5. **Revistas de entretenimiento** (local):

Existen revistas especializadas en promocionar eventos y locales en Ciudad de Panamá.

6. **Promotores:** se contratarán los servicios de promotores que se encargan de distribuir material publicitario en mano.

Para dar a conocer tanto el local, como eventos (competencias) organizadas por GamersPlace, es de práctica común utilizar el volanteo para llegar a las diferentes personas en Ciudad de Panamá. Para llamar la atención, como parte de la estrategia de promoción, el personal que realice la repartición de las volantes estará vestida con atuendos de personajes de videojuegos, por lo que se utilizaran disfraces de “cosplay,” (Ver Anexo 25).

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual:

Para determinar la demanda se tomó en cuenta la capacidad de la empresa según equipo que se tendrá en el lugar y se tomó como base el total del tamaño de mercado estimado de \$20,418,861.19. También se tomó en cuenta la frecuencia de uso de los equipos y las horas de uso promedio por cliente basado en los resultados de la encuesta y el precio de alquiler, el cual fue estimado en base a la disposición de pago de los clientes potenciales que se determinó en la encuesta del estudio de mercado.

Los supuestos generales utilizados son:

- Local abre con 20 puestos de PC para videojuegos, 4 consolas y 10 simuladores de realidad virtual.
- De domingo a jueves el local opera en promedio 8 horas al día (en horario de 4PM a 12AM de lunes a jueves y de 12PM a 8PM los domingos), pero se tiene considerado tener horarios extendidos los fines de semana (viernes y sábado), operando un total de 14 horas (de 10AM a 2AM del día siguiente).
- En promedio se estima que cada persona utilizaría el servicio por lo menos 3 horas. Esta cifra de determino tomando en consideración las estadísticas de juego de los jugadores frecuentes en Estados Unidos, 6.50 horas por semana para juegos en línea (Internet) y 4.6 horas por semana jugando con otros en persona (Entertainment Software Association, 2016).

Para estimar los ingresos diarios se consideró la capacidad del lugar. El local contará con un total de 34 equipos, por lo que se incluye la capacidad del local como una limitante para el volumen de personas que se pueden recibir acorde a los horarios de operación. Los días de semana (domingo a jueves) el local tiene una capacidad de 91 personas por días, mientras que los fines de semana se tiene una capacidad de recibir a 159 personas. Lo anterior considerando que en días de semana los equipos tienen una capacidad de operación de 272 horas diarias y 476 horas los fines semana, y que una persona en promedio utilizaría los equipos un promedio de 3 horas. También se utiliza un horario conservador en que se estima que del total de horas disponibles, los días de semana solo se tendría un llenado del 15% y los fines de semana del 35%.

Basado en estos supuestos las ventas anuales darían un estimado de \$223,564.80 y la

penetración del mercado total sería de 1.09%. Para la estimación de la demanda a 5 años se proyecta un crecimiento anual del 5% a partir del segundo año, debido a los planes de expansión en promoción del local para aumentar la afluencia de clientes.

Por ende, al quinto año la penetración de mercado sería de 1.33% y el nivel de ingresos de \$271,744.41.

ESTIMACION DE LA DEMANDA										
Alquiler de Equipo	DIAS DE SEMANA (DOMINGO A JUEVES)									
	Servicio	Equipo Disponible	Horas de Operación del Negocio	Horas de Operación de Equipos Disponibles	Personas al Día por Máquina	Porcentaje de Horas de Uso Promedio	Horas de Uso Promedio de los Equipos x Día	Clientes Estimados X Equipo (Asumiendo uso de 3 horas por cliente)	Precio x Hora	Capacidad de Generación de Ingresos x Día de los Equipos
	PC para Videojuego	20	8	160	53	15%	24	8	\$ 3.50	\$ 84.00
	Consolas	4	8	32	11	15%	5	2	\$ 3.50	\$ 16.80
	Simuladores VR	10	8	80	27	15%	12	4	\$ 20.00	\$ 240.00
	Total	34		272	91		41	14		\$ 340.80
									Ingresos Semanales (5 días)	\$ 1,704.00
									Ingresos Mensuales (22 días)	\$ 7,497.60
	FINES DE SEMANA (VIERNES Y SABADO)									
	Servicio	Equipo Disponible	Horas de Operación del Negocio	Horas de Operación de Equipos Disponibles	Personas al Día por Máquina	Porcentaje de Horas de Uso Promedio	Horas de Uso Promedio de los Equipos x Día	Clientes Estimados X Equipo (Asumiendo uso de 3 horas por cliente)	Precio x Hora	Capacidad de Ingresos de Equipos
PC para Videojuego	20	14	280	93	35%	98	33	\$ 3.50	\$ 343.00	
Consolas	4	14	56	19	35%	20	7	\$ 3.50	\$ 68.60	
Simuladores VR	10	14	140	47	35%	49	16	\$ 20.00	\$ 980.00	
Total	34		476	159		167	56		\$ 1,391.60	
								Ingresos Semanales por Fines de Semana (2 días)	\$ 4,174.80	
								Ingresos al Mes por Ventas de Fines de Semana	\$ 11,132.80	
								Total de Ingresos anuales	\$223,564.80	
								Nivel de Ventas a Comparación de Tamaño de Mercado	1.09%	
								Año 1	Año 2	
								Año 3	Año 4	
								Año 5		
								% de Penetración de Mercado	1.09%	
									1.150%	
									1.207%	
									1.267%	
									1.331%	
								Demanda	\$ 223,564.80	
									\$ 234,743.04	
									\$ 246,480.19	
									\$ 258,804.20	
									\$ 271,744.41	

Ilustración 6. Fuente: elaboración propia.

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma:

El presupuesto de marketing del negocio contempla los recursos que se utilizarán para la estrategia de comunicación. Entre estos recursos están: las redes sociales, uso de una página web, anuncios en línea (google Adwords), anuncios radiales en emisoras de popularidad en la población objetivo, y promotores de eventos. Sin embargo, para que lograr que el negocio pueda calar en las mentes de las personas se necesita hacerlo visible, es por eso que se ha contemplado utilizar vallas publicitarias electrónicas que muestra una breve comercial del local. Otra estrategia que se implementará para captar la atención del cliente es hacer volantes a través de promotores en disfraces de “cosplay”. El presupuesto también contempla un evento de lanzamiento.

El presupuesto general aplica para el primer año de operaciones. Los años consecutivos el presupuesto disminuirá ya que no se necesitará de los mismos recursos (Ver Anexo 15).

PRESUPUESTO DE MARKETING				
Descripción	Detalles	Cantidad	Costo Unitario	Costo Anual
Evento de Lanzamiento	Se realizará un evento de lanzamiento para la apertura del local	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Confección Página Web	Confección de 1 Página web dinámica. La página sería confeccionada por nosotros por ende no tendría un costo.	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Diseño e Impresión de volantes	Se tiene pensado utilizar alrededor de 5,000 volantes durante las actividades de lanzamiento. Luego durante el año se tendrá una provisión de 2000 volantes.	7000	\$ 0.07	\$ 490.00
Google AdWords	Se Utilizara el servicio de pay per click de adwords. Con un presupuesto establecido de \$250.00 por mes.	N/A	N/A	\$ 1,500.00
Vallas publicitarias	Se promocionaran los productos a través de 3 vallas ubicadas en lugares estrategicos. Este se hará los primeros 2 meses del negocio	3 vallas por 2 meses cada 1	\$ 2,000.00	\$ 12,000.00
Promotores	Se contraran los servicios de promotores para repartir volantes para el evento de lanzamiento y luego en dos ocasiones más. Se contraran 20 personas por evento (3 contrataciones) y serán contratos por servicios profesionales	60	\$ 25.00	\$ 1,500.00
Publicidad radial	Se hará publicidad a traves de las principales emisoras radiales del país en fechas estrategicas cercanas a periodos festivos y días libres. Se pagaran 24 anuncios.	24	\$ 18.00	\$ 432.00
Publicación en Facebook	Se tiene presupuestado utilizar \$2500.00 en publicidad pagada en Facebook el primer año de operaciones	N/A	N/A	\$ 2,500.00
Total				\$ 21,422.00

Ilustración 7. Fuente: elaboración propia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING													
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Responsable
Evento de Lanzamiento	X												Organizador de Eventos
Publicidad Radial	X				X				X		X		Gerente de Operaciones
Publicidad en Facebook	X	X	X		X		X			X			Gerente de Operaciones
Promotores	X		X			X				X			Gerente de Operaciones
Google Adwords	X	X	X	X	X	X							Gerente de Operaciones
Diseño e impresión de volantes	X												Empresa de Diseño Gráfico
Distribucion de volantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Promotores
Confección de Página web	X												Diseñador de Página web
Vallas Publicitarias	X	X											Empresa de Publicidad
Publicaciones gratuitas en redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente de Operaciones

Ilustración 8. Fuente: elaboración propia.

V. PLAN DE OPERACIONES

La estrategia operacional de GamersPlace toma a consideración aspectos clave del negocio como lo son la reducción de costos, la buena oferta de equipos que se traduce en calidad y buen rendimiento de los mismos, flexibilidad de horarios, instalaciones modernas cónsonas con la imagen de innovación que se quiere proyectar, buenas relaciones con los proveedores, controles de calidad y manejo de la estacionalidad.

Para poder implementar la estrategia de manera efectiva se ha considerado la importancia de contar con un flujo de operaciones que incluya una buena planificación que aporte los lineamientos para el buen funcionamiento del negocio, un constante seguimiento y mantenimiento de la plataforma tecnológica del negocio, buena gestión del recurso humano que, en conjunto con la oferta del negocio, contribuya en parte a la captación de nuevos clientes.

Para iniciar operaciones y ejecutar el plan de negocios se necesita primeramente obtener la financiación que requiere el proyecto, también se necesita constituir legalmente la empresa para luego empezar los trabajos de remodelación y adecuación del espacio en donde se desarrollará la actividad comercial.

Parte fundamental para las operaciones es la dotación la cual incluye tanto el recurso humano como los activos para equipamiento del lugar. En ese sentido durante la etapa de planificación para la ejecución del proyecto se contempló contratar al personal con antelación a los inicios de operación para poder realizar las actividades de capacitación y para que estos también contribuyan con los trabajos de adecuación del local y se familiaricen con los equipos y el servicio a ofrecer.

Para mayor información y detalles sobre el plan de operaciones consultar la Parte II del plan de negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor que llevará a cabo esta oportunidad de negocios está conformado por dos emprendedores que poseen una amplia red de contactos en el sector privado, especialmente en el área de banca y finanzas, y en el sector público lo que facilitaría los trámites legales y financieros para la constitución y operación del negocio.

Daysi Vargas, uno de los socios, es licenciada en economía, tiene experiencia en coordinación de proyectos, ha constituido y administrado empresas en el pasado. Por otro lado, Alfredo Castro, es licenciado en Ingeniería de Sistemas, cuenta con más de 15 años de experiencia en la gestión de proyectos, cuenta con una amplia red de contactos en el sector bancario, y posee experiencia en videojuegos de todos los géneros, y una afición por la tecnología y la innovación.

Con profesionalismo y determinación, el equipo gestor, tiene considerado juntar esfuerzos para desarrollar y tangibilizar el negocio, sin excluir a otros socios que quieran sumarse a esta oportunidad.

El negocio contará con una junta directiva, según lo dictaminan las leyes de la República de Panamá. También contará con un equipo administrativo y personal de planta.

Con miras a contribuir a mantener un ambiente laboral agradable se ofrecerá un paquete de incentivos y compensaciones atractivo tanto para los socios del negocio como para los colaboradores. Este paquete incluye pago de dividendos, bonos y salarios por encima del salario mínimo establecido por ley en el país.

Para mayor detalle sobre el equipo gestor, consultar la Parte II del plan de negocios.

VII. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se realizó en base a un horizonte de evaluación de cinco (5) años. Los ingresos del negocio se estimaron en base a los servicios ofrecidos, la capacidad de renta de los equipos y los precios que se establecieron en base a la disposición de pago de clientes potenciales. El potencial de crecimiento de los ingresos del primer al quinto año de operaciones es de un 81%.

El proyecto requiere un capital de trabajo de \$45,412.10 y una inversión total de \$245,431.10.

El estado de resultado mostró que el negocio tendrá utilidades positivas desde el primer año de operaciones, de igual forma el flujo de caja fue positivo a partir del primer año de operaciones y los ratios financieros demostraron que el negocio es un negocio con suficiente liquidez para asumir sus obligaciones financieras.

La tasa de descuento se calculó utilizando el método de Capital Asset Pricing Model (CAPM, por sus siglas en inglés), y se estimó en 16.74% a comparación del TIR del negocio el cual basado en los flujos de caja estimados para el negocio fue de 90.41%. Por otro lado el VAN del proyecto fue positivo y se estimó en \$336,110.72.

El proyecto tiene un tiempo de recuperación de la inversión de 2.7 años. Además en cuanto al punto de equilibrio se pudo observar que este disminuyó hacia el quinto año de operaciones lo que demuestra que el nivel de ventas necesario para lograr el punto de equilibrio disminuye con los años y las ganancias se afectan de manera positiva.

La valoración financiera del proyecto fue positiva y demostró que el mismo tiene una buena rentabilidad. Esto se comprobó a través del análisis de sensibilidad el cual determinó que existe una probabilidad de 99.24% de obtener un VAN positivo.

Para mayor detalle referente al análisis financiero consultar la Parte II del plan de negocios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para el desarrollo de este proyecto se identificaron varios riesgos que pueden afectar la ejecución del mismo. Entre estos riesgos se pueden mencionar una posible disminución de la demanda debido a nuevas opciones de entretenimiento que entren al mercado, para minimizar este riesgo se ha planificado realizar actividades que atraigan la atención de los clientes. Otros riesgos incluyen una alta rotación de empleados que puede afectar las operaciones del negocio es por eso que se busca crear un ambiente laboral agradable con incentivos que motiven la permanencia de los colaboradores.

También, dentro de los riesgos hay que considerar problemas que pueden surgir con los proveedores lo que se puede minimizar manteniendo un ambiente de colaboración profesional y una amplia cartera de proveedores.

Otros riesgos que pueden influenciar directamente el negocio son la entrada de nuevos competidores la cual se puede minimizar a través de un análisis que resalte las debilidades de la competencia y así fortalecer nuestra propuesta de negocio ofreciendo un mejor servicio y producto sin las deficiencias de la competencia. Por otro lado, el otro riesgo que se debe minimizar es cualquier problema que pueda afectar la imagen y reputación del negocio. Es por ello que se debe trabajar en equipo para robustecer la atención al cliente.

Para mayor detalle sobre los riesgos del negocio consultar la Parte II del plan de negocios.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Esta oportunidad de negocios requiere de una inversión por un monto de \$245,431.10. Parte de esta inversión será financiada a través de un préstamo bancario; sin embargo, un 36% debe ser financiado a través de inversionistas.

El aporte de los inversionistas es necesario para completar el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del negocio y también para cubrir gastos relacionados a la compra de activo. No obstante, también se requiere que los otros interesados en participar de esta oportunidad aporten su experiencia y conocimiento para lograr el éxito del proyecto.

Los inversionistas de este proyecto podrán disfrutar de las utilidades que ofrece un proyecto altamente rentable con un VAN positivo de \$336,110.72 y un TIR del 90.41% lo que repercute de manera positiva en la generación de ganancias y pago de dividendos.

Además, todos los inversionistas recibirán un porcentaje de acciones comunes en base al aporte de capital que realicen.

Para mayor detalle sobre la propuesta al inversionista consultar la Parte II del plan de negocios.

X. CONCLUSIONES

Panamá es uno de los países que ofrece algunas de las mejores oportunidades de negocios de la región. Poco a poco el país se ha convertido en punta de lanza en temas de entretenimiento, innovación y tecnología lo que ofrece un espacio para el desarrollo de negocios que estén relacionados a estas industrias.

A pesar de ser un país con una población con gran afinidad por la tecnología y la diversión, se carece de buenas alternativas de entretenimiento que ofrezcan servicios innovadores. Tomando esto en cuenta nace la idea de crear un LAN Gaming Café, GamersPlace, un lugar que ofrece entretenimiento digital a base de videojuegos y realidad virtual.

Los estudios de mercado demostraron que a pesar de que en Panamá hay personas que poseen equipos para jugar videojuegos, aún se tiene el interés de ir a un lugar especializado en el tema de entretenimiento digital de videojuegos para socializar y también poder experimentar los juegos al máximo en equipos de alto rendimiento. Además, el estudio demostró que hay un gran número de personas interesadas en experimentar la realidad virtual.

La evaluación financiera del proyecto demostró que el proyecto tiene una rentabilidad positiva el VAN es de \$336,110.72 y el TIR de 90.41%, lo que hace el proyecto financieramente viable. Sin embargo, para lograr esta rentabilidad es necesario utilizar una buena estrategia de marketing, se necesita ofrecer un precio atractivo al cliente, la ubicación del lugar debe ser accesible, el servicio y productos ofrecidos deben ser lo suficientemente innovadores, y la publicidad debe ser llamativa. Esto es necesario para poder captar y retener clientes de manera que el negocio genere ganancias y resulte rentable y atractivo a posibles inversionistas.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ASEP. (2011). *Panamá Avanza en Proyectos de Tecnología y Educación*. Autoridad Nacional de Servicios Públicos. Obtenido de http://www.asep.gob.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=303:panama-avanza-en-proyectos-de-tecnologia-y-comunicacion&catid=1:noticias
- Banco Mundial. (2016). *Panamá*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama>
- Bernal, R. (2016). *Fibra Óptica que Pasa por Panamá Agiliza Comunicación*. Ciudad de Panamá: La Prensa. Obtenido de http://www.prensa.com/economia/Panama-hub-telecomunicacion_0_4535546434.html
- Borzykowski, B. (2016). *Beyond fun, when being a gamer turns into a lucrative career*. Obtenido de <http://www.bbc.com/capital/story/20160119-beyond-fun-when-being-a-gamer-turns-into-a-lucrative-career>
- Borzykowski, B. (2016). *Beyond fun, when being a gamer turns into a lucrative career*. Obtenido de <http://www.bbc.com/capital/story/20160119-beyond-fun-when-being-a-gamer-turns-into-a-lucrative-career>
- Damodaran. (2017). *Damodaran*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Entertainment Software Association. (2016). *Essential Facts About the Computer and Video Game Industry*. Entertainment Software Association. Obtenido de <http://essentialfacts.theesa.com/>
- Gamers Institute. (s.f.). *The 7 Traits of a Pro Gamer*. Obtenido de <http://www.gamerinstitute.com/en/articles/114>
- Griffiths, M. (2002). *The Educational Benefits of Video Games*.
- Griffiths, M. (2002). *The educational benefits of VideoGames*. Education & Health.
- Herodotou, C., Kambouri, M., & Winters, N. (2015). *What characteristics of the gamer's profile should be taken into account in player-centred game design?* IOS Press.
- Holleman, G. (2016). *Latin American Games Market: Revenue Projections & Gamer Insights*. Obtenido de <https://newzoo.com/insights/articles/latin-american-games-market/>
- INEC. (2010). *Superficie, población y densidad de población en la República*. Instituto Nacional de Estadística y Censo, Ciudad de Panamá. Recuperado el 23 de Noviembre de 2016, de https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/subcategoria.aspx?ID_CATEGORIA=13&ID_SUBCATEGORIA=59&ID_IDIOMA=1
- Li RW, Ngo C, Nguyen J, & Levi DM. (2011). *Video-Game Play Induces Plasticity in the Visual System of*

Adults with Amblyopia. PLoS Biol 9(8): e1001135.

McKinsey. (2015). *Global Media Report 2015*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/industries/media-and-entertainment/our-insights/global-media-report-2015>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Informe Económico y Social*. Ministerio de Economía y Finanzas, Ciudad de Panamá. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Informe%20Economico%20y%20Social%20a%20Mayo%202016.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Atlas Social de Panamá*. Ciudad de Panamá. Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Paginas/Atlas-Social.aspx>

Newzoo. (2016). *Global Games, eSports & Mobile Intelligence*. Obtenido de The Global Games Market Reaches \$99.6 Billion in 2016, Mobile Generating 37%: <https://newzoo.com/>

Ratings, F. (2016). *Fitch Ratings*. Obtenido de Fitch Ratings Confirma Calificación de Panamá en BBB. 25 de noviembre de 2016: <http://mef.gob.pa/es/noticias/Paginas/FitchRatingsconfirmacalificacion.aspx>

Rosser, J., Lynch, P., Haskamp, L., Gentile, D., & Yalif, A. (2007). *The impact of video games in surgical training*. *Archives of Surgery*, 142, 181-186.

Sapag, N., Sapag Puelma, R., & Sapag, J. (2013). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago: McGraw-Hill.

SENACYT. (2010). *IV Encuesta de Percepción Social de la Ciencia y la Tecnología*. Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ciudad de Panamá. Obtenido de http://www.senacyt.gob.pa/transparencia/descargas/103/2010_pscyt.pdf

Yahoo Finance. (s.f.). *Yahoo! Finance*. Obtenido de Bonds: <http://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

Anexo 1. Gráfica del Gasto Mundial en Videojuegos para los Años 2009 al 2019.



Gráfica 1. Fuente: Datos Extraídos del “McKinsey Global Media Report 2015.”

Anexo 2. Grupos de Gamers en Facebook Panamá

Grupos de Gamers en Facebook - Panamá	
Nombre del Grupo	Cantidad de Miembros
Panama PC Gamers MasterRace	1,318
PC Gamers Panama	1,523
Gamers Panama	1,953
Total	4,794

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Facebook el 22 de noviembre de 2016.

Anexo 3. Mercado Global de Videojuegos para el 2015 al 2019.

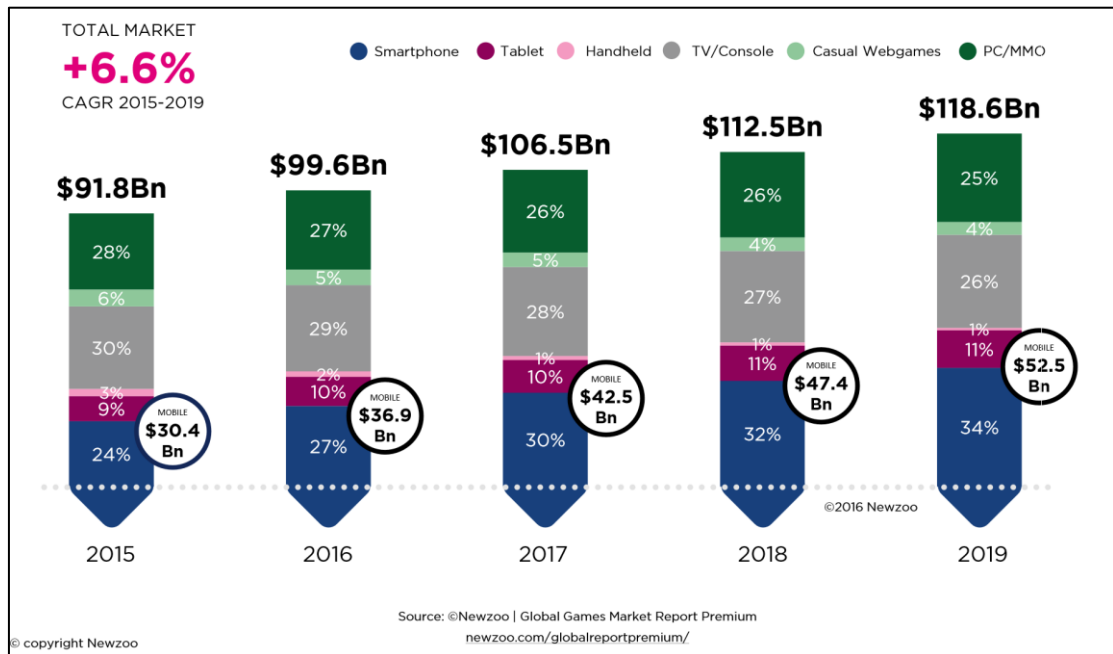


Ilustración 7. Fuente: Newzoo, Global Games Market Report 2016.

Anexo 4. Resumen de Análisis PESTEL.

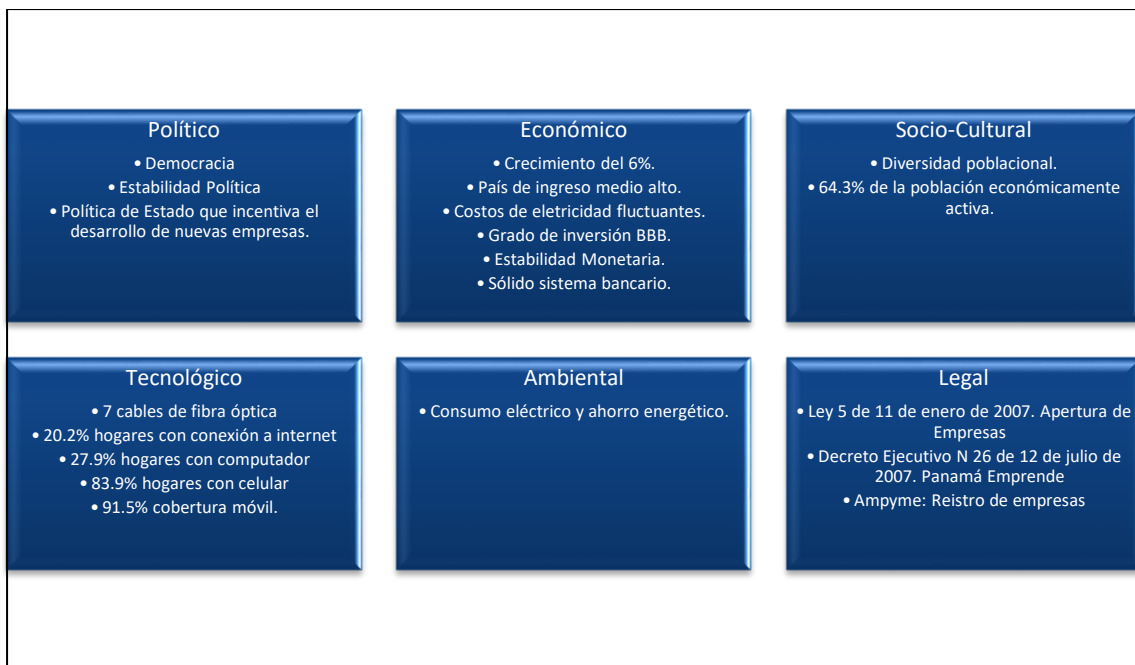


Ilustración 8. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Hogares con Computadora, Censo 2010

Cuadro No. 4. Proporción de hogares con computadoras, según provincias y comarcas indígenas: Censo de 2010

Provincias y comarcas indígenas	Proporción de hogares con computadoras (%)
Total.....	<u>27.9</u>
Provincias	
Bocas del Toro.....	14.1
Coclé.....	15.1
Colón.....	25.4
Chiriquí.....	21.6
Darién.....	5.7
Herrera.....	21.4
Los Santos.....	17.5
Panamá.....	37.1
Veraguas.....	15.6
Comarcas indígenas	
Kuna Yala.....	1.8
Emberá.....	1.2
Ngöbe Buglé.....	0.4

Ilustración 9. Fuente: Atlas Social de Panamá, Ministerio de Economía y Finanzas. Instituto Nacional de Estadística y Censo

Anexo 6. Hogares con Conexión a Internet, 2010.

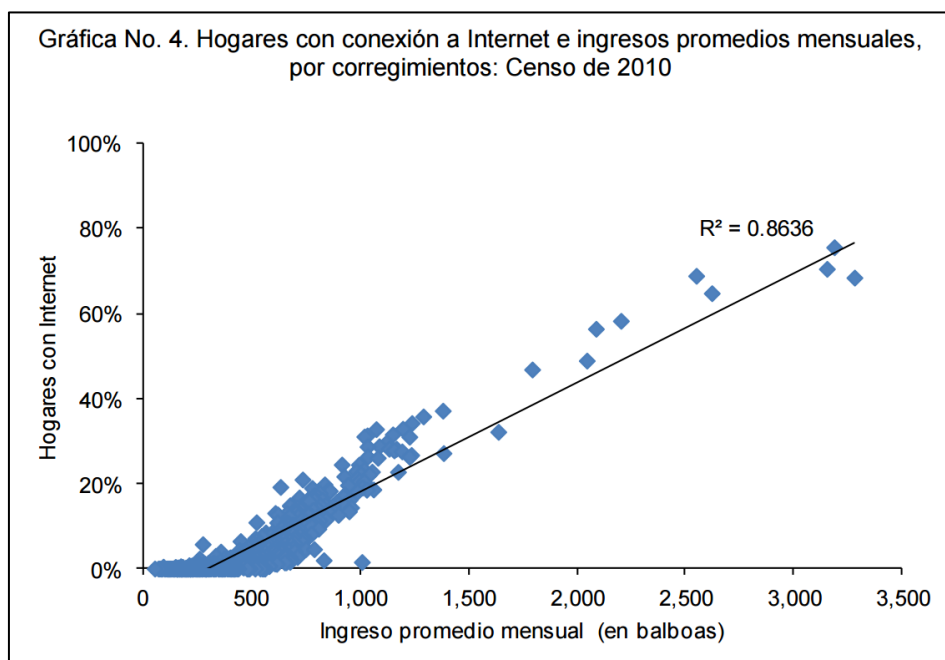


Ilustración 10. Fuente: Atlas Social de Panamá, Ministerio de Economía y Finanzas. Instituto Nacional de Estadística y Censo

Anexo 7. Cables de Fibra Óptica en Panamá



Ilustración 11. Fuente: Diario La Prensa

Anexo 8. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad de los Competidores	<ul style="list-style-type: none"> La rivalidad de los competidores se podría considerar baja. Solo se ha identificadocompetidores directos. Todos tienen target groups distintos.
Poder de Negociación - Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de negociación de los proveedores es medio-bajo. Hay 3 principales proveedores de servicio de internet con un alto nivel de rivalidad. En cuanto a distribuidores de videojuegos hay una amplia variedad, pero hay que evaluar el tema de uso de licencias para explotación comercial. En cuanto a proveedores de equipo hay más de 10 proveedores de equipo o tiendas de tecnología en el país y existe la posibilidad de importar.
Poder de Negociación - Clientes	<ul style="list-style-type: none"> El poder de negociación de los clientes es medio-alto ya que ellos tienen la opción de quedarse en casa o ir donde amigos. Además existen varios sustitutos como internet cafés y otros tipos de entretenimiento.
Amenazas de Nuevos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> Las amenazas por nuevos entrantes es media-alta, ya que existe la posibilidad de que el negocio sea copiado. Sin embargo, los costos de entradas y operación no son bajos.
Amenazas de Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Esta amenaza es alta. Existen varios sustitutos que podrían reemplazar el negocio. Las personas tienen la elección de adquirir sus propios equipos o jugar con equipos de amigos. Hay varios lugares y opciones de entretenimiento. Incluso existe la amenaza de que las personas puedan elegir sus teléfonos móviles y la televisión, haciendo de estos dispositivos posibles sustitutos.

Ilustración 12. Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Fortalezas y Debilidades de los Competidores

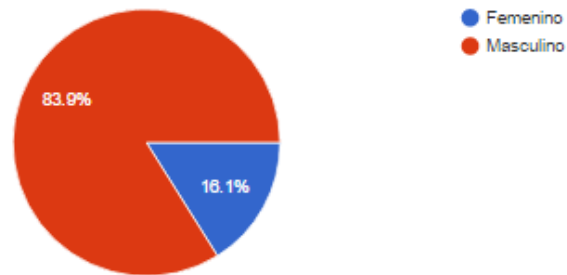
	Fortalezas	Debilidades
World Gaming Center	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos con prestaciones superiores al promedio - Servicios adicionales complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada oferta de juegos - Ubicación (zona no transitable) - No cuenta con estacionamientos - Solo un metodo de cobro (por hora) - Ambiente (tipo Internet café) - Mobiliario incomodo - Limitada capacidad de crecimiento (local no se puede ampliar) - Pobre información en redes sociales e internet
Space Playworld	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio local - Ubicación (zona concurrida) - Paquetes de precios flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobre información en redes sociales e internet - Pobre trato del personal - Equipos bastante antiguos con un mal mantenimiento
Rebounderz Panama	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio local - Oferta innovadora - Múltiples paquetes disponibles - Mucha información en redes sociales e Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación (dentro de un hotel), baja circulación
GameBox	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio local - Ubicación (zona concurrida) - Paquetes de precios flexibles - La mejor variedad de juegos mecanicos - Juegos digitales bastante nuevos y con buen mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Pobre información en redes sociales e internet - Pobre trato del personal
Smart Game Panamá	<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad, permite llegar a donde el cliente desea - Servicios adicionales complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitada capacidad de clientes por hora - Pocos equipos disponibles (3) - Limitada oferta de juegos - Pobre información en redes sociales e Internet
Gamer Cave (truck)	<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad, permite llegar a donde el cliente desea - Escenografía atractiva para los menores - Rápido tiempo de respuesta a consultas - Servicios adicionales complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado costo de renta - Limitada capacidad de clientes por hora - Pobre información en canales redes sociales e Internet

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos durante la investigación de mercado, el 22 de noviembre de 2016.

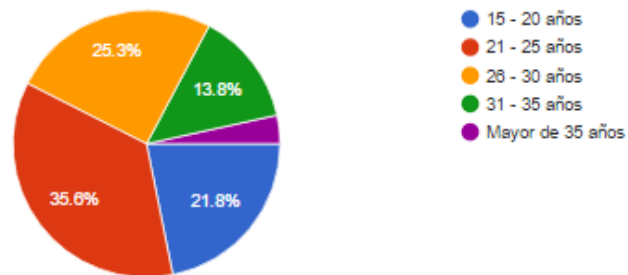
Anexo 10. Encuesta “LAN Gaming Café”

Fecha de distribución	Noviembre 2016
Personas encuestadas	87 personas
Alcance Geográfico	República de Panamá
Medio utilizado	Google Docs, encuesta online
Canales de difusión	Red de contactos (laboral, académico, grupos de <i>gamers</i> online).

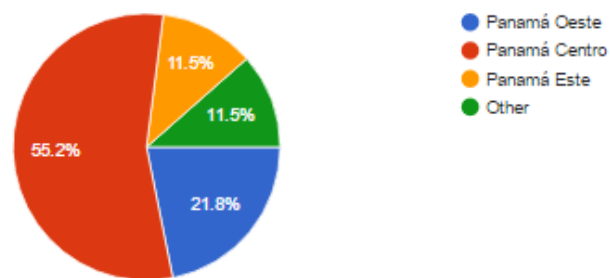
Sexo (87 responses)



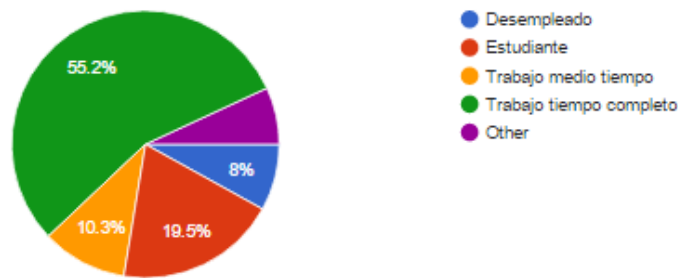
Rango de Edad (87 responses)



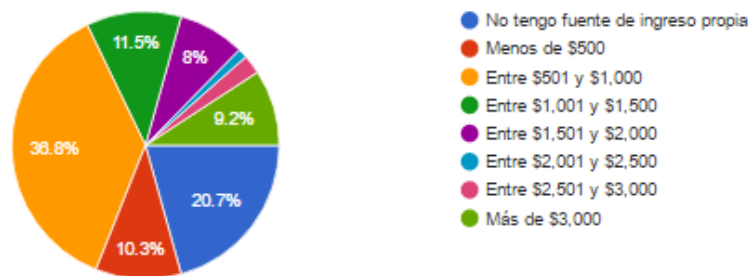
Área de Residencia (87 responses)



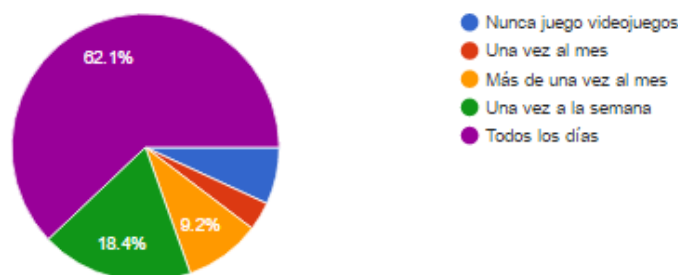
¿Cuál es su estatus laboral? (87 responses)



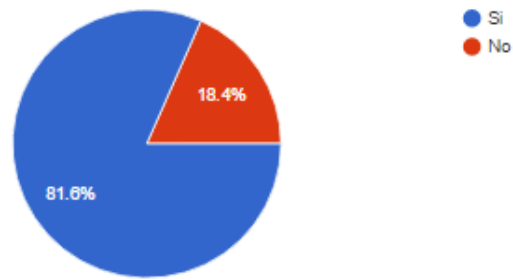
¿Cuál es su rango salarial? (87 responses)



¿Con que frecuencia juegas videojuegos? (87 responses)

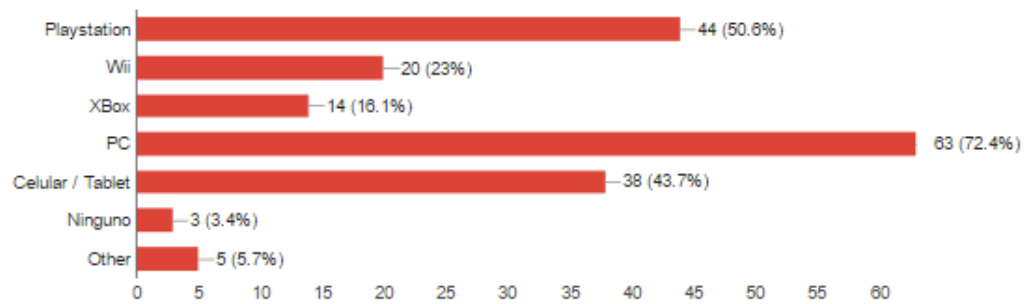


¿Posee alguna plataforma de videojuegos? (87 responses)



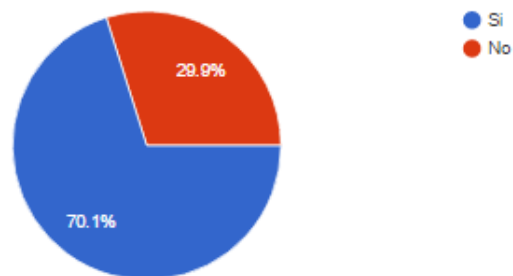
¿Qué plataforma es de su preferencia? Seleccione todos los que apliquen

(87 responses)



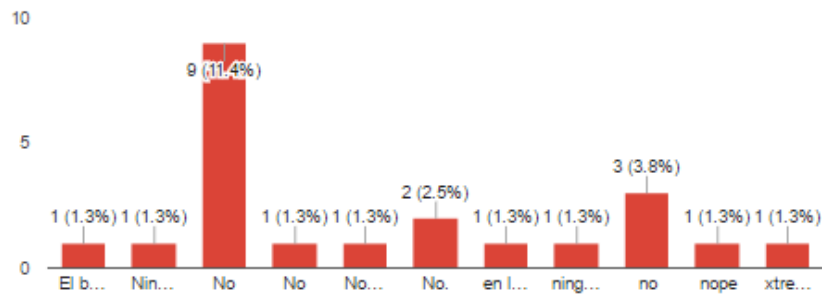
¿Sería una opción para usted ir a un lugar especializado en entretenimiento de videojuegos o realidad virtual / Gaming Café (LAN Gaming Center)?

(87 responses)



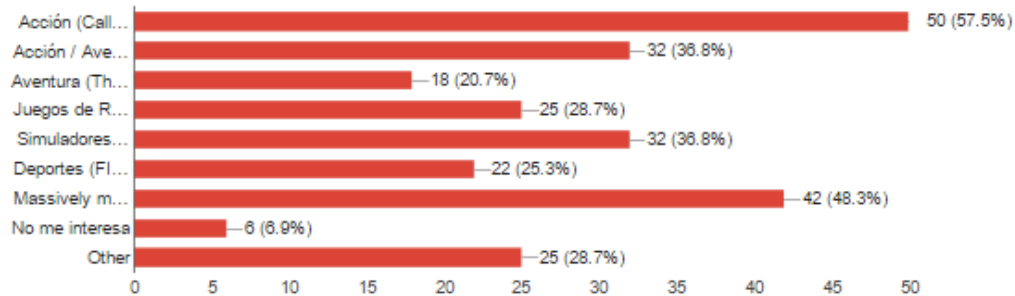
¿Conoce Ud. algún Gaming Café (LAN Gaming Center) en Panamá? De ser positiva su respuesta, favor indicar su ubicación o nombre.

(22 responses)



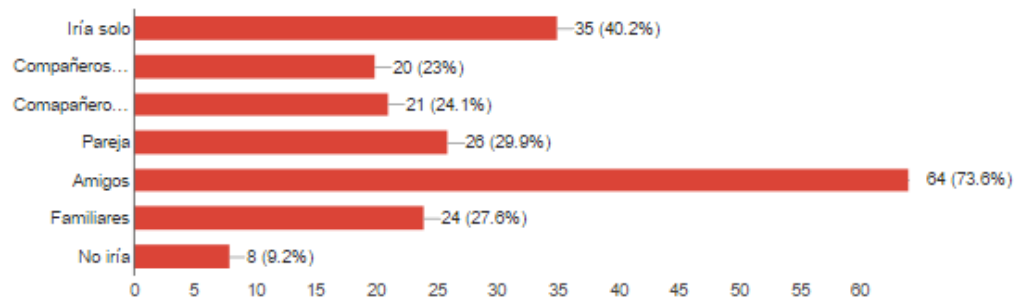
¿Que tipo de videojuego le gustaría jugar en un Gaming Café? Seleccione todos lo que apliquen

(87 responses)



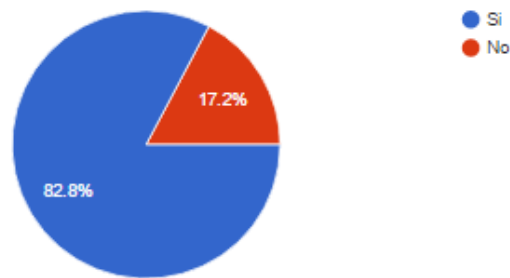
¿Con quien iría acompañado a un Gaming Café? Seleccione todos los que apliquen

(87 responses)

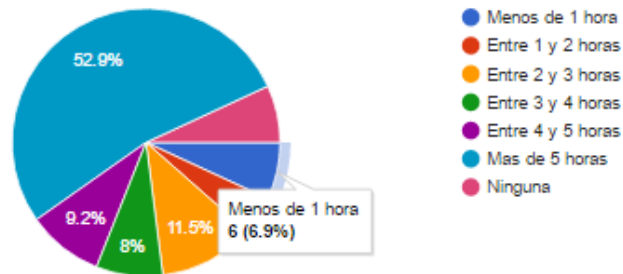


¿Estaría interesado en experimentar el entretenimiento en realidad virtual?

(87 responses)

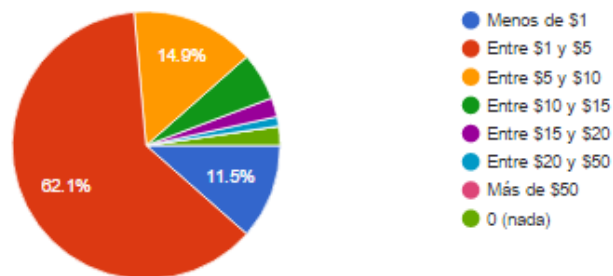


¿Cuántas horas promedio la semana juega videojuegos? (87 responses)

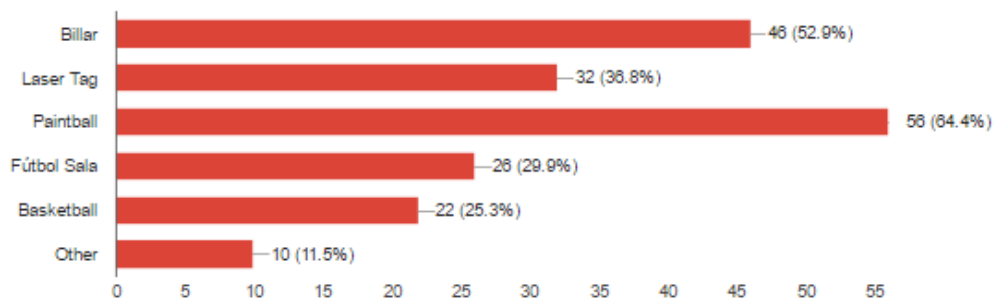


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 hora de entretenimiento en un lugar especializado en videojuegos y realidad virtual?

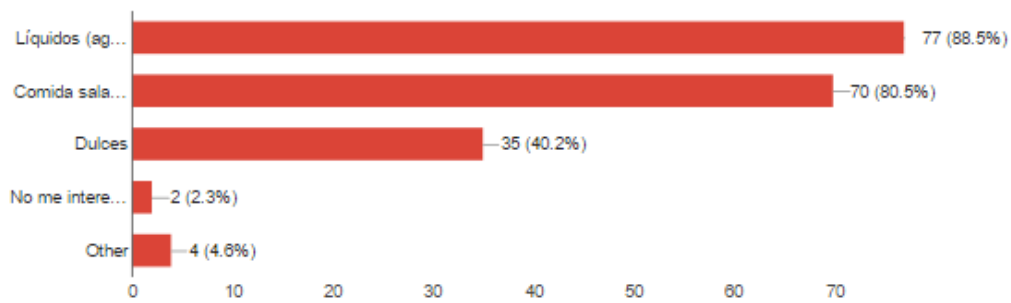
(87 responses)



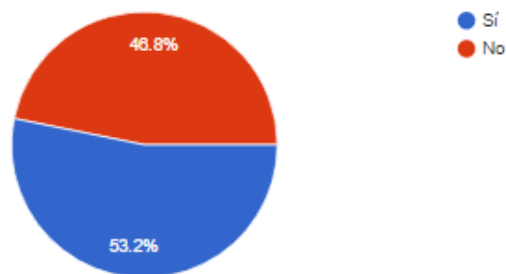
¿Qué otro tipo de juegos le gusta jugar? Seleccione todos los que apliquen
(87 responses)



¿Qué le interesaría tomar y comer en un Gaming Café? Seleccione todos los que apliquen
(87 responses)

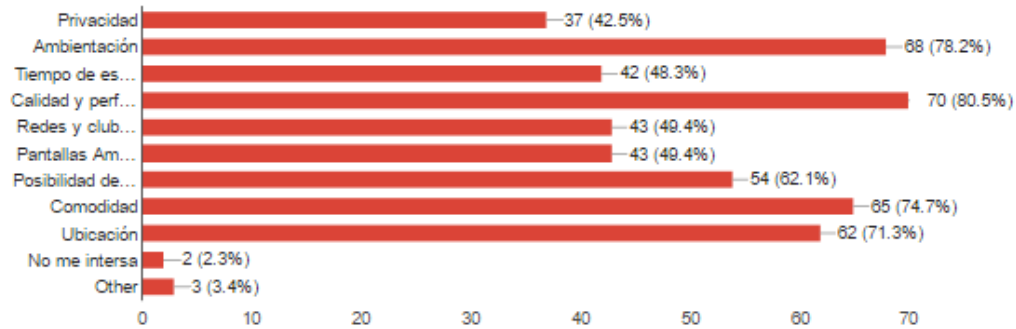


¿Estaría interesado en consumir cerveza en un Gaming Café? (79 responses)



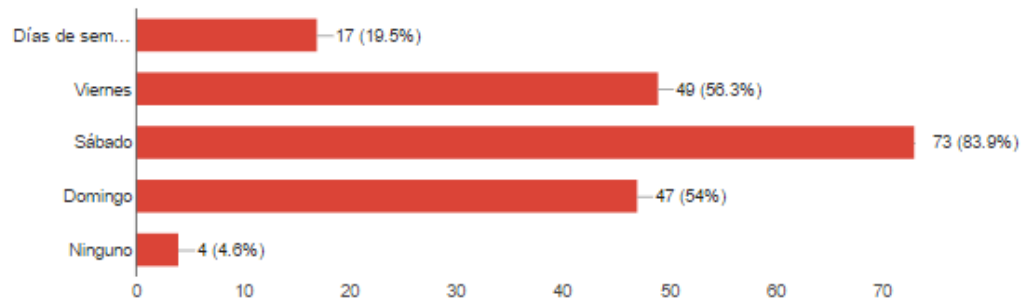
¿Qué atributos valoraría en un lugar como este? Seleccione todas las que apliquen

(87 respuestas)



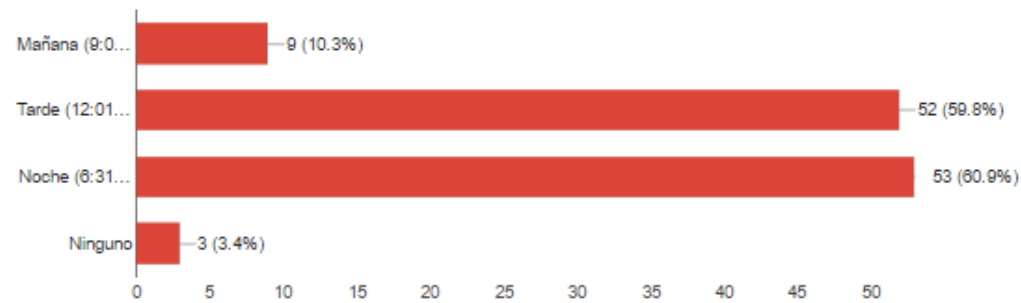
¿En qué momento sería más usual que visite un "Gaming Café"? Seleccione todas las que apliquen

(87 respuestas)



¿En qué horario visitaría un "Gaming Café"? Seleccione todas las que apliquen

(87 respuestas)



Anexo 11. Movilidad en la realidad Virtual



Ilustración 13. Fuente: www.virtuix.com



Ilustración 14. Fuente: www.cyberith.com

Anexo 12. Características de Jugadores de Videojuegos

Dedicación	El tiempo que dedica un jugador en desarrollar ya sea su personaje virtual, o su destreza y habilidades es considerable. Según los datos estadísticos encontrados en el documento “Essential Facts about the Computer and Video Game Industry”, los jugadores frecuentes dedican 6.5 horas semanales en juegos Online y 4.6 horas en juegos con otras personas.
Destreza en las Manos	Es una característica común en los jugadores frecuentes el haber adquirido habilidades en manejar hábilmente los controladores de videojuegos al igual que la combinación mouse + teclado en la PC. Una analogía de esta habilidad puede apreciarse en la persona que desarrolla “una memoria de mano” al tocar una guitarra o un piano.
Buenos Reflejos	Se adquiere al dedicar más tiempo a jugar.
Poder hacer múltiples tareas a la vez	Característica muy común en los jugadores frecuentes. Es imperativo poder tener en mente muchas cosas a la vez al jugar videojuegos, sobre todo si se desea ser bueno en ello.
Habilidades Analíticas	Si se desea ser competitivo, sobretodo jugando en línea con otros jugadores, es necesario ser analítico y desarrollar tácticas y estrategias para vencer a los oponentes.
Control Emocional	El perder partidas o juegos es algo muy común al jugar videojuegos. No se puede tener la serenidad necesaria y la mente positiva, simplemente no se puede ni tener éxito ni disfrutar los videojuegos.

Ilustración 15. Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Gamer Institute, 2016.

Anexo 13. Extracción del Censo 2010 – Población de 10 años y más de edad ocupada. Ingreso mensual percibido.

Población de 10 y más años de edad ocupada						
Ingreso mensual percibido (rangos)						
Rango de Edad	600-799	800-999	1000-1499	1500-1999	2000-2499	2500-2999
PANAMÁ.....	40,195	19,143	19,172	7,261	3,719	1,857
15 - 19.....	975	253	133	24	16	4
20 - 24.....	9,332	3,426	2,562	617	253	104
25 - 29.....	14,505	7,315	7,546	2,718	1,286	606
30 - 34.....	15,383	8,149	8,931	3,902	2,164	1,143
Total Población Meta	32,009					

Tabla 6. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). Público Objetivo: Hombres y mujeres entre 15 y 34 años de edad, ingresos entre \$1,000 y \$2,999 dólares americanos.

POBLACIÓN META	
Población Meta	32,009
Porcentaje Atenderían Gaming Café (Encuesta)	70.1%
Estimación Población Meta	22,438

Tabla 7. Fuente: Propia. Población Meta en base a los datos obtenidos en la Tabla 6.

PROMEDIO DE HORAS AL AÑO	
Promedio de Horas de Juego a la Semana	5
Semanas en un año	52
Horas de Juego en un Año	260
Precio Promedio x Hora	\$ 3.50

Tabla 8. Fuente: Propia. Cálculos para el promedio de horas de juego por semana.

Formula: Población Meta x Promedio de Horas por Año x Precio por Hora	\$ 20,418,861.19
--	-------------------------

Tabla 9. Fuente: Propia. Fórmula utilizada para obtener el tamaño de mercado, en base a las tablas 7 y 8.

Anexo 14. Fuente para el Análisis Dimensional

Rebounders	SpacePlay	GameBox	Ideal	WorldGami...	SmartGame	GamersCave
,00	2,34	3,03	3,66	4,03	1,48	4,66
2,34	,00	1,41	1,41	1,52	1,34	1,55
3,03	1,41	,00	5,48	7,41	1,45	2,90
3,66	1,41	5,48	,00	8,31	1,17	3,38
4,03	1,52	7,41	8,31	,00	1,52	2,07
1,48	1,34	1,45	1,17	1,52	,00	5,45
4,66	1,55	2,90	3,38	2,07	5,45	,00

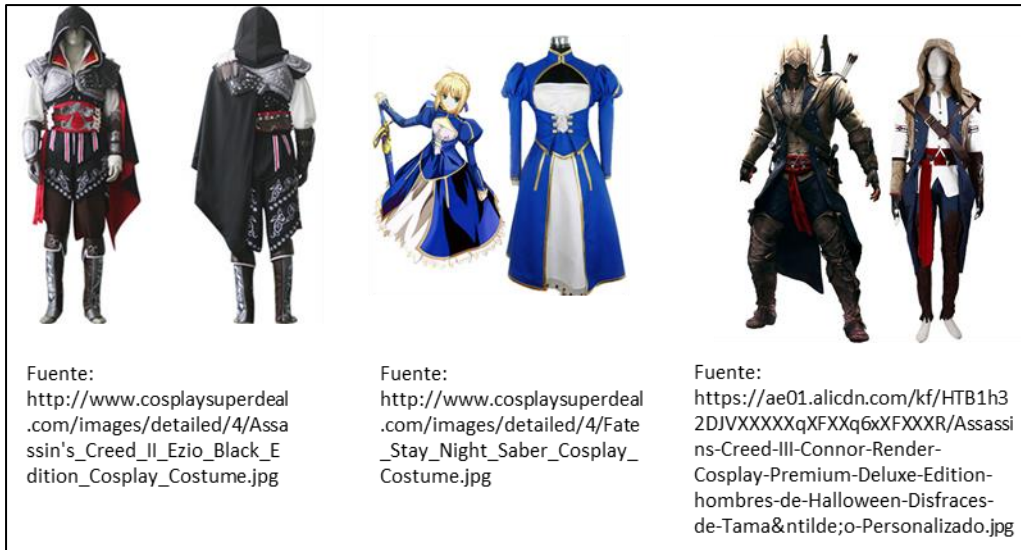
Tabla 10. Fuente: Generado desde la aplicación IBM SPSS Statistics Editor.

Anexo 15. Presupuesto de Marketing A partir de Segundo Año de Operación

PRESUPUESTO DE MARKETING				
Descripción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evento de Lanzamiento	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -
Diseño e Impresión de volantes	\$ 450.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Google AdWords	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$1,500.00	\$1,500.00
Vallas publicitarias	\$ 2,000.00	\$ 6,000.00	\$3,000.00	\$2,000.00
Promotores	\$ 500.00	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Publicidad radial	\$ 1,000.00	\$ 2,500.00	\$1,000.00	\$ -
Total	\$ 6,950.00	\$ 15,200.00	\$6,700.00	\$4,700.00

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25. Modelos de Disfraces de Cosplay.



Fuentes: Cosplay Super Deal: <http://www.cosplaysuperdeal.com/>, Ali Express: <https://es.aliexpress.com/popular/halloween-men-costumes.html>

Anexo 26. Distribución del Local

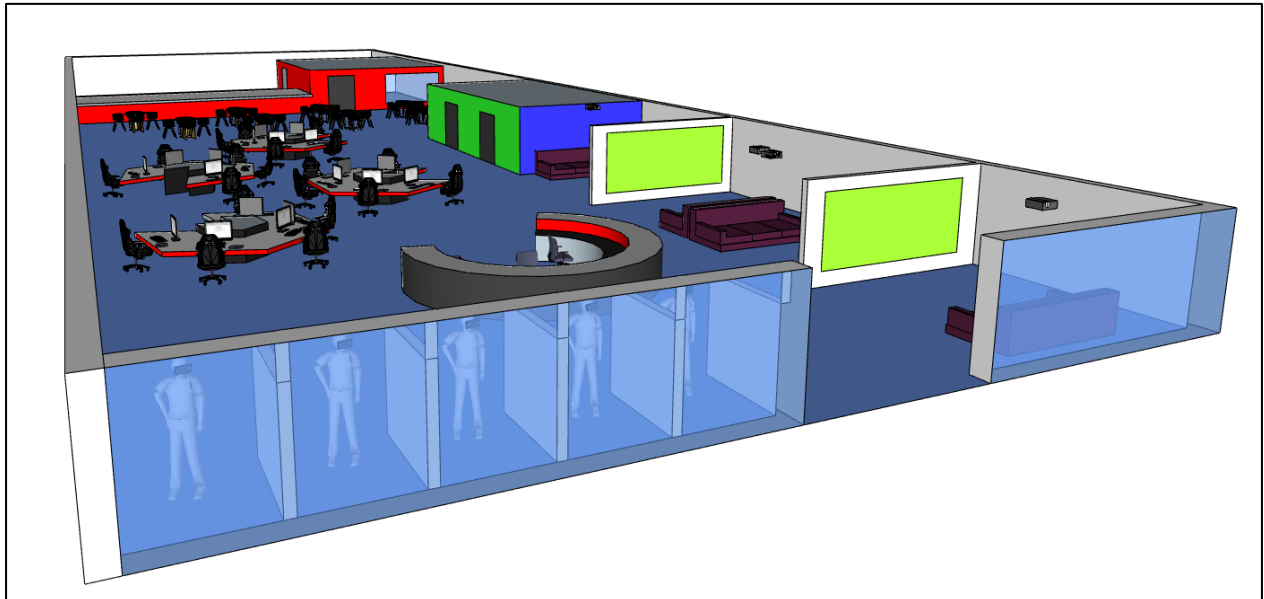


Ilustración 15. Fuente: Elaboración Propia. Distribución global de GamersPlace

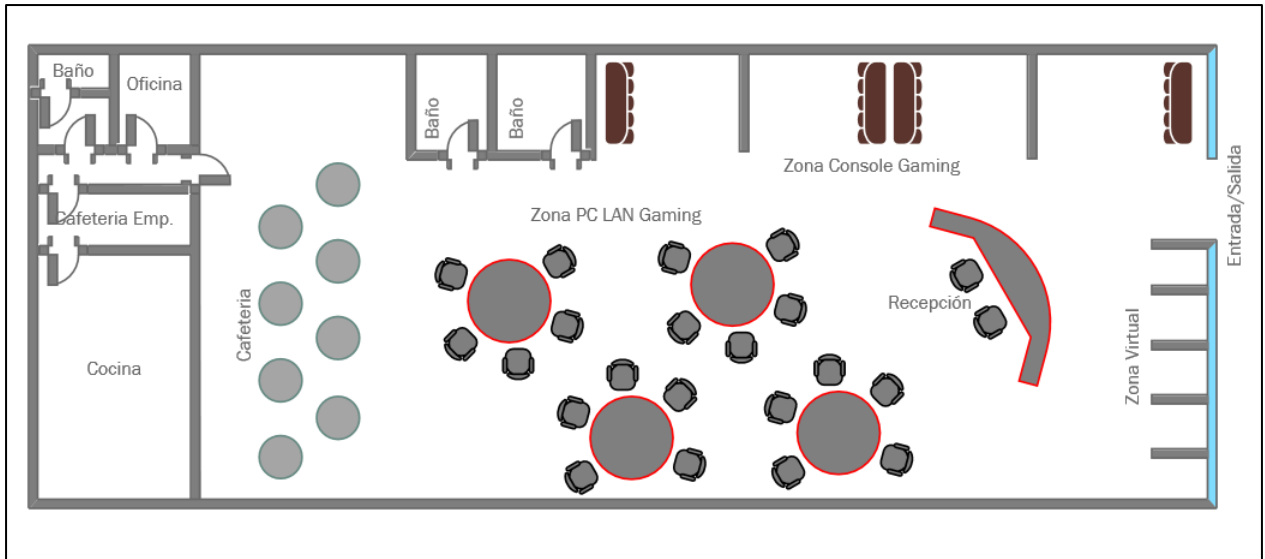


Ilustración 16. Fuente: Elaboración Propia. Diagrama del Local.

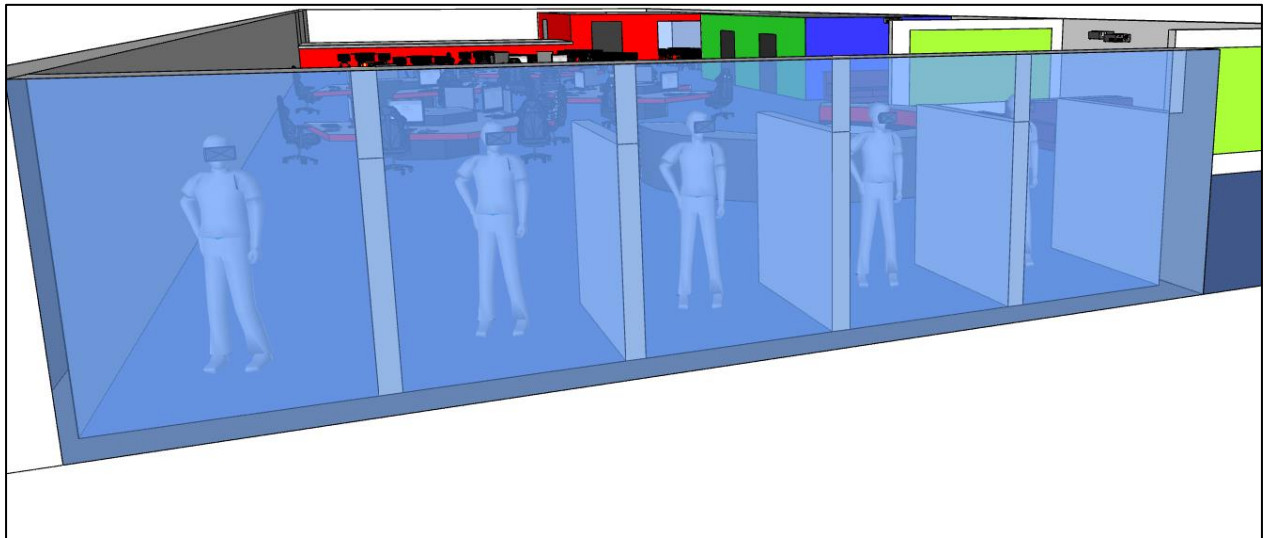


Ilustración 17. Fuente: Elaboración Propia. Zona Virtual



Ilustración 18. Fuente: Elaboración Propia. Zona Console Gaming

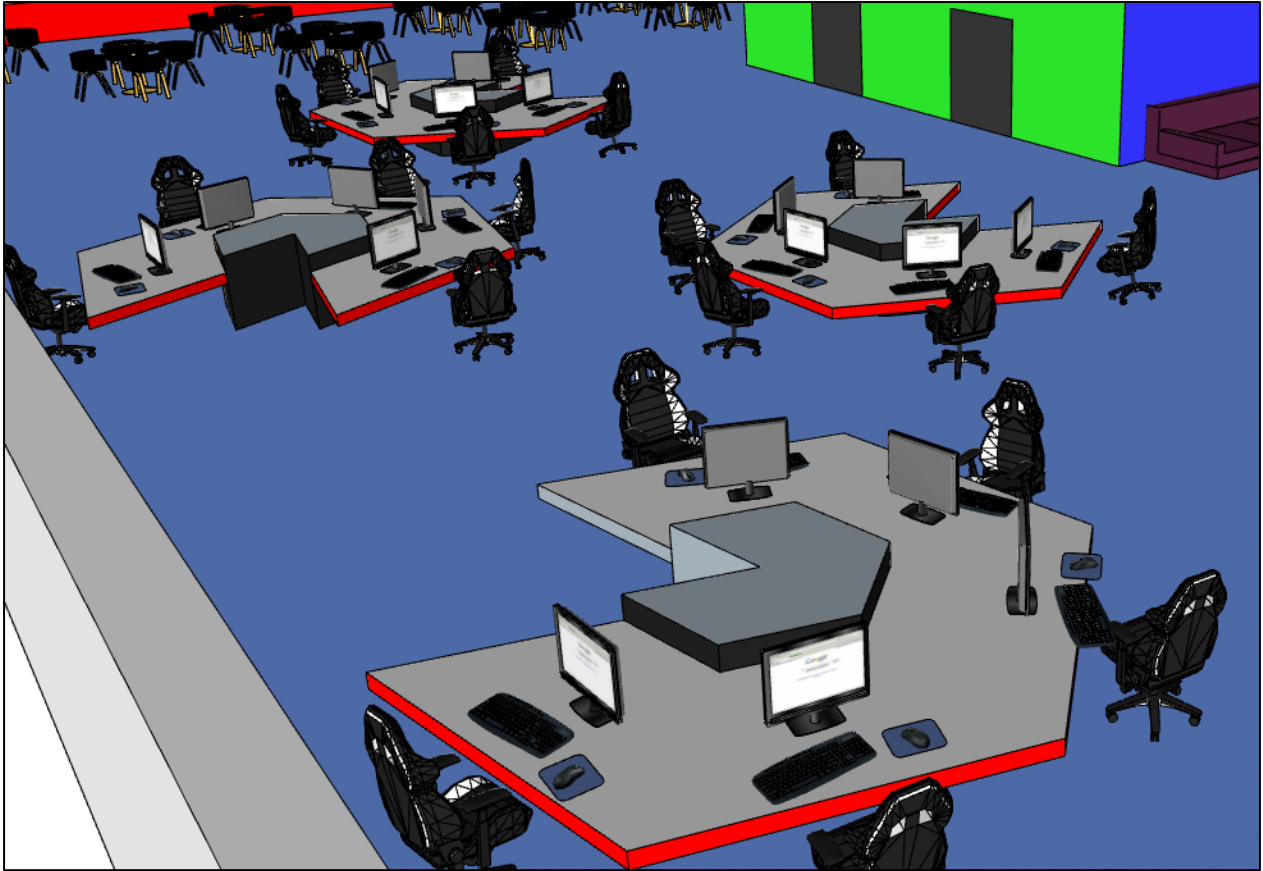


Ilustración 19. Fuente: Elaboración Propia. Zona PC LAN Gaming

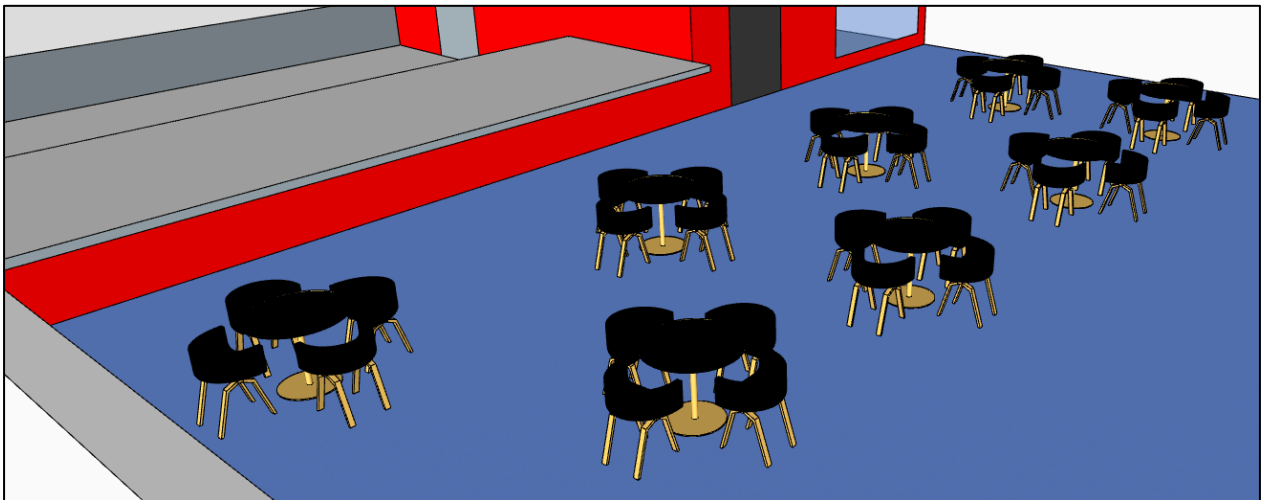


Ilustración 20. Fuente: Elaboración Propia. Cafetería