



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y
Dirección de Empresas**

**Plan de Negocio de “Cines de
e-Leyenda”: Cines de e-sports**

Presentado por:

Alberto Carracedo Nieto

Tutelado por:

María José Garrido Samaniego

Valladolid, 7 de Julio de 2023

RESUMEN

Este trabajo consiste en estudiar la viabilidad de un proyecto de negocio innovador como es un cine de deportes electrónicos (competiciones de videojuegos), también conocidos como e-sports, y para ello se realizarán análisis tanto internos como externos, así como un plan de marketing y una descripción organizativa de la empresa. En caso de que el proyecto resultara viable se podría pensar en abrir el negocio. La idea de negocio es arriesgada, ya que es una idea de negocio con un público muy específico, pero también innovadora (no hay un negocio así en España), y a lo largo de este trabajo veremos si merece la pena llevar a cabo el proyecto.

Palabras clave

Innovación, E-Sports, Videojuegos, Ocio

Códigos Clasificación JEL

M13 (Creación de Empresas), M31 (Marketing)

ABSTRACT

This work consists of studying the feasibility of an innovative business project such as an electronic sports cinema (video game competitions), also known as e-sports, and for this purpose both internal and external analyses will be carried out, as well as a marketing plan and an organizational description of the company. If the project proves to be viable, it could be considered to open the business. The business idea is risky, since it is a business idea with a very specific public, but also innovative (there is no business like this in Spain), and throughout this work we will see if it is worth carrying out the project.

Keywords

Innovation, E-Sports, Videogames, Entertainment

JEL Classification Codes

M13 (New Firms • Startups), M31 (Marketing)

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. METODOLOGÍA	11
3. DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO ...	12
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	12
4.1 Análisis del entorno general	13
4.1.1 Variables políticas	13
4.1.2 Variables económicas.....	14
4.1.3 Variables sociales.....	16
4.1.4 Variables tecnológicas.....	17
4.1.5 Variables ecológicas	18
4.1.6 Variables legales	18
4.2 Análisis del sector	19
4.2.1 Definición del sector. ABELL	19
4.2.2 Fuerzas competitivas de Porter.....	21
4.2.2.1 <i>Posibilidad de entrada de nuevos competidores</i>	21
4.2.2.2 <i>Productos sustitutivos</i>	22
4.2.2.3 <i>Poder de negociación de clientes</i>	22
4.2.2.4 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	23
4.2.2.5 <i>Grado de rivalidad</i>	23
5. ANÁLISIS INTERNO	24
5.1 Cadena de valor de Porter	24
5.1.1 Actividades primarias:.....	24
5.1.2 Actividades de apoyo:.....	24
5.2 Ventajas competitivas	25
5.2.1 Fuentes de ventaja en costes.....	25
5.2.2 Fuentes de ventaja en diferenciación.....	26
5.3 Análisis DAFO	27
6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
6.1 Análisis de oportunidad	29
6.2 Modelo CANVAS	29
6.3 Misión, visión y valores	32
6.3.1 Misión de la empresa.....	32
6.3.2 Visión de la empresa	32
6.3.3 Valores de la empresa.....	32
6.4 Objetivos estratégicos	33

7. PLAN DE MARKETING	33
7.1 Enfoque	33
7.3 Estrategia de marketing	35
7.4 Marketing Mix	37
7.4.1 Decisiones sobre producto.....	37
7.4.2 Decisiones sobre precio	39
7.4.3 Decisiones sobre distribución.....	41
7.4.4 Decisiones sobre comunicación.....	41
8. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	43
8.1 Diseño de los puestos de trabajo	43
8.2 Forma jurídica de la empresa	48
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	48
9.1 Previsión de demanda	49
9.2 Inversión inicial	50
9.3 Previsión de gastos	51
9.4 Balance de situación inicial	51
9.5 Cuenta de pérdidas y ganancias	52
9.6 Rentabilidad de la empresa	53
9.6.1 Fondo de maniobra	53
9.6.2 Punto muerto o umbral de rentabilidad.....	53
9.6.3 Ratio de liquidez	53
9.6.4 Ratio de solvencia	54
9.6.5 Ratio de endeudamiento	54
9.6.6 Rentabilidad económica (ROI)	54
9.6.7 Rentabilidad financiera (ROE).....	55
10. CONCLUSIONES	55
11. BIBLIOGRAFÍA	57

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1: Espectadores de media Mundiales <i>League of Legends</i>	9
Figura 1.2: Espectadores de media LEC primavera <i>League of Legends</i>	10
Figura 4.1: Análisis PESTEL.....	12
Figura 4.2: Importaciones de gas por países.....	14
Figura 4.3: Evolución anual del IPC.....	15
Figura 4.4: Crecimiento del PIB per cápita.....	16
Figura 4.5: Brecha digital en España en 2021.....	17
Tabla 4.6: Análisis estratégico del entorno.....	19
Figura 4.7: logo de Unreal e-Sports Zone.....	21
Figura 4.8: Fuerzas competitivas de Porter.....	21
Tabla 5.1: Análisis Interno, actividades primarias.....	24
Tabla 5.2: Análisis Interno, actividades de apoyo.....	25
Tabla 5.3: Análisis DAFO.....	28
Tabla 6.1: Modelo CANVAS.....	31
Figura 7.1: cines mantería Renoir.....	37
Figura 7.2: comparativa logos <i>League of Legends</i> y cine.....	39
Tabla 8.1: fichas de los puestos de trabajo.....	43
Figura 8.2: organigrama de la empresa.....	48
Tabla 9.1: previsión de ingresos.....	49
Tabla 9.2: inversiones iniciales.	50

Tabla 9.3: gastos anuales.....	51
Tabla 9.4: balance de situación inicial.....	51
Tabla 9.5: cuenta de pérdidas y ganancias.....	52

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es analizar la **viabilidad** de la creación de un negocio como es un **cine de deportes electrónicos** (competiciones profesionales de videojuegos). Es un servicio **innovador**, que busca atraer la atención de un **público muy específico** (mayoritariamente joven, masculino, de unos 20 a 35 años), pero también **muy fiel** (la mayoría de los espectadores suelen seguir las competiciones semana tras semana, similar al fútbol). Se busca aportar y mezclar las **comodidades** de un cine (como la comodidad, el sonido, la pantalla grande) con las características de los deportes electrónicos o e-sports (fidelidad, ligas semanales, evento social). Como hemos dicho, se podría asemejar al fútbol, en el cual un espectador puede verlo en solitario en su casa o verlo en compañía de amigos o familiares, ya sea en el hogar o en un bar. La **fidelidad** se traduce en el seguimiento de un espectador de un equipo en concreto del que es forofó y al cual sigue y ve todos sus partidos. Para lograr el objetivo principal vamos a realizar:

- Realizar un **análisis del entorno**, para conocer qué factores externos, ya que no dependen de nosotros, pueden afectar a nuestro negocio.
- **Analizar el sector**, para ver cuáles son nuestros competidores y saber si son una amenaza para el negocio.
- **Análisis interno**: cadena de valor, ventajas competitivas y DAFO. Modelo CANVAS.
- Establecer unos **objetivos de empresa**, así como una visión, misión y valores.
- Realizar un **plan de marketing** y estrategias a seguir. Estudio de mercado.
- Diseño de los **puestos de trabajo** y como estaría organizada la empresa.
- Elaborar un **plan económico-financiero** para estudiar la viabilidad financiera.

- Abrir el negocio si los resultados son satisfactorios.

He escogido este tema principalmente por dos motivos: el conocimiento que tengo del tema y el desconocimiento que tiene la gente de la existencia e importancia de las competiciones profesionales de videojuegos. En cuanto a lo primero: llevo toda mi vida jugando a videojuegos, desde que era muy pequeño que veía a mi padre jugar porque aún yo no era capaz de hacerlo. Él fue quien me enseñó y el que despertó mi pasión por ellos. Los **juegos han ido evolucionando** desde que nacieron, tanto en calidad como en forma de jugar. El nacimiento de internet cambió totalmente los videojuegos, surgiendo los **juegos multijugador** (de varios jugadores) **en línea**: juegos en los que juegas con y contra personas de todo el mundo a través de Internet. Conocí el mundo de los e-sports con 16 años de casualidad (concretamente con el *League of Legends*) y me hice foroforo de un equipo porque jugaba un español en él. Desde entonces empecé a seguir toda la liga semanalmente, año tras año, hasta hoy. Ese sentimiento de pertenencia a un equipo es uno de los motivos por los que creo que el negocio puede funcionar. Muchos espectadores siguen las competiciones por diferentes motivos: porque juegan al juego, porque les gusta verlo, pero no jugarlo, porque siguen a un jugador o equipo español, por tradición...Y normalmente, el espectador sigue la competición semana tras semana, ya sea viendo a su equipo favorito o viendo todo (como es mi caso). El otro motivo por el cual he escogido este tema es el desconocimiento (o quizá incluso prejuicio) que mucha gente tiene sobre el tema. Como veremos a continuación es un sector muy importante, que **genera mucho dinero**, y seguido por millones de personas en todo el mundo. Hay gente que no sabe ni que existe, o gente que considera que es algo que siguen cuatro "frikis" pero no es así. Hay **multitud de videojuegos con competiciones profesionales**, pero nos vamos a centrar en el más famoso y en éste va a centrarse el negocio: el ***League of Legends***. Es el videojuego más seguido con diferencia y el único que tiene ligas semanales, es decir, que hay partidas todas las semanas. Esto no implica que sólo se retransmita este juego; también se retransmitirán los torneos de mayor interés de otros videojuegos como *Valorant*, *DOTA 2*, *FIFA* o *Counter Strike Global Offensive*.

Pero ¿qué son exactamente los **e-sports**? ¿Tanta relevancia tienen?

Los e-sports (deportes electrónicos en inglés) es como se les llama a las **competiciones profesionales de videojuegos** compuestas por equipos de jugadores, organizadores, ligas, patrocinadores (algunos tan grandes como KIA o Banco Santander), broadcasters (equivalente a los comentaristas deportivos), y espectadores. Los e-sports son algo genérico, es decir, están compuestos por competiciones de juegos, no solo un único juego. Los e-sports son el equivalente a los deportes en general, mientras que los videojuegos en concreto (como el *League of Legends* o *Valorant*) son el equivalente a fútbol, baloncesto...

Vamos a ver algunos datos generales acerca de los videojuegos en general y de los juegos multijugador en línea y los e-sports en particular.

Según la Asociación Española de Videojuegos, el sector tiene un peso del 0,11% del PIB español. En 2019, los videojuegos generaron **1479 millones de euros**. Sólo en España hay 15 millones de personas que juegan a videojuegos, y entre ellas hay un 42% de mujeres, y 3 millones de seguidores de e-sports. De media los españoles dedican cerca de 7 horas a la semana a los videojuegos. Para poner en relieve la importancia del sector, **los videojuegos** (en España) **facturan más que el cine y la música juntos**.

Centrándonos en el videojuego *League of Legends*, vamos a ver algunos datos que me han motivado para escoger este tema:

- El mundial del *League of Legends*, un torneo que enfrenta a los mejores equipos del mundo fue el evento de videojuegos más visto en 2022. Es el juego con mayor pico de espectadores de Twitch (la mayor plataforma en la que se retransmite) y este evento lo demostró: tuvo un pico de más de 5 millones de espectadores (sin contar espectadores chinos, ya que usan otra plataforma propia), el mayor pico que ha conseguido el juego en toda su historia y un millón de espectadores más que el evento de 2021. Tuvo una audiencia media de 1 millón de espectadores, ligeramente inferior a la de 2021, de 1.3 millones. En perspectiva, el incremento fue solo del 2% del 2020 al 2019, pero hubo un **incremento del 66%** del 2019 al 2018. Uno de los influencers españoles más conocidos, Ibai, retransmitió el

evento y llegó a tener un pico de 480 mil espectadores, una verdadera hazaña en la comunidad española.

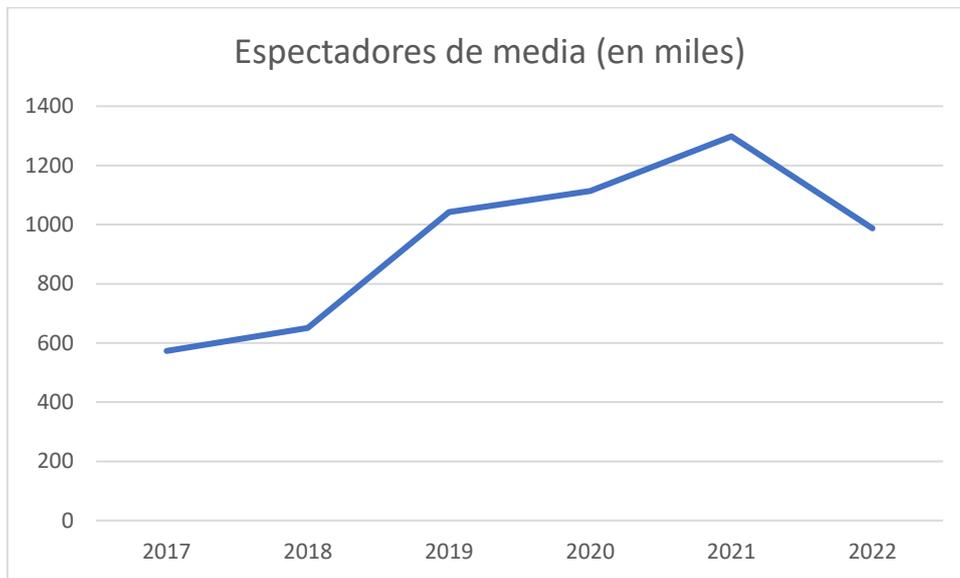


Figura 1.1: Espectadores de media mundiales *League of Legends*. Fuente: escharts.com
(2022) Elaboración propia

- Las ligas regionales, sobre las cuales se sustenta nuestra idea de negocio (puesto que son semanales) también siguen en crecimiento. Las ligas regionales se dividen en dos torneos, la temporada de primavera y la temporada de verano. A lo largo de los años se ha observado que la temporada de verano es menos seguida que la de primavera, que se puede deber a que durante la de primavera la gente sale menos de casa debido al clima y a las obligaciones (colegio/trabajo). Por tanto, es más lógico comparar las temporadas de primavera entre ellas y las temporadas de verano entre ellas, de forma individual. Por ejemplo, en la temporada de primavera, en la LEC (liga europea):

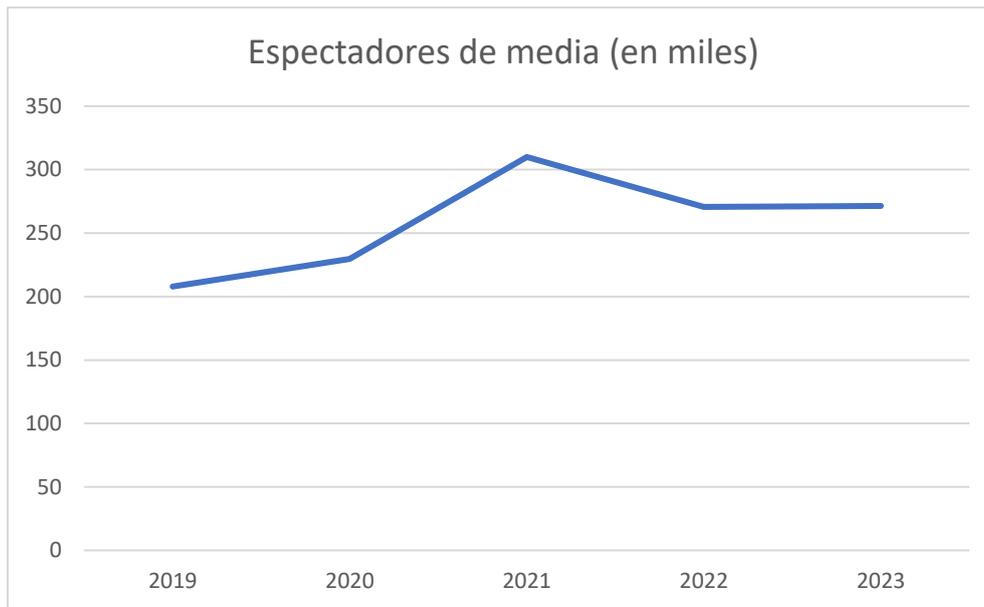


Figura 1.2: Espectadores de media LEC primavera *League of Legends*. Fuente: escharts.com (2023) Elaboración propia

Los datos de verano siguen la misma tendencia, pero con menores números. Podemos observar que en 2022 ha decrecido con respecto a 2021 y el motivo podría ser la bajada de nivel de Europa a nivel internacional (en el mundial de 2020 Europa tuvo un gran nivel contra los mejores equipos de todas las regiones y fue era una de las regiones favoritas a ser campeona, lo que podría haber derivado en mayores espectadores en 2021). Es posible que la pandemia y sus efectos en la gente (miedo a salir) haya influenciado y potenciado los datos de 2021. En 2023 la media de espectadores ha sido muy similar a la de 2022, por lo que aún la competición no muestra signos de fatiga y está aún por encima de los espectadores de 2020.

En cuanto a la LVP, que es la liga española, es en la que más nos podemos fijar para intuir cuántos espectadores del videojuego hay en España. Tuvo 25,8 millones de espectadores únicos en 2022 (un **incremento de un 98% respecto a 2021**), un total de horas vistas de 11 millones (**incremento del 100% respecto a 2021**), y un pico de espectadores de 92.479 en la gran final de verano (**superando los 73.596 del 2021 y récord de la LVP**).

2. METODOLOGÍA

El Grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) me ha aportado los conocimientos y los procedimientos a seguir que son necesarios para la realización de este TFG (plan de negocio), a través de las asignaturas que componen el plan de estudios, en mayor o menor medida, puesto que los cursos han sido una escalera ascendente, siendo el último curso el último peldaño de la escalera que empezamos en primero.

Algunas de las asignaturas que más relevancia han tenido para la creación del trabajo son:

- Dirección Estratégica: asignatura que engloba y expande casi todas las asignaturas que hemos visto a lo largo del grado. Nos va a servir para el análisis estratégico, tanto externo como interno, así como el análisis del sector y nuestros competidores.
- Dirección comercial I y II: asignaturas más importantes del grado en cuanto al marketing se refiere. Nos va a ayudar para realizar el plan de marketing.
- Dirección de recursos humanos: la única asignatura de recursos humanos del grado, pero no por ello menos importante. Nos va a ayudar con el diseño de los puestos de trabajo y la organización interna de la empresa. Ligado a ello están las asignaturas de Derecho, como Derecho del Trabajo (optativa de cuarto curso) o Derecho Mercantil.
- Asignaturas de contabilidad y finanzas: todas ellas nos van a servir para elaborar el plan económico-financiero, a través de un pequeño análisis de los estados contables y de una serie de ratios para estudiar la viabilidad de la empresa.

Aparte de esto se han utilizado datos de Internet y manuales para todo aquello que no nos aporta lo que hemos estudiado, como los datos vistos en la Introducción o datos relacionados con los puestos de trabajo. Todo ello está detallado en la bibliografía.

3. DEFINICIÓN Y DIMENSIONES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

De momento la empresa sólo tendrá **una unidad estratégica de negocio** (UNE). Recordemos que una UNE es la combinación más pequeña “producto-mercado” para la cual podemos identificar un beneficio potencial y así desarrollar una estrategia para poder explotar ese beneficio.

Vamos a ofrecer un servicio de emisión de e-sports (especialmente *League of Legends*) con las comodidades de un cine convencional (butacas, pantalla, comida, audio).

Dimensiones de la unidad estratégica de negocio:

1. **Servicio:** visualización de e-sports con comodidad, calidad y en compañía.
2. **Tipos de clientes:** particulares (generalmente personas jóvenes, de 20 a 35 años)
3. **Tecnología:** bajo pedido, ya que es un servicio.
4. **Alcance geográfico:** cualquier lugar de España, pero generalmente personas de la provincia de Valladolid, ya que aquí se instalará el cine.
5. **Posición de la UNE en la cadena de valor añadido:** prestación del servicio al consumidor final.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Vamos a analizar el entorno mediante el análisis PEST o PESTEL, que nos permite analizar que variables del entorno (que no dependen de nosotros) afectan a nuestra empresa.

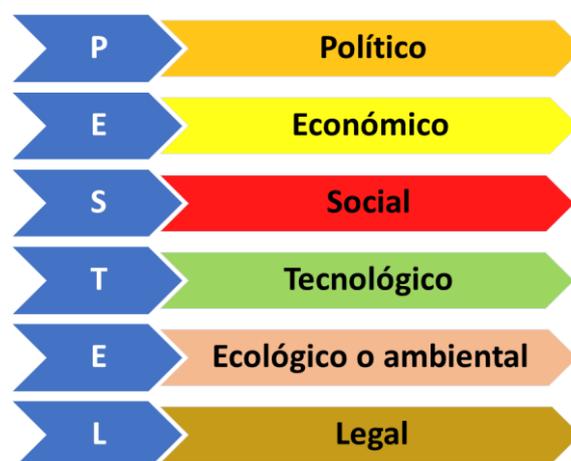


Figura 4.1: Análisis PESTEL. Fuente: Fahey y Narayanan (1968)

Obviamente no todas nos afectarán, ni nos afectarán de la misma manera. Si prevemos que en el futuro una variable nos afectará de manera positiva será una oportunidad para nosotros. Si por el contrario nos afecta de manera negativa va a ser una amenaza. Vamos a analizar cómo pueden fluctuar las variables desde hoy hasta dentro de tres años.

4.1 Análisis del entorno general

4.1.1 Variables políticas

Con las elecciones a la vuelta de la esquina (convocadas con anterioridad, además) se genera una incertidumbre sobre quién gobernará y los cambios en materia de leyes que puede llegar a haber, especialmente en leyes impositivas. Esta incertidumbre repercute indirectamente en la confianza de particulares y empresarios. Fijándonos en las encuestas electorales, el partido más votado sería el Partido Popular (PP) pero no obtendría la mayoría absoluta y si quisiera gobernar tendría que formar un gobierno de coalición con VOX u otro partido, lo cual no es seguro que pase. Si no se llegara a un acuerdo, habría una nueva convocatoria electoral, lo cual generaría más inestabilidad a medio plazo. Sería algo que nos afecta negativamente a corto plazo por el posible cambio de gobierno y a medio plazo por las posibles modificaciones de leyes del nuevo gobierno que nos afecten directamente. Suponiendo que PP y VOX formen un gobierno de coalición va a haber diferencia de opiniones entre ellos en varios ámbitos, como ha pasado con el gobierno formado por el PSOE y Unidas Podemos, por lo que va a seguir habiendo inestabilidad y desconfianza. Es una **amenaza** para nosotros.

Otros puntos a tener en cuenta son las guerras entre Ucrania y Rusia y la rotura de relaciones entre Argelia y España hace aproximadamente un año (debido a la postura sobre el Sahara). Esto último está afectando negativamente al suministro del gas, ya que Argelia era con diferencia el principal suministrador de gas de España hasta entonces. Esto ha provocado que importemos más gas de otros países como EE. UU. o Rusia, siendo ahora Estados Unidos nuestro mayor proveedor. Esto está haciendo que pagemos más por el gas, ya que el gas que nos suministran Rusia y EE. UU. es gas natural licuado (GNL), lo que

conlleva mayores costes de transporte, a diferencia del gas natural proveniente de Argelia. No sabemos qué pasará de aquí a tres años, pero vamos a asumir que tanto las relaciones entre Argelia y España como la guerra de Ucrania- Rusia van a continuar, por tanto, serán **amenazas** para nuestra empresa.

Total de importaciones de gas desde España

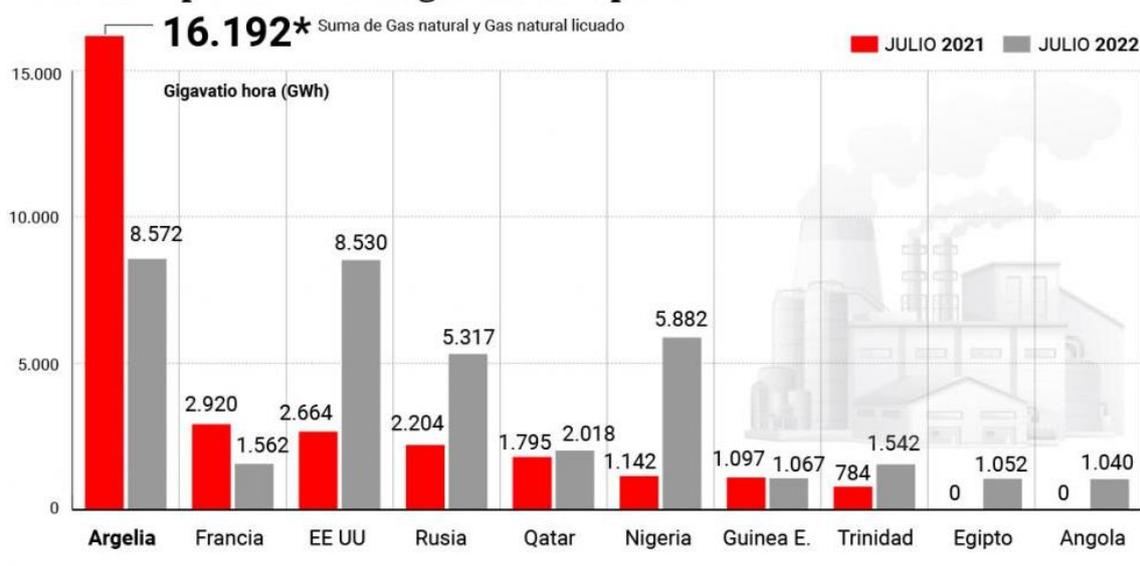


Figura 4.2: Importaciones de gas por países. Fuente: Agencias, recogido por 20minutos.es (2022)

Podemos observar que hemos incrementado tanto las importaciones de Rusia como las de Estados Unidos, viéndose reducidas en casi un 50% las de Argelia al cabo de un año. La cantidad de gas que nos **suministra EE. UU. se ha multiplicado casi por cuatro** con respecto a julio de 2021. Además, **pasa a ser uno de los principales proveedores de gas natural** junto con Argelia. Hay que destacar también el aumento de gas importado de **Nigeria**, que ha pasado a ser uno de los mayores proveedores tras la rotura del Tratado de Amistad firmado en 2002 con Argelia.

4.1.2 Variables económicas

Una de las variables más en boca de todos y que nos afecta directamente es la inflación. Como ya sabemos, la inflación es el aumento de precios de forma general, y como consecuencia se produce una pérdida del valor del dinero, una **pérdida del poder adquisitivo de las personas**. Cuanta mayor inflación haya,

menos bienes o servicios voy a poder comprar con el mismo dinero. ¿Cómo nos afecta la inflación a nosotros? La inflación sostenida en el tiempo provoca descensos en el consumo de forma generalizada, sobre todo en bienes y servicios que no sean de primera necesidad (como es nuestro caso). Si un potencial cliente nuestro pierde poder adquisitivo, es lógico pensar que uno de los servicios que no va a consumir o va a dejar de consumir sea el nuestro.

IPC - IPC General 2023						
	Interanual		Acum. desde Enero		Variación mensual	
Junio 2023	1,9%		2,3%		0,6%	
Mayo 2023	3,2%		1,7%		0%	
Abril 2023	4,1%		1,7%		0,6%	
Marzo 2023	3,3%		1,1%		0,4%	
Febrero 2023	6,0%		0,7%		0,9%	
Enero 2023	5,9%		-0,2%		-0,2%	
Diciembre 2022	5,7%		5,7%		0,2%	
Noviembre 2022	6,8%		5,5%		-0,1%	
Octubre 2022	7,3%		5,7%		0,3%	
Septiembre 2022	8,9%		5,3%		-0,7%	
Agosto 2022	10,5%		6,1%		0,3%	
Julio 2022	10,8%		5,8%		-0,3%	
Junio 2022	10,2%		6,1%		1,9%	

Figura 4.3: Evolución mensual del IPC. Fuente: INE, recogido por datosmacro.expansion.com (2023)

Según el INE (recogido por el datosmacro.expansion.com) (2022), el IPC alcanzó un pico de un 10.8% en tasa interanual en julio de 2022, algo que no veíamos desde 1985. En junio de 2023 tenemos un IPC interanual de **1.9%**, su **menor nivel desde marzo de 2021**. El Banco de España prevé que la inflación general en 2023 será del 3.2% y habrá un cierto repunte del 3.4% en 2024. Se prevé un IPC del 1.8% en 2025. Son niveles muy positivos comparados con los vistos en 2022, por lo tanto, lo consideraremos una **oportunidad**, especialmente a medio plazo (2025).

Otra variable económica a analizar es el PIB per cápita, que nos da una estimación de la riqueza de un país:

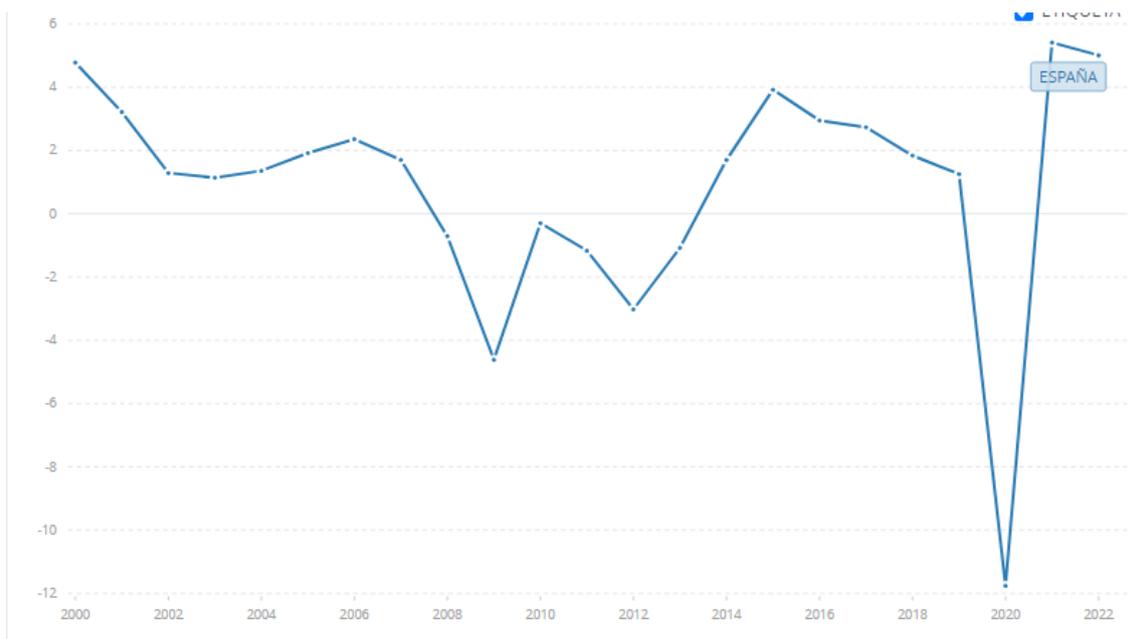


Figura 4.4: Crecimiento del PIB per cápita en % anual. Fuente: Banco Mundial (2022)

Podemos observar el **crecimiento del PIB per cápita (en % anual)** que ha experimentado España desde el año de la pandemia, que ha sido de un **5% en 2022**. Aun así, **en términos absolutos no hemos recuperado los niveles prepandemia** de 2019 (de 25.316 millones de euros a 24.727 millones de euros en 2022). Por tanto, podemos decir que somos más pobres que en 2019, pero las previsiones son positivas. El Banco de España prevé que la **economía crecerá un 2.3% en 2023, un 2.2% en 2024 y un 2.1% en 2025**. Por tanto, podemos considerarlo una **oportunidad** a corto y medio plazo.

4.1.3 Variables sociales

Una de las variables a tener en cuenta es el **cambio en los gustos** o hábitos de consumo de la gente, es decir, en nuestro caso, que la gente deje de ver competiciones profesionales. Como vimos en la introducción, esto no ocurre, sino que **cada vez hay más gente que consume este tipo de contenido**, sobre todo en España. El influencer **Ibai** (anteriormente comentarista de *League of Legends*) es uno de los motivos por los cuales la escena profesional en España es seguida tanto. Además, recientemente éste **compró junto a Gerard Piqué un equipo en la liga europea (KOI)**, con lo cual ya son tres los equipos españoles en la llamada LEC.

Las cosas han cambiado en los últimos años y ahora jugar a videojuegos o ver

competiciones ya no se ve como algo tan raro, se está empezando a ver como algo normal, especialmente las nuevas generaciones. Mucha gente joven comienza a jugar y también entra en el mundo de Twitch. A pesar de que hay gente que deja de jugar, muchos **no dejan de ver e-sports**, ya que es mucho más entretenido y divertido verlo que jugarlo, como en los deportes (opinión personal). Lo consideraremos una **oportunidad**.

4.1.4 Variables tecnológicas

Una de las variables tecnológicas más notorias es un **cambio tecnológico**, sobre todo en nuestro servicio que depende tanto de la tecnología (proyector cinematográfico, pantallas, audio). Seguramente haya cambios tecnológicos en el futuro, pero **no de hoy en tres años**. Y si lo hubiera en tres años, no sería un cambio lo suficientemente grande para que nos afectara negativamente por no adaptarnos a esa tecnología. Diremos que esto es **neutro**.

Otra de las variables relevantes para nuestro caso es la **brecha digital**, que es la **desigualdad en el acceso o uso de las TIC** (tecnologías de la información). Recordemos que al ser competiciones de videojuegos en línea (mayormente) es necesario poseer un ordenador y acceso a Internet.

Equipamiento y uso de TIC en los hogares - Año 2021

	Valor	Variación
Hogares con conexión de banda ancha	1 95,9	0,6
Viviendas con algún tipo de ordenador	1 83,7	2,3
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	2 93,9	0,7
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	2 85,8	2,7
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	2 55,2	1,4

Valor en porcentaje. Variación: diferencia respecto a la tasa del año anterior

1. Hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad

2. Personas de 16 a 74 años de edad

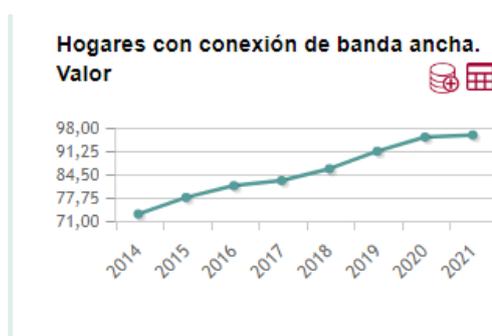


Figura 4.5: Brecha digital en España en 2021. Fuente: INE (2021)

Podemos observar que en España **aún hay gente con una mala conexión a Internet (un 4%) y bastante gente que no posee un ordenador (más del 16%)**. Aun así, podemos observar la variación respecto al año anterior, cada vez queda menos gente sin acceso a Internet de buena calidad o a un ordenador, algo casi indispensable hoy en día. Podemos pensar que entre esta gente sin acceso a Internet o a un ordenador se encuentran gente mayor que no entiende de tecnología (y es casi imposible que se conviertan en espectadores de e-sports) y gente sin recursos (entre ellos jóvenes y niños, que sí que son clientes potenciales). Por tanto, podemos considerarlo una **oportunidad**, ya que viendo la evolución podemos asumir que cada vez habrá menos gente sin acceso a un Internet de calidad o a un ordenador.

4.1.5 Variables ecológicas

Nuestro negocio no afecta al medio ambiente, no contamina y no está sujeto a ninguna ley o normativa medioambiental. Por tanto, **no hay ninguna variable medioambiental que nos afecte** significativamente.

4.1.6 Variables legales

El **problema** que podemos tener respecto a la legalidad es en relación con la **licencia de uso/derechos de emisión de los e-sports**. Es necesario pedir una concesión (un permiso, que en principio es gratuito) a la desarrolladora del juego. Esto en la teoría, porque en la práctica, bien sea porque a las desarrolladoras les da igual, ya que el hecho de verlo y seguirlo ya es un beneficio para ellos o bien sea porque **en España no hay regulación específica** de la industria de los e-sports, nadie lo hace. Es interesante este artículo en 2018 en referencia a este tema:

<https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-civil/nuevas-tecnologias-civil/la-incidencia-de-la-propiedad-intelectual-en-los-esports-2018-07-26/>

Sea como sea, **no podemos considerarla una amenaza o una oportunidad**, porque de aquí a tres años es difícil que cambie una situación que lleva ocurriendo casi 10 años. Los bares gaming (similares a nuestro negocio, pero son bares en vez de un cine) llevan emitiendo e-sports durante años de manera gratuita.

Por tanto, a modo de resumen:

Análisis estratégico del entorno			
VARIABLES PESTEL	Amenaza	Neutro	Oportunidad
1. Políticas			
Inestabilidad nuevo gobierno	X		
Guerra Ucrania/Tensión Argelia	X		
2. Económicas			
Inflación (IPC)			X
Evolución del PIB per cáp.			X
3. Sociales			
Cambio en los gustos			X
4. Tecnológicas			
Cambio tecnológico		X	
Brecha digital			X
6. Legales			
Derechos de emisión		X	

Tabla 4.6: Análisis estratégico del entorno. Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis del sector

4.2.1 Definición del sector. ABELL

Vamos a definir el sector a través del modelo de Abell, mediante tres dimensiones:

- **Función:** la necesidad que satisface nuestro negocio es el **ocio/entretenimiento**, pero esto es muy general. Por ejemplo, una sala de recreativos no compite con nosotros. Así que, siendo más específicos, la necesidad que satisfacemos es el **visionado y seguimiento de e-sports**.

- **Tecnología:** bajo pedido, ya que es un servicio. Otras formas de satisfacer esa necesidad aparte de la nuestra (**cine**) son los bares (gaming) y el hogar (quedarse en casa viéndolo).
- **Clientes:** nuestros consumidores potenciales serán individuos (**particulares**) de la localidad de Valladolid de todas las edades, normalmente jóvenes de entre 20 y 35 años.

VARIABLES DEL SECTOR:

- **Grado de concentración:** es un sector con **muy pocas empresas y de pequeño tamaño** (principalmente bares gaming). No es un sector muy diverso porque todas las empresas pertenecientes al sector son similares, tanto en tamaño como en lo que ofrecen.
- **Tamaño e importancia:** no es un sector grande, ya que representa una ínfima parte del PIB. Tampoco es especialmente importante para una zona o país en concreto.
- **Grado de madurez:** referido al ciclo de vida del sector. Diría que nos encontramos en la **fase de lanzamiento:** es un sector del que aún no se sabe el potencial que puede tener, que ha empezado hace poco y es aún desconocido para mucha gente. No hay muchas empresas que entren en el sector, y no hay mucha competencia.

Nuestro principal y casi único competidor es el bar gaming *Unreal e-Sports Zone*, que retransmite a través de un proyector la escena competitiva de los deportes electrónicos. Es el **único que hay en Valladolid**, y no competimos con otros bares gaming de otras ciudades de Castilla y León, por ejemplo, ya que la gran mayoría de nuestros consumidores van a ser de la propia ciudad o provincia. Alguien de Salamanca o de Segovia no se va a desplazar hasta Valladolid sólo para ver e-sports, y si lo hace será de forma muy esporádica.

Este bar es como un bar normal y corriente, pero posee unos 10 ordenadores en los que se puede jugar (como de un cibercafé se tratase) y además posee una pantalla con un proyector en la que emiten las competiciones de esports (especialmente el *League of Legends*, que es el más seguido)



Figura 4.7: logo de Unreal e-Sports Zone. Fuente: unrealzone.es (2023)

4.2.2 Fuerzas competitivas de Porter



Figura 4.8: fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Porter (1979)

4.2.2.1 Posibilidad de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de entrada de nuevos competidores es **baja**, ya que, como hemos dicho antes, es un sector que aún está muy verde y **se desconoce su potencial**. No tenemos datos de rentabilidad media del sector porque es aún un sector muy desconocido, pero **podemos esperar que el sector crezca a largo plazo**, ya que, como vimos en la introducción, cada vez hay más espectadores y

seguidores de e-sports. Creo que es cuestión de tiempo que este sector oculto se dé más a conocer. Podemos pensar que habrá entrada de competidores muy a largo plazo, porque ahora mismo el sector no es atractivo.

Debido a que el sector es poco atractivo, **apenas habrá barreras de entrada**. Una posible barrera de entrada sería la **política de servicio al cliente**: al ser un negocio que está en relación directa con el comprador, un buen servicio al cliente de un bar gaming, por ejemplo, puede suponer que sea difícil atraer a los clientes de ese bar a nuestro negocio.

Con todo lo anterior, podemos considerar que nuestro negocio estaría aprovechando un **nicho de mercado**: es un segmento de mercado que está muy poco ocupado, y además nuestro negocio estaría levemente diferenciado de un bar gaming. El resto de las empresas no reaccionará negativamente a que entremos en el sector, les va a dar igual quien entre, ya que es un sector con un potencial aún desconocido.

4.2.2.2 Productos sustitutivos

En este caso serían servicios sustitutivos. Son aquellos que satisfacen la misma necesidad que la nuestra pero no pertenecen a nuestro sector. Según hemos definido nosotros el sector, los bares gaming serían nuestros principales competidores, pero no serían sustitutivos porque pertenecen a nuestro sector.

Podría pensarse que el visionado y seguimiento de los **deportes profesionales** es un servicio sustitutivo (concretamente en bares y restauración), pero la diferencia que satisfacen ambos no es exactamente la misma, por no mencionar que el público objetivo tampoco lo es. Aquellas personas que estén interesadas tanto en deportes profesionales como en e-sports seguirán ambos y si les coincide en algún momento, decidirán verlo en directo o en diferido en base a sus preferencias. Por tanto, podemos concluir que **no hay servicios sustitutivos**.

4.2.2.3 Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es **alto**. Nuestro servicio se fundamenta

en la **fidelización del cliente**: que a los clientes les guste lo suficiente el negocio para que siga consumiendo en nuestro cine, y no se vaya a la competencia o directamente se quede en casa sin gastarse dinero.

Sin clientes fieles nuestra empresa no funcionaría, ya que el gran sustento son las ligas que se juegan todas las semanas, y el objetivo es que el mayor número de clientes posibles acudan al cine semana tras semana y consuman todo lo posible.

4.2.2.4 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de nuestro negocio serán **proveedores de alimentación y bebidas**, como en un cine convencional. Alimentación como palomitas, patatas, frutos secos... snacks en general. En cuanto a las bebidas: agua, refrescos azucarados e incluso cerveza.

Según proveedores.com, en la provincia de Valladolid existen 430 proveedores de alimentación y bebidas. Esto va a suponer que su **poder de negociación es bajo**, ya que hay **muchos proveedores**. Si no nos gustan las condiciones que nos pone el proveedor podemos cambiarnos a otro que nos otorgue mejores condiciones. Un pequeño inconveniente es el hecho de que vamos a montar un nuevo negocio, por tanto, nosotros como clientes tendremos poco poder de negociación con nuestros proveedores. Aun así, podemos considerar que su poder de negociación sigue siendo bajo debido a la cantidad de ellos que hay.

4.2.2.5 Grado de rivalidad

Habrán **relaciones competitivas entre las empresas del sector**, que es lo más normal, pero habrá **poca competitividad**, ya que hay pocos competidores. Aunque aún no lo sabemos, asumimos que el sector va a crecer a largo plazo, por tanto, no habrá rivalidad (cuando el sector deja de crecer es cuando surge rivalidad). Por otra parte, nuestro servicio está diferenciado comparándolo a nuestros competidores, los bares gaming: mayor comodidad para ver las partidas, mejor calidad de audio y mejor calidad de vídeo. Algo que podría incrementar el grado de rivalidad serían las **barreras de salida**: la posesión de activos especializados (como butacas o las pantallas) (supone que esos activos

no podemos darles salida porque solo valen para cosas muy concretas) y los costes fijos de salida (como un contrato de alquiler). Pese a esto último, podemos concluir que el **grado de rivalidad en el sector es bajo**.

5. ANÁLISIS INTERNO

Tras el análisis externo hemos obtenido las amenazas y oportunidades necesarias para el análisis DAFO. Recordemos que son variables externas que nos afectan positiva o negativamente pero que **no dependen de nosotros**, no podemos hacer nada para cambiarlas.

Ahora vamos a hacer un análisis interno del negocio para estudiar las posibles debilidades y fortalezas de nuestro servicio.

5.1 Cadena de valor de Porter

Porter divide las actividades de la empresa en dos grupos:

5.1.1 Actividades primarias:

Logística interna: un pequeño almacén para almacenar la comida y bebida que compramos a los proveedores. También las salas en las que se almacenan los proyectores y aparatos similares que proyectan la imagen.

Operaciones: por un lado, el preparado de alimentos, como las palomitas, y por otro lado el proceso de transformación que hace el ordenador y el proyector para emitir la imagen.

Logística externa: no habría almacén de comida hecha y no habría almacén del servicio terminado, ya que es algo intangible que no necesita almacenarse.

Comercialización y ventas: a través de Internet (redes sociales y página web) y gracias al boca a boca nos damos a conocer.

Servicio postventa: atención al cliente a través de email y del teléfono. Encuestas de satisfacción a los clientes a través de redes sociales

Tabla 5.1: Análisis Interno, actividades primarias. Fuente: elaboración propia

5.1.2 Actividades de apoyo:

Aprovisionamiento: compra de comida y bebida, de tinta y papel para las entradas físicas, de material higiénico para los aseos (papel higiénico y jabón de manos), de ordenadores, de proyectores y de programas informáticos.

Desarrollo tecnológico: en nuestro caso, no hay innovación posible, pero puede que necesitemos formar en algún momento a nuestros empleados.

Infraestructura: el cine (como edificio), el sistema de venta de entradas y asignación de asientos.

Recursos humanos: director general, jefe contable, director de recursos humanos, director de marketing y los trabajadores que atienden a los clientes.

Tabla 5.2: Análisis Interno, actividades de apoyo. Fuente: elaboración propia

Las **actividades nucleares son las actividades esenciales** para mantener las ventajas competitivas, sin importar los costes. De entre todas las anteriores, las actividades nucleares de nuestro negocio son la **comercialización y ventas y el servicio post-venta**, porque como ya hemos comentado anteriormente, nuestro objetivo es conseguir **clientes fieles** y para ello tienen que estar satisfechos con el servicio ofrecido.

5.2 Ventajas competitivas

Existen dos tipos generales de ventajas competitivas: **liderazgo en costes y diferenciación**.

El liderazgo en costes se basa en tener la **mejor relación calidad-precio**, mientras que la diferenciación supone la existencia de un **grupo de clientes leales y dispuestos a pagar un sobreprecio**. A priori, esto es lo que buscamos. Pero antes tenemos que ver que fuentes de esas ventajas competitivas podemos llegar a tener.

5.2.1 Fuentes de ventaja en costes

Como tenemos un servicio y no un bien es difícil conseguir ventajas en costes. Fuentes como la curva de experiencia (efecto experiencia) o las economías de escala son muy difíciles de lograr, así como las economías de alcance

(sinergias). Una sinergia que quizá podríamos conseguir es una sinergia en ventas, es decir, vender conjuntamente el servicio del cine y el de comida. Cuanto más fieles sean nuestros clientes y más satisfechos estén más fácil será conseguir esta sinergia.

Otras fuentes de ventaja en costes son: el diseño u obtención de una nueva tecnología productiva (algo improbable, al menos a corto/medio plazo), el rediseño de productos (complicado en un servicio), el acceso favorable a inputs (somos un nuevo negocio, aún no tenemos contacto estrecho con los proveedores), localización favorable (no vamos a estar situados en un lugar con muchas empresas del mismo sector), el ajuste rápido de la capacidad productiva (no podemos ajustarla, tengamos la demanda que tengamos tenemos que realizar el servicio, excepto si la demanda es 0 claro).

Por tanto, podríamos decir que **apenas vamos a tener fuentes de ventaja en costes**, y la mayoría, si se consiguen, van a ser muy difíciles de lograr.

5.2.2 Fuentes de ventaja en diferenciación

Cuando las fuentes de diferenciación se transforman en algo intangible podremos decir que es una ventaja sostenible.

Características del servicio:

- **Físicas:** el hecho de que sea un cine físicamente, que ofrece el servicio de emisión de e-sports, ya es algo que nos puede generar una ventaja competitiva.
- **Rendimiento:** es difícil de valorar en un servicio y de compararlo con nuestros competidores.
- **Complementos del servicio principal:** todo aquello que no es estrictamente necesario para ofrecer el servicio, pero ayuda a diferenciarnos: la pantalla grande, las butacas cómodas, el audio bueno, la comida de buena calidad...
- **Intangibles:** es algo que aún no tenemos, pero queremos conseguir. Una buena imagen de empresa, conseguida a través del servicio al cliente.

Características del mercado:

- **Variedad de gustos y necesidades:** hay muchos gustos en cuanto a

los e-sports se refiere; si alguien no le gusta el *League of Legends* le gustará otro, y podemos ofertar la emisión de muchos de ellos.

Características de la empresa:

- **Identidad, estilo:** como hemos dicho anteriormente, tenemos una identidad única, puesto que no existe un negocio así en España. Es fundamental que nuestros consumidores nos vean con buenos ojos para conseguir una buena imagen de marca.

Por tanto, podemos decir que **podemos lograr ventajas en diferenciación** con las fuentes que tenemos. Estas ventajas en diferenciación van a ser el bastión de nuestro negocio.

5.3 Análisis DAFO

Ahora, tras realizar un análisis interno (**fortalezas y debilidades**) y un análisis del entorno (**oportunidades y amenazas**). Recordemos que las oportunidades y amenazas provienen de fuera, no son culpa nuestra, por lo que no podemos hacer nada para solucionarlas. Las fortalezas y debilidades son algo interno, sí que podemos “jugar” con ellos: potenciar nuestros puntos fuertes y minimizar o eliminar nuestros puntos débiles.

<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos una nueva empresa, hay que darse a conocer • Necesitamos una clientela fiel, que puede llegar a llevarnos mucho tiempo y dinero • No tenemos fuentes de ventajas en costes • Es fundamental una buena imagen de marca, que no sabemos si conseguiremos 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Guerra entre Rusia y Ucrania y tensiones entre Argelia y España, lo cual deriva en un aumento de los precios del gas y de la luz • Inestabilidad del gobierno • Fase de lanzamiento, incertidumbre • Alto poder de negociación de los clientes
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos únicos, es una idea de negocio que no existe aún en España • Ofrecemos mejores calidades que nuestros competidores: butacas, pantalla grande, audio de calidad • Podemos emitir multitud de e-sports, lo que nos permite adaptarnos a lo que demandan los consumidores • Gracias a todo lo anterior, podemos conseguir ventajas competitivas en diferenciación 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buenas previsiones del IPC • Previsión del crecimiento del PIB per cápita • Aumento de espectadores de e-sports • Disminución paulatina de la brecha digital • Hay muy poca competencia, y es poco probable la entrada de nuevos competidores a corto plazo • No hay servicios sustitutivos • Poco poder de negociación de los proveedores

6. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

6.1 Análisis de oportunidad

La oportunidad que nos brinda esta idea de negocio es la de innovar y crear algo novedoso para los consumidores. Es un nicho de mercado, muy desconocido, pero con **gran potencial** que aún no ha sido explotado.

Nuestro gran objetivo es **crear una buena imagen de marca** ofreciendo un buen servicio, que los clientes hablen mucho y bien de nosotros, ya que esto hará que esos clientes vuelvan a visitar nuestro negocio y con el boca a boca conseguir más clientes. Es **fundamental darnos a conocer** y que los clientes tengan una buena imagen de nosotros, ya que nuestro negocio, al ser un servicio, depende enormemente de los clientes (como hemos visto anteriormente, tienen gran poder de negociación). ¿Y qué es lo que va a hacer único a nuestro negocio y nuestra marca frente a los competidores? La mejor calidad del servicio ofrecido en cuanto a pantalla, audio y comodidad. Es algo que pueden encontrar en más sitios, pero no con la calidad del servicio que nosotros pretendemos ofrecer.

6.2 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es una **herramienta de dirección estratégica** que nos permite describir los **aspectos más importantes de nuestro negocio** de una forma clara, estructurada y concisa. Sirve para estudiar la viabilidad de una idea de negocio a través de una serie de apartados y nos da una visión global del negocio. Características:

- Expone la información de la empresa de manera simple y vistosa, a través de palabras clave y oraciones cortas.
- Todos los apartados están interconectados, vinculados.
- Es modificable, flexible según los cambios que la empresa vaya experimentando.
- Además, es muy versátil, sirve para todo tipo de empresas.

En el lado derecho podemos observar los aspectos externos de la empresa:

relación con el cliente, canales, segmento de cliente y fuentes de ingresos. En el lado izquierdo vemos los aspectos internos: socios claves, actividades claves, recursos claves y estructura de costos. En el medio vemos la propuesta de valor, es decir, la razón de existir de la empresa y el cómo satisfacemos las necesidades de nuestros clientes.



SOCIOS CLAVE

- Proveedores de comida y bebida
- Influencers del mundo del videojuego
- Las desarrolladoras de los juegos (especialmente Riot Games, creadora del League of Legends)
- Mediapro, propietaria de la LVP (la liga de videojuegos profesional de España)
- Medios de comunicación locales y provinciales (televisión, radio, periódico)



ACTIVIDADES CLAVE

- Venta digital de entradas por la web de la empresa
- Atención al cliente única y personalizada
- Venta de entradas físicas en el propio cine



RECURSOS CLAVE

- Personal con don de gentes y atento con el cliente
- La infraestructura: el cine
- Butacas, proyectores, pantallas y audio de buena calidad



PROPUESTAS DE VALOR

- Ofrecer un servicio que se adapta al cliente (diferentes juegos, diferentes ligas, diferentes horarios)
- Ofrecer algo novedoso y nunca visto, con una mayor calidad que la de los competidores
- Generar un sentimiento de familiaridad con el cliente



RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Trato directo y personal con el cliente en el cine
- Atención del cliente 24 horas (a través de correo electrónico y redes sociales)



CANALES

- Página web
- Redes sociales propias (principalmente Twitter)
- Boca a boca
- Medios de comunicación locales



SEGMENTO DE CLIENTE

- Particulares
- Jóvenes: generación Y (1981-1996) y generación Z (1997-2012)
- Mayoritariamente hombres
- Con medio o alto poder adquisitivo
- Entusiastas de los videojuegos y de los juegos en línea



ESTRUCTURA DE COSTOS

- Costes de personal (salarios)
- Costes de suministros (principalmente luz y gas)
- Costes de renovación del material informático
- Costes de desarrollo de la página web
- Costes de anuncios en medios de comunicación locales y campañas de influencers



FUENTES DE INGRESOS

- Venta de entradas físicas y a través de la página web
- Venta de snacks y bebidas
- Subvenciones
- Ayudas estatales y de la UE para emprendedores

MODELO DE NEGOCIO: CINES DE e-LEYENDA

Tabla 6.1: Modelo CANVAS. Fuente: Elaboración propia

6.3 Misión, visión y valores

6.3.1 Misión de la empresa

Nuestra misión es **ofrecer a los clientes una alternativa** para esa actividad de ocio que realizan en casa; hacer que realmente valga la pena para ellos, a pesar del coste de la entrada.

6.3.2 Visión de la empresa

La visión de la empresa es **convertirse en el referente** en cuanto al visionado de e-sports en toda la provincia e incluso en toda la comunidad autónoma al cabo de unos años. Que todos los espectadores castellanos y leoneses, ya sean espectadores esporádicos o firmes seguidores de las competiciones, recuerden que somos pioneros en este ámbito y ofrecemos la mayor calidad de visionado. Queremos que el nombre de nuestro cine sea lo primero que se les venga a la mente cuando piensen en verlo fuera de casa y/o verlo con amigos. Lo conseguiremos a través de un buen trato al cliente, ofreciendo un buen servicio y un espacio para socializar con los amigos e incluso conocer a gente con los mismos gustos. **Hacer de nuestra empresa algo cercano y familiar** para los clientes, que se sientan como en casa, tanto físicamente como metafóricamente.

6.3.3 Valores de la empresa

Nuestra empresa posee unos valores estrechamente relacionados con **el mejor trato al cliente** porque es fundamental para nuestro negocio, y así poder crear una buena imagen de marca. Valores como:

- Servicio, respeto y responsabilidad con el cliente. El cliente tiene siempre la razón
- Distinción
- Innovación
- Simplicidad
- Excelencia
- Familiaridad, cercanía

6.4 Objetivos estratégicos

Vamos a establecer una serie de objetivos para la empresa. Los objetivos podemos no llegar a alcanzarlos (tendría consecuencias negativas), alcanzarlos (consecuencias positivas) o superarlos (consecuencias muy positivas).

El objetivo básico y primordial para la empresa es la **creación de valor para todos los participantes**. Para conseguirlo, nos pondremos estos objetivos:

1. Tener al menos **50 clientes fieles** al cabo de un año. Consideraremos cliente fiel al cliente que acude al cine todas las semanas de liga.
2. Haber tenido **al menos 1000 clientes diferentes** al final del primer año de actividad.
3. Conseguir al menos **15 clientes fieles nuevos en los años dos y tres**.
4. Conseguir al menos **5 clientes fieles nuevos cada año tras el tercero**.
5. **Incrementar la facturación al menos un 40%** el segundo año con respecto al primero.
6. Si todos los objetivos anteriores se cumplen, expandirnos abriendo un **nuevo cine en Salamanca** a los cinco años.
7. Tener una **valoración de al menos cuatro estrellas** en Google al cabo de dos años.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 Enfoque

A la hora de plantear como va a ser nuestro negocio también debemos **tener en cuenta a nuestros clientes**, al público objetivo del negocio, aquel que queremos que venga a consumir. Debemos **conocer su punto de vista** ya que aquello que asumimos que va a gustar o no va a gustar a la gente no tiene por qué ser así; no tenemos la verdad absoluta. Hay que comprender y en cierto modo **“estudiar” a los clientes**, saber qué es lo que quieren y lo que les satisface, ya

que al fin y al cabo es la base de un negocio, sobre todo de uno como el nuestro, que es un servicio.

Nuestro público objetivo y clientes potenciales van a ser:

- Particulares
- Jóvenes pertenecientes a la **generación Y** (nacidos entre 1981 y 1996) y la **generación Z** (nacidos entre 1997 y 2012)
- Mayoritariamente **hombres**
- Con medio o **alto poder adquisitivo**
- **Entusiastas de los videojuegos** multijugador en línea (llamados MMO)

7.2 Estudio de mercado

Hemos realizado una **encuesta en un foro de videojuegos** llamado Mediavida, que es uno de los foros más grandes de España. Más concretamente, se ha encuestado a **gente que sigue el League of Legends competitivo** (de manera continua o esporádica) y **gente que reside en España** (ya que el negocio se montará aquí). Esto nos ha permitido conocer más en detalle a nuestros clientes potenciales.

Con los resultados de la encuesta, que se pueden observar en detalle en el ANEXO I, podemos extraer las siguientes **conclusiones**:

- Que hay casi los **mismos espectadores de 22 a 29 años comparado a los de 30 a 37 años**. Las edades más presentes son 29 años (con un 19,4%), 25 años (con un 16,1%) y 37 años (con un 12,9%). Podemos decir que la **edad media** de los espectadores es de **29-30 años**. Lo más sorprendente es que haya gente bien adulta viendo esports (no es la imagen que tenemos todos en la cabeza, desde luego); no es de extrañar, ya que el *League of Legends* salió al mercado en 2009.
- El **100% de los encuestados son hombres**, pero no se ajusta a la realidad. **Hay mujeres espectadoras**, las podemos ver cuando enfocan al público en las ligas o torneos. Eso sí, podemos asumir que son minoría.
- El **71% de los encuestados tiene uno o varios equipos favoritos** que siguen, ya sea viendo sus partidas o leyendo los resultados (ver si su equipo ha ganado).

Esto aumenta el entusiasmo que tienen por seguir la liga y como mínimo ver a su equipo favorito. Además, **el 74,2% de los encuestados tiene mayor interés por los equipos españoles** y/o equipos que tengan españoles, aunque no sea su equipo favorito. Esto también favorece que la gente siga la liga, y este año con tres equipos españoles en la liga europea (uno de ellos propiedad de Ibai y Piqué) y cuatro jugadores españoles podemos asumir que la audiencia española está más viva que nunca.

- Casi **un 40% de los encuestados ya no juega al videojuego**, pero sigue viendo la escena competitiva. Sorprende un número tan alto y **son buenas noticias**, ya que a pesar de que el juego pierda jugadores muchos de ellos siguen viendo los torneos.

- Las **ligas más seguidas son la liga europea (LEC**, con un 90,3% de los encuestados) **y la liga española (SL)**. Era lo que esperábamos. Además, **la mayoría** (un 35,5%) afirma que **ve en torno a la mitad de las partidas** (2 o 3 al día). Tras ellos, un 22% afirma que no ve las ligas, lo cual no es bueno para nuestro negocio.

- Aproximadamente **la mitad de los encuestados iría a un cine a ver esports**. De ese grupo, **la mayoría (22,6%) pagaría entre 2,50€ y 3€ por ver una partida**. Además, un 13% pagaría entre 3€ y 3,50€ y otro 13% estaría dispuesto a pagar entre 2€ y 2,50€. Son buenas noticias, ya que pagarían una cantidad más que decente por partidas que pueden durar 20 o 25 minutos, pero no es lo normal.

- A los encuestados les parecen buenas ideas y **apreciarían** que hubiera **descuentos por jornada completa** (ver las cinco partidas de un día), **sorteos de cosméticos** del juego y un **sistema de puntos** por fidelidad (con acceso a sorteos especiales y descuentos exclusivos).

7.3 Estrategia de marketing

Las estrategias que vamos a poner en marcha van a tener en cuenta al público

objetivo que hemos detallado antes: particulares pertenecientes a la generación Y y Z, mayoritariamente hombres, con medio/alto poder adquisitivo y entusiastas de los MMO. Nuestra idea es **conseguir una clientela fiel y satisfecha**, por lo que vamos a aplicar estas estrategias:

a) Estrategia de diferenciación

Fundamental para nuestro negocio, aunque no es fácil. Buscamos **diferenciarnos lo suficiente de nuestro principal competidor** (*Unreal eSports Zone*) para **ofrecer a los clientes un mejor servicio** que el que ellos ofrecen. Nuestro objetivo es que ellos mismos perciban nuestro servicio como uno de mayor calidad que justifique que prefieran venir a nuestro negocio antes que al del competidor. Pretendemos conseguir esa diferenciación a través de **mayores comodidades** para los clientes (butacas, pantalla, sonido)

b) Estrategia de posicionamiento de marca

Un buen posicionamiento de marca y una buena imagen de marca es ideal para nuestro negocio. Somos un servicio en el que los clientes son fundamentales. Queremos que al pensar en nuestra marca sólo tengan **sensaciones positivas**, ya que eso probablemente derive en que vuelvan a nuestro negocio y así conseguiremos una clientela fiel, que son algunos de nuestros objetivos estratégicos. Buscamos que su **experiencia** sea lo **más satisfactoria posible** y no sólo se limite al visionado del videojuego como tal.

c) Estrategia de fidelización

Buscaremos fidelizar al cliente a través de un **trato cercano y muy personal**, con una filosofía de “el cliente siempre tiene la razón”, a través de correo electrónico y redes sociales. Consideraremos ideas como descuentos para grupos, sorteos de cosméticos para el juego, descuentos en la semana de inauguración, descuentos por quedarse una jornada completa (suelen constar de 5 partidas al día), sistema de puntos por cada partida que veas en el cine ... Todo eso conllevará tiempo y dinero, pero una vez que consigamos esa clientela fiel ya hemos conseguido lo que más ansiábamos.

7.4 Marketing Mix

7.4.1 Decisiones sobre producto

Con nuestro cine vamos a seguir principalmente **una estrategia de diferenciación**, que como hemos comentado anteriormente, va a ser gracias a la calidad de sus asientos, a la calidad de su pantalla y a la calidad del audio. Buscamos que esas **diferencias sean lo suficientemente grandes** para atraer a los clientes de la competencia y a los potenciales clientes.

La idea es abrir el cine en la **calle Mantería** y aprovechar el edificio que ocupaban los cines Mantería Renoir.



Figura 7.1: cines Mantería Renoir. Fuente: valladolid.es

Creemos que **alquilar el local** sería mucho más rentable que construir los cines de cero, a pesar de la inversión necesaria para **reformar** estos cines, que desconozco en qué estado se encuentran. Conservan muchas de las instalaciones, ya que vivo a una calle y pasó diariamente por ahí. Habría que ver que tiene o no tiene hoy en día, y qué necesita reforma/mobiliario nuevo hace falta, ya que es un cine que cerró hace ya diez años. Esa reforma es necesaria para la diferenciación que buscamos y para conseguir una buena imagen de marca. Con mobiliario viejo, el negocio daría una mala sensación a la clientela.

Es un **cine pequeño**, con dos salas, con una capacidad aproximada de **100-150 personas cada sala**. Es perfecto para montar nuestro nuevo negocio. Además, se encuentra en el **centro de Valladolid**, un lugar accesible y cercano para mucha gente de Valladolid.

El **horario de apertura**, en principio, sería martes y jueves de 17.30h a 23.30h y sábados, domingos y lunes de 16.30h a 22.30h. Los martes y jueves se juega la **liga española** de *League of Legends* (SL) y los sábados, domingos y lunes se juega la **liga europea** del mismo juego (LEC). Ese horario es para que la gente pueda **comprar las entradas con** media hora de **antelación** y para que la gente que desee ver el postpartido pueda hacerlo (esa media hora del final). Las partidas pueden durar de 20 minutos a una hora, pero la media está en unos 35 minutos. Cada partida empieza a las horas en punto, es decir, a las 18h, a las 19h... aunque duren 35 minutos. Entre partida y partida hay una previa del enfrentamiento y un análisis después de acabar.

Nuestros clientes podrían **comprar entradas para ver cada partida** (si quieren ver dos pues dos entradas, aunque no sean partidas seguidas) **o comprar una entrada para todo el día** y poder ver todas las partidas. En principio, solo se emitirían estas ligas regulares de *League of Legends*, porque **son las dos más seguidas con diferencia en España** (sobre todo la liga española), pero eso no significa que solo se vayan a emitir esas ligas exclusivamente, o ese juego. Por ejemplo, **se podría considerar abrir el cine los sábados y domingos por la mañana** de 9.30h a 14.30h, que es cuando se juega la liga coreana, si hay un gran interés de los clientes. Las **entradas se podrán comprar tanto físicamente en el cine como online**, a través de una página web propia, en la que se anunciarán las fechas y horarios de las partidas lo antes posible, y a la hora de comprar las entradas el cliente podrá seleccionar la partida o partidas para las que quiera comprar una entrada y después elegir el asiento que desee.

También se abriría en **otros momentos especiales**, bien sea para emitir otros campeonatos de *League of Legends* u otros torneos de otros videojuegos. Tanto unos como otros no tienen un horario fijo, que conozcamos con anterioridad, si

no que se anuncian con un mes o tres semanas de antelación.

Además, habrá una **zona para pedir comida y bebida**: todo tipo de snacks y bebidas como agua, cerveza y bebidas azucaradas.

En cuanto al nombre del servicio, lo llamaremos **Cines de e-Leyenda**. La razón es simple:

- Cines, porque es el servicio que ofrecemos.
- Leyenda, porque estaremos más enfocados en el *League of Legends*.
- La “e-“de e-Leyenda, porque es un cine de e-sports (deportes electrónicos)

Además, es un **nombre que evoca lo que somos**, es fácilmente reconocible y fácil de pronunciar. Tampoco se confunde con otro producto o servicio.

CINES DE e-LEYENDA



Figura 7.2: comparativa logos *League of Legends* y cine. Fuente: leagueoflegends.com y elaboración propia

Para el **logo** usaremos una fuente casi idéntica al antiguo logo del *League of Legends*. Es un logo muy similar al nuevo y es el logo del juego que todo el mundo reconoce. Nuestro logo también tendrá un color dorado degradado con un contorno negro en las letras.

7.4.2 Decisiones sobre precio

Algunos de los **factores condicionantes del precio** son:

- **Estructura competitiva**: nos encontramos en un oligopolio diferenciado (pocos competidores y alto grado de diferenciación). Tenemos alta

capacidad para imponer el precio.

- **Ciclo de vida del producto:** estamos en fase de lanzamiento, en la que la demanda puede ser muy inelástica y casi no hay competencia. Podemos fijar precios altos.
- **Marco legal y otros factores del macroentorno:** la situación económica nos puede llegar a afectar de forma significativa (precio de los suministros nos repercute mucho)
- **Demanda:** es difícil de determinar la elasticidad de la demanda.
- **Comportamiento de las partes interesadas:** depende de la reacción de los consumidores tendríamos que ajustar el precio.
- **Objetivos de la empresa:** podríamos tener que subir el precio para lograr los objetivos que nos hemos autoimpuesto.
- **Costes:** tenemos que fijar un precio tal que los ingresos totales superen a los costes.
- **Variables de marketing-mix y posicionamiento:** las decisiones sobre los precios deben estar coordinadas con el posicionamiento del producto, la distribución y las decisiones de comunicación para que haya coherencia.

Para fijar el precio, nos vamos a **fijar en los precios de la competencia y en la encuesta que hemos realizado, especialmente en esta última.** Para medir los precios de la competencia, los bares gaming, tomaremos como referencia el precio de una consumición normal (una coca cola o una caña de cerveza), que es en torno a los 2€ de media. Necesitas consumir en un bar para poder sentarte o estar en él, y asumiremos que un cliente hace más de una consumición si está durante varias horas (aunque en la práctica esto no siempre ocurre). Supondremos también que hace una consumición cada hora, para poder compararlo con una partida nuestra.

Por tanto, con esa suposición, podemos fijar el **precio de una partida en 1.99€** (precio psicológico) y da derecho a estar una hora en la sala. Si quiere ver **todas las partidas** (5 al día), serían **6.99€** (un precio intermedio entre 3 y 4 partidas).

La encuesta nos dice que la mayoría de los encuestados (un 23%), estaría

dispuesto a pagar entre 2,50€ y 3€, mientras que un 13% pagaría de 3€ a 3,50€ y otro 13% pagaría únicamente de 2€ a 2,50€. Por ello, **vamos a establecer un precio inicial de 2,60€**. La razón es simple: el grupo mayoritario lo vería aceptable (algunos incluso barato), los que pagarían de 3€ a 3,50€ lo verían barato y los que pagarían de 2€ a 2,50€ lo verían un pelín caro (pero es probable que alguno de ellos esté dispuesto a pagar 10 céntimos más).

Estos precios se pondrán al comienzo para conseguir una clientela fiel. **Es posible que vayan aumentando** conforme vayamos teniendo más clientes fieles.

7.4.3 Decisiones sobre distribución

Tendremos **un canal de distribución directo**, ya que es un servicio que producimos y “vendemos” nosotros. Se podrán comprar las entradas para disfrutar del cine físicamente en la taquilla o a través de la página web. Ahí **se podrá ver un calendario con las fechas de las partidas** y comprar la entrada o entradas que desee el cliente.

En cuanto al **servicio de comida** nosotros **actuaremos como minorista**, ya que nosotros no producimos la comida. Compraremos la bebida y comida a un mayorista de alimentos de Valladolid, y éste lo habrá comprado a un fabricante. Estamos entonces ante un **canal de distribución indirecto largo con 4 niveles**: fabricante, mayorista, minorista (nosotros) y consumidor final.

7.4.4 Decisiones sobre comunicación

Con las estrategias de comunicación **buscamos dar a conocer nuestro negocio**, así como **atraer y fidelizar clientes**. Como hemos dicho, crear y mantener una buena imagen corporativa es fundamental para nosotros. Nos centraremos mucho en **comunicación a través de Internet**, ya que nuestro público objetivo es gente joven de unos 20 a 30 años, que es apasionada de los MMO. Creemos que a través de la red es donde tendremos **mayor alcance**.

Nos centraremos en **publicidad a través de Internet**, a través de campañas publicitarias con **influencers**. En principio, tras abrir el negocio, contactaríamos

con dos influencers de videojuegos (Alexelcapo, con 11 mil suscriptores en Twitch y 957 mil seguidores en Twitter; y Knekro, con 6 mil suscriptores en Twitch y 448 mil seguidores en Twitter). Hemos escogido estos dos porque son dos streamers que conozco y sigo y sé que tienen una audiencia muy fiel que sigue todo lo que hacen y tienen un **buen engagement en redes sociales**. Además, son streamers españoles de videojuegos bastante famosos, pero no de los más famosos, para que no se dispare el presupuesto. Les pediríamos a cada uno un tweet en Twitter, un post en Instagram y un pequeño mensaje de uno o dos minutos en Twitch **comentando** en todos ellos la fecha, hora y lugar de **apertura**, en qué consiste **nuestro negocio y una promoción de apertura** de un descuento en todo lo que ofrecemos durante la primera semana (además de **promocionar nuestras redes sociales**). Una mejor idea sería influencers vallisoletanos, puesto que nuestros clientes van a ser de Valladolid, pero no hay influencers de videojuegos de aquí que sean lo suficientemente famosos.

Además, nos publicitaremos **a través de nuestra página web** en la que aparecerán nuestros datos de contacto, nuestras redes sociales, un apartado de noticias donde comunicaremos las fechas de los torneos cuando los anuncien y un apartado para comprar las entradas, con un calendario despegable y un selector de asiento de la sala de cine.

Tendremos cuenta **en Twitter, en Instagram y Facebook**, donde subiremos las novedades en el mundo de los e-sports y fotos de las instalaciones y comida que ofrecemos. Todas ellas, incluida la página web, estarán **operadas por un community manager (CM)**, que se encargará también de interactuar con los clientes y responder todas las dudas que puedan tener. También daremos de alta el negocio en **Google** para que nuestros clientes puedan opinar y puntuar nuestro servicio.

Con el **objetivo de atraer y fidelizar clientes** se hará alrededor de un **50% de descuento** en todo durante la semana de **apertura**. Cada semana se harán **sorteos de skins** del *League of Legends*, que son cosméticos del juego que solo se pueden conseguir con dinero real (así fomentamos que vengan clientes). Otra buena idea sería un **sistema de puntos** por el cual cada 50 puntos se accedería

a **sorteos especiales** (como figuras del *League of Legends* o skins elegidas por el cliente) o a **descuentos** (bien sea en entradas o en comida). Se otorgaría un punto por cada partida vista en nuestro cine. A estos clientes fieles se les pediría un email para así tener una base de datos de nuestros clientes más fieles, y poder enviarles a través del correo todo tipo de novedades.

8. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

8.1 Diseño de los puestos de trabajo

Vamos a detallar los **puestos de trabajo más importantes** de la empresa a través de las **fichas del puesto de trabajo**, donde se detalla la misión del puesto de trabajo, las tareas a desarrollar, las competencias y el profesiograma (el perfil idóneo para ocupar el puesto de trabajo).

La estructura de la empresa contará con **tres niveles jerárquicos**. En el primer nivel se encontraría el **director general**, en el segundo se encontrarían los **directores de los diferentes departamentos** y en el tercero se encontraría el **personal del cine**.

A continuación, las fichas de los puestos:

Nombre puesto: Director General	Departamento: Administración y Gerencia
Misión del puesto: coordinación de todas las actividades de la empresa y asegurar su buen funcionamiento.	
<p style="text-align: center;">Tareas a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar lo que hace la empresa, estableciendo objetivos y tareas - Implementar, coordinar y evaluar las políticas de la empresa - Supervisar el progreso de los objetivos y tomar medidas para que se cumplan - Supervisar a los integrantes de cada departamento y asegurarse de su correcto desempeño 	

<ul style="list-style-type: none"> - Cultivar buenas relaciones laborales con los empleados - Coordinar eventos corporativos internos y externos (como eventos promocionales)
Profesiograma:
<p>Profesional: grado en ADE, máster en Administración de Empresas, nivel avanzado en inglés (C1), nivel medio en otro idioma, entre 5 y 7 años de experiencia</p> <p>Personal: tener dotes de comunicación y negociación; persona con capacidad de liderazgo, persona organizada y que soporte bien la presión; persona capaz de tomar decisiones y de adaptarse a todo tipo de situaciones; persona leal, confiable y con buena presencia</p>

Nombre puesto: Jefe Contable	Departamento: Contabilidad y Finanzas
Misión del puesto: mantener, actualizar los libros contables y elaborar las cuentas anuales. Registrar los movimientos financieros de la empresa	
Tareas a desarrollar:	
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar y revisar los libros contables, actualizándolos día a día - Confeccionar informes contables y cuentas anuales - Definir los documentos legales que requiere la empresa - Elaborar informes en materia de declaración de impuestos - Elaborar cheques, nóminas y otros pagos - Realizar informes financieros y planificar el futuro de la empresa con esa información 	
Profesiograma:	
<p>Profesional: grado en ADE/FBS/finanzas y contabilidad o similar, al menos 4 años de experiencia, se valora máster en contabilidad y finanzas</p> <p>Personal: tener dotes comunicativas para poder asesorar y explicar los procedimientos y resultados contables a los superiores; persona hábil con los</p>	

números y las matemáticas; persona organizada y que soporte bien la presión (mucho trabajo en el fin del año fiscal); persona hábil con los ordenadores y los programas contables existentes.

Nombre puesto: Director de Recursos Humanos	Departamento: Recursos Humanos
--	---------------------------------------

Misión del puesto: reclutar, seleccionar, evaluar, organizar y atender a los trabajadores de la empresa. Ser el nexo de unión entre la dirección general y los trabajadores.

- Tareas a desarrollar:**
- Organizar al personal: planificar turnos de trabajo/vacaciones/bajas, tener definidos los puestos de trabajo con su remuneración y sus funciones, prever las necesidades de personal
 - Reclutar nuevo personal cuando sea necesario, a través de los procesos correspondientes
 - Selección del personal adecuado, el mejor candidato para el puesto, a través de todo tipo de pruebas y tests en función de la complejidad y responsabilidad del puesto
 - Diseñar con los responsables de cada departamento los requisitos de movilidad profesional e identificar a los trabajadores con mayor potencial
 - Planificar los cursos de formación necesarios para el personal
 - Evaluar el rendimiento del personal a través de una serie de objetivos únicos por puesto de trabajo
 - Estar a disposición del personal para negociar y resolver conflictos

Profesiograma:

Profesional: grado en ADE/Relaciones laborales y Recursos Humanos o similar, al menos 5 años de experiencia, se valora máster en recursos humanos

Personal: tener dotes comunicativas para entrevistar candidatos y atender al personal; tener capacidad para mediar y resolver conflictos; persona organizada y que soporte bien la presión; persona objetiva y neutral, tanto

para selección de personal como para no posicionarse sólo del lado de la empresa; persona con empatía y don de gentes.

Nombre puesto: Director de Marketing	Departamento: Marketing y Publicidad
Misión del puesto: controlar la estrategia de marketing del negocio. Realizar estudios de mercado y un plan de marketing para nuestros servicios	
Tareas a desarrollar: <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar y adaptar el plan de marketing de la empresa- Estudiar la demanda de los servicios de la empresa y su evolución- Tener control de la competencia e intentar prever la entrada de nuevos competidores para reaccionar si es necesario- Desarrollar estrategias de precios según varíe la demanda y sin perder la satisfacción o confianza del cliente- Desarrollo de promociones y campañas publicitarias a través de diferentes medios de comunicación- Crear y mejorar la imagen de empresa, fundamental para conseguir clientes fieles	
Profesiograma: <p>Profesional: grado en ADE/MIM/Comercio o similares, al menos 5 años de experiencia, se valora máster en marketing digital</p> <p>Personal: tener dotes comunicativas; persona creativa; persona organizada y que soporte bien la presión y las críticas; persona dinámica; persona que arriesgue a la hora de tomar decisiones</p>	

Nombre puesto: Personal del Cine	Departamento: Trabajador, supervisado por Director de Recursos Humanos
---	---

<p>Misión del puesto: ofrecer un buen trato y servicio al cliente</p>
<p>Tareas a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vender entradas físicamente en el cine - Servir los snacks y las bebidas a los clientes - Resolver todo tipo de dudas que el cliente pueda tener en el establecimiento
<p>Profesiograma:</p> <p>Profesional: grado en Educación Secundaria Obligatoria (ESO), carnet de manipulador de alimentos</p> <p>Personal: tener don de gentes; persona que soporte bien la impaciencia/pesadez de los clientes</p>

<p>Nombre puesto: Community Manager</p>	<p>Departamento: Marketing y Publicidad</p>
<p>Misión del puesto: actualizar día a día las redes sociales y la página web, así como responder dudas que tenga la gente en Internet</p>	
<p>Tareas a desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizadas las redes sociales y la web: noticias, ofertas, novedades... - Resolver todo tipo de dudas que el cliente pueda tener online 	
<p>Profesiograma:</p> <p>Profesional: grado en Marketing/Publicidad/Comunicación, al menos 2 años de experiencia, se valora máster en marketing digital</p> <p>Personal: tener dotes comunicativas; persona creativa; persona que aguante bien la presión</p>	

Tabla 8.1: fichas de los puestos de trabajo. Fuente: elaboración propia

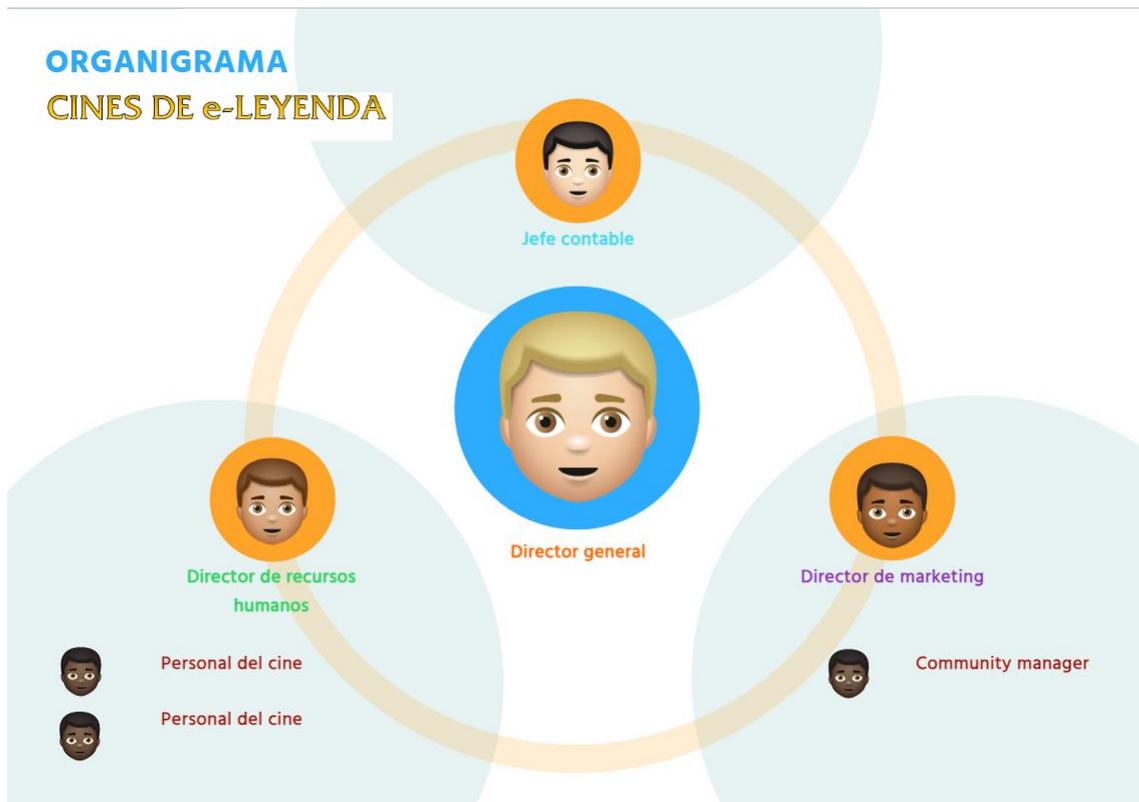


Figura 8.2: organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia

8.2 Forma jurídica de la empresa

Vamos a decantarnos por constituirnos como **sociedad limitada** por las siguientes razones: sólo va a haber **un socio** (unipersonal), la **responsabilidad** está **limitada al capital aportado** (no respondemos ante las deudas con nuestro patrimonio personal), el **capital social mínimo** es sólo de **3.000 euros** totalmente desembolsados, los **trámites** burocráticos a la hora de crearla son **sencillos** de gestionar, los **costes** de constitución son **pequeños** (entre 300 y 1000 euros).

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

La elaboración de un plan económico-financiero es esencial para determinar si es viable una idea de negocio, y más importante, si es **rentable**. Vamos a hacer estimaciones de ventas, de la inversión inicial a realizar y de los gastos, así como elaborar un balance y una cuenta de pérdidas y ganancias. Finalmente, calcularemos una **serie de ratios** que nos darán una buena imagen de cómo evoluciona la empresa.

9.1 Previsión de demanda

La previsión de demanda o estimación de ventas nos van a dar una idea de los **ingresos que vamos a generar** por la prestación del servicio. Nuestro marco temporal de estudio va a ser de **tres años**, como llevamos haciendo desde el principio de este trabajo.

Primero vamos a estimar la demanda de nuestro servicio, a través de **las ventas de entradas** únicas realizadas. El precio de esas entradas lo hemos determinado en el plan de marketing (decisiones sobre precio), que a su vez proviene de la encuesta/estudio de mercado realizado. Es cierto que no todas las entradas van a costar lo mismo, ya que el precio por ver todas las partidas de un solo día va a ser más barato (en proporción), pero para simplificar el análisis vamos a considerar el mismo precio para todas las entradas. Y también es posible que vayamos aumentando el precio de las entradas con el paso del tiempo, según vayamos consiguiendo tener una clientela fiel, pero no lo tendremos en cuenta aquí.

Nuestros ingresos los podemos determinar con el **número de entradas** vendidas previstas **multiplicado por el precio** unitario de cada entrada (2,60€), de la siguiente manera:

	2023	2024	2025
Venta de entradas (unidades)	63.000 uds	94.500 uds	113.400 uds
Ingresos (€)	163.800 €	245.700 €	294.840 €

Tabla 9.1: previsión de ingresos. Fuente: elaboración propia

Para la demanda del primer año hemos tenido en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado. La mayoría de gente ve alrededor de la mitad de las partidas (son cinco al día, estimamos que ven tres). Hemos multiplicado eso por los seis días a la semana que abrimos y por cincuenta semanas del año (quitado vacaciones/festivos). Prevemos que visitarán el cine setenta personas al día.

Vamos a estimar que el incremento de la venta de entradas es de un **50%** el segundo año respecto al primero y un incremento de un **20%** el tercer año respecto al segundo.

Esperamos un crecimiento tan grande del primer año al siguiente por la inversión que vamos a realizar en dar a conocer y mejorar la imagen de la marca (a través

de influencers), y por el **boca a boca** de nuestros clientes. No hay que olvidar que éste es un sector de nicho y que estos videojuegos multijugador promueven la interacción social, ya sea con desconocidos o con amigos. Hay mucha gente que conoce a alguien que juega y/o se “junta” en foros de Internet para comentar las partidas, como si de un partido de fútbol se tratara.

Por tanto, el incremento del segundo al tercer año creemos que será inferior, porque el que esté dentro del mundillo lo más probable es que **ya tuviera conocimiento de la existencia** del negocio.

9.2 Inversión inicial

Vamos a estudiar y prever las **inversiones** que habrá que realizar al comienzo para **poner en marcha el negocio**. Tendremos en cuenta todas las licencias y permisos necesarios para constituir la sociedad limitada, así como las reformas necesarias en el local para reparar desperfectos y adaptarlo a nuestra idea de negocio.

Vamos a considerar sólo las inversiones del **año 0**, aunque puede que haya que invertir más a corto/medio plazo, pero es poco probable en nuestro caso. A largo plazo quizá sí, por ejemplo, abriendo un nuevo cine en otra ciudad.

Cabe recordar también que nosotros no produciremos comida, si no que compraremos comida ya preparada e imperecedera (snacks y bebidas, principalmente). Por tanto, no necesitaremos una cocina, pero sí una cámara frigorífica para las bebidas y quizá un stand para disponer los snacks.

Así pues:

Inversiones	Precio (€)
Dominio web y puesta a punto	1.300 €
Equipos para procesos de información (ordenadores, proyectores, cables)	5.800 €
Material de oficina (papel, tinta, bolígrafos, sillas...)	600 €
Cámara frigorífica	1.880 €
Stands para snacks	160 €
Gastos de constitución	900 €

Instalaciones eléctricas/antiincendios	1.600 €
Butacas	40.000 €
Reformas (suelo, paredes...)	20.000 €
Registro de marca	200 €
Publicidad y marketing	3.000 €
TOTAL	75.440 €

Tabla 9.2: inversiones iniciales. Fuente: elaboración propia

9.3 Previsión de gastos

Vamos a **estimar los gastos anuales** a los que va a tener que hacer frente nuestro negocio, recordando que existen dos tipos de gastos: fijos y variables. Los **fijos** no dependen del volumen de producción (entradas vendidas), son siempre los mismos. Los **variables** sí dependen del volumen de producción, a mayor producción mayores gastos variables. La suma de ambos conforma los gastos totales. Así pues:

Gastos fijos anuales	Coste (€)
Alquiler de los cines	12.000 €
Licencias/autorizaciones (residuos...)	1.500 €
Suministros (agua, gas, luz...)	8.400 €
Internet	600 €
Personal	98.400 €
Gastos financieros	3.000 €
Pago dominio web	180 €
Material de higiene	140 €
Personal de limpieza (externo)	14.400 €
Compra snacks y bebidas	6.000 €
TOTAL GASTOS ANUALES	144.620 €

Tabla 9.3: gastos anuales. Fuente: elaboración propia

9.4 Balance de situación inicial

	31/12/2023
Inmovilizado intangible	1500
Aplicaciones informáticas	1.300

Propiedad intelectual	200
Inmovilizado material	50.040
Equipos para procesos de información	5.800
Mobiliario	42.640
Otras instalaciones	1.600
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	51.540
Tesorería	20.522,5
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20.522,5
TOTAL ACTIVO	72.062,5

31/12/2023	
10.000	Capital social
5.062,5	Resultado del ejercicio
10.562,5	TOTAL PATRIMONIO NETO
60.000	Deudas con entidades de crédito a l.p.
60.000	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE
1.500	Proveedores
1.500	TOTAL PASIVO CORRIENTE
72.062,5	TOTAL PN Y PASIVO

Tabla 9.4: balance de situación inicial. Fuente: elaboración propia

9.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

	31/12/2023
Importe neto de la cifra de negocios	163.800
Gastos de personal	(98.400)
Otros gastos de explotación	(46.220)
Amortización del inmovilizado	(9.430)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	9.750
Gastos financieros	(3.000)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	6.750

Impuestos sobre beneficios	(1.687,5)
RESULTADO DEL EJERCICIO	5.062,5

Tabla 9.5: cuenta de pérdidas y ganancias. Fuente: elaboración propia

9.6 Rentabilidad de la empresa

Vamos a calcular una serie de ratios financieros, que nos darán una idea de la situación económica de la empresa.

9.6.1 Fondo de maniobra

El **fondo de maniobra** es el resultado de **restar al activo corriente el pasivo corriente**. Nos indica la **capacidad** que posee la empresa para **afrontar los pagos a corto plazo**.

En nuestro caso tendríamos un fondo de maniobra de **19.022,5 €**, lo cual es bueno, ya que significa que seremos capaces de afrontar los pagos inminentes con facilidad. Pero la verdad es que este valor no es muy relevante en los primeros años ya que casi no hay pagos pendientes (sólo proveedores, nada de deudas con entidades de crédito a l.p.). No nos da una información muy útil de momento.

9.6.2 Punto muerto o umbral de rentabilidad

El **umbral de rentabilidad o punto muerto** es el punto en el que los gastos totales son iguales a los ingresos totales derivados de las ventas. Dicho de otra manera: es el **mínimo de unidades que tenemos que vender para cubrir todos los gastos** (y no tener pérdidas).

Se calcula de la siguiente manera: **gastos fijos totales / (precio de venta unitario- gasto variable por unidad)**

Tenemos unos gastos fijos totales de 144.620 €.

Tenemos un precio de venta de 2,60 € por unidad.

Tenemos un gasto variable por unidad de 0 (no tenemos costes variables)

Por tanto, nuestro umbral de rentabilidad es $144.620 \text{ €} / 2,60 \text{ € por ud.} = 55.623$ unidades. Necesitaríamos vender, como mínimo, **55.623 entradas de cine para cubrir todos nuestros gastos y no incurrir en pérdidas**.

9.6.3 Ratio de liquidez

La **ratio de liquidez** mide lo **capaz** que es nuestra empresa de **hacer frente al pago de nuestras deudas** y obligaciones **a corto plazo** con todo nuestro activo corriente. Se calcula dividiendo el **activo corriente entre el pasivo corriente**. En nuestro caso tenemos una ratio de liquidez de **13,7**, altísimo, lo cual no es bueno ya que implica que **tenemos un exceso de liquidez** y se está devaluando el dinero.

9.6.4 Ratio de solvencia

Esta ratio estudia la **capacidad** que tiene nuestra empresa de **afrentar todas las deudas que tenemos** (a largo y corto plazo) **con todo nuestro activo** (corriente y no corriente). Es una forma de medir el riesgo de quiebra.

Tenemos una ratio de solvencia de **1,17 (activo total / pasivo total)**. Está por debajo de 1,5 pero por encima de 1 (estado de quiebra), lo que significa que tenemos que estar en **alerta**. Debemos vigilar nuestro pasivo y no endeudarnos mucho más porque si no entraríamos en quiebra.

9.6.5 Ratio de endeudamiento

Esta ratio nos muestra **cuánto estamos dependiendo económicamente de terceros**. Nos indica el **grado de apalancamiento** de nuestra empresa. Lo calculamos al dividir el **pasivo total entre el patrimonio neto**.

Nuestra ratio de endeudamiento es de **5,82**, muy alto, ya que lo ideal es que esté 0,4 y 0,6. Esto significa que nuestra **empresa está muy endeudada** y hemos asumido mucho riesgo; la mayoría de nuestros activos se están financiando mediante deuda. Aún así tiene cierto sentido por la fuerte inversión inicial que hemos realizado el primer año y hemos combatido con un préstamo.

¿Cómo podemos reducirlo/solucionarlo? Aportando mayor capital social (fondos propios). Además, en los siguientes años hemos estimado que las ventas van a crecer, por tanto, tendremos mejor resultado del ejercicio (mayores beneficios).

9.6.6 Rentabilidad económica (ROI)

El **return on investment** nos dice si la inversión que hemos realizado ha merecido la pena, si realmente hemos ganado dinero. También indica la **rentabilidad de los activos** de nuestra empresa y si los estamos usando de manera eficaz.

Lo calculamos como **BAIT entre el activo total**, siendo BAIT el beneficio antes de intereses e impuestos. Tenemos un ROI de un 9,4% el primer año, es decir, pérdidas (por debajo del 100%). Es de esperar, con las estimaciones realizadas, que recuperemos todo lo que hemos invertido en los próximos años e incluso tengamos ganancias.

9.6.7 Rentabilidad financiera (ROE)

El **return on equity** nos dice la **rentabilidad del capital de los accionistas/propietarios**. Cuanto más alto sea este valor mejor, porque los propietarios van a estar más contentos, ya que van a recibir un beneficio mayor (en relación con el capital aportado).

Se calcula como el **beneficio neto dividido por el patrimonio neto**. Nuestra ROE es de un 48%, algo bajo, pero es normal en el primer año porque apenas obtenemos beneficio neto, pero va a mejorar en los próximos años con la estimación de ventas que hemos realizado.

Por cada euro invertido, nuestro propietario va a **percibir 48 céntimos**.

10. CONCLUSIONES

Después de todo lo que hemos analizado y estudiado, parece que la idea del negocio es muy atractiva y podría funcionar bien. Una idea de negocio nueva, fresca, innovadora, que aprovecha las últimas tendencias de videojuegos, con un alto componente social (ideal para un servicio como un cine), con pocos competidores y nosotros estamos claramente diferenciados de ellos (los bares gaming) y con flexibilidad y posibilidad de adaptarnos a nuevos e-sports.

Hemos visto también que la audiencia de los e-sports está creciendo, especialmente en la SL (la liga española de *League of Legends*), muchos de ellos clientes potenciales. Por el contrario, en realidad desconocemos realmente el potencial que puede llegar a tener y dependemos mucho de conseguir una clientela fiel, que acuda a ver la liga todas las semanas, ya que es la fuente de nuestros ingresos. Si de un día para otro el League of Legends decayera mucho o desapareciera por completo, estoy convencido que aparecería otro juego (nuevo o no) que tomaría su lugar y se convertiría en el juego más visto, con audiencias similares.

El negocio no se sustentaría con solo los torneos que se organizan cada 4 o 6 meses, sería inviable. Otro problema es que habría que darse a conocer, ya que somos una empresa nueva.

Tras un largo período de pandemia y de sus consecuencias económicas, así como de un tiempo con la inflación por las nubes, parece que la cosa se está empezando a recuperar poco a poco. Sigue habiendo inflación, más alta de lo que debería, pero inferior a lo que vimos hace unos meses. Lo mismo ocurre con el PIB: estamos creciendo y con previsiones positivas, pero aún no estamos a niveles prepandemia. Las guerras y la inestabilidad política siguen ahí siendo una amenaza, pero los pros superan a las contras.

Además, la viabilidad económica es buena. A pesar de ser un primer año complicado, las previsiones son buenas para los años posteriores, y así poder cumplir todos o casi todos los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto conseguir.

Con todo lo anterior expuesto comenzaría sin duda con el proyecto de abrir el negocio. Hace un año no habría dicho esto, con el precio de los suministros como la luz o el gas por las nubes (importantísimo en una ciudad fría como Valladolid) y los principales medidores económicos siendo tan desfavorables.

11. BIBLIOGRAFÍA

Datos de introducción: datos del sector en España. Disponible en: <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-espana/>

Datos de introducción: definición de e-sports. Disponible en: <http://www.aevi.org.es/e-sports/>

Datos de introducción: espectadores *League of Legends*. Disponible en: <https://escharts.com/tournaments/lol/2022-world-championship>
<https://escharts.com/tournaments/lol/>
<https://escharts.com/news/worlds-2022-grand-final-broke-records-was-overall-viewership-tournament-impressive>

Datos de introducción: espectadores LVP (2022). Disponible en: <https://www.esportmaniacos.com/lol/lvp-espectadores-acumulados-estadisticas-2022/>

Análisis PESTEL: Fahey, Liam y Narayanan, V. K. (1968): *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.

Datos de Análisis del Entorno general (variables políticas) (2022). Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/5040611/0/espana-importa-gas-ruso-ano-guerra-reduce-vinculos-energia-argelia/>

Datos de Análisis del Entorno general (variables económicas) (2023). Inflación. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sector=IPC+General&sc=IPC-IG> y <https://www.elperiodico.com/es/economia/20230619/banco-espana-eleva-2-3-88876811>

Datos de Análisis del Entorno general (variables económicas) (2023). Datos de PIB. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2022&locations=ES&start=2000>

Datos de Brecha digital en España (variables sociales) (2021). Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Datos de competidores: bares gaming en España (análisis del sector). Disponible en: <https://puregaming.es/bares-y-centros-esports-gamers-espana/>

Fuerzas competitivas de Porter: Porter, M. E. (1979): "How Competitive Forces Shape Strategy" y "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980), Harvard Business Review.

Cadena de valor de Porter: Porter, M. E. (1979): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Editorial Free Press, Illustrated Edition

Modelo CANVAS: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011): *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto, Grupo Planeta. 14ª edición.

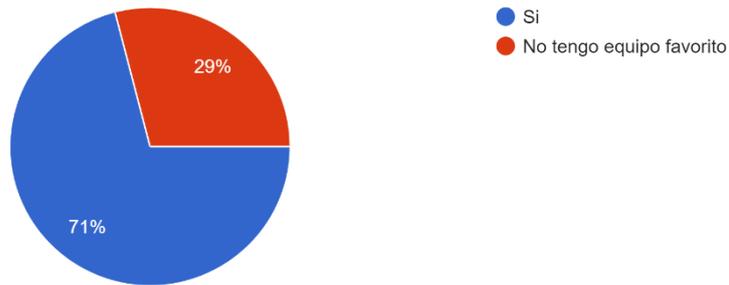
Consulta funciones puestos de trabajo. Disponible en: <https://neuvoo.es/neuvooPedia/es/>, <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/director-de-marketing-funciones-responsabilidades-y-requisitos> y <https://www.aquami.com/2019/05/22/funciones-director-recursos-humanos/>

ANEXO I

Encuesta realizada en mediavida.com con un tamaño de muestra de 31 individuos. Enlace a la encuesta: <https://forms.gle/94b9YyjWEdczB6vY9>

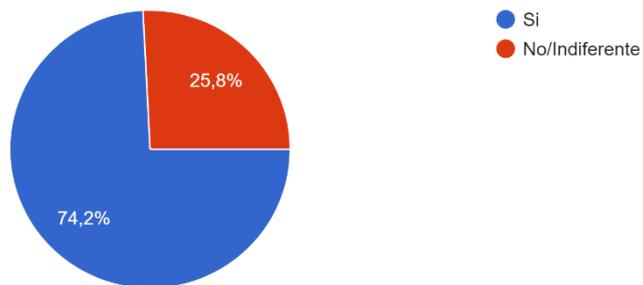
¿Tienes uno o varios equipos favoritos que sigues?

31 respuestas



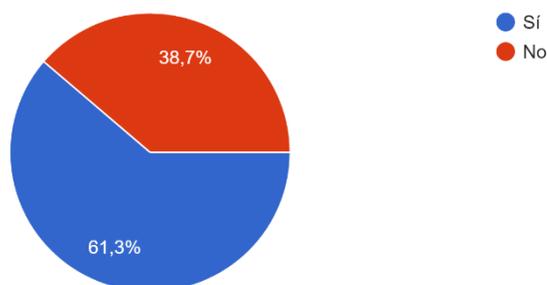
¿El hecho de que un equipo sea español y/o que el equipo tenga jugadores españoles favorece que lo sigas con más interés o sea tu equipo favorito?

31 respuestas



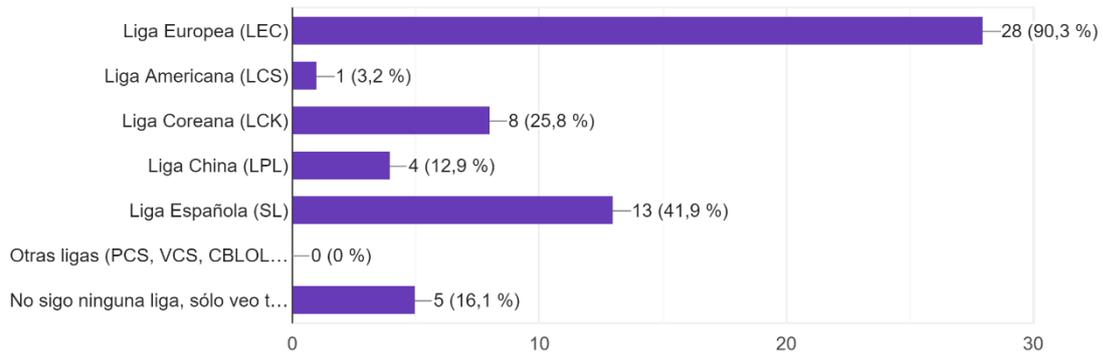
¿Sigues jugando al LoL (League of Legends) de manera habitual o esporádica?

31 respuestas



¿Qué liga(s) sigues, en mayor o menor medida?

31 respuestas



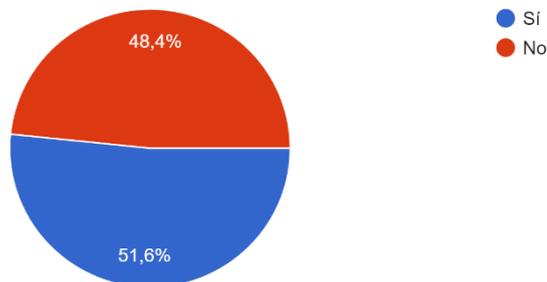
De la(s) liga(s) que sigues, ¿cuántas partidas ves a la semana de media y de forma aproximada ?

31 respuestas



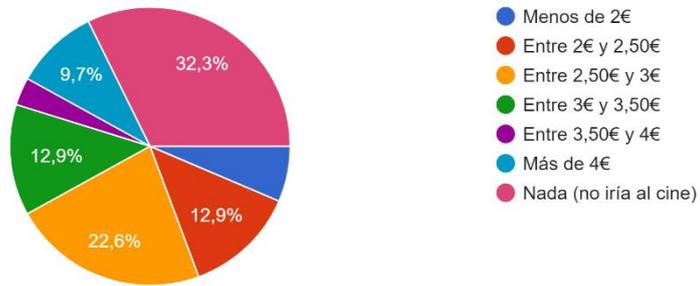
¿Acudirías a un cine a ver partidas de League of Legends?

31 respuestas



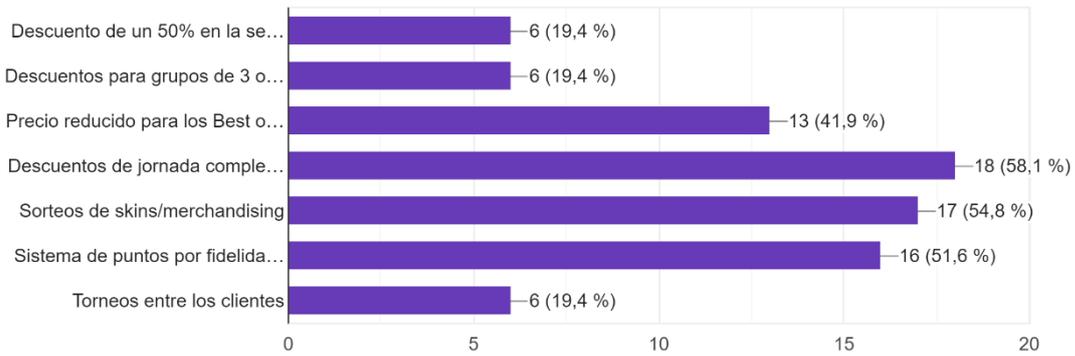
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ver una partida (Best of One) de LoL?

31 respuestas



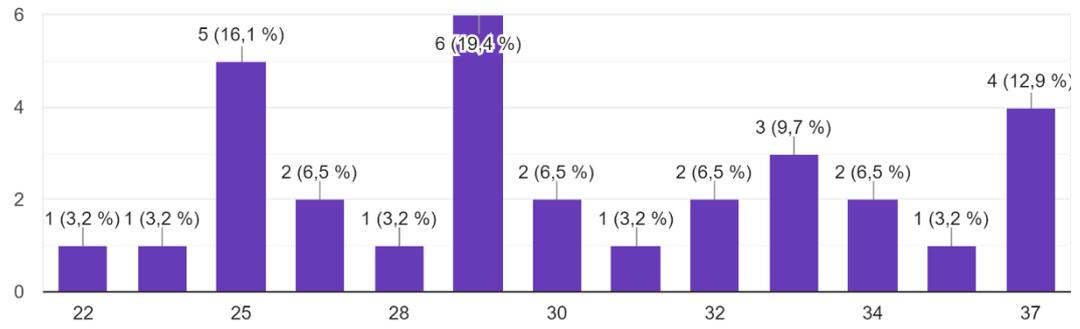
Independientemente de si acudirías o no, ¿cuáles de las siguientes ideas te gustaría ver en un negocio así?

31 respuestas



¿Qué edad tienes?

31 respuestas



¿Cuál es tu sexo?

31 respuestas

