

**MEJORAMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO EN POINT
DIVERSIÓN DIGITAL S. A. S. (POINT DD)**

PEDRO VILLEGAS SALDARRIAGA

Código: 200910031006

**TRABAJO DE GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2012**

**MEJORAMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO EN POINT
DIVERSIÓN DIGITAL S. A. S. (POINT DD)**

PEDRO VILLEGAS SALDARRIAGA

Código: 200910031006

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración (MBA)

Asesora metodológica:

BEATRIZ URIBE CORREA

Asesor temático:

SERGIO ANDRÉS SERRANO RIVERO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN**

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	11
1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
3. PREGUNTA PRINCIPAL	18
4. PREGUNTAS DE OPERACIONALIZACIÓN	19
5. JUSTIFICACIÓN	20
6. METODOLOGÍA	22
7. MARCO DE REFERENCIA	23
7.1 MARCO TEÓRICO	23
8. DESARROLLO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
8.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	24
9. DOFA	25
9.1 FORTALEZAS	25
9.2 DEBILIDADES	25
9.3 AMENAZAS	26
9.4 OPORTUNIDADES	27
10. NOMBRE DE LA MARCA	28

11. AMBIENTE DE MERCADO	29
12. VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS	36
12.1 VENTAJAS COMPETITIVAS	36
12.2 VENTAJAS COMPARATIVAS	36
13. DEFINICIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	38
14. POSICIONAMIENTO DE MARCA	39
15. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	40
16. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	42
17. ESTRATEGIAS DE PRECIO	44
18. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	45
19. PRESUPUESTO DE MERCADEO	46
20. CONTROLES Y PROCESOS DEFINIDOS	47
21. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	48
22. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	49
22.1 SESIONES DE GRUPO	49
22.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	53
22.3 TRASCRIPTIÓN Y ANÁLISIS	54
23. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	55
23.1 ENCUESTA DIRECTA (MANUAL)	55
23.2 ANÁLISIS	59

24. ANÁLISIS, PLAN Y ACCIONES POR SEGUIR	60
25. ANÁLISIS DE LA MARCA	61
25.1 RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	61
25.2 PERCEPCIÓN DE LA MARCA	61
25.3 IMAGEN ACTUAL DE LA MARCA	62
26. GRUPOS DE REFERENCIA Y TIPOS DE CONSUMIDOR	64
27. PROTOCOLO DE TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR	66
28. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADEO (LAS CUATRO PES)	67
28.1 PRODUCTO	67
28.1.1 Membrecía	68
28.1.2 Pago por uso	71
28.1.3 Venta de películas, consolas y accesorios	71
28.2 PRECIO	72
28.3 PROMOCIÓN	74
28.4 PLAZA	78
29. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	81
29.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	81
29.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	81
29.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	82
29.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	82
30. PRODUCTOS Y SERVICIOS ALTERNOS PARA CREAR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO	84
31. PRODUCTOS O SERVICIOS POR POTENCIALIZAR	85

32. CONSTRUCCIÓN DE CRM (<i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>)	87
33. MERCADEO SOCIAL Y ÉTICO	88
FUENTES DE CONSULTA	89
ANEXOS	90

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Crecimiento del mercado del entretenimiento	31
Gráfica 2. Mercado de los videojuegos	31
Gráfica 3. Total nacional	32
Gráfica 4. Total nacional	32
Gráfica 5. Practica de videojuegos (%)	32
Gráfica 6. Uso de videojuegos por género	33
Gráfica 7. Total nacional	33
Gráfica 8. % de la venta mundial (2007)	34
Gráfica 9. % de las ventas latinoamericanas	34
Gráfica 10. % de la venta mundial (2011)	35
Gráfica 11. Fotografía del local de la empresa	40
Gráfica 12. Ubicación del local de la empresa	42
Gráfica 13. Fotografías del local de la empresa	43
Gráfica 14. Mapa de las comunas 11 y 16 de Medellín	56

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo A. Manual de apertura y atención de clientes	91
Anexo B. Entrevista en profundidad a Andrés Ramírez	99
Anexo C. Entrevista en profundidad a Juan Carlos Osorio	107
Anexo D. Entrevista en profundidad a Luis Fernando Rico	113
Anexo E. Encuesta sobre videojuegos	118
Anexo F. Matriz de transcripción de sesiones de grupo	(Ver CD-ROM)
Anexo G. Tabulación de encuestas de la investigación cualitativa	(Ver CD-ROM)

RESUMEN

La dinámica global actual de los negocios hace propicia la creación de nuevas empresas, cuya necesidad principal es trascender en un mundo globalizado y fortalecerse para ser competitivas.

En la actualidad la compañía Point Diversión Digital requiere ayuda para redefinir su estrategia de mercadeo y establecer un plan de activación de marca que le permita reactivar y acelerar sus ventas para poder ser rentable en el tiempo.

Identificada la necesidad anterior, se desarrolló un plan para entender la situación actual de la compañía y su entorno, se desarrollo y ejecutó un completo proceso de investigación de mercados, con herramientas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas, que permitieron tener una mayor conocimiento del mercado objetivo y sus necesidades, siendo estas el punto de partida para poder redefinir su el concepto de su marca, la mezcla de mercadeo y segmentación del mercado.

Palabras clave: Estrategia; Mezcla de mercadeo; Point Diversión digital; Rentabilidad.

ABSTRACT

The current global business dynamic supports the creation of new businesses, whose primary need is to transcend in a globalized world and strengthen to be competitive.

Today the company Point Diversión Digital needs help to redefine its marketing strategy and establish a brand activation plan that allows it to reactivate and accelerate sales to be profitable over time.

After being identified the need above, it was developed a plan to understand the current situation of the company and its environment, then it was developed and implemented a comprehensive marketing research process, with quantitative and qualitative research tools, which permitted a greater market knowledge about purposes and needs, that became the starting point to redefine the concept of branding, marketing mix and market segmentation.

Keywords: Strategy, Marketing Mix, Point Diversión Digital, Profitability.

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo de los negocios, día tras día, surge un sinnúmero de compañías, lo cual sucede de manera congruente en la ciudad de Medellín. Estas empresas tienen la necesidad de trascender en un mundo globalizado y fortalecerse para ser competitivas. Muchas de estas compañías nacen sin fundamentos claros que guíen su operación, o muchas sí los tienen pero en el transcurso de la ejecución de su actividad surge la necesidad de replantear la estrategia y sus tácticas asociadas para mejorar el desempeño comercial, optimizar sus recursos e incrementar la rentabilidad.

Point Diversión Digital S. A. S. (Pointdd) es un claro ejemplo de las compañías anteriormente mencionadas y nace como respuesta a la necesidad y al deseo de satisfacer un servicio carente relacionado con el mundo de los videojuegos y las actividades que se pueden desarrollar alrededor de estos.

Su gerente y creador, luego de visitar varios países alrededor del mundo, como Indonesia, Malasia, Estados Unidos, Australia, China y Japón, entre otros, y ver cómo los sitios de entretenimiento digital cada día toman más fuerza en ellos, identificó que en Colombia esto aún no es un negocio formalizado y con proyecciones.

Después de lo anterior, regresó a Colombia, y, después de dos meses de recorrido por las principales ciudades del país, logró comprobar que efectivamente existe nicho de mercado desatendido en el tema del entretenimiento digital.

Point se constituyó e inauguró en diciembre de 2009 y abrió sus puertas en el barrio Laureles sobre la avenida Bolivariana, a una cuadra del centro comercial Unicentro.

Su operación inicial cuenta con los siguientes servicios:

- Una espectacular sala con computadores especiales para juegos en línea con tecnología 3D.
- Cómodos sofás, cada uno con un televisor *LED* de 40" y una consola *Xbox 360* o *PS3* con los últimos juegos del mercado a disposición del cliente.
- Cuartos privados con un sistema envolvente de sonido, pensados para disfrutar de la última tecnología en entretenimiento digital (*Wii*)

Point no es ajena a la situación anteriormente expresada, puesto que la compañía inició su operación con un plan estratégico básico que permitiera tener un horizonte claro del concepto de negocio y de lo que se quería con el modelo de negocio. Este plan involucraba un subplan de mercadeo con una estrategia un poco escueta: unas tácticas sencillas para dar a conocer la marca y el modelo de negocio, diseñado básicamente por su gerente con la ayuda de algunos socios o amigos externos con conocimientos del tema.

En la actualidad la compañía requiere ayuda para redefinir su estrategia de mercadeo y establecer un plan de activación de marca que le permita reactivar y acelerar sus ventas para poder ser rentable en el tiempo. Así, en este trabajo se pretende desarrollar un plan que le permita suplir esta necesidad y pueda aplicar ciertas actividades y modificaciones en su trayectoria para lograr los objetivos esperados.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Definir un plan de mercadeo básico, simple y contundente para Point Diversión Digital S. A. S., como parte la estrategia organizacional para la obtención de unas ventas sostenibles e incrementales en el tiempo y con un alto impacto en la productividad de la compañía y la optimización de los recursos dirigidos a este fin.

Identificar las actividades claves o tácticas, que comprendan cada una de las cuatro pes (producto, precio, plaza y promoción) para poder determinar la mezcla de mercadeo adecuada que posibilite lograr un incremento de las ventas y un mayor reconocimiento de la marca.

Identificar errores cometidos hasta el momento a partir de la apertura del local comercial y diseñar, mediante las tácticas definidas, cómo pueden corregirse estos errores sin comprometer la marca o la propuesta básica de servicio ofrecida a los clientes de Point.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Point, como se mencionó anteriormente, es una idea joven, actual y muy vanguardista, desarrollada por un emprendedor paisa y capitalizada por varios inversionistas privados. Es un modelo de negocio novedoso y no antes visto en Colombia, un modelo que se conoció en países con cierto nivel de desarrollo y que ya tienen un nicho considerable capturado y rentable, pero que se pensó puede ser una buena oportunidad de negocio en una ciudad como Medellín y con expectativas de llevarlo a la capital y a otras ciudades del país.

Es así como POINT nació como la primera cadena de centros de diversión digital y de telecomunicaciones del país, con el propósito de facilitar y fomentar el uso de las últimas tecnologías existentes en este apasionante mundo.

La promesa de servicio está basada en poder ofrecerle al consumidor una experiencia inigualable en el uso de consolas o computadores de última tecnología dedicados a juegos, con las mejores condiciones de sonido y video y con la mayor comodidad posible. Como Point entiende que el país tiene un atraso significativo en el acceso a estas tecnologías, la empresa está dirigida a los segmentos que ya han tenido algo de contacto con ellas o que son potenciales clientes de esta cultura de la diversión digital. Dichos segmentos están conformados por las personas entre los 14 y 35 años de estratos 4, 5 y 6.

La idea inicial para el modelo de negocio fue abrir en Medellín su primer local comercial fuera de un centro comercial, como ya se hizo, para posteriormente abrir un segundo local comercial, si es posible dentro de un centro comercial, en la misma ciudad o en Bogotá en su condición de capital. Más tarde, el modelo está diseñado para que, luego de estabilizar la actividad comercial en estos dos locales y garantizar su continuidad en el tiempo, se prosiga hacia el ofrecimiento de un modelo de franquicias para aquellos inversionistas privados que conozcan el modelo de negocio y lo deseen replicar en ciudades

colombianas en las que Point no opere o ya lo haga, o, inclusive, que quieran utilizar el modelo en el exterior.

Este modelo de expansión responde a la necesidad que tienen los negocios hoy en día de difundirse rápidamente y capturar un mercado considerable para incrementar las ventas y su retribución.

También ayudan a reforzar lo anterior Escobari y Sull (2004, 44), al afirmar que:

Existen varios motivos por los cuales la necesidad de mirar y actuar más allá de los mercados locales se ha vuelto más apremiante en los últimos años. Algunas empresas de la región se globalizan para gestionar mejor el riesgo que significa hacer negocios en los turbulentos mercados regionales. Otras empresas ponen foco en el exterior, porque las oportunidades de crecimiento se están agotando rápidamente en sus mercados locales. Pero a medida que cada vez más sectores se están consolidando, para muchas empresas la globalización es un asunto de supervivencia.

La compañía ha tenido un comienzo duro, con dificultades en los métodos de financiación esperados y algunos retrasos en la construcción del local comercial. Sin embargo, se ha logrado el cumplimiento en los presupuestos de ventas para los primeros meses de operación; en estos días iniciales del negocio fueron pocos los clientes atendidos pero rápidamente la idea se dio a conocer en los lugares más cercanos, entre ellos la Universidad Pontificia Bolivariana, consolidado como el principal generador de clientes hasta la fecha, lo que permitió que los primeros tres meses y parte del siguiente mes terminaran con comportamiento positivo, inclusive por encima de lo presupuestado. No obstante, pasados cinco meses de operación, y a medida que pasa el tiempo, mes a mes se ha dificultado el alcance de las metas propuestas y las ventas han ralentizado su crecimiento inicial.

Las actividades de promoción de marca se han mejorado poco a poco para dar a conocer más el nuevo concepto y la marca, aunque no con la fortaleza y la contundencia esperadas, puesto que las dificultades iniciales han influido negativamente en el aspecto financiero del negocio y el presupuesto disponible para mercadear es reducido.

De conformidad con la situación actual descrita, se ha visto la necesidad de reevaluar toda la estrategia y la mezcla de mercadeo, las tácticas y el nuevo camino que permita al negocio retomar su rumbo que la convierta en una compañía rentable, característica que se espera por parte de todos los accionistas.

Para lograr lo anterior es fundamental contar con un estudio de actividades y procesos que garanticen un éxito total en el logro de los objetivos y un aumento en las ventas, que, por ende, permita tener mayores utilidades para que la compañía invierta en su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, con el fin de llegar a ser aún más competitiva de lo que es actualmente y de asegurar su permanencia en el tiempo como líder de la industria del entretenimiento digital colombiana y, en caso de ser posible, en la andina.

Para fundamentar lo anterior es importante tener presente lo que propone Watkins (2009, 47):

Las reestructuraciones y los realineamientos presentan desafíos de liderazgo particularmente distintos que requieren estrategias específicas. Sin importar la situación de la empresa, los líderes deben escoger qué cosas deben pasar –tal vez un aumento en la participación de mercado o una expansión a otros mercados– para que la firma logre sus objetivos. Y deben determinar qué estilo de liderazgo se ajusta mejor a la nueva cultura a la que están ingresando. Teniendo claras esas cosas, los ejecutivos pueden diseñar planes eficaces para gestionar sus organizaciones y a ellos mismos.

Es de aquí de donde claramente se deriva la necesidad de replantear toda la mezcla de mercadeo, o las cuatro pes, que son el producto (*product*), el precio (*price*), la plaza (*place*) y la promoción (*promotion*), e, incluso, entrar a revisar la mezcla de mercadeo extendida, delimitada por tres pes adicionales, que son las personas (*people*), los procesos (*processes*) y las evidencias físicas (*physical evidence*), para definir una estrategia básica pero clara y concreta, que permita definir tácticas con la finalidad de incrementar las ventas y dar sostenibilidad al negocio en el tiempo.

3. PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cómo definir una estrategia de mercadeo básica, clara y concreta, que permita definir tácticas con la finalidad de incrementar las ventas y dar sostenibilidad al negocio en el tiempo?

4. PREGUNTAS DE OPERACIONALIZACIÓN

- a) ¿Qué se entiende por estrategia de mercadeo para Point Diversión Digital?
- b) ¿Cómo se impactarán la operación y la marca, como consecuencia de los cambios que surjan para la mezcla de mercadeo que implemente la compañía?
- c) ¿En cuáles de las cuatro pes iniciales, o de las tres adicionales, deberá concentrarse la compañía para tener un mayor impacto en la reactivación de las ventas?
- d) ¿Cuál puede ser el impacto económico para los socios de la empresa, en caso de ser necesaria la recapitalización, para poder implementar la estrategia y las tácticas definidas en el trabajo?

5. JUSTIFICACIÓN

Point Diversión Digital fue constituida para ser una compañía emprendedora, innovadora y rentable. Como tal, definió unos objetivos claros de expansión y crecimiento para poder lograr posicionarse y entregar los resultados financieros esperados por sus accionistas. La consecución de los resultados esperados es la garantía para su estabilidad y continuidad en el tiempo; de lo contrario se verá frustrada la idea de negocio.

El objetivo es lograr desarrollar un mercado sostenible y posicionar a Point como el primer establecimiento de entretenimiento digital del país, expandirlo rápidamente y convertirlo en un modelo rentable de negocio de franquicia. Para poder lograrlo es necesario revisar su estrategia de mercadeo actual, determinar si existen errores, complementarla y mejorarla, para definir una guía que le permita corregir la tendencia negativa en sus ventas e, inclusive, lograr una tendencia creciente y perdurable.

Point debe luchar por conseguir su mercado, crear la necesidad en el cliente y vender de manera adecuada su promesa de servicio, pero para lograrlo es necesario definir un plan, una estrategia y unas tácticas que le ayuden a lograrlo. La definición de estas actividades estará basada en el estudio del mercado potencial y el comportamiento del consumidor, pero para identificar estas características es necesario realizar estudios que permitan sacar conclusiones importantes; con este trabajo se pretende ayudar con algunas de estos estudios que faciliten la consecución de los objetivos.

Determinar qué se está haciendo bien y qué es posible mejorar es crítico para la compañía, determinar una buena fórmula para la mezcla de mercadeo puede ser el camino para incrementar las ventas; los socios han puesto su capital y confianza en la compañía con el objetivo de recibir a cambio una rentabilidad esperada y un negocio sostenible.

Así se explica la gran necesidad e importancia que es levantar una buena estrategia y unas tácticas para Point Diversión Digital, específicamente en el área de mercadeo, y el gran soporte que requiere su gerencia para liderar el proceso.

6. METODOLOGÍA

El procedimiento por seguir está fundamentado en tres actividades principales. Primero, realizar una revisión del plan de mercadeo actual de la compañía, incluyendo las tácticas establecidas para cada una de las cuatro pes, determinar cuáles fortalezas y debilidades existen en el mismo y separar los puntos críticos para ser reforzados. La información de esta actividad será levantada con los documentos propios de Point levantados en el pasado y por medio de consultas y entrevistas a su gerente actual.

Segundo, delimitar los puntos críticos por trabajar y reforzar, con el propósito de enmarcar las necesidades básicas y los objetivos que se deben lograr. Desarrollar planes para realizar un estudio del consumidor y del mercado potencial, alinear estas actividades con los conceptos del asesor temático, como experto en el área de mercadeo, y con conceptos teóricos desarrollados por autores reconocidos como lo son Philip Kotler y Michael Porter, entre otros. En este caso, la información será consultada con expertos y textos guía y, en el caso de estudios de mercado, mediante consultas en entidades como el Dane y el Plan Nacional de TIC o mediante encuestas al público definido como meta.

Tercero, definición de cambios y refuerzos para el plan de mercadeo actual y nuevas estrategias y tácticas para la implementación por parte de la empresa. La información resultante del proyecto será entregada al gerente de Point, para que sea revisada con su junta directiva con el propósito de que adopten las decisiones al respecto, según se defina por medio de consenso.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

La principal fuente de información para la realización del presente trabajo es la compañía para la cual se realiza, Point Diversión Digital S. A. S., puesto que se trata de la elaboración de un plan de mercadeo para la misma. Documentos propios de la empresa y su gerente serán las fuentes de información principales.

Adicionalmente, el asesor temático, Sergio Andrés Serrano, como profesor del énfasis de mercadeo en el MBA de la Universidad EAFIT y como profesional experto en el tema, será una fuente de conocimiento, experiencia y soporte teórico para el proyecto.

Aparte de lo anterior, es igualmente importante buscar un apoyo bibliográfico que esté relacionado con el tema y resalte la importancia del proyecto, según las bases fundamentales de la administración y el mercadeo. Para tal función se tomarán aportes y conceptos ofrecidos por Kotler, Keller, Cámara y Mollá (2006) en su libro *Dirección de marketing* como texto guía.

8. DESARROLLO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

8.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Point es la primera cadena de centros de diversión digital y de telecomunicaciones del país, que lleva a sus usuarios lo último en diversión, conectividad, equipos y diseño en el mundo digital, para fomentar y facilitar el uso de los mismos. Point es un lugar en el que es posible satisfacer los sueños más lejanos de diversión digital a un precio asequible, como si fuera en la comodidad del hogar, por medio de una experiencia inigualable y con todo el soporte necesario para una mejor vivencia o una compra más segura.

Point es un lugar que ofrece dos servicios básicos; primero, el pago por uso de los equipos dentro de los centros de servicio con tres ambientes conformados por diferentes equipos, y segundo, la venta experimental de estos equipos y películas de videojuegos.

Los ambientes en los que se prestan estos servicios son:

- *Cyber Game*: una espectacular sala con computadores especiales para juegos en línea con tecnología 3D.
- *Video Game*: cómodos sofás, cada uno con un televisor *LED* de 40" y una consola *Xbox 360* o *PS3* con los últimos juegos del mercado a disposición del cliente.
- *Digital VIP*: cuartos privados con un sistema envolvente de sonido y consolas *Wii*, pensados para constituirse en un lugar más privado para entretenimiento en grupo de amigos o en familia.

Point es un lugar para divertirse, encontrarse con los amigos, estar en familia, pasar el tiempo libre y disfrutar del mundo digital.

9. DOFA

A continuación se presenta el análisis DOFA actual para la compañía.

En cuanto a la situación interna, compuesta por los factores controlables, fortalezas y debilidades, se tiene lo siguiente:

9.1 FORTALEZAS

- Legalidad en el 100% en sus activos (computadores personales, consolas, televisiones y otros).
- Formalidad del 100%, lo que incluye el cumplimiento total de la ley en cuanto a personal humano, impuestos y demás exigencias de las normas legales vigentes.
- Siempre se contará con la última tecnología disponible en el medio, en cuando a todos los equipos relacionados con la experiencia Point.
- Concepto de venta experimental única en la ciudad.
- Combinación de dos conceptos en uno, para cubrir los costos fijos.
- La ubicación del local tiene un flujo de público, entre el cual se encuentra una buena parte del público objetivo definido actualmente, que puede representar posibles ventas para el local.
- La experiencia ofrecida por el ambiente Point es única en la ciudad; la tecnología es de avanzada y los juegos son los mejores del mercado.

9.2 DEBILIDADES

- Estructura de costos fijos elevada para el inicio.
- El primer contacto con el cliente puede generar una percepción de costoso, por tratarse de un concepto único y sobresaliente a todo lo

existente, creando una barrera para el cliente que no es real y que puede alejarlo.

- La fachada del local es poco llamativa y no es congruente con el interior del local. No transmite lo que realmente es una experiencia Point y así mismo representa poco para el consumidor objetivo.
- La ubicación del local por una parte fue mencionada como fortaleza, pero paralelamente puede ser un aspecto negativo, debido a la ausencia de parqueaderos, lo que dificulta su accesibilidad. De igual manera es una zona que ha tenido problemas de seguridad. A pesar de estar en un lugar tan cercano a la Universidad Pontificia Bolivariana, los estudiantes en sus momentos libres no acuden al local, puesto que es necesario utilizar el tiempo en estudio.

En cuanto a la situación externa, compuesta por los factores no controlables, oportunidades y amenazas, se tiene lo siguiente:

9.3 AMENAZAS

- La ilegalidad y la informalidad del país representan una gran amenaza; existen establecimientos con baja innovación y una experiencia muy cruda, que ofrecen el servicio por sumas de dinero muy inferiores a las que se manejan actualmente en el local.
- La informalidad existente en este medio tiene un efecto negativo sobre el valor percibido de los equipos, haciendo que el consumidor valore menos de lo que realmente es todo lo relacionado con la experiencia ofrecida por Point.
- Actualmente es pobre la cultura de tipo *gamer* en la ciudad e, incluso, en todo el país; así mismo es baja la penetración de los videojuegos, afectados por una realidad social, cultural y económica que debe mejorarse con el tiempo, como lo menciona el estudio de mercado que se expondrá más adelante.

9.4 OPORTUNIDADES

- Ser los primeros en el país en formalizar el entretenimiento digital. Colombia tiene una necesidad en este sentido muy mal satisfecha en la actualidad.
- Es el único almacén especializado en la ciudad en videojuegos con ventas experimentales.
- La ley colombiana y la Dian (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) cada día trabajan más por formalizar el negocio de los videojuegos, pues la piratería es aún representativa.

10. NOMBRE DE LA MARCA

El origen del nombre de la marca se derivó de la esencia del servicio por prestar por parte de la compañía; es la forma de resumir que es un punto de encuentro, de diversión, de tecnología, es el **punto**. Se usó en inglés porque suena interesante, algo más cercano a la tecnología, lo cual representa el factor clave de la propuesta de valor. Se consideró que, en caso de que el potencial cliente no sepa inglés, si lee la palabra *Point* en español la pronunciaría de igual manera.

11. AMBIENTE DE MERCADO

El mercado de diversión digital actualmente en Colombia, y, específicamente en la ciudad de Medellín, está poco explorado; pocos son los negocios existentes con alquiler de equipos y los existentes en su mayoría son pequeños cafés internet en garajes u otros pequeños locales que en un alto porcentaje presentan poco formalismo y alta ilegalidad. Este panorama ha frenado en gran medida el ingreso de marcas importantes, que solo en estos días han demostrado su interés e iniciado su penetración.

En el plan de negocio de Point (2011) se hace referencia a la afirmación presente en el informe anual de PricewaterhouseCoopers sobre dicha industria (entretenimiento digital), que “la vitalidad de los medios de comunicación depende de la *Net Generation* y la mantienen los consumidores de más de 50 años de edad. La *Net Generation* (menores de 25 años) continúa marcando el ritmo y la dirección del cambio en la industria del entretenimiento y los medios al mostrar una influencia que está impulsando nuevos modelos de negocios que están revolucionando la relación entre las empresas y sus clientes. A medida que estas tecnologías se convierten en elementos cotidianos, la *Net Generation* también está promoviendo el uso de generaciones previas, conectándolas a las tecnologías más recientes.

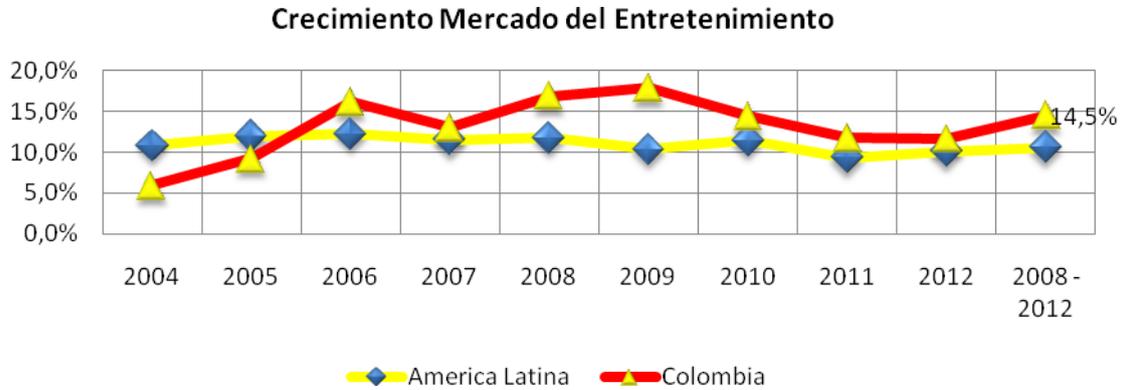
Además, esto es realmente un fenómeno global en el que las empresas están poniendo mayor atención. Consideremos lo siguiente: para 2012 las personas de menos de 25 años representan por lo menos el 46% de la población total del país, y este es un fenómeno que se multiplica a nivel mundial. Por lo tanto, es imperativo que las empresas tengan mayor acceso a los jóvenes de todo el mundo, ya que ellos ayudarán a incrementar los gastos en acceso a Internet, medios y entretenimiento digital durante los próximos años”.

Demuestra lo anterior que el mercado de la diversión digital tiene grandes oportunidades en Latinoamérica, que presumiblemente es replicable en la ciudad de Medellín.

A continuación se presentan detalles de las proyecciones globales y para América Latina que soportan las oportunidades del mercado:

- PricewaterhouseCoopers proyecta que la industria de entretenimiento y medios en Estados Unidos, EMEA (Europa, Oriente Medio y África), Asia – Pacífico, América Latina y Canadá aumentará desde US\$1,6 trillones en 2007 hasta US\$2,2 trillones en 2012, lo que implica una tasa anual de crecimiento del 6,6%.
- El mercado de ese sector económico en América Latina creció un 11,5% en 2007, por lo cual es la región más dinámica en el mundo en ese campo.
- PricewaterhouseCoopers prevé que el mercado en América Latina será de US\$85 mil millones en 2012, con crecimiento a una tasa del 10,6% anual, lo que la constituye en la región más dinámica en el mundo en el sector.
- Los mercados en esta industria en América Latina se están desarrollando rápidamente. Se espera que la publicidad en Internet, el gasto en acceso para Internet, la suscripción a televisión, las licencias, los casinos y los videojuegos crezcan a una tasa de dos dígitos en los próximos cinco años.
- PricewaterhouseCoopers proyecta que para los próximos cinco años los mercados correspondientes de Argentina, Colombia, México y Venezuela crecerán a tasas de dos dígitos, mientras que los mercados de Brasil y Chile también crecerán pero a tasas de un solo dígito.

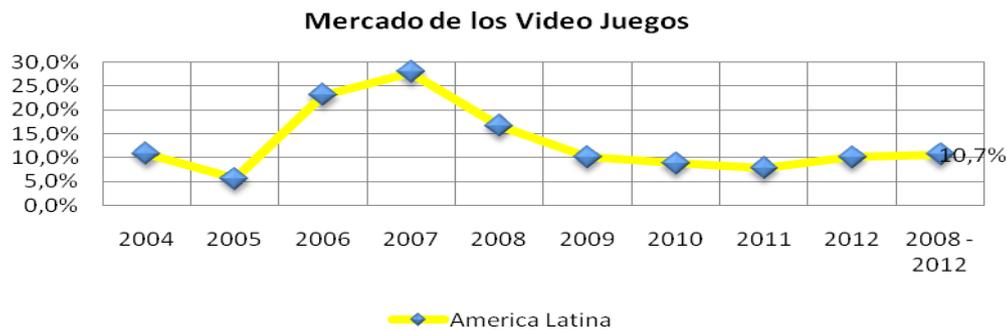
A continuación se presenta la dinámica del mercado del entretenimiento para América Latina y Colombia:



Gráfica 1. Crecimiento del mercado del entretenimiento
Fuente: PricewaterhouseCoopers (Citado por Ángel, 2011: p. 8)

La gráfica indica un alto crecimiento del mercado del entretenimiento, por encima del 10% para ambas regiones; es importante resaltar que el crecimiento del mercado de Colombia es superior al del mercado de Latinoamérica.

La siguiente gráfica presenta el crecimiento específico de los videojuegos para Latino América:



Gráfica 2. Mercado de los videojuegos
Fuente: PricewaterhouseCoopers (Citado por Ángel, 2011: p. 8)

Igualmente en el Plan de negocio de Point (2011) se hace referencia a un estudio realizado por el DANE sobre los comportamientos culturales de los colombianos, específicamente sobre el tiempo libre, arrojó las siguientes cifras:

De lunes a viernes, este es el porcentaje de tiempo que dedican los colombianos a actividades de tiempo libre:



Gráfica 3. Total nacional

Fuente: DANE (Citado por Ángel, 2011: p. 13)

Entre sábado y domingo, este es el porcentaje de tiempo que dedican los colombianos a actividades de tiempo libre:



Gráfica 4. Total nacional

Fuente: DANE (Citado por Ángel, 2011: p. 13)

Estas son algunas de las cifras sobre videojuegos que entregó el DANE según los intervalos de edades.



Gráfica 5. Practica de videojuegos (%)

Fuente: (Ángel, 2011: p. 13)

En la gráfica es predominante el uso de los videojuegos por los jóvenes en el intervalo de edades de cinco a veinticinco años. Culturalmente, el uso de los videojuegos entre los colombianos aún es bajo, pero, como lo indica la PricewaterhouseCoopers, aumentará en cifras de dos dígitos durante los próximos años.

Cuando se evalúa el uso de videojuegos por género, resulta lo siguiente:

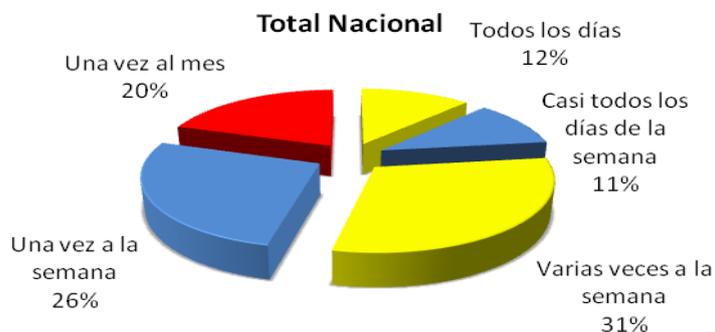


Gráfica 6. Uso de videojuegos por género

Fuente: PricewaterhouseCoopers (Citado por Ángel, 2011: p. 8)

Como se ve en los anteriores gráficos, los hombres son claramente los que más afinidad por los videojuegos tienen; sin embargo, no es despreciable el porcentaje de las mujeres que tienen esa afinidad.

El estudio muestra que las personas que practican videojuegos son, en su mayoría, usuarios frecuentes de este tipo de entretenimiento, como lo indica el siguiente gráfico:

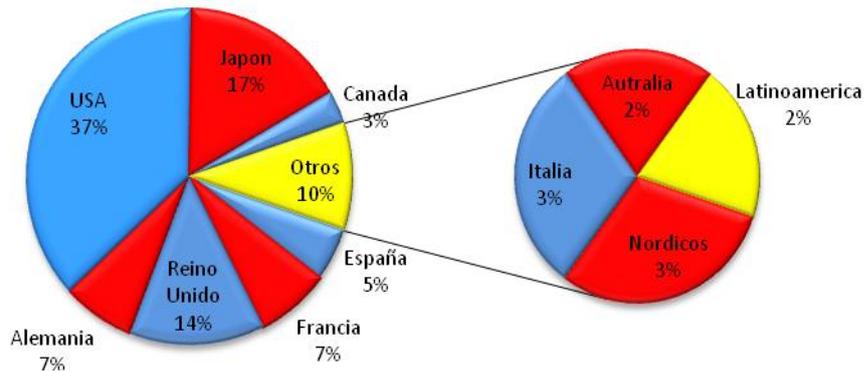


Gráfica 7. Total nacional

Fuente: PricewaterhouseCoopers (Citado por Ángel, 2011: p. 8)

Según el International Development Group y Video Game Chartz (<http://vgchartz.com/>), entre 2007 y 2011 las ventas de consolas en Latinoamérica crecerán a más del doble. Para 2007 las ventas se distribuían así:

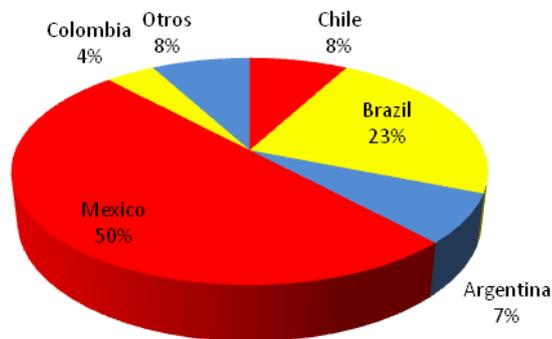
% de la venta mundial (2007)



Gráfica 8. % de la venta mundial (2007)

Fuente: International Development Group y Video Game Chartz (2009)

% de las ventas latinoamericanas (2007)

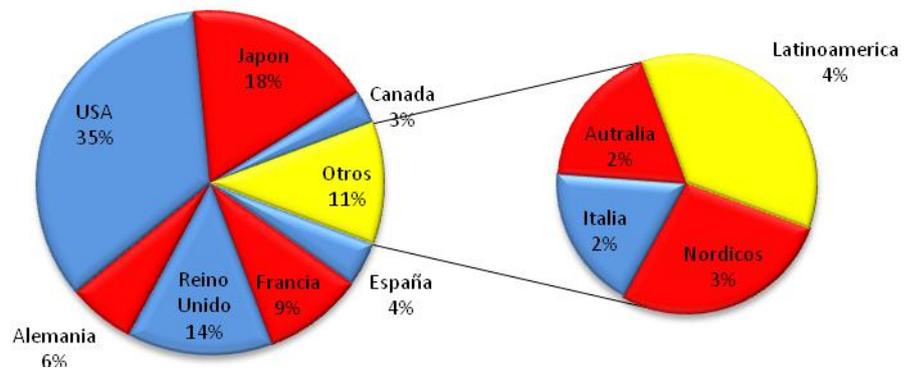


Gráfica 9. % de las ventas latinoamericanas

Fuente: International Development Group y Video Game Chartz (2009)

Actualmente las ventas se distribuyen como se muestran los siguientes gráficos:

% de la venta mundial (2011)



Gráfica 10. % de la venta mundial (2011)

Fuente: International Development Group y Video Game Chartz (2009)

Claramente se ve un crecimiento importante para Latinoamérica, puesto que se duplica su participación y se dispone de predicciones positivas para el futuro.

12. VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS

12.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Como una de las principales ventajas competitivas se encuentra en el gran componente innovador de Point, basado en la combinación de dos servicios en un mismo espacio, experimentación y venta, que comparten los mismos costos fijos, lo que le permite a la empresa no solo fomentar la cultura de los videojuegos, sino que también aumentar la rentabilidad de la misma. Es posible que esta ventaja sea fácil de copiar pero hasta la fecha hace que el negocio tenga un alto diferenciador.

Una segunda ventaja competitiva para la empresa está sustentada por la alianzas estratégicas con empresas del medio, como lo son: Telmex (telecomunicaciones), Samsung (tecnología), HP (consolas), Red Bull (energizantes), galletas *Festival* de Noel y Sure (computadores personales especializados). Este proceso de relaciones comerciales ha sido o podrá ser un gran diferenciador para el negocio.

12.2 VENTAJAS COMPARATIVAS

Entre las ventajas comparativas se tienen las siguientes:

- Point es el único lugar en la ciudad en el que es posible encontrar seis consolas de *Play Station*, cuatro consolas de *Xbox*, dos salones especializados para consolas *Wii* y ocho computadores personales especializados en juegos de video en un mismo lugar.
- La experiencia ofrecida por el ambiente Point es único en la ciudad, la tecnología es de avanzada y los juegos son los mejores del mercado.

- Desde el punto de vista de los socios, es de gran importancia resaltar que absolutamente todo lo relacionado con la empresa es legal; los juegos, la tecnología y sus empleados cuentan con todos los requerimientos exigidos por la legislación colombiana.

13. DEFINICIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En la actualidad, la segmentación de mercados es totalmente básica; está limitada a un mercado objetivo de personas entre los 14 y 35 años de estratos 4, 5 y 6, a las cuales les gusta o necesitan lo último en diversión digital y telecomunicaciones.

Lo anterior representa una gran oportunidad para la futura investigación de mercados para así definir segmentos claros que puedan tener estrategias de mercadeo independientes, que permitan penetrar el mercado e incrementar las ventas del negocio.

14. POSICIONAMIENTO DE MARCA

Actualmente no existe una medición de este indicador, por lo cual es necesario obtenerlo por medio de un sondeo al público, focalizado en los usuarios actuales de Point y en personas que no son usuarias del negocio. Es uno de los datos que se debe indagar en la investigación cualitativa.

15. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La primera formulación para un plan de comunicación se realizó antes de iniciar la operación del negocio. Para esto se definió un plan simple y con un presupuesto bajo, que consistió en una campaña de expectativa compuesta por:

- Una valla que cubría la fachada de Point, con una cuenta regresiva hasta el momento de apertura y que hacía alusión siguiente: “llegó la diversión digital a la ciudad”.



Gráfica 11. Fotografía del local de la empresa

Fuente: Fotografía del Autor

- El segundo elemento es el uso de cuatro personajes disfrazados de personajes de videojuegos que reparten volantes en las cercanías del local y principalmente en las entradas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Posteriormente se inició un trabajo por medio de *Facebook*, mediante la creación de un sitio con la mayor cantidad de *fans* posibles para tener así una red amplia para difundir información importante para los clientes, como promociones, torneos y otros.

De manera adicional se inició una serie de torneos para captar nuevos clientes.

Los torneos se realizaron de manera independiente o mediante alianzas estratégicas con marcas importantes que se relacionaran con el consumidor objetivo. Los torneos más representativos fueron los siguientes:

- Interuniversitario de fútbol digital, en alianza con Telmex y en siete universidades
- Festival mundial, torneo en alianza con galletas festival de Noel, con más de 450 participantes
- Evento de bienvenida para los estudiantes de primer semestre de la UPB con RedBull.

Así mismo, se ha dado a conocer el punto de venta mediante la autorización para que se filmen programas especializados en tecnología para el canal regional Telemedellín, con el que se pactó como parte de la retribución la realización de notas cortas sobre el lugar y de pauta en general.

Otro modo de dar a conocer el lugar se hizo por medio de la creación de un equipo de *gamers* que participan en torneos nacionales y departamentales patrocinados por Point. En estos certámenes el equipo hace uso de camisetas que resaltan la marca y se reparte material de tipo *pop* (*point of purchase*) para los participantes y el público asistente.

Por último se han entregado volantes en las algunas de las principales universidades de la ciudad: EAFIT, Medellín y UPB, para que sus estudiantes conozcan la existencia de esta novedosa opción de diversión.

16. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución que se concibió desde un principio estipula que Point se expandirá rápidamente por medio de un plan de franquicias, basado en una operación 2 x 2, que permitirá operar dos puntos de servicios durante dos años, uno en centro comercial y el otro fuera de un centro comercial, para demostrar así que ambas posibilidades son franquiciables y para solidificar la *Máster Colombia* (oficina central). Junto con la expansión por medio de las franquicias vendrán nuevos desarrollos que, posteriormente y una vez verificado su éxito como concepto, pasarán a ser franquiciables. De manera específica se habla Point Élite y Point Express, dos conceptos que se tienen en planes hasta la fecha pero a los que no se les han hecho los estudios respectivos.

Point espera expandirse por franquicias a partir del tercer año, contado a partir de la apertura del primer local, a una tasa de un nuevo local por año, y a partir del sexto año a una tasa de dos por año, para seguir creciendo a tasas más altas en años posteriores.

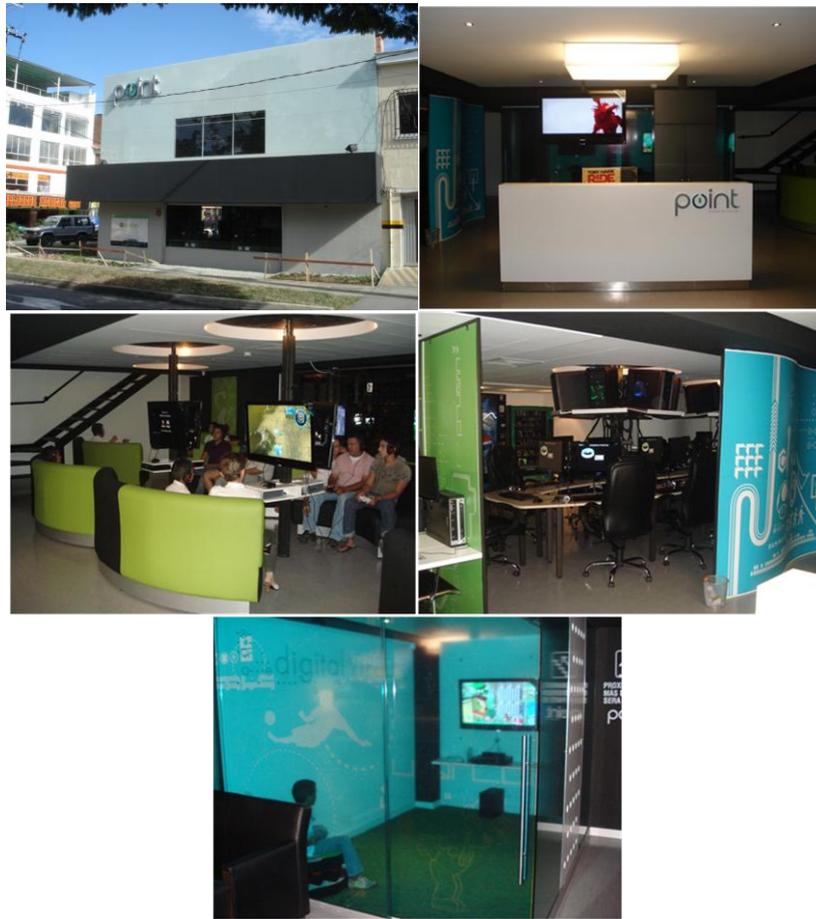
En la actualidad se cuenta con un único punto de venta, ubicado cerca de la UPB, tal y como el plan lo expone. Se espera que el plan se cumpla y los resultados esperados se conviertan en realidad.



Gráfica 12. Ubicación del local de la empresa

Fuente: Elaborado por el Autor

A continuación se presentan cinco fotografías del local comercial:



Gráfica 13. Fotografías del local de la empresa

Fuente: Fotografías del Autor

17. ESTRATEGIAS DE PRECIO

La estrategia de precio se planteó desde un principio con base en el público por atender y no en la competencia puesto que, como se ha mencionado a lo largo del trabajo, la competencia es informal y no se asemeja en nada a la experiencia ofrecida por el negocio.

Al iniciar la operación se definió un precio de \$7.000 por hora para una persona y \$10.000 por hora para dos personas. Estos precios se generalizaron para todas las personas sin ningún tipo de segmentación.

Después se creó una tarifa específica para los estudiantes de \$2.000 por cada media hora y por persona. Con posterioridad, para cambiar la forma de comunicar los precios y tener una percepción de menor costo por fracción de tiempo, se definió que el cobro se haría por minuto de consumo. Así, quedaron el minuto por persona no estudiante a \$125 (equivalente a \$7.500/h) y el minuto por persona estudiante a \$80 (equivalente a \$4.800/h).

18. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Point cuenta con dos servicios principales prestados en tres ambientes diferentes; los servicios son: el pago por uso de los equipos dentro de los centros de servicio y la venta experimental de estos equipos.

Los ambientes en los que se prestarán estos servicios son:

- *Cyber Game*: una espectacular sala con computadores especiales para juegos en línea con tecnología de tercera dimensión.
- *Video Game*: cómodos sofás, cada uno con un televisor *LED* de 40" y una consola *Xbox 360* o *PSP* con los últimos juegos del mercado a disposición de los clientes.
- *Digital VIP*: cuartos privados con sistema envolvente de sonido, pensados para disfrutar de la última tecnología en entretenimiento digital (*Wii*).

Los servicios siempre serán los mismos, pero serán los ambientes los que se irán adaptando a las nuevas tecnologías, para que los clientes siempre estén seguros de que están haciendo uso de lo último disponible en el mundo digital.

De manera adicional a tener la última tecnología, el ambiente cómodo y el buen servicio serán los grandes diferenciadores de Point frente a otros lugares de entretenimiento en la ciudad.

19. PRESUPUESTO DE MERCADEO

El presupuesto de mercadeo desde un principio ha sido muy reducido para la empresa; las acciones de difusión y comunicación iniciales se financiaron por medio de los aportes de los socios en el momento de conformación de la sociedad y su sostenimiento se ha financiado por medio de presupuestos destinados para otros fines.

En la actualidad la empresa no cuenta con presupuesto para tal fin y no ha estudiado cómo obtenerlo; solo se ha propuesto hacerlo por medio de una recapitalización, pero no se ha autorizado por parte de la junta directiva.

20. CONTROLES Y PROCESOS DEFINIDOS

La empresa cuenta en la actualidad con controles sistematizados para la facturación y el registro del tiempo utilizado por los clientes. Todo está conectado en red y administrado desde la consola de un computador personal central que permite el control total de la infraestructura relacionada con el servicio.

Se cuenta también con un manual de apertura y atención de clientes, que permite estandarizar el servicio y asegurar una experiencia inigualable. Este manual se presenta en el anexo A.

21. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la metodología seleccionada como el medio indicado para determinar oportunidades de mercado para el negocio, por medio del uso de dos herramientas que hacen parte de la misma.

Las herramientas seleccionadas son:

- Investigación cualitativa, conformada por tres actividades:
 - Sesiones de grupo
 - Entrevistas en profundidad
 - Transcripción y análisis

- Investigación cuantitativa, conformada por dos actividades:
 - Encuesta directa (manual)
 - Análisis

Esta investigación está dirigida para el desarrollo de los objetivos del proyecto de grado, tomando como elementos de estudio los siguientes: nombre de la marca, percepción de marca, posicionamiento de marca, intención de uso e intención de compra, cómo percibe la variable precio el consumidor, cómo percibe el producto y servicio el consumidor, cuál es la percepción del producto y del servicio por parte de los grupos de referencia (familia, amigos, subcultura y cultura), y el lugar geográfico para la oferta, entre otros.

A continuación se describe en detalle cómo se hizo uso de ambas herramientas y las diferentes actividades que las componen, con el fin de orientarlas hacia la determinación de las percepciones y opiniones del mercado que permitan construir unas conclusiones que satisfagan o posibiliten lograr los objetivos del trabajo.

22. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa está conformada por las actividades anteriormente mencionadas: sesiones de grupo, entrevistas en profundidad y su transcripción y análisis.

Este grupo de actividades está orientado a determinar datos que no son cuantitativos, sino percepciones que tienen las personas involucradas sobre una realidad determinada. La intención es permitir que la persona pueda describir libremente el por qué y el cómo de sus pensamientos, sus experiencias y sus vivencias, con el fin de rescatar elementos importantes para las conclusiones del trabajo.

22.1 SESIONES DE GRUPO

Se propone tener dos sesiones de grupo, cada una de cinco participantes (pensando en la dificultad de reclutar personas para esta actividad). Los grupos deben ser los siguientes:

- Personas que no sean actuales clientes de Point, es decir, clientes potenciales, preferiblemente de estratos 3 al 5 y con edades entre los 15 y los 30 años.
- Personas que sí sean clientes actuales de Point, preferiblemente de estratos 3 al 5 y con edades entre los 15 y los 30 años.

La anterior división se orienta a conocer el punto de vista de alguien que no conoce el negocio y de quienes sí lo hacen. En el primero de ellos es importante que participen personas de los estratos económicos más altos de la ciudad, con la finalidad de entender sus puntos de vista para determinar el potencial de negocio en este segmento del mercado.

Las preguntas se deben enfocar en los puntos críticos mencionados a continuación:

- Marca: Point como marca, significado, atracción y otros.
- Plaza: punto de venta, ubicación, atracción y comunicación visual exterior e interior.
- Promoción: publicidad reconocida, suficiente. Propuestas.
- Precio: valor percibido, valor dispuesto a pagar, valor justo.
- Producto (servicio): concepto del negocio: venta experimental más alquiler. Cantidad y asertividad de servicios ofrecidos, servicios faltantes. Experiencia vivida o expectativa.
- Otros: importancia de la legalidad en activos y personal empleado. Última tecnología disponible más accesorios más películas. Percepción o primer impacto. Seguridad y parqueaderos.

Cumpliendo con la segmentación anteriormente mencionada y el enfoque de los aspectos por tratar en las encuestas, los libretos de cada grupo entrevistado se presentan a continuación.

Libreto para sesión 1: Personas que no sean actuales clientes de Point, es decir, clientes potenciales. Preferiblemente de estratos 3 al 5 y con edades entre los 15 y los 30 años.

- ¿Saben qué es diversión digital o qué entienden por diversión digital?
- ¿Saben qué es o reconocen la marca Point Diversión Digital?
- ¿Saben qué productos ofrece Point Diversión Digital?
- ¿Han visto algún tipo de publicidad de la marca? ¿Cuál?

Como este grupo es muy probable que no tenga conocimiento sobre el negocio y la marca, se les debe hacer una breve introducción al concepto de negocio de Point.

Con base en lo anterior se les pregunta lo siguiente:

- ¿El nombre de la marca genera intriga, deseo de conocerlo? ¿Les parece adecuado para el servicio prestado o tiene relación con tecnología?
- ¿El servicio ofrecido es diferenciador, único?
- ¿Estarían interesados en conocer y utilizar los servicios prestados por Point? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué expectativa tendrían del servicio?
- ¿Creen que los dos servicios ofrecidos son suficientes? ¿Esperarían tener otros? ¿Cuáles?
- ¿Conocen a alguien de su círculo cercano que podría estar dispuesto a utilizar los servicios?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por hora por un servicio como el prestado por Point?
- ¿Prefieren que les sea cobrado el servicio por horas o por minutos?
- ¿Consideran relevante que como parte de los servicios siempre se tenga lo último en equipos, películas, software y accesorios?
- ¿Creen que en este tipo de negocios exista legalidad total con el estado y se cumplan a cabalidad los requerimientos en todos sus sentidos? ¿Valoran esto en el momento de saber el precio del servicio o pagarían más por cumplirse lo anterior?
- ¿Consideran que la ubicación actual del negocio es atractiva? ¿Por qué?
- ¿Dónde consideran que sería el lugar de la ciudad perfecto para este negocio? ¿Centro comercial o local independiente?
- ¿Cómo esperarían que fuera ese lugar visualmente para llamar la atención?
- ¿Con cuáles marcas relacionarían a Point?

Libreto para sesión 2: personas que sí sean clientes actuales de Point. Preferiblemente de estratos 3 al 5 y con edades entre los 15 y los 30 años.

Este grupo ya conoce la marca y no es necesario introducirlos al concepto del negocio; por esto es posible hacer más ágil la sesión.

Las preguntas son las siguientes:

- ¿El nombre de Point genera intriga, deseo de conocerlo? ¿Les parece adecuado para el servicio prestado o tiene relación con tecnología?
- ¿Han visto algún tipo de publicidad de la marca? ¿Cuál?
- ¿Dónde debería hacerse la publicidad?
- ¿Sabían exactamente cuáles productos ofrece Point Diversión Digital?
- ¿El servicio ofrecido es diferenciador, único?
- ¿Creen que los dos servicios ofrecidos son suficientes? ¿Esperarían tener otros? ¿Cuáles?
- ¿Conocen a alguien de su círculo cercano que podría estar dispuesto, lo mismo que ustedes, a utilizar los servicios?
- ¿Un valor por minuto por persona no estudiante a \$125, y el minuto por persona estudiante a \$80 por un servicio como el prestado por Point lo consideran alto o bajo?
- ¿Prefieren que les sea cobrado el servicio por horas o por minutos?
- ¿Cuál sería el precio que están dispuestos a pagar?
- ¿Consideran relevante que como parte de los servicios siempre se tenga lo último en equipos, películas, software y accesorios?
- ¿Creen que en este tipo de negocios exista legalidad total con el estado y se cumplan a cabalidad los requerimientos en todos sus sentidos? ¿Valoran esto en el momento de saber el precio del servicio o pagarían más por cumplirse lo anterior?
- ¿Consideran que la ubicación actual del negocio es atractiva? ¿Por qué?
- ¿La comunicación visual actual es llamativa? ¿Está acorde con el servicio o tipo de negocio?

- ¿Dónde consideran que sería el lugar de la ciudad perfecto para este negocio? ¿Centro comercial o local independiente?
- ¿Cómo esperarían que fuera ese lugar visualmente para llamar la atención?
- ¿Con cuáles marcas relacionarían a Point?

22.2 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Las entrevistas en profundidad, de la misma manera que las sesiones de grupo, no buscan datos cuantitativos; son conversaciones más concentradas en lo que una sola persona piensa, ha experimentado o puede aportar para un tema específico.

Para el desarrollo de esta actividad fueron seleccionadas tres personas del medio con grandes conocimientos, cada uno en aspectos diferentes, que permitieran llevar a cabo conversaciones de las cuales se lograra encontrar elementos adicionales para las conclusiones del trabajo.

En la literatura el número de personas para estas actividades se sugiere que sea más alto, entre cinco y diez, pero con fines académicos se definió que tres son suficientes para aplicar la metodología y determinar elementos contundentes que ayuden a definir unas buenas conclusiones.

Las tres personas seleccionadas fueron:

- Andrés Ramírez, ingeniero de sistemas y *gamer* apasionado, quien cuenta con amplia experiencia en el tema tanto en Medellín como en ciudades en el exterior.
- Luis Fernando Rico, administrador y especialista en mercadeo con énfasis en percepción del consumidor.

- Juan Carlos Osorio, antropólogo y experto en temas logísticos, quien tiene un conocimiento amplio en el espectro del comportamiento de los consumidores desde el punto de vista antropológico.

Para el desarrollo de estas sesiones se utilizó como guía el libreto definido para las sesiones de grupo de aquellas personas que no conocían el negocio, para así poder tener una alta relación en los temas tratados y complementar las conclusiones arrojadas por cada una de las actividades.

22.3 TRASCIPCIÓN Y ANÁLISIS

La transcripción fue realizada con posterioridad a la realización de cada una de las sesiones, esto con el objetivo de tener consolidados los resultados en un archivo de texto que permita consultar o analizar la información de una manera más fácil y práctica.

En los anexos del trabajo se pueden encontrar las transcripciones de las dos sesiones de grupo y de las tres entrevistas en profundidad.

23. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa está definida por dos actividades, el desarrollo y ejecución de una encuesta electrónica y su posterior análisis.

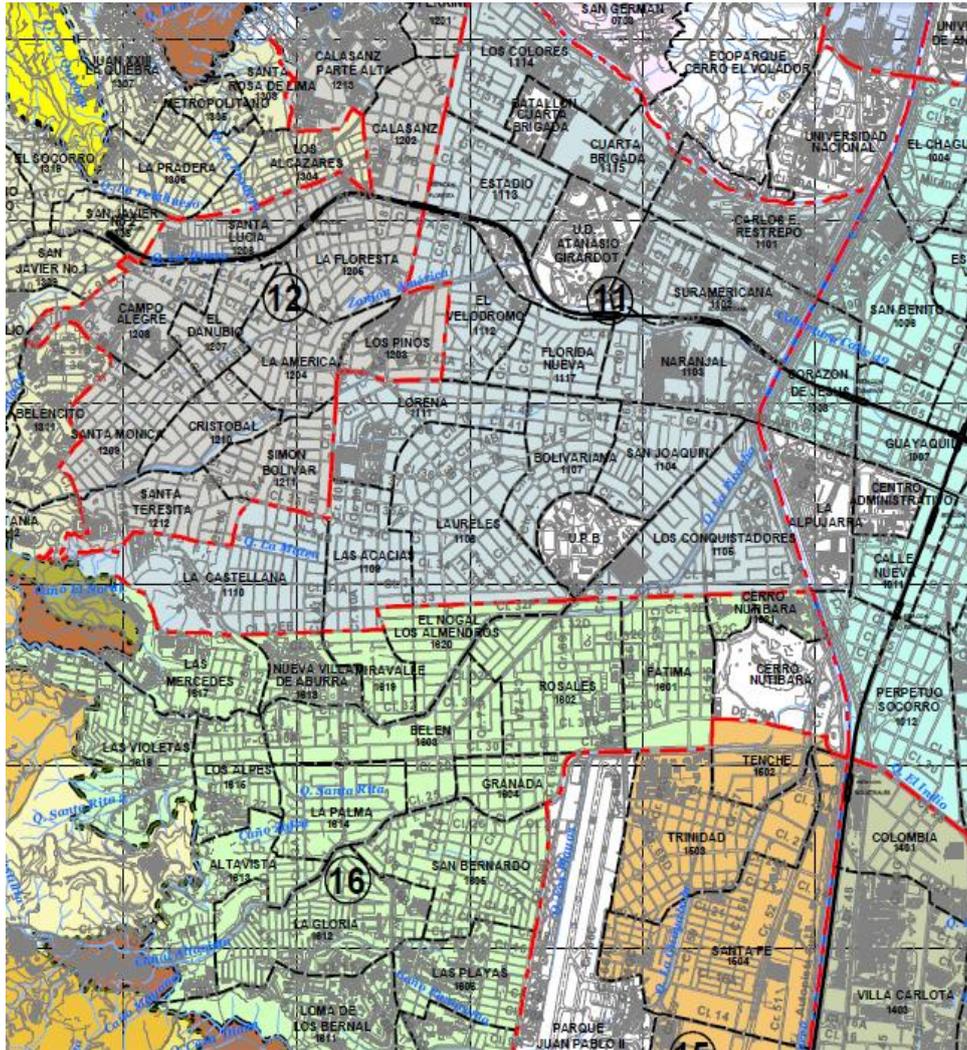
23.1 ENCUESTA DIRECTA (MANUAL)

La encuesta desarrollada busca determinar con datos estadísticos comportamientos, tendencias y preferencias precisas entre los participantes de la misma. Las preguntas están definidas con intenciones exactas para determinar conclusiones específicas, orientadas al cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Para la ejecución de la encuesta fue necesario determinar el tamaño de la muestra y para ello se utilizaron los siguientes datos:

La población potencial está concentrada principalmente en dos comunas de la ciudad de Medellín, que son Laureles-Estadio y Belén, las cuales contienen los barrios que rodean el local comercial de Point y allí se localiza la masa más significativa de clientes que se encuentran dentro del objetivo al cual está enfocado el concepto de negocio ofrecido.

En el siguiente mapa están identificadas la comuna 11 (correspondiente a Laureles-Estadio), y la comuna 16 (correspondiente a Belén).



Gráfica 14. Mapa de las comunas 11 y 16 de Medellín

Fuente: Alcaldía de Medellín, 2011

Para utilizar una muestra más precisa, fueron seleccionados los siguientes barrios: Lorena, Laureles, Bolivariana, San Joaquín, La Castellana, Conquistadores, Fátima, Rosales, El Nogal-Los Almendros, Belén y Nueva Villa del Aburrá.

La población de los barrios, en los rangos de edades del objetivo definido, está compuesta por:

Tabla 1. Población ojetivo por rangos de edad y sexo

BARRIO OBJETIVO	RANGO EDAD	HOMBRES	MUJERES	BARRIO OBJETIVO	RANGO EDAD	HOMBRES	MUJERES
1104 San Joaquín	15-19	304	320	1601 Fátima	15-19	256	291
	20-24	322	400		20-24	254	328
	25-29	327	388		25-29	241	336
	30-34	307	342		30-34	266	352
	Subtotal	1.260	1.450		Subtotal	1.017	1.307
1105 Conquistadores	15-19	456	481	1602 Rosalles	15-19	307	348
	20-24	484	599		20-24	305	393
	25-29	491	581		25-29	288	403
	30-34	460	511		30-34	318	420
	Subtotal	1.891	2.172		Subtotal	1.218	1.564
1107 Bolivariana	15-19	238	249	1603 Belén	15-19	341	387
	20-24	250	310		20-24	338	438
	25-29	255	301		25-29	321	450
	30-34	239	264		30-34	353	468
	Subtotal	982	1.124		Subtotal	1.353	1.743
1108 Laureles	15-19	660	705	1618 Nueva Villa de Aburrá	15-19	162	184
	20-24	701	881		20-24	160	206
	25-29	713	853		25-29	152	213
	30-34	668	751		30-34	167	223
	Subtotal	2.742	3.190		Subtotal	641	826
1110 La Castellana	15-19	359	379	1620 El Nogal-Los Almendros	15-19	157	179
	20-24	380	471		20-24	155	200
	25-29	388	457		25-29	146	205
	30-34	363	403		30-34	162	216
	Subtotal	1.490	1.710		Subtotal	620	800
1111 Lorena	15-19	338	357	SUB TOTALES	15-19	3.578	3.880
	20-24	358	444		20-24	3.707	4.670
	25-29	364	432		25-29	3.686	4.619
	30-34	341	381		30-34	3.644	4.331
	Subtotal	1.401	1.614		Subtotal	14.615	17.500
TOTAL		32.115					

Fuente: Elaborada por el autor

Con los datos de la población potencial se procedió a determinar el tamaño de la muestra para realizar la encuesta.

La ecuación utilizada es:

$$\text{Tamaño de la muestra} = [n' / (1 + (n' / N))]$$

Fuente: Proporcionada por el asesor temático del proyecto

Donde:

- N = tamaño de la población: número de jóvenes del objetivo seleccionado acorde con los barrios, comunas o sectores de la ciudad

- n' = tamaño de la muestra sin ajustar: tamaño de la muestra sin ajustar:
 $n' = s^2 / V^2$
- Varianza esperada de la muestra (s^2): Probabilidad de ocurrencia de y p
 $= (1-p)$
- Varianza de la población (V^2): error estándar al cuadrado.
- Error estándar (s_e): definido por el equipo de investigación; debe oscilar entre 0 y 6.
- Valor promedio de la variable (\bar{y}): un solo joven o persona objeto de la investigación acorde a las decisiones y preferencias del objetivo; cada persona es autónoma en la toma de decisiones.

Así:

Cuadro 1. Determinación del tamaño de muestra

Tamaño de la población (N):	32.115
Valor promedio de la variable (\bar{y}):	1
Error estándar (Se):	1,35%
Varianza de la población (V^2):	0,00018225
Varianza de la muestra expresada (S^2):	0,09
Tamaño de la muestra sin ajustar (n'):	493,82716
Tamaño de la muestra (n):	486

Fuente: Elaboración del autor.

El cálculo del tamaño de la muestra arrojó como resultado cuatrocientos ochenta y seis. Este corresponde a la cantidad de encuestas que deben realizarse a personas del público objetivo para determinar conclusiones relevantes. Las encuestas, debido a la magnitud requerida, se realizaron mediante un formato físico distribuido con la ayuda de estudiantes de la Universidad EAFIT, alumnos del profesor Sergio Serrano, quienes recolectaron las respuestas y luego fueron consolidadas en un archivo de *Excel* como base de datos principal para disponer de la posibilidad de analizar los resultados de una manera ágil y ordenada.

La encuesta está compuesta por diez preguntas dicotómicas, con escala de Likert, selección múltiple y selección sencilla. En los anexos del trabajo es posible encontrar el detalle de las preguntas que la componen y el archivo de la base de datos con las respuestas que se elaboró para el análisis de las preguntas. Igualmente se cuenta con el respaldo de todas las encuestas físicas realizadas.

23.2 ANÁLISIS

Para el análisis, como se mencionó anteriormente, se utilizó *Excel* como plataforma principal para el estudio de los datos. Estos fueron fundamentales para las conclusiones del trabajo.

En los anexos del trabajo pueden encontrarse los resultados encontrados.

24. ANÁLISIS, PLAN Y ACCIONES POR SEGUIR

El análisis, el plan y las acciones por seguir son la parte final del proyecto; esta parte está relacionada con la verificación de la veracidad del análisis DOFA y la determinación correcta de las estrategias de precio, producto, plaza y promoción, para poder determinar la mezcla de mercadeo adecuada que posibilite lograr un incremento de las ventas y un mayor reconocimiento de la marca. De igual manera, con la identificación de los errores cometidos hasta el momento y el diseño, mediante las tácticas definidas, de las maneras como pueden corregirse estos errores sin comprometer la marca ni la propuesta básica de servicio ofrecida a los clientes de Point.

A continuación se analizarán puntos importantes que permitirán construir herramientas y actividades para lograr los objetivos mencionados anteriormente.

25. ANÁLISIS DE LA MARCA

La marca definida por el negocio desde su inicio fue “Point – Diversión digital”: Point como texto principal y Diversión digital como eslogan complementario. Luego de las diferentes actividades dentro de la investigación cuantitativa y cualitativa se encontró lo siguiente:

25.1 RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

“Point - Diversión digital” hasta la fecha es una marca poco reconocida; las personas que la conocen es porque ya han interactuado con ella, pero aquellas personas que no lo han hecho, no tienen idea de la existencia ni del significado de la marca.

25.2 PERCEPCIÓN DE LA MARCA

La percepción de la marca no está en su mejor condición. En primer lugar, los nuevos clientes o aquellos transeúntes que pasan por el local, al leer “Point - Diversión digital” no entienden de qué se trata o cuál es el propósito de este lugar.

De la misma manera, aquellas personas manifestaron que solo se percibe Point, mas no el eslogan, que es el texto que mejor representa o conecta al cliente con el propósito del negocio.

Entre los expertos entrevistados fue de común percepción que el nombre no comunica nada relacionado con los videojuegos; el eslogan sí lo hace, pero de manera vaga.

Uno de ellos inclusive mencionó un ejemplo de un negocio similar que existió en la ciudad; él dijo: *“en el caso de Game Spot es una copia de una página de prensa gringa, pero hace una relación inmediata que es para juegos, no es mala la marca Point, pero es más difícil que entregue un mensaje inmediato; tiene que hacer mucha más publicidad, porque si uno no comunica lo que vende tiene que hacer un mayor esfuerzo para salir a comunicarlo”*.

Debido a lo anterior, es necesario que el negocio defina claramente un plan de comunicación más audaz con la marca. Es recomendable que se conserve la marca de “Point”, pues el trabajo y el reconocimiento logrado hasta la fecha no deben perderse. Se presentan dos posibilidades: una es construir un nombre más completo a partir del actual; por ejemplo: se debe definir entre *“Point of Video Games”* y *“Point of Game”*, o segundo, es completamente necesario resaltar mucho más el eslogan de la marca, pues es lo que mayor conexión tiene con el propósito del negocio.

25.3 IMAGEN ACTUAL DE LA MARCA

La imagen de la marca tiene dos puntos de vista: como logo que representa la marca y como imagen conceptual de todo el negocio.

En el primer aspecto, el logo es bien calificado, pues los colores son atractivos, es legible, con excepción del eslogan, y cuenta con el símbolo de encendido de los equipos electrónicos, lo cual tiene alta conexión con el mundo digital.

En el segundo aspecto, la imagen conceptual tiene dos espacios físicos para evaluar: el exterior o fachada y el interior del negocio.

En cuanto al exterior o fachada, existen grandes debilidades. La fachada es muy plana y es poco descriptiva del propósito del negocio; los colores actuales se relacionan con tecnología, pero es necesario contar con colores que se

conecten más con el público objetivo y deben complementarse con imágenes o gráficos extraídos de videojuegos, para conectar fácil y rápidamente al transeúnte con el propósito del negocio. Los personajes de los videojuegos son la herramienta más contundente y simbólica. La palabra videojuegos debe llegar a la mente del potencial consumidor inmediatamente.

Cuando se pasa a evaluar el interior del negocio, las reacciones en el consumidor son totalmente positivas. Los colores, los gráficos, los muebles y la comodidad del negocio crean una experiencia inigualable para el cliente. De esta manera, es claro que el interior puede inspirar un cambio para el aspecto visual exterior, para conservarlo como una experiencia sin precedente que marca la diferencia con cualquier competencia que puede concatenarse como uno de los motivadores de los consumidores.

26. GRUPOS DE REFERENCIA Y TIPOS DE CONSUMIDOR

El proceso de compra de un servicio, como lo es el prestado por Point, tiene intervención de varios actores. Entre ellos están el iniciador, el influenciador, el decisor, el comprador, el usuario y el cliente.

El **iniciador** es aquel que percibe la necesidad, ya sea el futuro usuario o alguna persona que se relacione con él. De esta manera, el iniciador de Point puede ser aquel que se entera de la existencia del negocio por sus propios medios mediante publicidad en revistas, emisoras, volantes u otros medios, o aquel amigo que remite al futuro usuario porque ya ha experimentado o conoce a Point por alguna de las dos causas anteriores. Así, este actor es de gran importancia para el desarrollo y reconocimiento del negocio.

El **influenciador** es aquel actor que recomienda a Point basándose en su conocimiento del negocio y el reconocimiento de él mismo en el medio. Para Point, los influenciadores son aquellos *gamers* que tienen gran conocimiento en el campo de los videojuegos y pueden representar un punto de referencia para usuarios que aspiren ser como ellos. Adicionalmente, un influenciador puede ser un programa emitido en algún medio masivo de comunicación. De esta manera, es muy recomendable continuar con participación en programas televisados y buscar personajes referentes en el medio de los videojuegos o la tecnología, que influyan en un mayor número de usuarios actuales y futuros del negocio.

El **decisor** es aquel actor que define la compra y determina si la realiza o no. En el caso de este negocio, los decisores pueden concentrarse principalmente en los propios usuarios futuros; aquellos jóvenes pertenecientes al objetivo del servicio ofrecido. Los padres o familiares pueden ser un segundo grupo por considerar, aunque en proporción mucho menor. Igualmente pueden encontrarse casos de amigos o cualquiera otra persona que puede acompañar

al usuario. Es muy importante para Point dirigir sus estrategias de mercadeo con mayor énfasis en los jóvenes dentro del objetivo, pues tienen ya la capacidad de decidir sus compras.

El **cliente** es quien actor que tiene el poder de compra, que puede realizar la transacción para poder hacer uso de los servicios que ya se ha decidido a utilizar. El objetivo de usuarios escogidos permite que sean ellos quienes deciden su compra, igualmente sean los clientes y posteriormente los usuarios, pues el rango definido abarca un grupo de jóvenes que ya tienen poder económico, unos menos que otros, pero permiten la existencia de un nivel de autonomía elevado. De esta manera se hace más evidente que la publicidad y activaciones de marca sean dirigidas al target definido, lo que se debe entrar a estudiar con más detalle es la forma de hacerlo para los diferentes grupos o segmentos definidos.

Los **usuarios**, por último, son aquellas personas que hacen uso o usufructo del servicio, los que disfrutan de aquello que han decidido utilizar y por lo que con posterioridad han decidido pagar. Point debe trabajar con tesón en pos de que la experiencia del usuario final sea inigualable y únicamente repetible allí mismo. La fidelidad de los usuarios implica que se repita el consumo. Así mismo, es necesario propiciar la aparición de nuevos iniciadores e influenciadores, que permitan obtener nuevos posibles usuarios. Garantizar el ciclo es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

27. PROTOCOLO DE TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR

El protocolo para la toma de decisiones del posible consumidor de la categoría de servicio en que se encuentra Point se deriva en sus orígenes desde el proceso de iniciación, ya sea por un agente externo o por parte del consumidor mismo; en esta etapa se identifica una necesidad que debe ser satisfecha.

Una vez identificada la necesidad, el consumidor debe explicitar sus opciones, Point entre ellas. Al tener identificada la posibilidad que existe en el mercado para suplir su necesidad, debe pasar a tomar la decisión de hacer uso o no del servicio. Para esta categoría, los decisores pueden concentrarse en esencia en los propios usuarios futuros, aquellos jóvenes pertenecientes al objetivo del servicio ofrecido. Los padres o familiares pueden ser un segundo grupo por considerar; aunque en proporción mucho menor, pero pueden ser tenidos en cuenta porque en algunos casos son ellos los clientes finales, aquellos con el poder adquisitivo para hacer uso del servicio ofrecido.

Sin embargo, es importante resaltar que los usuarios finales son, en mayor proporción, el decisor y el cliente; existen casos en los que los padres de los usuarios son los clientes más no los decisores.

28. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEZCLA DE MERCADEO (LAS CUATRO PES)

El replanteamiento de la mezcla de mercadeo del Point diversión digital es fundamental para poder orientar el modelo del negocio hacia unos resultados mejores, que fundamenten la rentabilidad esperada de negocio. La viabilidad de la propuesta comercial de Point está totalmente ligada a su propuesta de producto, plaza, precio y promoción, de manera que un mejoramiento de la misma es totalmente necesario para el éxito. Si se logra que ello ocurra así, la mezcla será definida con el apoyo y el soporte de los estudios cuantitativos y cualitativos realizados en mediante trabajo de campo.

28.1 PRODUCTO

El producto o servicio prestado por Point es el corazón del negocio, de manera que su diferenciación y su calidad cobran gran relevancia para que el consumidor lo acepte y acuda a él.

El producto ofrecido actualmente por Point Digital es completo y diferenciado, pues las encuestas, las sesiones de grupo y las encuestas en profundidad concuerdan y comparten la conclusión de que así lo es. Por ejemplo, entre las cuatrocientos ochenta y nueve personas encuestadas, el 52% estaría dispuesto a visitar un local como Point y, de estos mismos encuestados, el 65% considera que el servicio es interesante o muy interesante. Lo anterior permite tener como conclusión preliminar que el producto en efecto es muy bueno y atractivo para el objetivo que pretende impactar.

Sin embargo, en todo el trabajo de la investigación de mercados se detectaron de manera destacada algunas oportunidades de mejoramiento y características actuales del producto que no pueden faltar.

En la actualidad, los jóvenes son muy cibernautas y, por ende, el producto de Point puede adaptarse a que sea complementado por actividades en línea que amplíen su espectro de negocio y aporten al incremento de las ventas. Incursionar en este mundo permite explotar en mayor nivel los servicios de juegos de computadores personales o consolas sin consumos internos del local y con ingresos adicionales por pagos de membrecías. La propuesta está conformada por tres servicios básicos, que se describen a continuación:

28.1.1 Membrecía

La membrecía es en esencia una nueva modalidad de prestar los servicios actuales, complementada por servicios adicionales que mejoren la propuesta de valor. Esta modalidad del producto está dirigida hacia aquellas personas que utilizan con mayor frecuencia los servicios y para las que es suficiente ni viable económicamente el pago por minuto en las instalaciones.

La membrecía es un cargo fijo mensual que debe cancelar por anticipado el cliente y que le permitirá disfrutar de lo siguiente:

- Hacer uso de todas las instalaciones físicas actualmente disponibles en el local comercial por un número de horas determinadas.

De manera adicional, se debe desarrollar un portal *web* en el que el cliente pueda ingresar con un nombre de usuario y una clave que se entregan en el momento de realizar su primer pago mensual. En dicho portal podrá tener su propio perfil con los servicios adicionales prestados. Entre los servicios prestados podrá elegir entre los siguientes:

- Uso en línea desde la casa de los juegos en los cuales Point tiene licencia o en su disponibilidad física, con la opción de jugar con usuarios dentro de las instalaciones de Point o con cualquier otra persona en el resto del mundo.

- Descargas de juegos gratis o cobrados para sus celulares desde la página.
- Inscripción en línea gratis o cobro de torneos.

En total son cuatro productos o servicios, todos relacionados con los videojuegos, pero que conforman una experiencia mucho más completa y permiten explotar el negocio desde la propia casa del cliente; esta opción posibilita dinamizar el flujo de clientes con torneo y aumentar el tiempo que permanece un cliente relacionado con la marca por la facilidad de uso y la portabilidad de los servicios.

El conjunto de los cuatro servicios está incluido en una sola membresía con un cargo mensual fijo. Habrá varios niveles disponibles de membresía: básico, platino y diamante, de tal manera que mientras más alto es el nivel mayor es el costo; de igual manera, se dispone de modo creciente de mayores niveles de acceso, correspondiente a un mayor número de horas disponibles por usuario en las instalaciones físicas o en servicio en línea y a mayor disponibilidad de descargas e inscripción en torneos a medida que el nivel sea más alto.

El nivel básico está dirigido a aquellas personas que juegan dos veces por semana, aproximadamente, a cada una de las cuales se le entregará un paquete compuesto por:

- Hasta veinte horas de uso por servicios en las instalaciones físicas o por medio de juego en línea.
- Descarga de uno o dos juegos gratis para su celular o dispositivo móvil y descuentos hasta del 10% en los servicios cobrados.
- Registro o inscripción gratis o con cobro a torneos destinados para cada uno de los niveles de dificultad habilitados.

El nivel platino está dirigido a aquellas personas que juegan tres o cuatro veces por semana, aproximadamente, a cada una de las cuales se le entregará un paquete compuesto por:

- Hasta cuarenta horas de uso por servicios en las instalaciones físicas o por medio de juego en línea.
- Descarga de tres a cuatro juegos gratis para su celular o dispositivo móvil y descuentos hasta del 20% en los servicios cobrados.
- Registro o inscripción gratis o con cobro a torneos destinados para cada uno de los niveles de dificultad habilitados.

El nivel diamante está dirigido a aquellas personas que juegan cinco o más veces por semana, a cada una de las cuales se le entregará un paquete compuesto por:

- Hasta ochenta horas de uso por servicios en las instalaciones físicas o por medio de juego en línea.
- Descargas ilimitadas de juegos gratis para su celular o dispositivo móvil y descuentos hasta del 50% en los servicios cobrados.
- Registro o inscripción gratis a todos los torneos destinados para cada uno de los niveles de dificultad habilitados.

Como se menciona en las descripciones de las diferentes opciones de membresía, los torneos estarán disponibles según el nivel de habilidad o dificultad para el cual esté preparado el cliente. Los niveles se diferenciarán por medallas otorgadas al cliente según su rendimiento en los últimos dos meses de membresía activa. Existirán cuatro niveles o clasificaciones a los cuales los clientes pueden aspirar:

- Nivel básico: todos los clientes pueden acceder a los torneos de este nivel.

- Nivel bronce: podrán acceder a este nivel aquellos participantes que sean campeones en por lo menos dos torneos de nivel básico.
- Nivel plata: podrán acceder a este nivel aquellos participantes que sean campeones en por lo menos cuatro torneos de nivel bronce.
- Nivel oro: podrán acceder a este nivel aquellos participantes que sean campeones en por lo diez torneos de nivel plata.

De esta manera se posibilita complementar un servicio con beneficios y clasificaciones diferenciados, que fomenten el consumo, la fidelidad y el usufructo del servicio, por aspiración del cliente hacia alcanzar un estatus que ofrezca un reconocimiento social en su grupo de amigos.

28.1.2 Pago por uso

El pago por uso está dirigido a aquellos clientes que simplemente quieren pasar un rato con los amigos, por curiosidad o porque está de moda entre otros, como lo resaltan los resultados de la encuesta, y es viable económicamente por su baja frecuencia de uso.

Este servicio está constituido por lo que es hoy el servicio básico de Point, y es ofrecerle al cliente la posibilidad de hacer uso únicamente de las instalaciones físicas, sea en consolas, *motion* o computadores personales.

El pago por este servicio seguiría siendo por minuto e igualmente el cliente puede participar en torneos, ya sean gratis o cobrados, en el local comercial de Point. Adicionalmente puede clasificarse para obtener los diferentes niveles mencionados en el punto anterior.

28.1.3 Venta de películas, consolas y accesorios

La venta de películas, consolas y accesorios es un negocio adicional que puede complementar la propuesta de valor para el cliente y es factible porque

en ellos se fundamenta la prestación del servicio. Es importante definir bajos inventarios, ventas por pedido y un bajo capital de trabajo invertido en los productos de vitrina para que esta opción sea rentable. Debe quedar claro que es un servicio secundario y los ingresos en ningún momento pueden apalancarse de ello, pues no es un negocio en el que se pueda ser muy competitivo hasta la fecha, especialmente por volumen.

Sin embargo, como complemento se desarrollará un portal de pedidos por *web*, para que los usuarios por membresía puedan acceder desde su casa al portafolio de productos en venta y realizar pedidos por la red por medio de su perfil.

Estos tres servicios cierran el ciclo de la primera P (producto) de la mezcla de mercadeo; en resumen, se recomienda una ampliación del portafolio basada en esencia en su totalidad en aplicaciones en la *web* que pueden dinamizar el negocio e incrementar las ventas por medio de una propuesta de valor más completa y atractiva para los clientes.

28.2 PRECIO

El precio es una variable muy complicada para este modelo de negocio. En la actualidad los lugares que prestan un servicio similar al de Point y que en cierto sentido pueden representar un sustituto, cobran sumas de dinero muy bajas, pues la ilegalidad predomina entre sus instalaciones, activos, facturación y personal contratado.

De las entrevistas y las encuestas se desprende que el precio de Point se percibe como alto, pero así mismo se reconocen lo novedosa que es la propuesta de valor y la diferenciación en sus servicios. Por ejemplo, el 71% de los encuestados está dispuesto a pagar por una hora de servicio de Point hasta \$4.000, valor que se encuentra \$800 por debajo del precio actual para los

estudiantes. Esto representa una necesidad de desarrollar planes de pago diferentes y que faciliten la penetración de público interesado en el modelo de negocio.

De esta manera, Point debe ser competitivo en precio, pero nunca llegar a los niveles de un lugar como los que se encuentran comúnmente en la ciudad. El precio del producto de Point debe reflejar que es diferenciado, pero de igual manera debe definirse una estrategia para que el consumo se masifique y sea asequible por volumen. Por esto se desarrolló la estrategia de pago por membresía con tres diferentes opciones.

Los precios de los servicios serán los siguientes:

- Membrecías:
 - Nivel básico: \$50.000 por mes
 - Nivel platino: \$100.000 por mes
 - Nivel diamante: \$150.000 por mes

- Pago por uso:
 - Clientes diferentes a estudiantes: \$125 por minuto, equivalente a \$7.500 por hora (permanecerá como se encontraba)
 - Estudiantes: \$80 por minuto, equivalente a \$4.800 por hora (permanecerá como se encontraba)

Los costos de las membresías representan ahorros muy importantes para el cliente y pueden hacer más asequible el uso de los juegos a mucho menor precio por fracción de hora. Por ejemplo: un cliente que utilice en promedio tres veces por semana los servicios, y en promedio dos horas por ocasión (como lo demuestran las encuestas), pagaría aproximadamente \$115.000 a precio de estudiante y \$180.000 para el caso de no ser estudiante.

Esto quiere decir que por veinticuatro horas al precio más bajo paga más que el plan platino, el cual cuenta con cuarenta horas disponibles más todos los beneficios adicionales por solo \$100.000.

Dado lo anterior, se demuestra que la inclusión de los nuevos planes representa ahorros reales para los clientes y facilita el pago de los servicios; además, son más servicios por menos dinero y el negocio puede dinamizar sus ingresos mensuales por volúmenes adicionales de consumo.

Para los consumidores de paso, que pagan por uso, se dejará la opción de pago por fracción de minuto, pues según las encuestas es la manera más aceptada por su gran flexibilidad. De manera adicional, para aquellos consumidores que no hacen parte de los planes de membresía, o, inclusive, para los que cuentan con ella, si lo prefieren, se definirán unas promociones básicas que pueden ayudar a dinamizar los flujos en los días y horas menos preferidas por los potenciales clientes de Point.

28.3 PROMOCIÓN

La promoción de Point Diversión Digital tiene dos componentes principales: las propuestas de ofertas ofrecidas directas al consumidor para dar a conocer mejor el negocio y dinamizar la marca, y la publicidad o comunicación de la marca en los diferentes medios disponibles.

El primer componente promocional está compuesto por ofertas directas a clientes potenciales y, como se mencionó anteriormente, buscan la manera de potencializar las ventas en los días u horarios más fríos en cuanto a los ingresos del local.

Las promociones serán las siguientes:

- De lunes a miércoles: se ofrecerá *P1LL2* por cada hora utilizada en cualquier horario del día. Ejemplo: pague una hora y juegue dos horas. Se aplica la diferenciación entre estudiante y persona diferente a estudiante.
- Jueves de locura: se ofrecerá 50% de descuento en la segunda hora de consumo por cada hora pagada a tarifa plena. Ejemplo: se paga una hora y la segunda se cobra a mitad de precio. Se aplica la diferenciación entre estudiante y persona diferente a estudiante.

La primera promoción, correspondiente a los lunes a miércoles, se fundamenta en las respuestas de los cuatrocientos ochenta y nueve encuestados, en las que tan solo el 16% de ellos ve estos días como el momento adecuado para los videojuegos. Para poder dinamizar las ventas en estos tres días la promoción debe ser contundente y agresiva.

La segunda promoción, correspondiente a los jueves, igualmente está fundamentada en las encuestas, en las que el 12% considera este día adecuado para jugar. Esta es una promoción menos audaz, comparada con la de los tres días anteriores puesto que la proporción es mucho mayor y este día cuenta con mayor dinámica en las ventas.

Los viernes, sábados y domingos no cuentan con promociones, pues en estos días se concentra el mayor flujo de clientes, debido a que en las encuestas se califica este intervalo de tiempo como el más atractivo para el juego. El segundo componente promocional es la publicidad y la comunicación del negocio, factores determinantes para incrementar las ventas y aumentar el número de personas que sepan sobre su existencia. Los esfuerzos realizados hasta la fecha han sido adecuados, pero se deben mantener e, inclusive, mejorar.

En cuanto a la publicidad, es importante resaltar que el presupuesto para esta actividad es reducido, pero, según los resultados de las encuestas y sesiones de grupo, es una realidad que debe reforzarse por su vitalidad en los resultados del negocio. Buscar el presupuesto para actividades básicas es una necesidad de Point, pues su popularidad aun es baja y se debe reforzar para fortalecer el número de personas que visitan el negocio.

De conformidad con los resultados de las encuestas, para los encuestados es fundamental que el sitio que visiten para jugar esté cerca a su barrio, puesto que el 25% de ellos lo resaltaron y es la opción con más alto volumen de respuesta. De esta manera es posible focalizar estratégicamente los esfuerzos en un círculo cercano geográficamente, de manera que el impacto sea más efectivo y económico.

Como actividades sugeridas están:

- Primarias
 - Volanteo: para comunicar promociones, planes y precios y para introducir lo que es Point como propuesta de valor.
 - Insertos en periódicos de la zona (*Vivir en Laureles* y *Vivir en Belén*): para comunicar promociones, planes y precios y para introducir lo que es Point como propuesta de valor.
 - *Facebook*: comunicación de promociones, planes y precios, torneos, nuevas adquisiciones y otros, por este medio masivo y versátil, desde el cual se puede llegar a toda la base de datos de clientes existentes.
 - Portal web para miembros de planes: comunicación de promociones, planes y precios, torneos, nuevas adquisiciones y otros.
 - Torneos: utilizar los torneos como generadores de tráfico para ampliar la lista de nuevos clientes del negocio.
 - Activación de marca en universidades y otras instituciones educativas.

- Secundarias
 - Publicidad por emisoras de radio y televisión: invitación y descripción corta de Point como propuesta de valor.
 - Invitar a *gamers* especializados y reconocidos en el medio para realizar demostraciones o liderar torneos en las instalaciones.
 - Invitar a personajes de la farándula que puedan relacionarse con la actividad y sean referencia de los potenciales clientes del negocio.

En cuanto a la comunicación del negocio, este factor engloba todo lo que tiene que ver con imagen de marca, comunicación de información en general y comunicación visual externa e interna.

Todo lo referente a la marca ya fue tratado en puntos anteriores, pero es importante resaltar que el nombre de Point Diversión Digital no es fácil de relacionar con su actividad y, por ende, se propone modificar el nombre. Todo lo referente a este aspecto se encuentra en los temas de la marca.

La comunicación tiene dos aspectos muy importantes: primero, lo referente a comunicación de información del negocio, como los productos ofrecidos, y, de manera adicional, las estrategias de precio como guía de consumo en los diferentes medios de promoción mencionados anteriormente. Y segundo, la comunicación visual del punto de venta tanto en el interior del negocio en sus diferentes productos y espacios, como también la comunicación exterior de la fachada.

En el primero de los casos es necesario contar con elementos visuales y gráficos claros en el punto de venta, que definan los productos ofrecidos y los diferentes precios para acceder a ellos. Puede acudirse a pancartas o pantallas que garanticen al consumidor fácil acceso y lectura.

En el segundo caso, la comunicación visual interior de Point es muy clara; los diferentes ambientes desarrollados son aceptados y valorados por los clientes

actuales; el juego de colores es totalmente acorde con la actividad prestada y entregan el mensaje deseado a quienes hacen uso de las instalaciones.

No obstante, en el caso de la fachada o zona exterior las falencias son muy grandes; la comunicación es pobre, según las encuestas, y el vínculo con la actividad del negocio es nulo.

Un cambio radical es necesario y entre los elementos que más esperan ver los potenciales clientes están los siguientes:

- Colores llamativos con alta relación con las películas ofrecidas. Se sugieren el verde, el negro y el azul.
- Personajes de las películas más reconocidas. Fútbol, *Halo* y Call of Duty, entre otros.
- El nombre más grande, ya sea el nuevo propuesto o un mayor protagonismo del eslogan (Diversión Digital).
- Afiches en las ventanas con imágenes de las películas o relacionadas con la experiencia vivida dentro del negocio.

En general, se debe anunciar con mayor énfasis y de mejor manera el propósito del negocio para el considerable tráfico que circula en la zona.

28.4 PLAZA

La distribución del servicio prestado por Point debe replantearse; inicialmente se formuló por medio de un plan de franquicias, basado en una operación 2 x 2, del que se esperaba un crecimiento acelerado que hasta la fecha no ha sido posible. Es así como se recomienda permanecer con un solo punto de venta hasta lograr dinamizar las ventas e incrementar la rentabilidad del negocio.

La ubicación física del local comercial fue bien valorada en todas las actividades de la investigación de mercados; características como la cercanía a una universidad, a un centro comercial, a locales de comida rápida y a un colegio fueron resaltadas y ello con altos índices de deseo por parte de los encuestadas; en consecuencia, permanecer allí puede significar un negocio viable y rentable en el futuro, ya que cumple en gran medida con los gustos y necesidades de los potenciales clientes en el objetivo del negocio.

Sin embargo, es posible plantear algunas recomendaciones para un segundo punto de venta, que más adelante se tratarán. Antes de formular esta recomendación es vital referirse a la estrategia de distribución en la cual se debe apalancar el negocio y que debe direccionar todos sus recursos.

La nueva apuesta en distribución de Point debe dirigirse al mundo digital y, como se ha mencionado en los puntos anteriores, las estrategias de producto y de precio están fundamentadas en una plataforma *web* que permitirá a mayor número de usuarios hacer uso de los servicios de Point desde su propia casa y con mayor valor agregado dentro de la propuesta de valor, de manera que el mejoramiento de la página *web* con el desarrollo de las nuevas aplicaciones para poder soportar la propuesta de producto es el paso fundamental por seguir para el futuro del negocio.

En cuanto a la propuesta de ubicación de un segundo lugar comercial físico en el futuro, se sugiere, mediante interpretación de la información recolectada en las diferentes actividades de la investigación de mercados, que una de las características mejor valoradas dentro de las preferencias de los potenciales clientes es la ubicación dentro de un centro comercial. De esta manera se concluye que es recomendable pensar en un segundo local comercial, una vez se alcance la rentabilidad del actual, que se ubicaría dentro de un centro comercial con un tráfico importante de personas dentro del objetivo definido. Los centros comerciales que fueron nombrados dentro de los grupos focales y las entrevistas en profundidad fueron: Santafé, El Tesoro y Los Molinos, que

cumplen todos con la característica de tener grandes volúmenes de tráfico y de ser lugares que públicos de diferentes estratos de la ciudad visitan como lugares de recreo. El Tesoro puede ser un lugar un poco más lejano del objetivo definido, así que las dos opciones restantes serían las mejores para estudiar en el momento en que se requiera definir la apertura de un nuevo punto de venta.

29. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados que se plantea está basada en los conceptos ofrecidos por Kotler, Keller, Cámara y Mollá (2006).

29.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

En área geográfica de interés está concentrada en dos comunas de la ciudad de Medellín, que son la 11 (correspondiente a Laureles-Estadio) y la 16 (correspondiente a Belén), las cuales contienen los barrios Lorena, Laureles, Bolivariana, San Joaquín, La Castellana, Conquistadores, Fátima, Rosales, El Nogal-Los Almendros, Belén y Nueva Villa de Aburrá.

29.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

- Edad o ciclo de vida: personas entre los 14 y los 35 años.
- Sexo o género: masculino y femenino, con mayor énfasis en el masculino.
- Estrato o clase social: de estratos 4, 5 y 6.
- Ingresos: personas con ingresos cercanos o mayores a cien mil pesos mensuales, sean ingresos propios o proporcionados por sus padres.
- Generación: se dirige principalmente a las generaciones de los “milenarios” (nacidos entre 1978 y 1994) y “la generación Y” (nacidos entre 1995 y 2002), que comparten características tales como urbanos y consumidores de tecnología, entre otras.

29.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En cuanto a la segmentación psicográfica se realizó con el sistema Vals (2011) del *SRI Consulting Business Intelligence*’s. Este sistema tiene ocho grupos primarios según sus rasgos de personalidad y sus características demográficas.

El primero de los dos grupos que engloban el mercado objetivo son los “experimentadores”, personas jóvenes, entusiastas e impulsivas que buscan la variedad y la emoción. Invierten una proporción relativamente alta de sus ingresos en moda, entretenimiento y actividades sociales. Y el segundo grupo son los “luchadores”, personas modernas a las que les encanta divertirse y que buscan la aprobación de los demás pero con recursos limitados. Favorecen los productos de estilo que emulan las compras de los consumidores más adinerados.

29.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

La segmentación conductual se fundamenta en el conocimiento de los productos, el uso que les dan y la respuesta frente a ellos. En relación con las características anteriores es posible realizar una segmentación básica de tres grupos diferentes para los potenciales clientes de Point.

Ellos son:

- *Gamers*: en este grupo se pueden encontrar las personas que representan una frecuencia muy elevada de juego y con alto desgaste del servicio; dominan las consolas y las películas, son compulsivos para lograr culminar cada película nueva que llega al mercado y no tienen límites con el tiempo destinado al juego. Los videojuegos son parte de su estilo de vida.

- Gomosos: grupo de personas que utilizan los servicios de Point con frecuencia moderada; les gusta el “cuento” de los video juegos, ya sea para pasar un rato ameno en su tiempo libre o porque tiene un plan con los amigos. No buscan batir récords, pero posiblemente sí aceptación social al ganar torneos o apuestas entre amigos.
- Esporádicos: grupo de personas que utiliza los servicios de Point con poca frecuencia. Son aquellas personas que pueden estar en un plan entre amigos o simplemente pasan por coincidencia por el lugar y entran a conocerlo sin continuar el uso habitual.

30. PRODUCTOS Y SERVICIOS ALTERNOS PARA CREAR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

La creación de nuevos productos o servicios es fundamental para dinamizar las ventas del negocio y obtener rentabilidad de la operación. En el tema de la propuesta para la nueva mezcla de mercadeo se detalla el nuevo servicio planteado como el componente principal para incrementar el número de clientes que interactúen con el negocio para que así se incrementen los ingresos del negocio y se posibilite el acceso a mayor número de clientes potenciales.

Este nuevo producto o servicio está fundamentado en la *web*, lo que permite ofrecer los servicios esenciales de videojuegos a través de un medio diferente y con planes de pago diferentes, que facilitan el acceso de los nuevos clientes esperados. El portal de Point, con acceso por suscripción y con diferentes planes con determinados beneficios, es la nueva propuesta para el negocio.

Es posible tratar este nuevo producto como una nueva unidad estratégica de negocio, con el propósito de que tenga un seguimiento propio, mediciones de rentabilidad diferente y estrategias autónomas, aunque no independientes de la estrategia corporativa. Esta nueva unidad de negocio ofrece oportunidades de rentabilidad y crecimiento diferentes y requiere planteamientos competitivos distintos.

31. PRODUCTOS O SERVICIOS POR POTENCIALIZAR

Los productos actuales fueron bien calificados y han generado impacto positivo sobre los clientes que ya han visitado el local. Sin embargo, siempre existen oportunidades para potencializar el negocio con características o servicios complementarios que nutren la experiencia de cada cliente que se relaciona con Point.

La investigación permitió encontrar puntos importantes por trabajar, que son:

- Asesoría especializada: un cliente actual o potencial de Point puede mejorar su experiencia mediante una asesoría especializada en juegos y compras. Es así como se identifica la importancia de contar con una persona capacitada y disponible para explicar cómo hacer uso de los diferentes juegos ofrecidos, *Wii*, *X-Box*, *Play Station* o computadores, y, adicionalmente, cómo hacer uso de los diferentes accesorios que tiene cada uno de ellos, los cuales pueden ser utilizados en las distintas películas disponibles. Así mismo, esa persona debe tener conocimiento básico de cada una de las películas para introducirlas a los clientes que consulten detalles de ellas, ya sea para jugar o para comprarlas.
- Variedad de películas: Es necesario garantizar que se cuenta con las nuevas películas lo más rápidamente posible; inclusive, se sugiere negociar lanzamientos en el local comercial. Siempre es necesario tener las películas más populares y la mayor variedad posible de películas.
- Sugerencias para juegos: se requiere tener a disposición de los clientes sugerencias (*típs*) para mejorar su juego en las películas más populares. Es posible incluirlas en un manual físico del que se disponga e igualmente proyectarlas en las pantallas de propósito promocional; adicionalmente, se recomienda consignarlas en la página *web* para que

los clientes puedan consultarlos por medio de sus identificaciones de usuarios.

- Legalidad: se recomienda promocionar con mayor énfasis el hecho de que todos los servicios son legales, con algún tipo de letreros con afirmaciones rotundas que sean alusivas a la legalidad, en un principio para hacer propaganda y después para generar conciencia social sobre la importancia de dicho aspecto.

32. CONSTRUCCIÓN DE CRM (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*)

La construcción de un sistema para administrar la relación con los clientes es vital para Point, y cobra aún más relevancia con la propuesta del nuevo modelo de negocio orientado a la *web*. La administración de cada uno de los clientes que se suscriban a Point es vital y necesaria para controlar los planes de pago y los niveles de membresía, los niveles de jerarquía según el registro histórico en los torneos y la información relevante y de contacto del cliente, entre otros.

Es muy importante tener una herramienta que permita controlar los niveles jerárquicos alcanzados por los clientes, pues es un punto fundamental para fomentar la fidelización y continuidad de los clientes en el negocio.

Un sistema de tipo CRM puede mejorar la experiencia del cliente con Point mediante una relación más personalizada y estructurada, que facilite la interacción entre las dos partes y haga fluir con facilidad información clara en los dos sentidos. El CRM le permite a Point manejar de manera óptima la información para ser confiable en su promesa de servicio e igualmente para focalizar los esfuerzos con una buena clasificación de sus clientes, con base en una base robusta de datos. Así mismo, le permite al cliente obtener información que le interese y disponer de manera clara de la información sobre su membresía.

Point debe realizar un proceso de búsqueda de un sistema de CRM comercial o del apropiado que haya sido desarrollado por alguna firma independiente que pueda ofrecer una aplicación que se ajuste a sus necesidades, con el fin de evaluar los costos para su posterior implementación y dar viabilidad al nuevo producto propuesto.

33. MERCADEO SOCIAL Y ÉTICO

EL mercadeo social o ético es importante abordarlo para entender qué tan conveniente es este tipo de ofertas de cara a los potenciales clientes. En primer lugar, este local es un ejemplo para la sociedad y, en especial, para los jóvenes que lo frecuentan, para demostrarles la importancia y los beneficios que ofrecen los negocios totalmente legales, pues es importante mencionar este hecho porque en este medio la ilegalidad es muy alta y poco se hace por combatirla.

En segundo lugar, este es un sitio para que los jóvenes o diferentes usuarios puedan socializar, tal como comentó el antropólogo Juan Carlos Osorio, quien fue partícipe de una entrevista en profundidad en la que se lee lo siguiente: *“Me parece que en la universidad, como en el colegio, existe el público potencial para el negocio, jóvenes de ambos sexos, pues este mundo tiene un gran vínculo con los jóvenes y ellos son cibernautas, digitales. Este es el mundo por [medio d]el cual hacen relaciones sociales; son los nuevos espacios públicos de relación social, son otras formas de lenguaje y de articularse, son nuevos escenarios... La interacción social puede ser un motivador, como sucede con los skaters, quienes se reúnen en los lugares aptos para ellos, allá llegan todos... Así que sí, este negocio puede convertirse en un punto de referencia o de encuentro para los jóvenes, no solo de los que saben de video juegos, sino que hacen del mundo del videojuego un estilo de vida”.*

En tercer lugar, la frecuencia de uso puede tornarse compulsiva, pero este es un asunto que está más relacionado con la educación de los jóvenes y del control parental que exista sobre ellos. Así mismo sucede con aquellos juegos con contenido violento, pues la interpretación de ellos está relacionada con la educación y el perfil psicológico del consumidor, campos que no corresponden al negocio. Todo en exceso es perjudicial y cada individuo debe ser consciente de ello.

FUENTES DE CONSULTA

Alcaldía de Medellín. (2011). Recuperado el 20 de noviembre, 2011, de <http://www.medellín.com.co>

Angel, P. (2011) *Plan de negocio Point*. Ciudad: Medellín Colombia.

Escobari, M. y Sull, D.N. (2004). Ahora sí: prepare a su empresa para la competencia global. *Harvard Business Review América Latina*, 2, 44.

Holt, D.B. (2004). Cómo compiten las marcas globales. *Harvard Business Review América Latina*, 9, 68-75.

International Development Group y Video Game VGChartz 2009 Year on Year Sales and market Share (2009). Recuperado el 10 de Abril, 2009, de <http://vgchartz.com/>

Kotler, P., Keller, K.L., Cámara, D. y Mollá, A. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

SRI Consulting Bussines Intelligence's (2011). *Vals*. Recuperado el 20 de Agosto, 2011 de www.sric-bi.com

ANEXOS

ANEXO A. MANUAL DE APERTURA Y ATENCIÓN DE CLIENTES

Apertura:

Hora de entrada: 10:00 a. m. o 12:00 p. m.

Inicio del servicio: 10:00 a. m. o 12:00 p. m.

Funciones del vigilante:

- Desactivar ambas alarmas.
- Abrir todas las persianas.
- Apagar los avisos exteriores.

Funciones de apertura del empleado:

- Encender el computador central y abrir la caja en 0 pesos. Contar el dinero fraccionario.
- Activar el encendedor de la energía regulada.
- Activar el encendedor de la iluminación de los círculos de *Cyber Game* y de *Video Game*.
- Activar el temporizador de la iluminación de la recepción.
- Encender los seis computadores del círculo 1 (computadores), excepto los que estén en mantenimiento. Y encender el computador 7 para tenerlo en este estado para las consultas de precios.
- Ponerle las pilas a los controles de *Xbox*.
- Contar el número de controles, diademas, películas, discos duros, gafas, *mouses* y teclados. Sin importar la hora a la que la persona entre a trabajar, siempre debe hacer esto. Los niveles actuales de inventario son:
 - 30 películas *Xbox*.
 - 30 películas *PS3*.
 - 12 películas *Wii*.
 - 15 diademas para consolas.

- 5 cables cargadores para *PS3*.
- 12 cables cargadores para *Xbox*.
- 1 micrófono de *Guitar Hero*.
- 1 micrófono de *PS3*.
- 6 controles de *Wii*.
- 2 cabrillas.
- 4 forros de *Wii* libres.
- 2 *Nun-Shuk*.
- 10 controles de *PS3*.
- 12 controles de *Xbox*.
- 6 gafas de tres dimensiones.
- 5 discos duros.
- 11 *mouses* y teclados de *Gaming*.
- 11 *mouses* y teclados normales.
- Cambiar pilas de los controles del *Wii*.
- Verificar que todos los computadores personales que estén activos estén en línea.
- Encender el equipo de *DVD*.
- Encender los dos televisores del centro.
- Situar los televisores en uno de los siguientes canales: *Discovery*, *MTV* o *ESPN*.
- Encender las luces de los dispensadores.
- Conectar las neveras apagadas.
- Poner la música. Se puede seleccionar *reggeton* o cualquier canción en ingles de tipo *Point*.

Funciones a medida que van llegando lo clientes:

- Cuando llegue el primer cliente al área de *Video Game*, si es necesario encender el aire acondicionado de esa área en 24°C.
- Cuando llegue el primer cliente al área de Internet o *Cyber Game*, si es necesario encender el aire acondicionado de esa área en 24°C.

- Mientras haya pocos clientes limpiar todos los equipos con la brocha para el polvo, excepto el frente de los televisores y los monitores, que deben ser limpiados con el paño especial para ese fin.

Cierre:

Hora en la que se recibe el ultimo cliente: 9:40 p. m. u 8:40 p. m. (programar 15 minutos)

Hora de cierre de puertas: 9:46 p. m. u 8:46 p. m.

Hora de finalización del servicio: 10:00 p. m. o 9:00 p. m.

Funciones del vigilante:

- Cerrar las vidrieras del local a las 9:46 p. m. y a la vez estar muy pendiente de la salida de los clientes.
- Cerrar las persianas de la puerta de la Avenida Bolivariana.
- Cerrar la persiana del lado contrario a la alarma.
- Apagar las cajas de luz.
- Mantener la persiana medio cerrada para poder contar el dinero.

Funciones de cierre del empleado:

- Recibir clientes hasta las 9:40 p. m. programándoles 15 minutos.
- Dejar cargando cuatro pilas de *Wii*.
- Retirar las pilas de los controles de los *Xbox*.
- Apagar la totalidad de los televisores, las consolas, los computadores personales y los monitores.
- Contar el número de controles, diademas, películas, discos duros, gafas, *mouses* y teclados.
- Contar el dinero y cerrar la caja, separando lo que proviene de cada uno de estos orígenes: *Point Entertainment*, *Point Shop*, cafetería y segundas.
- Apagar el equipo de *DVD*, los televisores centrales y el computador personal central con impresoras.

- Apagar los interruptores de la iluminación.
- Apagar los interruptores de la energía regulada.
- Apagar los dispensadores y las neveras.
- Apagar los dos equipos de aire acondicionado.
- Apagar todas las luces.

Normas de los empleados:

- No comer chicle.
- La espera de nuevos clientes siempre debe ser detrás del mostrador y sin recostarse.
- No hablar por celular; los celulares personales deben mantenerse en modo de silencio.
- No recostarse en el mueble.
- No fumar con el uniforme.
- Traer todas las veces el uniforme adecuado.
- Siempre tiene que haber una persona en el mostrador, ¡siempre!, con la única excepción del caso en el que solamente haya un solo trabajador.
- Las visitas están prohibidas en el local durante la jornada laboral.
- No comer ni tomar nada dentro del local, ni en horario laboral ni en el almuerzo.
- Aprender a pronunciar los nombres correctos de todas las películas y a instalarlas.
- No se puede hacer uso del teléfono sin la autorización del supervisor.
- Las salidas a almorzar siempre deben de ser notificadas al supervisor o a los compañeros.
- Conocer de qué se trata cada película y aprender sobre el tema de Diversión Digital.
- En ningún caso los empleados de Point deben utilizar el uniforme fuera de las instalaciones del local.
- En el momento del cierre, solo debe estar el personal de Point dentro del local.

- Prohibido usar la palabra videojuegos en horario laboral.
- Responder el celular siempre, puesto que para eso existen esos aparatos.

Atención de un cliente:

1. Buenas noches, bienvenido a Point.
2. Si es un cliente frecuente:
 - a. ¿Qué más, como va todo?
 - b. ¿Hoy que vas a jugar?
 - c. Te puedo recomendar la película XXXX.
 - d. ¿Por qué no pruebas las consolas de computadores personales?
 - e. Una vez elegido el lugar de juego, estar seguro de que conoce la tarifa con la que está jugando antes de programarle el tiempo.
3. Si es un cliente nuevo:
 - a. ¿Estás(están) conociendo?
 - b. Claro que sí, bienvenido(s), yo le(s) cuento.
 - c. Si hay dos personas, acompañarlas a hacer un recorrido; de manera alterna, hacerlo desde la caja e invitarlas al final a conocer el local.
 - d. Point es un centro de entretenimiento digital y tenemos dos servicios: pago por tiempo de uso de los equipos y venta de equipos.
 - e. Empezar la presentación del negocio por *Video Games*.
 - f. En esta área tenemos televisores *LED* de 40", con consolas *Xbox 360* y *PS3*, con las últimas películas del mercado y sonido personalizado.
 - g. Tenemos atrás unos cuartos privados *VIP* con sistema envolvente de sonido, especiales para jugar *Nintendo Wii*, *Xbox Kinect* y *Play Station Move*.
 - h. Acá a la derecha está una sala con computadores especiales para juegos en línea con tecnología tridimensional.

- i. Y, finalmente, nuestro almacén, en el que vendemos todo lo que te acabo de mencionar.
- j. Solo si el cliente ha interrumpido para preguntar durante la conversación, hablar de los precios; de lo contrario solamente se habla de ese asunto una vez que el cliente pregunte.
- k. Si se deciden a jugar y no saben qué jugar, ayudarles en la toma de la decisión, aconsejando la película que se considere que más les puede gustar. Ser siempre muy aconsejadores.

Salida de un cliente:

1. ¿Qué película jugaste(jugaron)?
2. ¿Y cómo les fue jugándola?
3. Hacer un chiste flojo....
4. Entregarles el recibo (atención: tener siempre presente que es una exigencia de la DIAN) con la devuelta.
5. Siempre bienvenidos, los esperamos nuevamente.

Zona de *Video Games*:

1. Dejar al cliente elegir, entre las consolas libres, la que quiere usar.
2. Invitarlo a sentarse y decirle que en breves instantes le llevaremos el sonido y la película.
3. Estar seguros de que el cliente conoce la tarifa y activar la consola.
4. Llevar la película en la caja y la diadema si es necesario.
5. Destapar la película al frente del cliente e instalarla.
6. Quitar el video fijo.
7. Instalar el audio sin que se vean los cables desde el frente del televisor.
8. Preguntarle al cliente si sabe cómo empezar a jugar o si necesita alguna ayuda con la configuración.
9. Decirle al cliente: “mi nombre es XXXX y cualquier duda la pueden consultar conmigo”.
10. Ofrecer crispetas, gaseosa, cerveza (solamente a mayores de edad), dulces.

11. Bonificar tiempo si la responsabilidad del atraso es imputable a Point, y siempre notificarle al cliente que se le bonificó(ará) ese tiempo, para que el cliente esté tranquilo.
12. Hacer el cambio de películas que sea necesario.
13. Si la película jugada es la recomendada por ustedes preguntar en cualquier momento: “¿cómo ha estado la película?, ¿qué tal les pareció?”.
14. Recoger siempre y sin falta las diademas y la película inmediatamente se termina el tiempo.
15. Una vez el cliente termina, volver a activar el video fijo.

Zona digital VIP:

1. Dejar al cliente elegir entre los cuartos libres.
2. Invitarlo a seguir y decirle: “ya le llevamos la película y los aparatos”.
3. Estar seguros de que el cliente conoce la tarifa y activar la consola.
4. Llevar la película en la caja y los aparatos necesarios.
5. Destapar la película al frente del cliente e instalarla.
6. Quitar el video fijo.
7. Instalar los aparatos necesarios.
8. Decirle al cliente: “mi nombre es XXXX y cualquier duda la pueden consultar conmigo”.
9. Ofrecer crispetas, gaseosa, cerveza (solamente a mayores de edad), dulces.
10. Bonificar tiempo si la responsabilidad del atraso es imputable a Point, y siempre notificarle al cliente que se le bonificó(ará) ese tiempo, para que el cliente esté tranquilo.
11. Si la película jugada es la recomendada por ustedes, preguntar en cualquier momento: “¿cómo ha estado la película?, ¿qué tal les pareció?”.
12. Recoger siempre y sin falta los aparatos extras llevados (estos incluyen los controles extras y los *Nun-Shuck*) inmediatamente se termina el tiempo.
13. Una vez el cliente termina, volver a activar el video fijo.

Cyber Game:

1. Dejar al cliente elegir entre los computadores personales libres.
2. Estar seguros de que el cliente conoce la tarifa y activar el computador personal.
3. Invitarlo a seguir y decirle que ya se le activara el computador persona.
4. Mostrarle dónde puede ver el tiempo y el dinero consumido.
5. Preguntarle si quiere usar las gafas; en caso afirmativo, llevárselas y prendérselas.
6. Verificar que esté usando el audio.
7. Decirle al cliente: “mi nombre es XXXX y cualquier duda la pueden consultar conmigo”.
8. Ofrecer crispetas, gaseosa, cerveza (solamente a mayores de edad), dulces.
9. Si el cliente lleva su propio *mouse* o sonido, ponérselo personalmente con los nuevos *HUB USB*.
 - a. Advertirle que los equipos quitados quedan encima de la mesa y es responsabilidad del cliente el no dejarlos caer.
 - b. Recordarle que él no los puede quitar y que en el momento de quitarlo debe llamar a algún asesor.
10. Una vez el cliente informe que terminó, bloquear el computador personal inmediatamente.
11. Si el cliente usó sus propios equipos, desconectarlos y conectar los de Point.

ANEXO B. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD ANDRÉS RAMÍREZ

La entrevista que se presenta a continuación se realizó luego de una breve pero detallada descripción del concepto de negocios de Point Diversión Digital, su origen y una presentación para mostrar el proyecto físico, las instalaciones y demás información pertinente, para entregarle herramientas a quien se está entrevistando y poder desarrollar una conversación productiva.

En lo que sigue, “A” quiere decir “Andrés Ramírez” y “P” quiere decir “Pedro Villegas”.

A. Este concepto de negocio lo conozco desde hace algún tiempo; de hecho ya he estado en algunas [veces] en el pasado.

P. Seguramente conoces algunos en Estados Unidos; el concepto es similar, ¿no?

A. Realmente el concepto que me ha tocado allá es algo diferente, pero acá en Colombia he ido a conceptos similares, otras versiones sin tantos “gallos”; en la época que me tocó no estaba la tecnología *Motion*, de manera que en este caso lo que me parece muy útil es ese *target* de mercado y puede ser interesante para ese tipo de negocios.

P. ¿Cuáles fueron esos lugares que conociste?

A. Uno era *Game Spot*, que quedaba por Patio Bonito, cerca al Éxito; de hecho, fue un lugar que funcionó por mucho tiempo, unos ocho años diría yo; eso movía gente. El negocio era que uno pagaba por tiempo usado. Ese en particular era solo de computadores de muy buena gama, con los últimos juegos; más que nada se enfocaban en los más populares.

Conocí otro que era en Monterrey, especializado en *X-Box*; fue alrededor de 2004, duraron un año y medio, no tenía comodidades diferenciadoras; simplemente en un patio [había] unas mesas en U con *X-Box* “viejos” y unos computadores. También movía buena cantidad de gente.

P. ¿El de Patio Bonito por qué crees que cerró?

A. Ese tema tuvo un *boom* muy fuerte en el 2004; ahora igualmente está volviendo a tenerlo, pero creo que ese tipo de lugares necesita una posición geográfica estratégica; tiene que estar en un sitio donde haya mucha afluencia de gente, gente joven con tiempo y plata para gastar, pero eso a veces puede ser difícil de conseguir. Es por esto [por lo] que, en el caso de Point, es muy buena su ubicación cerca de la UPB.

Yo en la universidad de hecho pensé en montar un negocio similar, pero por un estudio básico y recomendaciones familiares tomé la decisión de no seguir adelante con la idea.

Ahora puede ser diferente; existen ciertas tecnologías que te facilitan ese tipo de mercados, con tecnologías *Motion* como *Knect*, *Wiimote* y el *Play Station*, porque son juegos en donde la gente está ahí físicamente en grupo; el problema viene es cuando vos entrás a hablar de los *Hard Core Gamers*, que son jugadores fuertes y les gustan los juegos orientados a un *target* diferente, por ejemplo *Hallo*, *Real* u otro de *Shooters* o estrategia, porque en este momento hay tecnologías *on line* disponibles para la ciudad y conexiones a internet de suficiente capacidad, que hacen innecesario ir a este tipo de locales y de hecho fue una de las razones por las cuales no seguí con mi idea de negocios y adicionalmente causó la desaparición de los otros negocios con un modelo de negocio similar. De esto depende la cantidad de flujo de gente que logres capturar.

Por eso el flujo de gente gana importancia; por ejemplo Monterrey me parece un buen lugar, puesto que tiene diversas instituciones educativas cercanas (EAFIT, INEM y otros), y el mismo centro comercial tiene juegos, cine y énfasis en tecnología, lo que lo hace muy buena posición. Tiene comodidades adicionales como parqueaderos y seguridad.

Sin embargo, ahora en la introducción hablamos de la tendencia tan grande en China, Filipinas y otras regiones de Asia; lo que hay que entender muy bien es una diferencia cultural muy grande; por ejemplo: los coreanos, en general, son muy metidos en *Hard Core Games*, como *Star Craft*, que es deporte oficial y existen deportistas que pueden ganar plata en torneos. Igualmente en China es mucha la población y no tienen acceso a esas tecnologías, de manera que este concepto de negocio puede ser exitoso.

Pero nosotros, en Medellín, o Colombia, en general, tenemos una gran influencia americana, y con mi experiencia en Estados Unidos veo que hay clubes y en un salón adaptado especialmente para eventos tecnológicos, dispuesto para estudiantes, las personas llevan sus aparatos y allí pueden quedarse jugando por largas horas sin ningún costo, permitiéndoles jugar en grupos de amigos por largos períodos.

Entonces, en términos adquisitivos, Colombia está en un término intermedio, pero lo que te menciono: ese es el riesgo del negocio. Me gustaría que esos negocios prosperaran pero tienen esas dificultades, pero, por ejemplo, a mí me sale más barato pagar dos dólares mensuales por entrar a *X-Box Live Gold* no solo con gente de acá sino de todo el mundo, o decirles a mis amigos que entren al mismo servicio, que irnos todos juntos para un lugar como Point por un tiempo determinado. Como bien puede haber lugares muy cómodos, la casa es el mejor lugar para jugar.

P. ¿Cómo ves la idea de poner este tipo de negocios en un centro comercial?

A. De la experiencia que tengo, en los centros comerciales como El Tesoro, Oviedo, Santafé, son lugares de vitrina más que nada, [de] estratos 4, 5 y 6, [que] tienen la capacidad de comprar en ese tipo de lugares, pero los demás, pero los estratos 4, 3 y 2 van a mirar y lo que les gusta lo compran en otro tipo de centros comerciales más económicos como Mayorca, Molinos, Monterrey. Así que personalmente opino que mientras más cerca esté el negocio a

instituciones educativas mejor, no colegios porque los niños salen de clase para la casa en su bus o buseta.

Santafé puede que implique costos altos; entonces no lo veo tan factible: te tocaría cobrar mucho por el servicio. Una persona de bajos estratos prefiere el “chuzo” de la cuadra por \$2.000 la hora. Yo creo que Mayorca, Molinos, Monterrey se convierten en las mejores alternativas; obviamente se convierte en algo de fines de semana: allí está el pico.

P. Cuando te mencioné el nombre de Point ¿qué te comunicó o generó?, ¿tiene que ver con el lugar?

A. Para nada; por ejemplo, en el caso de *Game Spot*, es una copia de una página de prensa gringa, pero hace una relación inmediata que es para juegos; no es mala la marca pero es más difícil que entregue un mensaje inmediato; tiene que hacer mucha más publicidad, porque si uno no comunica lo que vende tiene que hacer un mayor esfuerzo para salir a comunicarlo. Te restringe mucho, tiene que crecer solo a punta de voz a voz de un primer grupo que lo conozca, lo que, con este panorama, la universidad es un buen sitio.

P. ¿El hecho de que el nombre diga “Diversión digital” sirve?

A. Eso sí, pero parece como un eslogan, el nombre es el que debe comunicar.

P. ¿Crees que deba ser en español el nombre?

A. No; en términos generales, la ciudad es muy abierta a los dos idiomas, no tanto como en México, por ejemplo, pero la gente sabe cuál es el idioma y los *gamers* saben de qué se le está hablando.

P. ¿Cuál medio crees que es el apropiado para dar a conocer la marca?

A. Este tipo de locales puede hacer torneos; consiste en un torneo cualquiera, como en un deporte normal, pero los participantes pagan un monto por su participación y el ganador se lleva un porcentaje del recaudo. De manera que estar cerca de una universidad, en especial la UPB, y, adicionalmente, porque tiene parte residencial, parte comercial, hace muy atractiva esta zona. Podrían hablar con la universidad para promover un torneo, primero con una aproximación con unas carpas con una muestra de la experiencia de Point, alto renombramiento de la marca y cerca de un lugar con público, como una cafetería. Por ejemplo: me contaron de una actividad similar en EAFIT con otro tipo de negocio y como que fue todo un éxito. Si estás haciendo algo relacionado con tu negocio, mostrando tu marca, comienza a generar una recordación. Dejas claro que esto es solo una muestra y que todo esto y mucho más lo podés encontrar en la cuadra del lado.

Yo no creo en una publicidad con periódicos grandes, u otros medios masivos; vos dependés directamente del flujo de gente que se genera en el sitio. Es muy difícil que personas de lugares distantes a Point se tomen el trabajo y gasten el dinero para ir y jugar un rato; es muy costoso, de ahí el punto. Puede haber un estrato que lo pague, pero en Laureles está mucho de este. Dependés del sector y no de la ciudad. Una emisora podría ser una opción, [pero] hay que definir claramente cuál. El voz a voz es el más poderoso.

P. ¿Crees que este servicio es diferenciado en la ciudad? ¿Único?

A. No, como te mencioné, he estado en algunos; lo que varía son las formas de prestar el servicio. Ese tipo de locales puede variar según el modelo que se monte. Algunos pueden durar o morir rápidamente: se disparan un momento y caen.

P. En un ejemplo hipotético donde el local comercial resulta exitoso y pretende ser franquiciable en otros lugares de la ciudad o el país. ¿Verías esto viable?

A. Tal cual está montado no lo creo, pero hay modalidades; cuando pensé en el mío lo planeé con miras a expandirlo. Lo que puede hacerse es transformarlo más en un club donde puede ir la persona normal a pagar por un rato de juego, pero también puede ir un gomoso, donde paga una membresía que le reduce los costos y le genera beneficios de ir con su grupo de amigos o participar en torneos; tienen que empujar a la gente a jugar.

Franquiciar implica un montón de estandarizaciones que complican la logística. Por ejemplo *X-box Live* de *Microsoft*, un servicio por el cual cobran; entonces podrías “linquiar” el perfil del usuario que está bajo una membresía, de tal manera que puede hacer uso desde su casa o desde el sitio de Point. La membresía igualmente le permitiría participar en torneos disputados entre las diferentes sucursales.

Muchas de las personas que juegan de manera muy constante, modo de vida, conforma grupos o clanes, que se reúnen para jugar y competir; entonces tomar esa idea para que se conformen en cada sucursal y se puedan realizar competencias entre los diferentes clanes.

Igualmente como parte de la membresía podés dar descuentos en películas o productos.

Finalmente, la membresía termina siendo más atractiva que el solo servicio de *X-box*, por los beneficios complementarios que pueden ofrecerte; que sean muy atractivos es la clave.

P. ¿A partir de los servicios actuales, recomiendas algún otro?

A. Es complicado, café internet, no pues puede cambiarte el *target* de mercado y los clientes actuales pueden perderse.

Las películas es un buen negocio, pero puede ser complicado porque algunos almacenes de cadena tienen buenos precios. Y la piratería es bien común, primero por los precios del mercado nacional. La capacidad adquisitiva de Colombia no da para estos precios.

Las consolas igualmente están pasando al *digital download*, pasando a un segundo plano el tema de las películas físicas; solo aquellos que le dan importancia a los artes pueden entrar a comprar esto. *Steam* es un proveedor fuerte de películas *on line* con ofertas muy competitivas y pueden comprarse desde hoy.

Las principales marcas productoras tienen tienda en línea o *X-box* igualmente. Pasado un año del lanzamiento los precios son muy inferiores a lo que vale a nivel nacional.

Los vendedores *on line* registran en un usuario propio la librería de los títulos comprados y pueden ser utilizados desde cualquier parte del mundo.

P. ¿Cuánto crees que debería valer una hora del servicio?

A. Máximo \$2.000. Igualmente hay que generar consumo con el tráfico generado. Creo que el precio actual no es adecuado; la gente prefiere gastar la plata en otra cosa. De pronto los \$4.800 los pagan.

P. ¿El logo de Point es atractivo? ¿La fachada del negocio es adecuada?

A. El logo es sencillo, agradable. Está bien. En la fachada debería gritarse más o mejor el propósito del negocio. Poner *posters* en las ventanas. Poner un muñeco en la parte exterior del negocio. Hubiera preferido un nombre más relacionado con los juegos, pero cambiarlo es peligroso.

P. ¿Dónde ubicarías el negocio si tuviera la oportunidad de cambiarlo o montar un segundo?

A. En cuanto a un centro comercial, sería Los Molinos. Y en cuanto [a] un lugar exterior, el que se escogió es muy bueno. Monterrey es interesante, pero el actual me parece adecuado. Cada lugar tiene sus pros y sus contras.

P. ¿Cuáles son los motivadores de compra?

A. Tener tecnología de sensores de movimiento. Esta tendencia lleva a que los usuarios visiten el lugar en grupos: así son más clientes. Familiar es posible, pero no es tanto por el diseño o la ambientación interna.

P. ¿Qué impacto social puede tener este negocio?

A. Soy neutro en este tema; el juego en exceso es malo [e] igualmente el deporte. El juego depende de la manera en que es utilizado. Puede ser utilizado como relajante o como lugar para compartir con amigos.

P. ¿La legalidad tiene algún impacto positivo?

A. La legalidad no importa en un estudiante o, en general, a las personas solo les importa el precio. Es muy positivo mientras el precio sea competitivo. Es bueno, pero no es un atractivo.

La legalidad es admirada y seguida por el consumidor si el precio es acorde al consumidor y al producto que se está adquiriendo. *Steam* es un gran ejemplo de negocio, para contrarrestar la piratería.

ANEXO C. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD JUAN CARLOS OSORIO

La entrevista que se presenta a continuación se realizó luego de una breve pero detallada descripción del concepto de negocios de Point Diversión Digital, su origen y una presentación para mostrar el proyecto físico, las instalaciones y demás información pertinente, para entregarle herramientas a quien se está entrevistando y poder desarrollar una conversación productiva.

En lo que sigue, “J” quiere decir “Juan Carlos Osorio” y “P” quiere decir “Pedro Villegas”.

P. ¿Conoce algún negocio similar?

J. No, yo sobre este tipo de negocios no conozco en detalle porque no soy la persona, por mi generación, más cercana al mundo de los videojuegos. Lo conozco, primero, porque hago lectura de los jóvenes, porque tengo hijos pequeños, y [se] les ve la inmediata conexión a este mundo. Segundo, porque he sido profesor y uno de los temas tratados son las tendencias y comportamientos socioculturales y [se] extiende al mundo cibernauta. Así que entiendo el negocio en esa perspectiva, no por ser un usuario directo.

Cuando recorro ciudades de otros países o a nivel nacional no suelo ingresar a este tipo de lugares, pero, en cuanto a Medellín, no conozco algo similar, no necesariamente en cuanto a los videojuegos, sino este concepto que es más ameno, más integrador, de avanzada, con tecnología más fuerte, porque uno sí ve mucho negocio “de garaje”, que es un concepto distinto o, inclusive, los café internet, que la gente los puede utilizar para jugar.

Como concepto es el primero que veo aquí, pero cuando uno camina por ciudades de otros países, como Estados Unidos, Argentina, ve uno espacios o lugares para este tipo de cosas.

P. ¿Point Diversión digital le comunica algo?

J. Sí, al entrar al local vi Point y el símbolo de encendido de un PC, así lo puedo asociar. Pero no vi el “diversión digital”, tal vez porque hay que detallar mucho el logo para poderlo leer. Pero al ver Point uno dice que este es un punto, representa conectividad o punto de actividad.

La esquina es estratégica y el ícono lo lleva uno a relacionarlo con el mundo digital, pero podría uno pensar que es un punto común y corriente como los demás, o una librería o [un] alquiler de películas. Pero cuando ingresé encontré como un conjunto de estos conceptos que le genera una amabilidad al usuario final.

P. ¿Cree que a la fachada le falta algo para comunicar mejor?

J. Creo que mis hijos pueden leer mejor el concepto que yo, pero yo, a pesar de tener una mentalidad abierta, necesito algo más literal. Ampliaría el concepto de “diversión digital” de manera más gráfica.

P. ¿Qué motivadores de compra existen?

J. Los motivadores o elementos diferenciadores son:

- La integralidad de encontrar todo en un mismo lugar (juego, venta de películas y otros),
- Creación de ambientes y diferenciación de esos espacios,

Esto puede generar la motivación de los clientes, ya sea porque quieren confidencialidad en ciertos juegos, o si quiero entrar con un grupo de amigos, o un ambiente *lounge*, que lo hacen diferenciador, o si quiero estar en un lugar de alta competitividad como el de los PC.

Los elementos motivadores son:

- La capacidad de los equipos.
- La exclusividad ofrecida.
- El ambiente diferenciado e integral.
- La especialidad en la información
- [La] interacción social.

Es como cuando una persona compara una sala de cine 3d con un lugar cualquiera de cine. La diferencia en el costo refleja la diferencia en la comodidad, la exclusividad y la comodidad. Aquí llegan los gomosos del tema, como en el *Campus Party* de Bogotá.

P. ¿Cuál sería el precio adecuado por hora para un servicio como este?

J. Teniendo un contexto donde mis hijas son usuarias de este tipo de equipos, los tienen en la casa y, además, sé que salen a jugar en otros lugares, tengo poco conocimiento de este dato. Pero como analogía creería que por la comodidad y la particularidad podría estar alrededor de los \$5.000 a \$7.000.

P. ¿Qué opina de la ubicación del local, del hecho de estar cerca de una universidad como la UPB?

J. Me parece que hoy en la universidad, como en el colegio, existe el público potencial para el negocio, jóvenes de ambos sexos, pues este mundo tiene un gran vínculo con los jóvenes y ellos son cibernautas, digitales. Este es el mundo por el cual hacen relaciones sociales; son los nuevos espacios públicos de relación social, son otras formas de lenguaje y de articularse, son nuevos escenarios. Pienso que toda la gente de la universidad es cliente potencial, sin importar el semestre o carrera que estudie; igualmente, tienen las condiciones socioeconómicas para acceder a esto.

La interacción social puede ser un motivador, como sucede con los *skaters*, quienes se reúnen en los lugares aptos para ellos; allá llegan todos, o de

diferentes condiciones socioeconómicas o de una condición económica específica, porque el gusto y la capacidad de comprarlo es de ellos, o porque todo el mundo puede hacer, pero queremos estar los de cierto estrato en cierto lugar de la ciudad disfrutando de eso. Así que si este negocio genera un nivel de mercadeo suficiente, de promoción, va a encontrar en los muchachos de este sector un lugar de encuentro para ellos. Puede convertirse en un punto de referencia o de encuentro para los jóvenes, no solo de los que saben de videojuegos, sino que hacen del mundo del videojuego un estilo de vida.

P. ¿Dónde abriría un segundo lugar?

J. Este es muy bueno por la UPB, sector Unicentro, la Castellana, Laureles, Conquistadores con un público residencial joven; tienen la capacidad económica y están conectados con este tema. Puede que lo tengan en la casa, pero es diferente la experiencia en Point.

Aquí hay que traer a los *gamers*, a los que saben, a aquellos que quieren competir, que sientan la necesidad de estar en Point porque allí es donde están los duros y allí se miden. Hay que hacer concursos y que ellos respeten el nivel de los que allí juegan. Pueden traer una persona bien conocida en el tema y traerlo para hacer una demostración.

Finalmente, si lo quisiera abrir en otro lugar, tengo dos opciones; la primera es en acondicionar una casa, porque lo amerita, en El Poblado o en un centro comercial de la ciudad.

P. ¿Por qué El Poblado?

J. No solo por la capacidad económica, porque las personas de este sector tienen más que nadie en sus casas estos equipos, sino porque los *gamers* harán de Point su casa y el lugar para competir. En la casa de ninguno tendrán el espacio adecuado para socializar todos y para hablar de sus temas, etc.

Si se potencializa para un lugar de encuentro para un clan, una tribu urbana, un nuevo grupo social, un nuevo estilo de vida y socializar, puede tener un buen resultado.

Otro lugar que uno podría pensar ponerlo en Llanogrande, pues los “pelados” de hoy en día no van en plan romántico, van es a socializar y este podría ser el espacio. Los jóvenes van a ser vistos, son netamente urbanos. Pero los jóvenes rurales por copia o por globalización, por contacto o por función, entonces los jóvenes se van para el oriente pero no se desconectan. Socializan en otro ambiente.

P. ¿Qué estrategias consideraría para atraer nuevos clientes y mantener los actuales?

J. 1. Primero, poder afirmar que la mejor y última tecnología y capacidad de equipos está en este lugar.

2. Que en ese mundo de los *gamers* especializados, se traigan a este lugar y a través de una red social se comuniquen que los duros estarán haciendo una demostración. O promocionar un torneo con participantes de tales condiciones.

3. Traer personajes de la farándula, que son puntos de referencia en la sociedad.

Adicionalmente, podría ser recomendable seleccionar unos tres *gamers* y hacerles un estudio sociológico-antropológico en profundidad, para detectar qué les gusta y determinar cómo capturar su atención para que no quiera algo diferente a estar en Point.

P. ¿El hecho de que todo es totalmente legal, es positivo para el negocio en algún aspecto?

J. Depende del nicho con el cual uno se quiere relacionar, pues hay ciertos sectores socioeconómicos que ven en la legalidad un elemento que convoca, pero la doble moral de nuestra cultura específicamente es muy compleja. Pero sí existe gente que está valorando elementos como este y pagan un poco más por la causa que hay detrás de los productos responsables.

Es importante inculcar, dentro de la experiencia de Point, que la legalidad es adecuada, representa un mejor servicio y es importante para el servicio final. Que se hable de la diferencia.

P. ¿Con qué marcas podía relacionar a Point?

J. Por lo que he leído recientemente, el *Campus Party* en Bogotá. El evento de Corferias que ya tiene un gran nombre. Hay competencias y muchos temas que este público quiere conocer.

Lo relacionaría con algo de música que acompaña al local; entonces, relacionarla con una fiesta electrónica, un bar o una marca de ropa. Con bebidas energizantes o con té, en general bebidas cafeinadas, que estimulan esa adrenalina que generan los videojuegos.

ANEXO D. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD LUIS FERNANDO RICO

La entrevista que se presenta a continuación se realizó luego de una breve pero detallada descripción del concepto de negocios de Point Diversión Digital, su origen y una presentación para mostrar el proyecto físico, las instalaciones y demás información pertinente, para entregarle herramientas a quien se está entrevistando y poder desarrollar una conversación productiva.

En lo que sigue, “L” quiere decir “Luis Fernando Rico” y “P” quiere decir “Pedro Villegas”.

P. ¿Cómo percibe el concepto? ¿Diferenciado o ganador?

L. Veo el negocio muy acorde con lo que ha venido pasando con la actualidad de los videojuegos; veo que el concepto es diferente a los que se puede entrar en el mercado, lo que no sé es si la única manera de venderlo es como videojuegos; por ejemplo: los torneos pueden hacer de la actividad algo más competitivo y atraer a la gente. Otra forma de venderlo es como entrenamiento mental, por ejemplo, con juegos de estrategia, donde el plan pueda ser más intelectual. Algo como “mentes pensantes”.

Una idea que les podría dar, es hacer torneos entre colegios con los últimos niveles. U otro tema sería que revisaran la posibilidad de tener unidades móviles en universidades o colegios. Es válido como una activación de marca, pero también puede hacer parte de un modelo de negocio. Inclusive, tener franquicias de las unidades móviles.

P. ¿Qué tal le parece el impacto visual externo e interno?

L. Tienen un buen diseño de marca, pero no sé qué tan explicativo sea para los clientes. Realmente cuando lo vi me dije: “¿esto qué es?; no me queda tan fácil identificar el propósito del negocio. Personalmente no me invita, porque tengo

una concepción de que los videojuegos pueden estar muy relacionados con el ocio. No sé si vale la pena de darle un tinte como un poco más orientado a “desarrolla tu mente”. No es clara la relación de lo que hay en la fachada y lo que hace el negocio. Point no me dice nada, cero. Point no es nada; me puede ayudar a aclarar el “diversión digital”. A nivel de neuromarketing, podría decirte que la gente no lee todo. Inclusive la fachada debería estar más relacionada con tecnología. Lo que se está expresando por dentro es totalmente a lo que se expresa por fuera.

P. ¿Qué motivadores de compra existen?

L. Uno es desarrollar un propósito de visita más enfocado al desarrollo mental. Veo cuatro o cinco grandes o principales afiliaciones que las personas pueden tener:

- Primero, un motivador social: compartir socialmente, yo voy con mis amigos a pasar un rato divertido.
- Un motivados intelectual: algo como para desarrollar la mente o aprender a pensar estratégicamente (*roll* u otros).
- Los torneos.
- Compartir con la familia: tener un espacio o un servicio orientado para ir con los papás o hermanos.
- Y un quinto podría ser la construcción de una experiencia muy enfatizada hacia el género femenino, algo que les llame la atención. Por ejemplo: tener una experiencia prematrimonial.

Yo creo que el tema está en mostrar experiencias diferentes al público, pues ahora, con la tecnología tan avanzada y la penetración que tiene, las personas pueden tener acceso a los videojuegos, de manera que hay que mostrarles algo diferente.

P. ¿Qué impacto social puede tener el negocio?

L. el impacto social positivo que tiene es el hecho de acercar la gente, es como una red social no virtual. Podrían ir carnetizando la gente, luego categorizándolas y luego definir torneos o beneficios para grupos específicos. Aquí incluido, tener la posibilidad de afiliarse. Lo importante es generar la necesidad de adquirir un nivel adicional o estatus.

P. ¿Cómo le parece la ubicación del negocio? ¿Dónde abriría un segundo lugar?

L. El estar al lado de la universidad me parece muy bueno por la población flotante tan alta. Se me ocurre de pronto montar este negocio dentro de una universidad, revisar la posibilidad de arrendar un espacio allí.

No conozco muy bien Medellín, de manera que una ubicación específica no la tengo.

P. ¿Cómo le parece el precio?

L. Lo veo bien, lo que pueden analizar es si pueden incrementar sus ingresos a través de otros servicios complementarios.

Otra cosa que se me ocurre es que las personas puedan pagar desde su casa un monto pequeño por utilizar algún servicio de Point. Es optimizar y maximizar las utilidades.

P. ¿Es diferenciador o importante que todo sea legal?

L. La experiencia que tengo, como empresario, es que hoy hay muchos beneficios para pequeñas empresas; no es necesario hacer cosas ilegales para acceder a los beneficios, en impuestos y otros. Es solo parte de los principios: no hay nada como estar tranquilo. El hecho de ser un negocio legal borra un poco ese tema del ocio que puede relacionarse con los videojuegos. Tener un

negocio legal demuestra a la sociedad que sí es posible hacerlo sin infringir la ley.

P. ¿Qué otro servicio podría prestar Point?

L. Un café internet podría estar estrechamente relacionado, siempre y cuando no les compita con espacio disponible o pueda afectar la rentabilidad.

Pero puede haber muchas oportunidades con servicios, desde internet, donde la gente pague por descargas específicas, o jugar en línea. Inclusive, pueden incursionar en tener descargas de juegos para celular; por experiencias que he tenido en ferias europeas, puede ver que es una tendencia bien fuerte. Pueden unir el tema de membrecía con la posibilidad de beneficios, como tres descargas mensuales o algo parecido, y así generar otros esquemas de negocio diferentes.

P. ¿Con qué marcas podría relacionar a Point (*cobranding*)?

L. Tal vez un *Adidas* o *Reebok*, desde el punto de vista deportivo. *Coca Cola* con el tema de momentos felices. *Americana* (embutidos) tiene acercamientos con el tema.

¿Licor? No me lleva a pensar en ocio y cierras las puertas a otras categorías. Empresas de motos, bolsos, carros, telecomunicaciones o bancos. POME (*Point of Market Entry*).

P. ¿Conoce algún negocio similar?

L. No, el modelo que tienen ustedes no lo conozco. Me parece como una tendencia del mercado. Lo he visto en centros comerciales pero con una propuesta muy diferente.

P. ¿En cuánto a la ubicación, que tal un Point en un centro comercial?

L. Dependería de la ubicación del centro comercial en relación con las universidades o del *target* del negocio. Aunque un negocio en un centro comercial es muy dependiente del pico en ventas durante el fin de semana, donde tiene la mayor afluencia de gente. Es posible que el 70% de ventas estén en los fines de semana, pero si los costos fijos están cubiertos no hay problema en estar presente en un centro comercial.

Se me ocurre que el centro concentra una población grande entre los estratos 2 y 3 y [si] tienen disposición para pagar por un servicio como esto, podrían revisarlo. Ellos tienen el tema de entretenimiento muy restringido. Otra idea que se me ocurre es estar cerca de un colegio en un lugar como este, detrás de la masa crítica que puede retornar la inversión más rápidamente.

ANEXO E. ENCUESTA SOBRE VIDEOJUEGOS

1. Por favor ingrese la siguiente información:

Edad: _____(años cumplidos)

Sexo:

Masculino Femenino

Estrato social:

NSE 1 NSE 2 NSE 3 NSE 4 NSE 5 NSE 6

Nivel de ingresos mensuales:

Menor a \$100.000 \$101.000 a \$250.000 \$251.000 a \$600.000 Mayor a \$600.000

2. ¿Usted utiliza videos juegos (consolas de *Wii*, *X-Box*, *Play Station*, computadores u otro) como una alternativa del uso del tiempo libre? (Seleccione como máximo una opción).

- Sí
 No

3. ¿Qué lo motiva a ocupar su tiempo libre en los videojuegos? Si su respuesta fue "No" a la pregunta N°2, responda "No aplica" (Seleccione como máximo tres opciones).

Pasión por los videojuegos Curiosidad, aprendizaje Otro
 Plan entre amigos Está de moda Si es "Otro", ¿cuál?
 Utilizar el tiempo libre No aplica _____

4. ¿Cuál es la frecuencia de uso de los video juegos? (Seleccionar la opción que más se ajuste a su caso).

Si su respuesta fue "No" a la pregunta N°2, responda "No aplica" (Seleccione máximo 1 opción)

- Altamente frecuente (a diario)
 Frecuente (tres veces por semana)
 Poco frecuente (dos veces por semana)
 Casi nunca (una vez por mes)
 No aplica

5. ¿Usted está dispuesto a visitar un local donde alquilen este tipo de videojuegos? (consolas de *Wii*, *X-Box*, *Play Station*, computadores u otro)
- Sí
- No
6. En una escala del 1 al 5, dónde 1 es “nada interesante” y 5 es “muy interesante”, seleccione qué tan interesante le parece la idea del servicio (Alquiler de videojuegos). (Seleccione como máximo una opción).
- 1 2 3 4 5
7. ¿Cuánto tiempo está dispuesto o suele utilizar jugando en videojuegos? (Seleccione como máximo una opción).
- Menos de una hora
- De una a dos horas
- De dos a tres horas
- Mayor a tres horas
8. ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar cada vez que juega videojuegos? (Seleccione como máximo una opción).
- \$0 - \$3.999
- \$4.000 - \$8.999
- \$9.000 - \$14.999
- \$15.000 - \$24.999
- Más de \$25.000
9. ¿Con cuál de los siguientes videojuegos tiene mayor afinidad? (Seleccione como máximo una opción).
- Wii*
- Xbox 360*
- Play Station*
- Kinect - Xbox*
- Play Station Move*
- Computadores
- Otro

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora del servicio en mención? (Seleccione como máximo una opción).

- \$0 -\$1.999
- \$2.000 - \$3.999
- \$4.000 - \$5.999
- \$6.000 - \$7.999
- Más de \$8.000

11. ¿Cuál o cuáles son los días que prefiere y considera más apropiados para realizar esta actividad? (Seleccione una o más opciones).

- | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lunes | <input type="checkbox"/> Jueves | <input type="checkbox"/> Domingo |
| <input type="checkbox"/> Martes | <input type="checkbox"/> Viernes | |
| <input type="checkbox"/> Miércoles | <input type="checkbox"/> Sábado | |

12. ¿Cuál es el horario que prefiere o considera más apropiado para realizar esta actividad? (Seleccione una o más opciones).

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> 10 a. m. - 1 p. m. | <input type="checkbox"/> 4 p. m. - 6 p. m. | <input type="checkbox"/> 8 p. m. - 10 p. m. |
| <input type="checkbox"/> 1 p. m. - 4 p. m. | <input type="checkbox"/> 6 p. m. - 8 p. m. | <input type="checkbox"/> 10 p. m. en adelante |

13. ¿En qué lugar le parece más apropiado encontrar este tipo de servicios? (Seleccione una o más opciones).

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cerca de una universidad | <input type="checkbox"/> Cerca de un centro comercial | <input type="checkbox"/> Cerca de locales de comida rápida |
| <input type="checkbox"/> Cerca de una vía principal | <input type="checkbox"/> Cerca del barrio | <input type="checkbox"/> Cerca de un colegio |
| <input type="checkbox"/> Dentro de un centro comercial | <input type="checkbox"/> Cerca del metro | |

**ANEXO F. MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE SESIONES DE
GRUPO (Ver CD-ROM)**

**ANEXO G. TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE LA
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (Ver CD-ROM)**