



**Plan de Negocio - Sitio web de Comercio Electrónico para la venta de Juegos de Mesa modernos utilizando CRM en el Perú**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:**

Jorge Luis Campos Rojas .....

Alejandro Teves Merino .....

Ángel Arturo Sánchez Ibarra .....

Ann Marie Laurentt Gonzales .....

**Programa de la Maestría en Marketing 2019-2**

**Lima, 13 de diciembre de 2021**

**Esta Tesis**

**Plan de Negocio - Sitio web para Comercio Electrónico para la venta de Juegos de Mesa modernos utilizando CRM en el Perú**

Ha sido aprobada.



.....  
**José Luis Wakabayashi Muroya**



.....  
**Walter Martín Palomino Tamayo**



.....  
**Pascal Maurice Clisson (Asesor)**

**Universidad ESAN**

**2021**

## Alejandro Teves Merino

Magíster en Marketing por ESAN Graduate School of Business y Master en Marketing Science por ESIC Business and Marketing School, con más de 6 años de experiencia liderando equipos de marketing. Especializado en Marketing con temas relacionados a planeamiento investigación y desarrollo de estrategias Alta capacidad de innovación para solución de problemas, análisis para la toma de decisiones y liderazgo para guiar a los equipos.

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### MINED WORLD

E-Learning

#### Jefe de Marketing

mayo 2021 - actualidad

- Encargado de definir, en conjunto a gerencia de marketing, la estrategia de marketing a implementar anualmente.
- Responsable del desarrollo e implementación de toda la estrategia y planeamiento de marketing.
- Definición del posicionamiento de la empresa.
- Velar en todas las acciones de marketing por el continuo respeto de los lineamientos de marca previamente definidos.
- Aprobación final de toda comunicación, diseño, audiovisual, etc., que se envía a través de todos los canales de la empresa.
- Aprobación final, luego de cambios y ajustes, de grilla mensual de agencia digital.
- Responsable de siempre buscar la eficiencia en el uso y control del presupuesto de todos los proyectos.
- Responsable final de todos los proyectos de medios y comunicaciones y de eventos especiales.
- Responsable general del look & feel de todas las plataformas online de la empresa.
- Coordinación directa con proveedores, educadores, embajadores; buscando siempre atender sus solicitudes en el menor tiempo posible.
- Constante medición de los resultados comerciales bajo kpis.
- Medición con kpis de cada promoción lanzada, para asegurar su éxito.
- Coordinación directa interareas con TI, Administración, Operaciones, Servicio al Cliente, Gerencia General, Presidencia; esto con la finalidad de atender solicitudes o con la necesidad de su injerencia para sacar adelante los proyectos de marketing.
- Creación, mantenimiento y definición de comunicación de todas las redes sociales de la empresa.
- Trabajo conjunto con educadores y embajadores para siempre ir mejorando los productos de la empresa y el mutuo beneficio.
- Encargado de todo el desarrollo de herramientas para los embajadores Mined.
- Búsqueda constante de soluciones y acciones innovadoras que se puedan aplicar a la empresa.
- Encargado de la supervisión continua a equipo de diseño y audiovisual, para velar por el respeto de los tiempos de entrega, calidad de trabajo, agilidad en desarrollo, aprobación de pedidos, eficiencia de presupuesto, presión para avance de trabajos, etc.

## **CONSULTOR FREELANCE**

Consultoría

### **Consultoría de Marketing**

**enero 2020-mayo 2021**

- Investigación de campo a usuarios reales
- Pruebas y testings
- Definición y creación de user personas
- Diseño de estrategia de Marketing por proyectos
- Descubrimiento de insights del consumidor
- Generación de hipótesis en base a la necesidad del negocio del cliente
- Revisión de planeamiento digital
- Gestión de redes sociales
- Análisis y control de kpis digitales
- Diseño de buyer persona y arquetipo de clientes
- Segmentación de público objetivo a solicitud del cliente

## **CENTRUM PUCP**

Educación Superior

### **Jefe de Producto**

**junio 2019 - noviembre 2019**

- A cargo de los portafolios de San Miguel, Los Álamos y San Isidro
- Definir estrategia y tácticas comerciales para los productos a cargo, así como, monitorizar e informar de su desempeño y resultados.
- Coordinar y planificar los programas de comunicación para impulsar las ventas, con el posterior análisis de las campañas.
- Planificación de lanzamiento de nuevos productos.
- Seguimiento de ventas y apoyo en el proceso de cierre.
- Elaboración de herramientas de venta charlas informativas, webinars e mailing plantillas de información por producto, información en web y CRM.
- Buscar nuevas oportunidades aplicando la investigación de mercado y análisis de la competencia.
- Definir Customer Journey y Buyer Persona por producto.

## **CAMBIO & GERENCIA CONSULTORES**

Consultoría

### **Coordinador de Marketing**

**nov. 2015 – mayo 2019**

- Encargado de la coordinación de todos los proyectos del área de marketing.
- Definir el plan anual de marketing, junto con la formulación y despliegue de las estrategias del área, así como, llevar un continuo control de las metas propuestas.
- Encargado del diseño e implementación de la estrategia de marketing digital.
- Ejecutar el presupuesto de marketing de acuerdo a la estrategia planteada.
- Encargado de la gestión de la imagen de la empresa y su posicionamiento, así como el de cada producto diferenciado.
- Supervisar la elaboración de Merchandising de la empresa por parte de proveedores, teniendo contacto directo y negociación con los proveedores del área.

- Coordinador general de los eventos y talleres dirigidos a clientes y potenciales clientes de la empresa.
- Reuniones continuas con gerencia general de presentación de indicadores y control de avances, con el fin de encontrar puntos de mejora.
- Encargado de llevar actualizado el pipeline comercial realizando seguimiento continuo de clientes y propuestas enviadas.
- Mensualmente realizar análisis del pipeline comercial y preparar una presentación de indicadores comerciales para reunión.

#### **Asistente de Marketing**

- Asistencia en la organización de eventos de marketing relacional llevados a cabo por la consultora.
- Manejo de base de datos de clientes y potenciales clientes de la consultora, de la mano de un continuo contacto con ellos.
- Análisis de la competencia directa y potencial.
- A cargo del control del inventario del área de marketing.
- Coordinación directa con proveedores del área.
- Manejo de las redes sociales de la empresa.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

<b>ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b>	2019 - 2021
Maestría en Marketing	
<b>ESIC BUSINESS &amp; MARKETING SCHOOL</b>	2019 – 2021
Master in Marketing Science	
<b>ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b>	2019 - 2019
Curso Contabilidad y Finanzas para no Especialistas	
<b>ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b>	2019 - 2019
Curso Gestión Ágil de la Innovación Design Thinking	
Lean Startup Y Scrum	
<b>ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS</b>	2017 - 2018
Programa de Especialización en Marketing	
<b>UNIVERSIDAD ESAN</b>	2012 - 2018
Bachiller de la Carrera de Psicología del Consumidor	
<b>INSTITUTO PERUANO DE ARTE Y DISEÑO</b>	2007 - 2009
Egresado de la Carrera de Fotografía Profesional	

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel Avanzado

**MANEJO DE PROGRAMAS**

MS Office

Adobe Photoshop

Adobe Illustrator

SPSS

Oracle CRM

## **Angel Arturo Sánchez Ibarra**

Ejecutivo Sr. Especialista en Marketing y Estrategia con más de 7 años de experiencia. Magíster en Marketing de ESAN y de Marketing Science de ESIC, Ingeniero Industrial y Comercial de ESAN. Prolífico en Go to Market, Propuesta de Valor, Gestión de Clientes y definición de estrategias de precio y rentabilidad. Alta capacidad para la resolución de problemas, generación de nuevas iniciativas y liderazgo de proyectos internos y transversales a la organización.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CLBS Entel**

Telecomunicaciones

##### **Product Owner**

**octubre 2021 - actualidad**

Líder del Squad de Campañas Contextuales en Customer Value Management con el objetivo de desarrollar campañas y herramientas para los Squads de Prepago y Postpago Retención y Valor. Encargado de definir, priorizar, coordinar y supervisar las iniciativas del backlog y roadmap del producto.

Logros

- Incremento en la efectividad de las ofertas de la campaña de Contrablindaje en 40%
- Automatización y Mejora en el Lead Time de la campaña de Contrablindaje de 15 min a 40 seg.
- Liderar el proyecto de la automatización y habilitación de la trazabilidad productos de las campañas Batch.
- Incremento en la efectividad de la campaña de Recargas de Prepago en 10%
- Eliminación de campañas y productos manuales o batch.

#### **Telefónica del Perú**

Telecomunicaciones

##### **Diversos roles dentro de la gerencia:**

Líder de la estrategia de Pricing y Obsolescencia de terminales, mediante la identificación de terminales clave y clústeres con mayor potencial.

Líder de la estrategia de producto Roaming, con el objetivo de maximizar la utilización del producto para fidelizar y reducir el Churn Rate.

Gestor del producto "Cambio de Plan" con el objetivo maximizar el Upselling y reducir el Downselling.

Logros

- Reversión del gasto por obsolescencia positivo generando +10% ingresos mensuales - Actualmente
- Incremento en la penetración de consumo y capitalización de Roaming de 180% interanual – febrero 2019
- Incremento del 40% del Ingreso mensual en la rentabilidad de planes postpago. – marzo 2018

**Coordinador de Inteligencia de Negocios PEEC****setiembre 2018–mayo 2020**

- Elaborar los reportes mensuales de DDD y PM para Perú y Ecuador con la información de IMS.
- Elaborar el reporte de Sell Out para Perú y Ecuador. Analizar el cumplimiento de las cuotas mensuales y YTD; así como las variaciones de ventas por mes y YTD.
- Elaborar y proponer las cuotas de Market Share y Sell Out para la Unidad de Negocio de Vision Care.

**Mibanco**

Banca

Análisis y seguimiento a los principales KPI's del área, con el objetivo de mantener los niveles necesarios de productividad. Automatizar los procesos manuales.

Logros

- Automatización total del proceso de devolución de primas de Seguros por cancelación anticipada de un crédito, simplificando la operación y reduciendo el tiempo total de la operación de seguros en 40%.
- Segundo puesto en el concurso nacional Mibanco de iniciativas para la mejora, proyecto Checklist para Creación de Requerimientos.

**FORMACIÓN PROFESIONAL****ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2019 - 2021

Maestría en Marketing

**ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL**

2019 – 2021

Master in Marketing Science

**UNIVERSIDAD ESAN.**

2008-2013

Ingeniería Industrial y Comercial

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel Avanzado

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Lenguaje de Programación: SQL

Microsoft Office Avanzado

## **Ann Marie Laurentt**

Especialista en Consumo masivo, Retail y B2B; experta en diseño de estrategias de Marca, lanzamientos y Líneas de productos, desarrollo de nuevos productos y proyectos, planificación y manejo de estrategias digitales, estudios de mercado y CRM. He manejado integralmente los resultados hasta Utilidad Operativa con resultados comprobados. Enfrento retos con determinación y teniendo la mente abierta, ¡siempre todo puede cambiar y hay que poder dar vuelta al timón!, soy capaz de comunicarme en idioma Ingles.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ESMERALDA CORP**

Sector B2B industrial, líder nacional con más de 40 años de experiencia.

##### **Head of Business Unit**

**Noviembre 2021 - Actualidad**

- Gestión integral del negocio, desde la planificación comercial, productiva y financiera.
- Desarrollo de nuevos mercado y clientes para la Unidad de negocio.
- Líder del proceso de innovación de productos dentro de la categoría.

#### **INCA SUR**

Sector consumo masivo, y B2B con expendio de productos de consumo humano.

##### **Head Marketing Y Trade**

**Abril 2021 - Octubre 2021**

- Desarrollar plan de Marketing en canales tradicionales y Digitales.
- Rediseño de empaques.
- Manejo de mercaderismo e impulso.
- Manejo de presupuesto nacional

#### **GRUPO FOUSCAS**

Sector agroindustrial y B2B, con producción de cebollas y limones, y elaboración de galletas, avena, conservas y productos de panificación. Facturación anual de S/ 50 MM.

##### **Gerente de Marketing y Ventas**

**Julio 2019 - setiembre 2020**

Rediseñar el Business Plan (BP) del grupo, Plan de Marketing y ventas por marca, Desarrollo de nuevos productos para consumo masivo. Con 4 colaboradores y Reportando al Dueño/CEO.

- Desarrolle el rediseño de imagen de empaques.
- Desarrolle una línea de productos diferenciados.
- Elaboré el plan de lanzamiento y Trade por canal.

#### **SAN FERNANDO S.A**

Empresa de Consumo masivo, dedicado a la crianza, procesamiento y venta de productos de valor agregado derivados. Con facturación anual de S/ 950 MM (categorías elaborados).

**Jefe de Marketing Congelados, Conservas y Ovoproducto****2016 - 2019**

Líder del Negocio elaborando y ejecutando: A) Estrategia de Marketing y modelo de servicio; B) Control de la rentabilidad hasta utilidad Operativa (UOP). Con 6 colaboradores a cargo, facturación anual en Conservas S/ 72MM y de Congelados S/56MM, Reportando al Gerente de Marketing Elaborados.

- Mayores Ingresos en Conservas +56% 2018/2017 sustentado en el desarrollo e implementación del modelo de servicio y conocimiento del cliente/consumidor.
- Mayores Ingresos Congelados +14% 2017/2016 mediante acciones en Consumidor para incrementar frecuencia, y con Distribuidoras para mejorar cobertura.
- Incremento en Satisfacción del cliente +70% 2018/2017 por enfoque aplicado, donde el cliente/consumidor evidenciaba el valor y compromiso que teníamos con ellos.
- Logros en Optimización industrial para mejorar rentabilidad (costo -12% 2018/2017).
- Innovación para lograr un "Clean Label" en sku's, logrando incluso obtener valores más bajos de los propuestos en la Ley de Alimentación Saludable.
- Optimización de Gastos Logísticos, sustentados en el nuevo modelo de servicio.
- Ahorros en el presupuesto Marketing, obteniendo -7% 2018/2017, sustentado en sinergias con otras campañas de la empresa y haciendo doble zoom en el segmento.
- Lanzamiento de 2 productos que contribuyeron en + 2pp del ingreso 2018
- En utilidad operativa: Conservas +1pp 2018/2017; y en Congelados +3pp 2017/2016.

**CONECTA RETAIL**

Grupo a cargo de Tiendas Efe y Curacao, dedicado a la venta de artefactos, telefonía celular y servicios financieros. Con facturación anual de S/880 MM.

**Gerente de Planeamiento Comercial****2014 - 2016**

Dirigí la elaboración de Proyecciones compras y ventas por sku's en 176 tiendas en los horizontes (corto/mediano/largo), Miembro activo del comité de Compras y negociación con proveedores. Con 7 colaboradores y reportando a la Gerencia General.

- Estructuración y estabilización del proceso SOP, y del módulo MM SAP (al 100%).
- Desarrollé una ruta para planificación de campañas comerciales para rentabilizar el m2 y generar ahorros de inversión (al 100%).
- Reducción del error en pronóstico -5% (tiendas poca venta), elaborando una matriz de necesidad específica.
- Reducción del stock sin rotación en -10% (S/2 MM en 2015/2014) redefiniendo layout, acciones tácticas (sin bajar precios) y moviendo inventario a tiendas adecuadas.
- Re diseñe el surtido de tiendas, Incrementando ventas +15% en provincias no paretto.

**SAN FERNANDO S.A**

Empresa de Consumo masivo, dedicado a la crianza, procesamiento y venta de productos de valor agregado derivados. Con facturación anual de S/ 239 MM (categorías a cargo)

**Jefe de Marketing de Pavo Trozado****2012 - 2013**

Desarrollar y medir el desempeño del plan de Marketing vigente, e Idear el nuevo plan 2013; con 2 colaboradores Reportando al Gerente de Marketing

- Desarrollo de BTL, mecánicas push y pull multicanal al 100%.
- Control y seguimiento de Ventas y Precios por cada canal de venta.
- Revisión y conducción de la fuerza de ventas para lograr los objetivos del Negocio.
- Participación en el desarrollo de nuevos productos para el mercado.

**Jefe de Planificación de Demanda****2011 - 2014**

Diseñar la planificación macro/micro (categorías Pavos, Embutidos y Congelados), Liderar comité de Demanda y ventas, con 4 colaboradores, reportando al Gerente de Negocio.

- Implementé indicadores, con resultados excelentes, dado que trabajamos con el equipo.
- Contribuir al alineamiento plan de Ventas/Marketing, reducción de venta pérdida de S/6.9 MM a S/3.2 MM luego de dos años de implementado.
- Reducimos la eliminación de mercadería (por vencimiento) de S/650 mil a S/218 mil 2012/2011, en adelante reducciones graduales de -2pp cada año.
- Diseñe un modelo de venta fresca desde necesidad del cliente, mejorando las entregas de 85% a 98% desde 2012 hasta mi retiro.

SAN FERNANDO, **Analista de Planificación y Programación Maestra**

**2009 - 2011**

APPLE GLASS PERUANA, **Planificador de Operaciones**

**2008 - 2009****FORMACIÓN PROFESIONAL**

Maestría en marketing y Ventas - **ESAN**

2019 - 2021

Diplomado en comercio Internacional - **Escuela Adex**

2018 - 2019

Especialización Planeamiento Estratégico - **U Pacífico**

2019 - 2019

Programa de Especialización en Marketing y Ventas - **Centrum**

2011 - 2012

Bachiller en Ingeniería Industrial - **UNMSM**

2004 - 2009

## **Jorge Luis Campos Rojas**

Magister en Marketing de la universidad ESAN y profesional Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Poseo varios años de experiencia en marketing de productos y servicios, dirigido al B2B y B2C, manejo de estrategias de marketing en el sector retail, desarrollo de nuevos proyectos enfocados al customer experience y supervisión de estrategias digitales. Hago frente a los retos con determinación y siempre con la mente abierta.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Centro Comercial Royal Plaza**

Retail y Entretenimiento

##### **Jefe de Marketing – analista comercial y marketing**

**julio 2016 – junio 2022**

- Elaboración y ejecución del planeamiento estratégico de marketing y supervisión de la gestión de RRSS.
- Gestión de publicidad de marca indoor, outdoor y digital. Desarrollo del presupuesto mensual del FFPP.
- Análisis y seguimiento de ventas mensuales de marcas internas. Planificación de campañas de Trade marketing.

#### **HOUSEMART PERÚ – SUNDA INTERNATIONAL**

Fabricación y comercialización de Productos para acabados de construcción

##### **Supervisor de marketing y ventas**

**enero 2013 – junio 2016**

- Desarrollo del plan de marketing con la ejecución a nivel Lima Metropolitana.
- Gestión de investigación de mercados. Desarrollo de nuevas unidades de negocio y alianzas comerciales con marcas afines.
- Implementación de nuevos procesos de gestión de marca y desarrollo de estandarización de clientes según sus perfiles.

#### **ROYAL PLAZA – SERVICIOS E INVERSIONES FENPER**

Retail y Entretenimiento

##### **Asistente de marketing y publicidad**

**mayo 2011 - diciembre 2012**

- Manejo y búsqueda de marcas auspiciadoras para eventos y acciones BTL.
- Asistencia en el desarrollo y creación de campañas mensuales a través del manejo y creación de publicidad impresa y audiovisual para redes sociales.
- Apoyo en la gestión de recompensa de los clientes a través de las dinámicas BTL.

#### **SAGA FALABELLA – GRUPO FALABELLA**

Tienda por departamento

##### **Asistente de fidelización**

**diciembre 2007 – abril 2011**

- Gestión del sistema de fidelización de clientes a través del programa CMR puntos, generando clientes más leales a la marca.

- Gestión de inventarios de productos e ingreso al sistema de nuevos clientes afiliados.
- Atención al cliente de manera directa brindando una experiencia positiva en la atención.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS** 2019 - 2021

Maestría en Marketing

**CIBERTEC** 2018 – 2019

Diplomado en Excel Avanzado

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.** 2007 - 2012

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

#### **IDIOMAS**

Inglés – Nivel Avanzado

#### **MANEJO DE PROGRAMAS**

Lenguaje de Programación: SQL

Software de Edición: Adobe premiere, Adobe photoshop, Adobe illustrator

Sistema SAP

# ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1.	Planteamiento del Problema	1
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	<i>Objetivo General</i>	2
1.2.2.	<i>Objetivos específicos</i>	2
1.3.	Justificación	3
1.4.	Alcance	4
1.5.	Propósito y contribución	5
2.	Marco Teórico	5
2.1.	Juego de Mesa	5
2.2.	Distribuidor Mayorista	6
2.3.	Detallistas o minoristas	6
2.4.	Juegos de Mesa Modernos	6
2.5.	<i>E-commerce</i>	9
2.6.	Analítica de datos	9
2.7.	Comunidad virtual	9
2.8.	<i>Heavy user y Light user</i>	10
2.9.	<i>Customer Relationship Management</i>	10
2.10.	El impacto de la revolución digital en el comportamiento del consumidor	10
2.11.	Premisas Fundamentales del <i>Customer Experience</i>	12
2.12.	<i>Buyer Persona</i> y su Construcción	13
2.13.	Sitio web	14
2.14.	Desarrollo móvil	15
2.15.	Hábitos de consumo	16
2.16.	Millennials	17
2.17.	Generación X	17
2.18.	Pasarelas de pago	18
2.19.	Comportamiento del consumidor	19
3.	Análisis del mercado	19
3.1.	Antecedentes	19
3.1.1.	<i>Marco Contextual</i>	19
3.1.1.1.	Entorno General del Mercado.	19
3.1.2.	<i>Análisis PEST</i>	26
3.1.2.1.	Político.	26

3.1.2.2.	Económico.	27
3.1.2.3.	Social.	27
3.1.2.4.	Tecnológico.	28
3.1.3.	<i>Entorno competitivo</i>	29
3.1.3.1.	Competencia existente	29
3.1.3.2.	La oportunidad.	31
3.1.3.3.	Propuestas de Valor en Mercado de Juegos de Mesa Modernos.	32
3.1.3.4.	Entorno Social.	32
3.2.	Tendencias	33
3.2.1.	<i>Reconquista del Hogar</i>	33
3.2.2.	<i>Penetración de móvil</i>	33
3.3.	Matriz EFE	34
4.	Modelo de negocio	35
4.1.	Clientes	35
4.2.	Proveedores	36
4.3.	Oportunidad	39
4.4.	Hipótesis de Oportunidad	39
4.5.	<i>Business Model Canvas</i>	42
4.6.	Métricas Clave	42
4.6.1.	<i>KPIs Estratégicos</i>	42
4.6.2.	<i>KPIs Redes Sociales</i>	43
4.7.	Ventaja competitiva	44
5.	Investigación de mercado	45
5.1.	Objetivo general	45
5.2.	Objetivos específicos	45
5.3.	Diseño y Metodología de la Investigación	46
5.4.	Limitaciones de la Metodología de Investigación Aplicada	46
5.4.1.	Posibles Inconvenientes Para Presentarse	46
5.5.	Justificación de Metodología de Investigación Utilizada	47
5.6.	Fuentes de información	48
5.6.1.	<i>Información Secundaria</i>	48
5.6.2.	<i>Información Primaria</i>	49
6.	Estudio de Mercado	50
6.1.	Mercado total	50
6.2.	Análisis de mercado y Conclusiones de Estudio	50
7.	Plan estratégico	55

7.1.	Misión	55
7.2.	Prioridades estratégicas definidas	56
7.3.	Objetivos estratégicos	56
7.4.	Foda	58
8.	Plan de marketing	59
8.1.	Objetivos de Marketing	59
8.1.1.	<i>Indicadores</i>	60
8.2.	Alcance Comercial	60
8.3.	Creación de marca	61
8.3.1.	<i>Perfilamiento de Consumidores</i>	61
8.3.1.1.	Consumidor Especializado (Heavy Users).	61
8.3.1.2.	Consumidor No Especializado (Light Users).	63
8.3.2.	<i>Comportamiento a ser cambiados en el consumidor</i>	65
8.3.3.	<i>Posicionamiento</i>	66
8.3.4.	<i>Branding</i>	67
8.3.4.1.	Percepción de Marca.	68
8.3.4.2.	Organización	68
8.3.4.3.	Comunicación de la promesa de Marca.	69
8.3.5.	<i>Diseño de marca</i>	69
8.3.6.	<i>Creación de valor</i>	70
8.3.7.	<i>Descripción del producto</i>	70
8.3.8.	<i>Estrategia de productos</i>	71
8.3.8.1.	Estrategia de Portafolio Principal.	71
8.3.8.2.	Estrategia de Portafolio Secundario.	71
8.3.8.3.	Estrategia de Productos a la Medida.	72
8.3.9.	<i>Estrategia de diferenciación de producto</i>	73
8.3.10.	<i>Estrategia de precios</i>	74
8.3.10.1.	Pricing Genérico.	74
8.3.10.2.	Pricing por cliente.	74
8.3.10.3.	Precio de suscripción.	75
8.3.11.	<i>Innovación del producto vs la competencia</i>	75
8.3.12.	<i>Propuesta de valor</i>	78
8.3.13.	<i>Mapa de valor</i>	78
8.4.	Entrega de valor	79
8.4.1.	<i>Comisiones</i>	79
8.5.	Comunicación de valor	80

8.5.1.	<i>Herramientas y Medios Digitales</i>	80
8.5.2.	<i>KPIs</i>	82
8.6.	Campañas de Marketing	82
8.6.1.	<i>Campaña de Marketing de Captura de Leads 1</i>	82
8.6.2.	<i>Campaña de Marketing para Mujeres</i>	85
8.6.3.	<i>Campaña de Marketing de Captura de Leads 2</i>	89
8.6.4.	<i>Lanzamiento de campaña de creación del avatar</i>	92
8.7.	Análisis del mercado y del cliente	95
8.7.1.	<i>Mapa de empatía</i>	95
9.	Plan de operaciones	95
9.1.	Organización	95
9.2.	Mark down y up del Distribuidor	96
9.3.	Almacenaje	96
9.4.	Delivery	96
9.5.	Pasarela de pagos	98
9.6.	Asesoría personalizada	98
9.7.	Mock-up	99
9.7.1.	Customer Relationship Management	99
9.8.	Plan de operaciones: gestión de reclamaciones	102
9.8.1.	<i>Conceptos</i>	102
9.8.1.1.	Reclamo.	102
9.8.1.2.	Queja.	102
9.8.1.3.	Registro.	102
9.8.1.4.	Admisión.	102
9.8.1.5.	Rechazo.	102
9.8.2.	<i>Procedimiento de gestión de reclamos:</i>	103
9.8.2.1.	Recepción.	103
9.8.2.2.	Gestión.	103
9.8.2.3.	Respuesta.	104
9.8.3.	<i>Especificaciones y condiciones de venta</i>	104
9.8.4.	<i>Servicio al cliente</i>	105
9.8.5.	<i>Servicios adicionales</i>	107
9.9.	Presupuesto del plan de operaciones	107
9.10.	Conclusión del plan de operaciones	108
9.11.	Plan de Tecnología de la Información	109
9.11.1.	<i>Objetivos</i>	109

9.11.2. <i>Intangible</i>	109
9.11.3. <i>Presupuesto</i>	110
9.11.4. <i>Conclusiones</i>	111
10. Organización y gestión de los colaboradores	111
10.1. Constitución de la empresa	112
10.2. Régimen tributario	113
10.3. Aporte capital social	114
10.4. Estructura organizacional	115
10.4.1. <i>Organigrama</i>	115
10.4.2. <i>Perfiles</i>	115
10.4.3. <i>Funciones</i>	116
10.4.4. <i>Remuneraciones</i>	118
10.4.5. Capacitaciones	119
10.4.6. Presupuesto	119
11. Análisis Financiero	120
11.1. COK	120
11.2. Flujo de Caja	121
11.3. VAN / TIR	121
11.4. Conclusiones	121
12. Plan de contingencias	122
12.1. Riesgo de Efectividad de Flujo	122
12.2. Riesgo político / Incertidumbre	122
12.3. Riesgo Tecnológico del Sitio web	123
12.4. Riesgo de baja rotación de producto	123
13. Conclusiones y recomendaciones	124
13.1. Conclusiones	124
13.2. Recomendaciones	125
Referencias Bibliográficas	126
14. Anexos	132
14.1. Anexo 1: Flujo de Caja Año 1	132
14.2. Anexo 2: Flujo de Caja Año 2 y 3	132
14.3. Anexo 3: Flujo de Caja Resumido	132
14.4. Anexo 4: Referencias de entrevistas	132
14.5. Anexo 5: Transcripciones Entrevistas	132
14.6. Anexo 6: Resultados de la prueba de valor	132
14.7. Anexo 7: Fotos de juegos de mesa	132

14.8. Anexo 8: Supuestos

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis es un plan de negocios sobre el desarrollo de un sitio web para la venta de juegos de mesa modernos. Así mismo, se tendrá como factor clave la segmentación por comportamiento de los clientes a través del CRM BITRIX24, de manera que se puedan plantear promociones, comunicación y ofertas de productos dirigidos a los consumidores, sustentados en los resultados que el programa nos pueda brindar.

Como parte de este plan de negocios, se realizaron entrevistas a profundidad a los principales proveedores del sector, como también a los usuarios de juego de mesa modernos. Realizada la investigación, destacan los principales resultados como: Las marcas no manejan ningún tipo de *Customer Relationship Management*, lo que no les permite entender a cabalidad el comportamiento de los diferentes segmentos de clientes. Importante resultado de la investigación fue conocer, de primera mano, que el sector viene en un constante crecimiento, sobre todo a raíz de la pandemia que gatilló un incremento muy importante en las ventas desde el año 2020.

Así mismo, identificamos que, dentro de la comunidad de jugadores de mesa modernos, existen dos tipos de clientes: Los *Light Users* o usuarios con baja frecuencia de compra y juego, y los *Heavy Users* o usuarios con alta continuidad en la compra y vasta experiencia en los conceptos y dinámicas de los juegos de mesa modernos. Estos distintos tipos de clientes presentan diferentes necesidades y preferencias desde la etapa de captación hasta la post venta.

Finalmente, una de las conclusiones más resaltantes a la que llegamos, es que, el plan de negocio propuesto es el más adecuado porque actualmente las empresas, que lideran el sector, no vienen desarrollando este tipo de estrategias y resulta muy importante para los usuarios. El uso de un CRM para el sector de juegos de mesa moderno viene a ser fundamental para el correcto desarrollo de captación y venta a los segmentos de clientes mejor identificados.

## Abstract

This thesis is a business plan on the development of a website for the sale of modern board games. Likewise, segmentation by customer behavior will be taken as a key factor through the BITRIX24 CRM, so that promotions, communication, and product offer aimed at consumers can be proposed, based on the results that the program can provide us.

As part of this business plan, in-depth interviews were conducted with the main providers in the sector, as well as with modern table game users. Once the research has been carried out, the main results stand out, such as: The brands do not handle any type of Customer Relationship Management, which does not allow them to fully understand the behavior of the different customer segments. An important result of the research was knowing, first-hand, that the sector is in constant growth, especially because of the pandemic that triggered a very significant increase in sales since 2020.

Likewise, we identified that, within the community of modern table players, there are two types of clients: Light Users or users with low purchase and gaming frequency, and Heavy Users or users with high purchase continuity and vast experience. in the concepts and dynamics of modern board games. These different types of customers have different needs and preferences from the acquisition stage to the post-sale stage.

Finally, one of the most outstanding conclusions we reached is that the proposed business plan is the most appropriate because currently the companies, which lead the sector, have not been developing this type of strategy and it is very important for users. The use of a CRM for the modern table games sector becomes essential for the correct development of acquisition and sale to the best identified customer segments.

## **1. Introducción**

Propuesta de Plan de Negocio del desarrollo de un E-Commerce de venta de Juegos de Mesa modernos, donde los clientes tengan una propuesta diferenciada en función al análisis del perfil de los clientes, utilizando CRM.

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El valor diferencial de marca hoy en día se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas en la búsqueda de lograr una respuesta más positiva, efectiva e integral de su público objetivo hacia sus marcas.

El valor diferencial de marca yace en la mente de los consumidores una vez que es posicionado y genera una percepción que ellos tienen sobre las marcas que quedará marcada para volver a comprar o no. Hoy en día los departamentos de marketing enfocan sus esfuerzos en gran proporción a gestionar esta diferenciación de marca que es percibida por el público objetivo, para lograr destacar de la competencia, y que, desencadene en acciones de los consumidores frente a la marca que logren generar la rentabilidad que las empresas necesitan. El valor de marca compartido por un gran número de consumidores puede movilizar a las personas a comprar el producto de dicha marca; es así, que, de ser un activo intangible para las empresas se puede transformar en activos contables al ser un movilizador de los consumidores para la compra.

Es así como el presente proyecto busca aprovechar una gran brecha dejada sin explotar en el mercado de los juegos de mesa, que es la gestión de la relación marca – cliente para lograr un valor de marca diferencial que destaque del resto. Hoy en día hemos identificado, que, a pesar de existir una nueva generación de juegos de mesa ya instaurada, los proveedores de este sector no han aprovechado las nuevas tecnologías ni tendencias para generar una fidelización más fuerte hacia los clientes. Aún podemos evidenciar que los

proveedores actuales de estos productos se mantienen en una relación meramente transaccional que no va más allá para cimentar una relación duradera entre consumidor y empresa.

Por lo antes expuesto, en este contexto, es que encontramos necesario y a la vez una oportunidad en iniciar este proyecto con la finalidad de darle al mercado de los juegos de mesa un valor diferencial aprovechando las estrategias de CRM, buscando instaurar una relación cliente – empresa que vaya más allá que la compra y venta de productos, y generar una comunidad fidelizada con este nuevo proyecto.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocio de venta de juegos de mesa modernos online mediante un Sitio web de comercio electrónico que utilice técnicas *Customer Relationship Management* (para el conocimiento de las preferencias del cliente) para generar ofertas personalizadas para que tenga prestaciones de valor diferenciadas y experiencia para el cliente al momento de usar el Sitio web.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Comprender e identificar el tamaño del mercado general de juegos de mesa y el público objetivo meta.
- Estudiar el mercado meta y sus diferentes potenciales (para identificar a los *light user* y *heavy user*).
- Identificar y analizar el comportamiento, hábitos de compra y necesidades del público objetivo frente a la compra de juegos de mesa.
- Analizar los factores internos y externos del mercado de los juegos de mesa modernos.

- Determinar la intención de compra de juegos de mesa a través de un Sitio web e-commerce que integre “experiencias memorables adicionales” a la hora de comprar.
- Identificar *Insights* del cliente/consumidor de Juegos de Mesa.
- Crear y Definir Identidad de Marca, Posicionamiento y Propuesta de valor
- Elaborar la propuesta de los planes del negocio: marketing, operaciones, recursos humanos y evaluación financiera.
- Determinar la estructura de costos y rentabilidad que apliquen al modelo de negocio.

### **1.3. Justificación**

A nivel local para esta categoría, en general, todavía el total de mercado no es claro, dado que, hasta antes de la pandemia, tenía una magnitud de nicho y con esta coyuntura se incrementó a pasos agigantados. A la fecha contamos con las siguientes evidencias:

- a) Un breve estudio realizado por Picodi Análisis, con información extraída de *Google Trends*, indica cómo la cuarentena cambió las aficiones de los peruanos posicionando a los juegos de mesa con un incremento de 426% a marzo del 2020.
- b) Declaraciones del Gerente del mayor Importador de juegos de mesa, denominado MAR LÚDICO SAC, al cual se le realizó una entrevista previa el 5 de junio, indicó que estimaba que el mercado estaba creciendo un 35% en el 2019 y que espera que este valor incremente. Estos indicios, además de la búsqueda natural de las personas por entretenerse en casa en tiempos de pandemia, nos dan luces de que el mercado todavía sigue en crecimiento y hay oportunidad.

La categoría está atendida por un solo gran importador que luego realiza la distribución como detallista directo y mayorista a terceros. En este punto consideramos tres problemas a solucionar:

- a) El contar con un solo distribuidor restringe la variedad, operatividad y precios.
- b) La oferta actual de juegos de mesa compite estrictamente por precio para generar fidelización, quitándole valor al mercado e ignorando las preferencias y necesidades puntuales de cada uno de los clientes, no los estudia.
- c) El servicio que se brinda actualmente es la venta básica del producto y creemos que existe un espacio no explotado en *Customer Experience*, que es importante para esta categoría y que a la fecha no se ha desarrollado según las entrevistas previas a los *Heavy Users*.

Por el lado de los consumidores, la coyuntura obligó a buscar nuevas maneras de entretenerse fuera del mundo online. Así mismo, consideraron que era más importante tener relaciones humanas con los integrantes del hogar, despegándose de lo virtual y así redescubrir momentos importantes de su vida.

#### **1.4. Alcance**

Nos enfocaremos en brindar servicio diferenciado desde la compra efectiva a la post venta para los consumidores de juegos de mesa modernos actuales y potenciales principalmente de los sectores socioeconómicos A, B y C de Lima (ingresos medio de s/ 2,000 a s/12,000 soles) dado que, a pesar de una caída en sus ingresos durante pandemia, estos sectores incrementaron su gasto para una mejor comodidad dadas las circunstancias. Nos enfocaremos en los distritos de Lima Metropolitana, concentrándose en personas dentro del rango de edad de 18 a 59 años sin distinción de género.

Nuestro modelo de negocio es 100% en línea, nos relacionamos con los clientes mediante diferentes herramientas tecnológicas existentes; sin embargo, buscaremos generar contenidos y metodologías atractivas para que los clientes usen nuestra web con bastante frecuencia.

El plan de negocio a desarrollar en el presente trabajo abarca desde la investigación de mercado hasta los análisis de viabilidad financiera como negocio rentable y sostenible en el tiempo. Dejaremos de lado la implementación y puesta en marcha en este documento.

### **1.5. Propósito y contribución**

El propósito del proyecto es brindar experiencias y ofertas diferenciadas para cubrir y potenciar la demanda incremental del segmento en Perú, con una estrategia enfocada en el cliente creando un sitio web basada en técnicas CRM.

Buscamos crear lazos en una comunidad creciente, y que los juegos de mesa sean vistos como desconexión digital, que permite desarrollar vínculos afectivos, de felicidad y mejora de relaciones humanas.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Juego de Mesa**

Los juegos de mesa provienen desde las primeras civilizaciones, pero cobran una relevancia comercial en el siglo XX, específicamente en los años 90. Un juego de mesa es un compendio de reglas y mecánicas, que pueden depender de la suerte, la estrategia o ambos, diseñado dentro de un grupo de elementos físicos (tableros, papel, dados, gráficos o figurillas) y que conforman un tema o varios temas que proveen un esquema mental más amplio a los jugadores.

## **2.2. Distribuidor Mayorista**

“Mayorista es aquella empresa comercial, distribuidora o intermediaria que sirve de puente en la distribución entre el fabricante y detallistas”. (Orlando & Gonzales, 1993, p.93). Según (Uribe, Utrilla) Los mayoristas comerciales son un grupo de comerciantes que realizan operaciones de propiedad independiente, los cuales adquieren los bienes para posteriormente revenderlos.

## **2.3. Detallistas o minoristas**

Según Muñiz González (2010), “Los detallistas o minoristas son las personas, físicas o jurídicas, que venden al consumidor final”. Vienen a representar el último paso de la distribución de los productos para conectar con el mercado. Los minoristas representan el canal que puede interactuar de manera más directa con los consumidores finales y de los cuales se puede obtener una retroalimentación importante sobre la venta de los productos.

## **2.4. Juegos de Mesa Modernos**

Según el portal “Recomendaciones y Tendencias”, en apenas 15 años el mundo de los juegos de mesa ha dado un gran salto y en la actualidad se cuenta con una extensa variedad de editoriales dedicadas única y exclusivamente a este sector, entre algunas mencionan: MALDITO GAMES, GEN X GAMES, LUDONOVA Y FANTASY FLIGHT GAMES.

Así mismo recalcan que las diferencias más importantes con los juegos de mesa de antaño radican en, sobre todo, que las partidas de los juegos de mesa modernos tienen una duración delimitada, con una duración promedio entre una hora u hora y media. Por otro lado, también se caracterizan por tener muy poco azar: nada de tirar dados para moverte.

Algunos de los más destacados juegos de mesa modernos son los siguientes:

- COLONOS DE CATÁN - KLAUS TEUBER

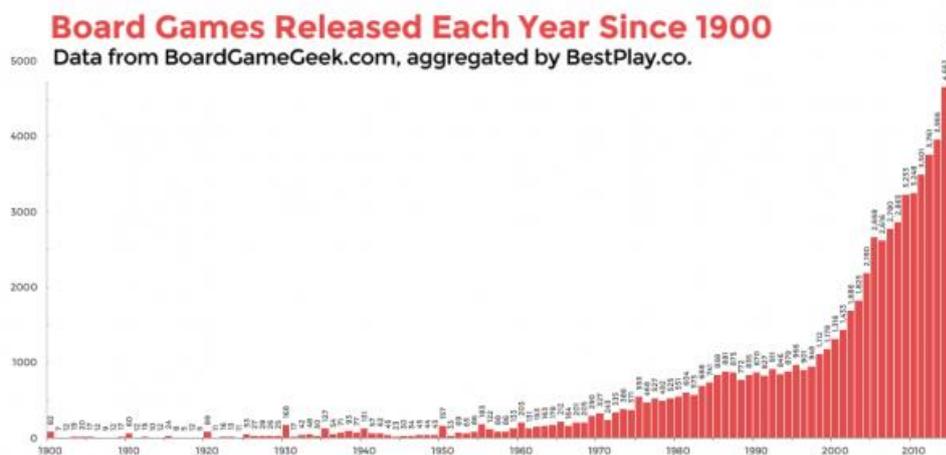
- MAGIC THE GATHERING – RICHARD GARFIELD
- CARCASSONNE – KLAUS – JURGEN WREDE
- AVENTUREROS AL TREN – ALAN R. MOON
- AZUL – MICHAEL KIESLIN
- DOMINION – DONALD X. VACCARINO
- 7 WONDERS – ANTOINE BAUZA

Por otro lado, el portal Noticias.Perfil.com de Argentina, en su publicación del 5 de septiembre del 2020, menciona a una nueva tendencia de los juegos de mesa, siendo uno de los mayores propulsores del auge de los juegos de mesa. Se refieren a esta tendencia como los “juegos de previa”; esta categoría, apunta a aquellas versiones ideales para jugar entre amigos antes de salir. Tan ideales que a veces terminan enganchando lo suficiente para convertirse en el programa en sí, y la idea de la salida posterior se difumina.

La web de Devir Américas nos comenta un poco más sobre estos nuevos juegos de mesa modernos y cuáles son sus características diferenciadoras que los hacen tan atractivos para el mercado de nuevos jugadores: “Es así que una diferencia importante y notable entre los juegos de mesa tradicionales y los modernos, es la inclusión de temáticas de juego, las cuales no necesariamente están basados en la realidad, sino en la fantasía y la ficción, siendo el caso de múltiples ejemplos como CATAN, CARCASSONNE, DOMINION o LA RESISTENCIA.”<sup>3</sup>

“Dejando de lado que los juegos pudieran tener una temática de ciencia ficción o más relacionada a un momento histórico o contemporáneo; los juegos de mesa modernos han sido la respuesta a una necesidad cultural actual de explorar la actividad del juego, creando mecánicas nuevas, formas distintas de entender que representa jugar, donde la habilidad

y el crecimiento personal de los jugadores se refleja en los desafíos que implica jugar un juego de mesa.”



“Una de las características de los juegos de mesa modernos más apreciadas por sus jugadores, es que, al profundizar en una habilidad específica, está entregando un momento de alta calidad para quien juega, ya que lo invita a explorar esa habilidad, e incluso mejorarla mediante la realización de variadas partidas. Además, está el factor de que los jugadores poseen más control sobre lo que sucede en el juego, ya que los factores de azar en la gran mayoría de los títulos son controlados, haciendo que las decisiones del jugador incidan en el desarrollo de la partida.”<sup>4</sup>

Finalmente, la web de DEVIR AMÉRICAS recalca: “Los juegos de mesa modernos están en su auge, no solo por la variedad, sino porque son parte de una necesidad de expresión cultural de las personas. Jugar es más que una ayuda para descubrir gustos y habilidades: te hará reír, te hará disfrutar con tus seres queridos, y te hará dedicarles tiempo a las personas que te rodean en un entorno de confianza, soltando todo aquello que te contiene.”

### **2.5. E-commerce**

La Organización Mundial del Comercio, define el comercio electrónico como: “La producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos.” Básicamente, es la compra o venta de productos y servicios, entre empresas, individuos, sean públicas o privadas, que se llevan a cabo a través de los canales digitales en dispositivos electrónicos.

### **2.6. Analítica de datos**

La analítica de datos per se, tiene un enfoque amplio de conceptos, pero principalmente se basa en las iniciativas de análisis de información obtenida de una fuente confiable, con el propósito comercial de que las empresas puedan aumentar sus ingresos, mejorar la operatividad, optimizar recursos y campañas de marketing, como también responder de manera rápida a las necesidades y tendencias del mercado para tener una ventaja sobre los competidores.

La analítica de datos tiene dos perspectivas, análisis cuantitativos y cualitativos, donde en el primero implica datos numéricos con variables cuantificables que son comparables y medibles gracias a la estadística. Y el enfoque cualitativo que es más interpretativo, donde se analiza los datos no numéricos como texto, imágenes, audios, etc. Para el presente trabajo nos basaremos en el primer enfoque cuantitativo.

### **2.7. Comunidad virtual**

Johnson (2001) menciona “las comunidades virtuales son comunidades en red que vencen barreras temporales y geográficas. Las tecnologías de la red, especialmente Internet, permiten que estas comunidades virtuales existan” (p.52).

Como lo menciona en el artículo de Meirinhos & Osório (2009), la expresión de comunidad virtual fue popularizada por Rheingold en 1994, que hacía referencia a una nueva clase de

lugar ciberespacial que, gracias a la Internet, permite la “desterritorialización” de los agrupamientos y comunidades humanas.

Se puede decir que representan aquellas comunidades de personas que comparten preferencias, intereses en común, valores, y que se interrelacionan a través de las diferentes plataformas digitales, donde van desarrollando actividades específicas relacionadas al perfil de la comunidad.

### **2.8. Heavy user y Light user**

De acuerdo con Pleshko (2012) un heavy user es alguien que compra cantidades mucho mayores que un light user de forma indistinta a la categoría del producto.

### **2.9. Customer Relationship Management**

Bose (2002) define la CRM como “la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos” (p.89). Añade que un CRM involucra desde la adquisición, pasando por el análisis y el uso del conocimiento de los clientes con la finalidad de vender más y generar un proceso mucho más eficiente.

Hamilton (2001) interpreta al CRM como el proceso para analizar grandes cantidades de datos producidos por las llamadas de ventas, centros de servicio al cliente, y ventas actuales como signo de la conducta de los consumidores. Manejan los negocios con la finalidad de tratar a los diferentes tipos de clientes de diferente manera.

### **2.10. El impacto de la revolución digital en el comportamiento del consumidor**

Schiffman & Kanuk (2005) definen al comportamiento del consumidor como “el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desecha los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades”. Así mismo,

agregan que “el comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo” (p.8).

Por otro lado, estos dos autores, recalcan que una de las constantes más importantes en todos los seres humanos es que somos consumidores. Es decir, que usamos o consumimos regularmente alimento, ropa, vivienda, transporte, educación, necesidades, lujos, servicios y hasta ideas. Y es que, cumpliendo ese rol de consumidores, desempeñamos una función vital para la salud de la economía.

Y es dentro de este comportamiento de los consumidores, que en las últimas décadas se ha dado la revolución digital, ocasionando que este comportamiento se vea impactado en gran manera.

Schiffman & Kanuk (2005) dejan muy en claro algunos de los cambios más significativos que se dieron en el comportamiento del consumidor y en el mundo de los negocios que afecta a este:

- Los consumidores tienen mayor poder que antes, dado que tiene muchas más opciones a su disposición.
- Los consumidores tienen mayor acceso a información que antes.
- Por otro lado, también los vendedores ofrecen mayor cantidad de servicios y productos que antes.
- El intercambio que se da entre vendedores y consumidores es cada vez más activo e instantáneo, y todo gracias a la comunicación digital.
- Hoy en día las empresas cuentan a su vez, con mayor información respecto de los consumidores más rápida y fácil de conseguir.

- La influencia que la comunicación digital ejerce sobre el comportamiento del consumidor, hoy en día no se limita a hacerlo a través de una pc o laptop, si no que existe una gran cantidad de dispositivos.

### **2.11. Premisas Fundamentales del Customer Experience**

Becker & Jaakkola (2020) nos mencionan, en su estudio titulado *“Customer experience: fundamental premises and implications for research”*, que muchos autores destacan la necesidad de tender puentes entre las tradiciones de investigación para establecer una comprensión integral de un dominio de investigación. Llegando a una pregunta fundamental para desarrollar una teoría de la experiencia del cliente más unificada, que es: ¿Hasta qué punto se puede combinar la literatura de distintas tradiciones?

Destacan que su análisis reveló dos tradiciones de investigación que difieren en términos de sus supuestos meta-teóricos, cosa que afecta la forma en que se comprende y estudia la experiencia del cliente. Así mismo dejan en claro que una yuxtaposición de estas tradiciones de investigación permite identificar elementos comunes, elementos distintos pero compatibles, así como elementos que son incompatibles. (Becker & Jaakkola, 2020)

Becker & Jaakkola (2020) concluyen que, a partir de este análisis, desarrollaron cuatro premisas fundamentales de la experiencia del cliente que se basan en los supuestos compartidos y ayudan a resolver las discrepancias clave en la literatura existente. Estas premisas pueden generalizarse en todos los entornos, lo que permite que cada tradición de investigación ofrezca resultados complementarios que proporcionen colectivamente una comprensión integral de los mismos fenómenos. Juntas, estas premisas (P1-P4) cubren el “panorama general” de lo que es la experiencia del cliente, lo que la afecta, sus contingencias clave y el papel que las empresas pueden desempeñar en ella (Fig. 2).

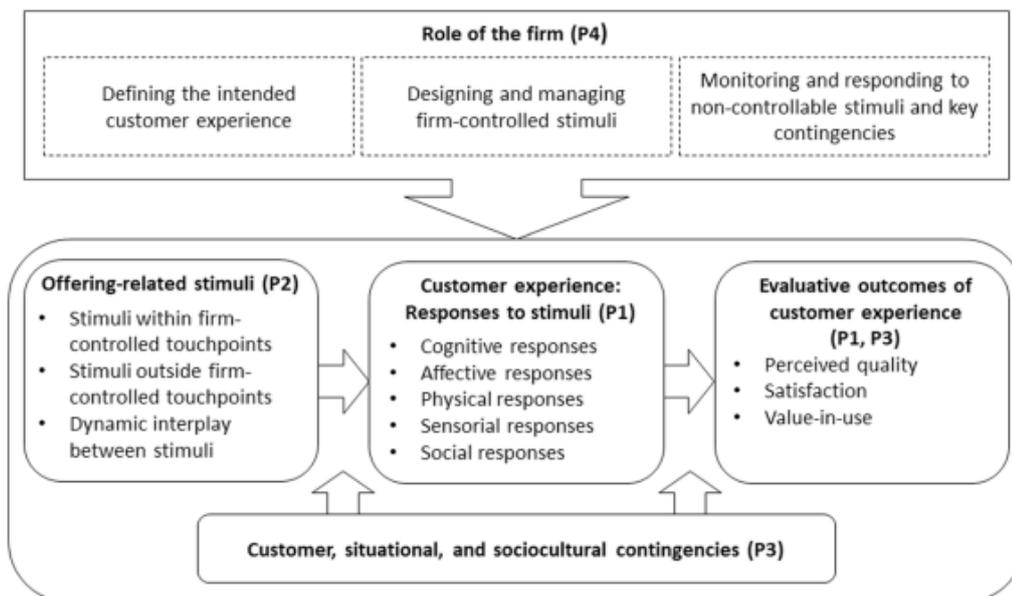


Fig. 2 Conceptual framework for customer experience

## 2.12. Buyer Persona y su Construcción

Revella (2015) define al *buyer* persona como la base de cualquier estrategia de marketing que se desarrolle, el cual consiste en realizar una ficha del prototipo de perfil del cliente ideal. Así mismo, menciona que una estrategia muy común es pensar, desde la perspectiva de ese cliente, qué le gustaría que una marca resolviera por él. Es por ello por lo que conviene describirlo a detalle para comunicar el mensaje de manera empática y concreta. Revella (2015) nos deja claro que para realizar la caracterización de un *buyer* persona se deberá incluir los siguientes aspectos:

- **Datos Demográficos**
  - Ponerle un nombre y darle personalidad.
  - ¿Dónde vive?
  - ¿Qué edad tiene?
  - ¿A qué se dedica y cuánto gana?
  - Nivel académico.
- **Datos Personales**

- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Cómo es su personalidad?
- ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿Qué lugares frecuenta?
- ¿Cuál es su estilo de vida?
- **Preocupaciones y Objetivos que busca cumplir**
  - Se deberá plasmar el top 3 de preocupaciones que se relacionan con la marca.
- **Comportamiento Online**
  - ¿Qué marcas sigue?
  - ¿Cómo es en sus redes sociales?
  - ¿Cómo le gusta que otros le perciban?
  - ¿Qué quiere proyectar en redes sociales?
- **Comportamiento de Compra**
  - ¿En qué gasta su dinero?
  - ¿Cómo realiza sus compras?
  - ¿En qué productos se fija?
  - ¿Qué atributos de producto compara entre marcas antes de comprar?

### **2.13. Sitio web**

Lamarca (2018) menciona que un sitio web es la página principal que contiene a un grupo de páginas web dentro, y que comunican una temática en particular junto a más información con videos, textos, gráficos, sonidos y otros hipervínculos, que se conectan entre ellas a través de hiperenlaces donde los usuarios ingresan a través de una misma dirección URL "*Uniform Resource Locator*". (Lamarca, 2018)

La principal definición que destaca el autor Jaime Alonso de la universidad de Murcia es que “un sitio web es una estructura de información y/o comunicación generada en el nuevo ámbito o espacio de comunicación, creada por la aplicación de nuevas tecnologías de información”. Un sitio web pasa por varios procesos, desde la creación, mantenimiento y desarrollo para el correcto funcionamiento. Posee dos elementos fundamentales que son acciones de los sujetos y contenidos planteándose en conjunto prestaciones donde los usuarios que visitan el sitio web pueden ejercitar para satisfacer una o varias necesidades que posean.

Las principales funciones de un sitio web son: informar, difundir, comunicar, expresar, publicitar e interactuar y para ello, se deben cumplir los siguientes criterios: debe ser de diseño atractivo con información relevante y de calidad, y también debe ser de fácil navegación. En nuestro caso, nuestro sitio web tendrá un lenguaje de programación de servidor para ser una página dinámica que permita la interacción con el usuario, recopilando información relevante para trabajar las diferentes técnicas de marketing y ventas. (Pacherres, 2018)

#### **2.14. Desarrollo móvil**

Las plataformas de desarrollo móvil se consideran entornos virtuales en los que personas con conocimiento sobre programación crean aplicaciones móviles o para computador, beneficiando a quienes hagan uso de las plataformas con un sin número de herramientas (Tubón, 2020)

El diseño centrado en el usuario es una aproximación al diseño de productos y aplicaciones que sitúa al usuario en el centro de todo el proceso. Así, podemos entender el DCU como una filosofía cuya premisa es que, para garantizar el éxito de un producto, hay que tener en cuenta al usuario en todas las fases del diseño. Además, también podemos entender el DCU como una metodología de desarrollo: una forma de planificar los proyectos y un

conjunto de métodos que se pueden utilizar en cada una de las principales fases (Lorente & Almirall, 2013).

#### **2.15. Hábitos de consumo**

Bajo la perspectiva psicológica, una de las aproximaciones al estudio de los hábitos de compra ha distinguido entre reflexividad e impulsividad como cara y cruz del comportamiento de consumo. La conducta de compra reflexiva toma como base en su definición el consumo racional y planificado, que abarca actos dirigidos a una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles, lo que implica jerarquización de las necesidades de compra, ordenar los productos según su importancia, previsión de gastos, entre otros (Denegri, Palavecinos, Ripoll, & Yáñez, 1999)

Un hábito es una costumbre o acción que se realiza en reiteradas ocasiones. Desde el punto de vista del marketing, los hábitos se refieren al comportamiento y costumbres que posee el consumidor. En general, un correcto análisis de los hábitos de consumo de un sector de mercado en específico conllevará a una estrategia de marketing exitosa. Hoy en día el Internet ha cambiado a beneficio del consumidor ya que este tiene mayor acceso a la información de forma más rápida, por lo que los hábitos del nuevo consumidor vienen cambiando a medida que las nuevas tecnologías y plataformas virtuales vienen evolucionando (CitySEM, 2016)

Según el último estudio de ADEX sobre las tendencias de hábitos de consumo en el 2020, obtenido del portal [Cien.adexperu.org.pe](http://Cien.adexperu.org.pe), publicado el 6 de mayo del mismo año, presentan a la Personalización Privada donde los consumidores esperan que las marcas adapten los productos y servicios a ellos, pero a cambio, deben entregar su información personal para optimizar la experiencia. Un tema resaltante es que los consumidores están preocupados.

## **2.16. Millennials**

Para Howe & Strauss (2009), los millennials, o también llamados la generación Y, son las nuevas generaciones de consumidores; adultos jóvenes nacidos entre 1982 y 2001. Los miembros de esta generación, respecto a las anteriores, son más educados, menos creyentes en asuntos de religión, más tecnológicos y liberales en temas políticos. Los millennials son los fundadores de los medios sociales y la conexión por internet y el celular. Para la consultora Deloitte, los conocidos millennials serán, en diez años, los que representen el 74 % de las personas con actividad económica en todo el mundo, de acuerdo con su informe de tendencias globales del capital humano 2014 (Redalyc.org, 2016).

Otras denominaciones con que se conoce a esta generación son: Generación Why (por la similitud fonética con "y" en inglés y su tendencia crítica), Generación Nintendo (por su valoración de la dimensión lúdica), Generación Digital (por haber nacido inmersos en las nuevas tecnologías y sus posibilidades de interacción) o Millenials (Ron Zemke, 2009).

Según el informe de Datum denominado: "¿En qué se diferencian los Millenials del Perú?", en nuestro país el 29% de la población tiene entre 19 y 35 años, y representan a los millennials. El 63% de millennials todavía vive en casa de sus padres y solo el 11% vive de manera independiente con su pareja e hijos. El 19% de los millennials dice sentirse estresado, pero muy pocos a su vez, manifiestan sentirse no estresados (9%). Esto significaría que muchos de ellos tienen un nivel intermedio de stress oculto.

## **2.17. Generación X**

Las personas de la generación X, son nacidos entre los años 1961 y 1981. Son ferozmente independientes, son bastante escépticos y organizan su vida alrededor del trabajo.

Para Douglas Coupland, la generación X está marcada por la confusión y los deseos infructuosos de grandeza. Es el símbolo de la indefinición por excelencia, que se vienen

desarrollando en una época donde estamos más acostumbrados a pensar con imágenes que con palabras a diferencia de ellos (Coupland, 2011)

Los individuos de la generación X, son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Creciendo en la era donde se quedaban solos en casa, mientras sus padres salían a trabajar. Presentan una adaptación al cambio bastante alta y no son intimidados fácilmente por la autoridad (Chirinos, 2009)

### **2.18. Pasarelas de pago**

Las pasarelas de pago es el servicio que se debe implementar en el momento que se desea convertir una plataforma web de contenido en una comercial, o en una tienda virtual para realizar transacciones online. Son importantes al momento del viaje del cliente dentro del Sitio web, ya que esta puede hacer que una venta se cierre de manera exitosa o que se caiga. Por ello, es muy importante contar con un proveedor adecuado que, más allá del precio, pueda cumplir con la tecnología adecuada, nivel de fraude y experiencia del usuario.

Las tarifas que se manejan para la implementación de una pasarela de pago en el Perú dependen directamente de la cantidad de transacciones y facturación en la proyección del negocio, ya que se tiene una ventaja de negociación mientras más altos sean los volúmenes de ventas a realizar en el Sitio web.

En el Perú, los proveedores de implementación de pasarelas de pago vienen compitiendo por abarcar la mayor cantidad de mercado. Entre las principales marcas están: Niubiz, Mercado pago, PAYU, PAY-ME, CULQI, MÁXIMO, IZIPAY, PAGO EFECTIVO, SAFETY PAY y PAY PAL.

## **2.19. Comportamiento del consumidor**

Según Schiffman (2010) “El comportamiento del consumidor es la conducta que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades”.

Según Molla (2006) “El comportamiento del consumidor son un conjunto de actividades que las personas realizan cuando evalúan y compran un producto o servicio, con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos, donde están implicados procesos mentales, emocionales y acciones físicas”.

Tal como lo mencionan Gomez y Sequeira (2015), el comportamiento del consumidor no solo es la necesidad de comprar un producto, sino el mismo desarrollo de todo lo que involucra la acción que el individuo experimenta al decidir comprar un producto o servicio, siento este proceso de forma racional o irracional, además, el estudio del comportamiento del consumidor es un factor muy importante puesto que busca conocer las conductas de las personas relacionándolas con la obtención del producto o servicio.

## **3. Análisis del mercado**

### **3.1. Antecedentes**

#### **3.1.1. Marco Contextual**

##### **3.1.1.1. Entorno General del Mercado.**

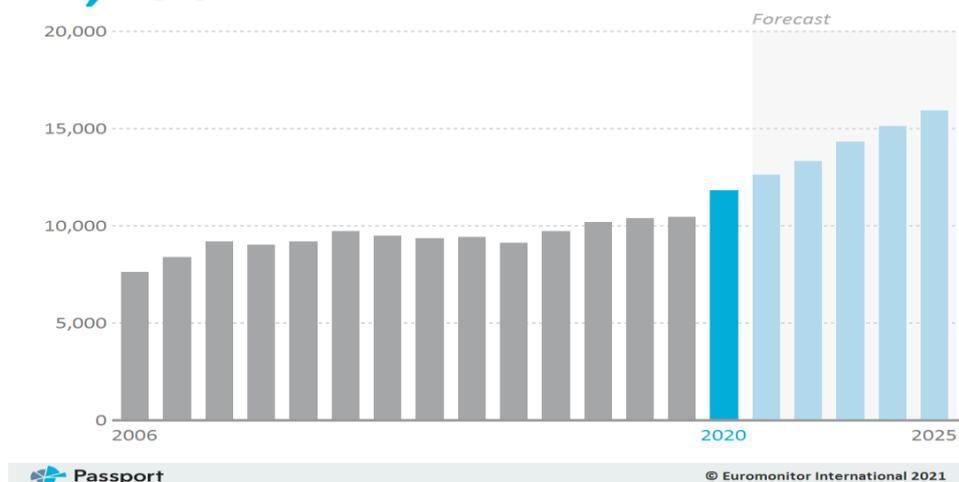
A nivel global, dentro de la categoría de *Games and Puzzles*, podemos apreciar que en los últimos 5 años se ha venido dando un crecimiento en las ventas de la categoría. Teniendo así que en el 2020 se llegó a vender mundialmente 11,756 millones de dólares dentro de la categoría, y así mismo esperando cerrar el 2021 con 12,565 millones de dólares en ventas globales. Por otro lado, según el *forecast* de EUROMONITOR,

apreciamos que para el 2025 se proyecta un crecimiento sostenido de las ventas mundiales de la categoría, llegando a proyectar ventas por 15,871 millones de dólares para el 2025.

**Sales of Games and Puzzles in World**

Retail Value RSP - USD million - Current - 2006-2025

**11,756**



Por otro lado, en el comportamiento de crecimiento que han tenido las ventas de la categoría Games and Puzzles, a nivel mundial, desde el 2006 hasta el 2020, se puede apreciar que ha tenido subidas y bajadas. Lo más resaltante es que podemos notar como para el año 2020 se tuvo el pico de crecimiento más alto de los últimos años con un crecimiento en ventas mundiales de 12.9% con respecto al 2019; podríamos asumir que esto coincide con la pandemia sufrida y la necesidad de las personas de encontrar actividades de distracción sin salir de sus hogares. Según el *forecast* proyectado por EUROMONITOR, se estima un crecimiento interanual promedio de 6.18% para los próximos 5 años.

**Sales Performance of Games and Puzzles in World**  
% Y-O-Y Retail Value RSP Growth 2006-2025

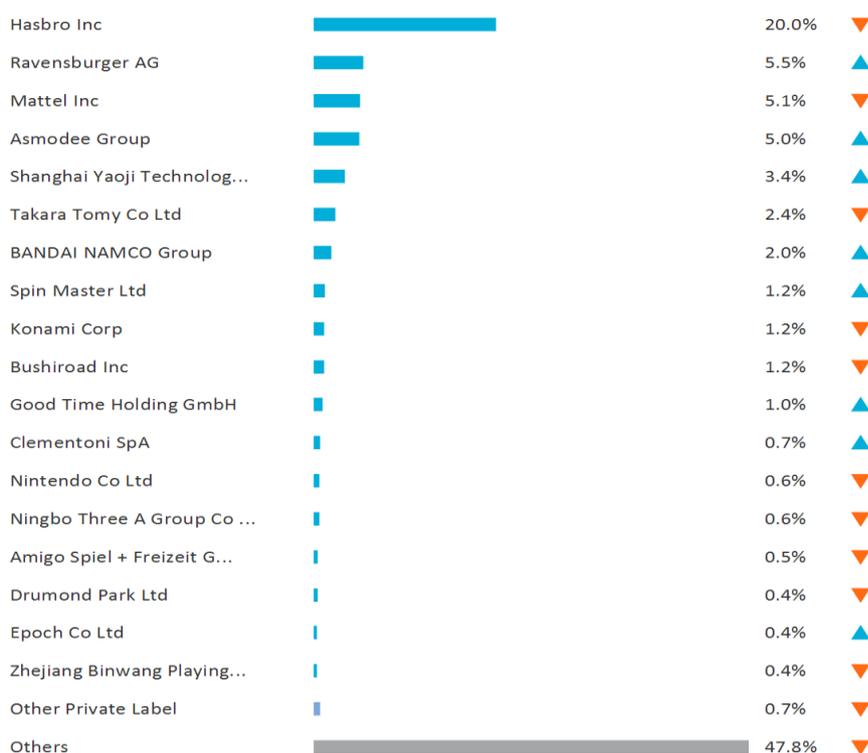
**12.9%**



En el caso de que observemos el panorama competitivo por compañías para el 2020, dentro de la categoría de *Games and Puzzles*, podremos apreciar que existe un líder mundial que es Hasbro Inc. con un 20% de participación mundial en la categoría; el mismo que está seguido por Ravensburger AG, Mattel Inc. y Asmodee Group con 5.5%, 5.1% y 5% de participación respectivamente.

#### Company Shares of Games and Puzzles in World

% Share (NBO) - Retail Value RSP - 2020

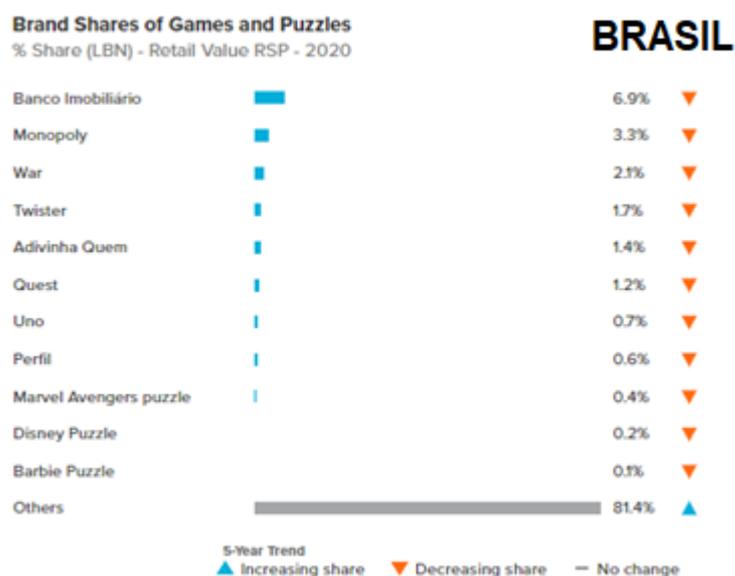


#### A nivel Latin América - EUROMONITOR

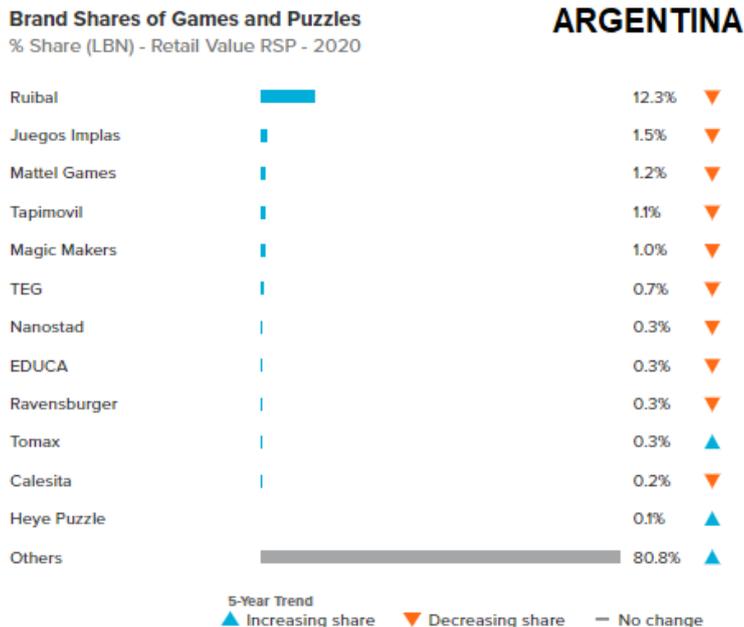
Estas categorías dentro del continente son medidas en dos mercados Brasil y Argentina siendo las lecturas para el 2020 de \$ 234 y \$ 30.75 millones de dólares respectivamente. Según las tendencias que registra EUROMONITOR en el *forecast* para la proyección de cierre 2021 el mercado brasileño cerrará con un crecimiento de +17% y el Argentino

con + 48% este último tiene dos años consecutivos de crecimientos de doble dígito (este gran crecimiento en valor tiene dos componentes los constantes incrementos de precio de productos por la devaluación de la moneda y por efecto de mayores compras dada la pandemia). Las proyecciones para ambos casos siguen siendo positivas en constante crecimiento hacia el 2025 según el análisis EUROMONITOR, considerando los cambios de hábitos que nos está dejando la pandemia que nos lleva a compartir más tiempo en casa, y en consecuencia tenemos nuevas formas de entretenernos.

Realizando una revisión a nivel de *share* por Marcas de juegos en ambos países, según nos plantea EUROMONITOR se evidencia que las marcas juegos de mesa modernos que se encuentra dentro del espectro que contemplamos trabajar están en el grupo otros que son los que justamente registran crecimiento vs los otros tipos de juegos 81.4% en el caso de Brasil y 80.8% en Argentina. Esto sucede justamente porque las personas están buscando nuevos juegos con los que experimentar y renovar el set de alternativas de juegos en casa.

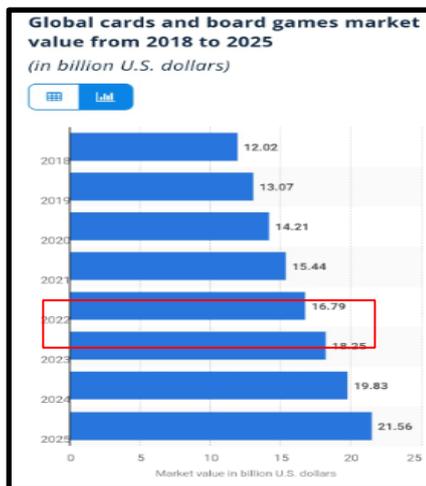
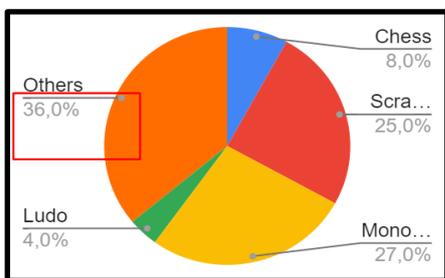


Fuente: EUROMONITOR PASSPORT- *Games and Puzzles* en Brasil 2021



Fuente: EUROMONITOR Passport- Games and Puzzles en Argentina 2021

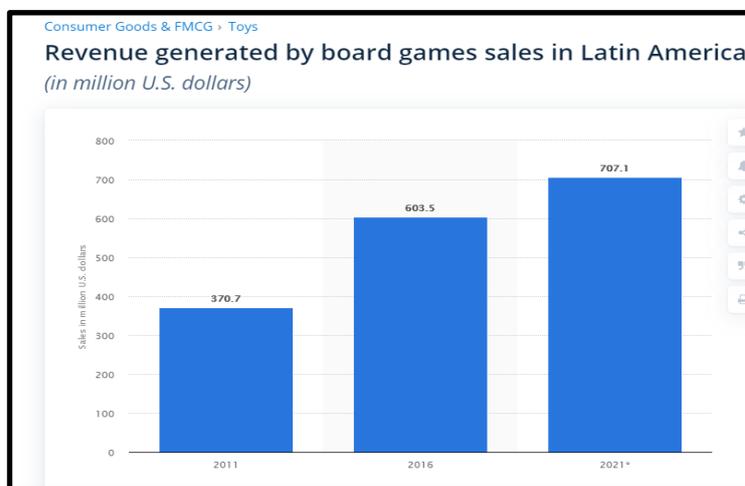
Por otro lado, a nivel mundial, específicamente enfocándonos en la categoría de juegos de mesa, esta tiene crecimientos sostenidos de aproximadamente 8% interanual desde el 2018, al 2021 se valora en \$15.44 billones de dólares. Nosotros nos enfocaremos en una de las subcategorías llamada “Otros” dado que son juegos orientados a personas mayores de 18 años por la complejidad del desarrollo y el ticket, este concentra un mercado de \$5.55 Billones de dólares a nivel global.



Fuente: Statist

Fuente: Grandviewresearch

A nivel Regional (América Latina) los mercados más desarrollados son Brasil, México, Chile, Perú, Colombia y Argentina en ese orden, pero cabe indicar que Perú recientemente tiene esa posición ganada por el empuje de la pandemia, supuesto indicado por el Gerente de la empresa MAR LÚDICO, único importador. El mercado latinoamericano es de alrededor de \$ 707.1 Millones y como información adicional tenemos lo indicado por uno de los proveedores líderes (DEVIR) donde indica que ellos destinan el 80% de su venta a Latinoamérica, que es alrededor de \$40 millones.



Fuente: Statist

A nivel local, el mercado Pre Covid no estaba dimensionado claramente, dado que, es una categoría en pleno desarrollo positivo y los volúmenes han cambiado año contra año progresivamente.

Considerando el efecto post Covid este crecimiento experimentó incrementos fuera de toda estadística considerada hasta ese momento, se crearon nuevos espacios y oportunidades de nuevos consumidores y recompras frecuentes por lo que la base de venta sigue experimentando cambios drásticos pero positivos. Tenemos referencias de las lecturas de importaciones del único distribuidor actual en el mercado local (al ser mercado pequeño no se tenía mucho espacio de crecimiento para más actores) que nos brindan la

información a grandes rasgos de lo que actualmente se viene comercializando a nivel local, que es de s/ 1.9 millones de soles aproximadamente y representa el valor de ingreso de mercadería.

Obtener un dato ajustado y sustentado de mercado considerando Precios de Venta público estimado es parte del análisis que realizaremos.

Adentrándonos más en las importaciones pudimos encontrar que la partida arancelaria es la 9504 que abarca en SUNAT bastantes tipologías y categorías dentro de lo que conocemos como juegos de mesa, aquí se encuentran los juegos de mesa clásicos como Ludo, Ajedrez o Damas, pero también podríamos encontrar artículos como mesas de billar o tableros de dardos. A partir de revisarlo con Francis Prentice, gerente general de Día-D la sub partida arancelaria que podríamos tomar para nuestro estudio es la 9504909900 que incluye a todos los juegos de mesa que por su novedad son difíciles de catalogar y se encuentran en la categoría de variados. Adicionalmente nos indicó que como referencia podemos tomar que el CIF promedio de los juegos de mesa modernos es de \$25

Tomando esta información pudimos extraer lo siguiente:

	2017	2018	2019	2020	2021
FOB \$	3,612,210	4,352,180	4,074,995	3,623,528	2,721,961
CIF \$	3,764,014	4,675,842	4,293,869	3,835,555	3,181,711
Cantidad	150,561	187,034	171,755	153,422	127,268

Fuente: SUNAT

Podemos evidenciar un crecimiento importante en las importaciones de la categoría hasta el 2019 en donde existe un bajón importante en ellos debido a la pandemia del

COVID-19 en donde se frenaron, aun así, los importes son lo suficientemente importantes para evidenciar que existe aún desarrollo de la categoría.

En el año 2021 notamos una segunda caída en las importaciones, de acuerdo con lo conversado con Oscar García, gerente de CuyGames, nos indicó que las empresas que les exportan los juegos de mesa, en su gran concentración españolas estaban presentando grandes demoras en procesos de fabricación por escasez de materiales y poca permisividad logística a nivel mundial para el transporte y comercialización de juegos de mesa. Adicionalmente, de acuerdo a la inestabilidad política del año 2021 el tipo de cambio se vio afectado negativamente en gran parte del año lo cuál afecta de forma directa las importaciones que se hacen en esa moneda desincentivándola.

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
2021	7.6%	5.8%	19.2%	7.6%	6.4%	4.8%	3.0%	2.3%	9.1%	4.4%	4.3%	25.4%
2020	4.1%	5.0%	4.7%	4.6%	8.3%	7.5%	10.2%	15.7%	12.7%	13.5%	8.1%	5.5%
2019	6.8%	6.8%	4.2%	4.4%	12.2%	6.6%	15.9%	9.8%	11.4%	12.4%	5.5%	4.1%
2018	5.1%	8.1%	5.8%	7.4%	6.7%	16.8%	8.4%	10.0%	9.4%	7.5%	11.5%	3.4%
2017	5.2%	29.6%	7.7%	6.0%	6.0%	10.6%	1.9%	6.7%	7.5%	9.1%	5.4%	4.2%

Fuente: SUNAT

También buscamos la estacionalidad de las importaciones y no pudimos identificar un patrón en los meses en que se importa más que otros o alguna tendencia en los últimos años.

### 3.1.2. *Análisis PEST*

#### 3.1.2.1. **Político.**

El Perú atraviesa una inestabilidad política generada por un conflicto constante entre en el Ejecutivo y el Legislativo, que llegó a su parte más crítica en noviembre del 2019 cuando el congreso vacó al presidente de turno, resultando en el posterior nombramiento de dos presidentes nuevos en menos de un mes. Actualmente el

país se encuentra a puertas de una elección presidencial, lo cual, mantiene en incertidumbre no solo a la población, si no, también a la inversión privada.

#### **3.1.2.2. Económico.**

Según Credicorp Capital, estiman un crecimiento de la economía peruana en 9% para el 2021, a pesar de que aún existen ciertos riesgos hacia la baja. Esto se debería, según Daniel Velandia, economista jefe de Credicorp Capital a la incertidumbre que persiste por las elecciones presidenciales. El economista también resaltó que el ritmo de recuperación de la economía venía “sorprendiendo favorablemente”, luego de que en abril del 2020 se contrajera en 40,4% y en enero último anotara una caída de 0,98%. Dentro de otras proyecciones, el ejecutivo también habló del PBI, el cual en febrero de 2021 habría caído un 9%, mientras que el de marzo bordearía un rebote del 8%.

#### **3.1.2.3. Social.**

Según el informe de “Las Consecuencias Psicológicas de la Covid19 y el Confinamiento” de la Universidad del País Vasco 2020, se vienen desarrollando nuevos hábitos de consumo y de entretenimiento que las personas y familias vienen desarrollando post pandemia.

Por otro lado, para los consumidores hoy en día, cuidar la salud se ha convertido en un tema primordial, es por ello por lo que, de manera positiva, la pandemia ha traído consigo que los consumidores en la actualidad encuentren en la tecnología a su mejor aliado.

Según el Diario Gestión, y en palabras de Julio Perez Coaguila, Oficial en Políticas de Empleo y Mercado Laboral de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en una entrevista a la agencia EFE mencionó que, con la reapertura de las

actividades económicas, comenzaron a abrir las empresas, y al final en el 2020, comparado con el 2019, se perdieron sólo 2.2 millones de empleos. Así mismo, se menciona que la informalidad laboral creció tres puntos porcentuales y pasó de 72% en el 2019, a 75% en el 2020, siendo que el 45% de la informalidad se encuentra en los trabajadores independientes y el resto en las micro y pequeñas empresas.

#### **3.1.2.4. Tecnológico.**

La pandemia ha traído consigo que los consumidores peruanos, en la actualidad, encuentren en la tecnología a su mejor aliado. Los consumidores están comenzando a utilizar más métodos de pago, en especial por el canal online. A raíz de la cuarentena, el consumidor ha desarrollado una alta preferencia por las apps de mensajería instantánea, llegando incluso a concretar ventas a través de estos canales. Por otra parte, las categorías más consumidas en el sector online son entretenimiento y aprendizaje.

Según Charles Caillaux, consultor de empresas nacionales e internacionales, en un artículo para el portal CONEXIÓN ESAN, refiere que, a nivel empresarial, se registra una adopción acelerada de tecnología y modalidades de trabajo a distancia. Por otro lado, comenta que en el 2020 se llegó a un hito en el aumento del uso de plataformas y herramientas tecnológicas, con un aumento de 70% a 300 %, según las actividades realizadas a diario, con un crecimiento exponencial en aplicaciones de *e-commerce* y pagos *online*. Esto a su vez, aceleró la transformación digital del ecosistema empresarial, con una creciente importancia del *big data* y los servicios en la nube.

### 3.1.3. Entorno competitivo

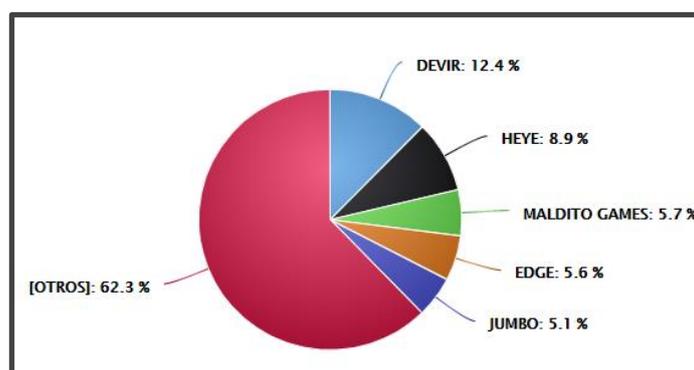
#### 3.1.3.1. Competencia existente

Según datos recabados en la investigación previa a la pandemia validamos que el mercado nacional solo era atendido por un único distribuidor con el manejo total de importación de las tres principales editoriales de juegos de mesa de habla hispana DEVIR, ASMODEE y MALDITOS GAMES

MARCAS	REGISTROS	TOTAL US\$ FOB	%
DEVIR	279	110,344	12.38%
HEYE	295	79,367	8.89%
MALDITO GAMES	118	51,106	5.73%
EDGE	254	49,675	5.56%
JUMBO	81	45,534	5.10%
RUMMIKUB	8	44,506	5.00%
Fantasy Flight	145	42,032	4.71%
Libellud	50	33,104	3.71%
HABA	308	29,364	3.29%
ZYGOMATIC	56	28,605	3.20%
<b>Totales</b>	<b>2,724</b>	<b>892,650</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SUNAT

Las marcas representadas por el actual distribuidor son:



Fuente: Veritrade

Este dato está sustentado en la información que extrajimos de SUNAT y Veri trade (las importaciones) y pudimos identificar una oportunidad capitalizable en el rubro de los juegos de mesa.

Mar Lúdico, viene con constante crecimiento, del 2018/2019 creció en **2%** y al 2019/2020 creció **77%**. El crecimiento planteado 2019/2020 era de 7% alineado al previsto a nivel global por la categoría. Sin embargo, el efecto pandemia incrementó sustancialmente el cierre real.

Año	FOB \$	CIF \$	ADV \$	ARANCELES \$	INGRESOS \$	Q Estimado
2018	418,308	439,344	26,136	109,922	1,098,359	18,672
2019	427,934	449,295	26,039	111,600	1,123,237	19,095
2020	757,815	798,096	45,981	197,897	1,995,241	33,919

Fuente Importaciones SUNAT

IMPORTADOR 20600207025 - MAR LUDICO S.A.					
Datos					
MES	Suma de FOB \$	Suma de CIF \$	Suma de ADV \$	Suma de IMP. ARANCEL \$	
Enero 2020		82,144	86,007	5,160	21,569
Febrero 2020		66,729	70,354	4,216	17,621
Marzo 2020		137,148	142,571	8,026	35,133
Abril 2020		34,024	35,518	2,131	8,908
Mayo 2020		1,154	1,196	72	300
Junio 2020		61,672	64,743	3,883	16,236
Julio 2020		38,181	40,248	2,415	10,094
Agosto 2020		94,714	99,767	5,986	25,022
Setiembre 2020		6,341	6,671	400	1,673
Octubre 2020		51,364	54,061	3,244	13,558
Noviembre 2020		21,505	22,361	1,342	5,608
Diciembre 2020		162,839	174,599	9,108	42,175
<b>Total general</b>		<b>757,815</b>	<b>798,096</b>	<b>45,981</b>	<b>197,897</b>

Fuente Importaciones SUNAT

Por otro lado, accedimos a información de una tienda minorista de juegos de mesa "HOBBIES AND HOBBITS" donde se indicaba que el número de personas que iban a la tienda física eran de 15 personas por día aproximadamente y la tienda realizaba ventas promedio de 2 juegos por un precio aproximado de s/250 soles c/u, además de 5 a 8 juegos de un precio aproximado de s/ 100 soles c/u.

Para el 2021 los entendidos (expertos de tiendas de venta de juegos de mesa, también llamados minoristas), indican que seguirá la tendencia de crecimiento porque estaremos todavía en casa y este factor ayudará en la venta dado que en promedio indicado por estos minoristas la frecuencia de compra prepandemia era de 3 veces al año, sin embargo, ahora se ha incrementado hasta 1 vez cada dos meses aproximadamente.

### **3.1.3.2. La oportunidad.**

Consideramos que existe oportunidad en todos aquellos nuevos clientes que compraron algún juego de mesa en la primera cuarentena volviéndose de *light users*, con juegos de mesa introductorios, con potencial de convertirlos en usuarios regulares o *heavy users* a través de técnicas de fidelización que el mercado actual no ofrece.

Esto lo soportan diferentes factores tales como:

La realidad post Covid, el propio atractivo de la categoría y finalmente irá descubriendo todo un ecosistema de nuevos juegos que pueden ser agradables, porque la amplitud de portafolio es inmensa. Sin embargo, todo este escenario de oportunidad para seguir engancho con el cliente ahora es limitado dado que solo existe un distribuidor con una forma de trabajo ya establecida.

Entonces:

- a) Existe una demanda cada vez más grande por las razones indicadas. Sin embargo, somos conscientes que no será un negocio masificador, pero sí con un espacio interesante y rentable.
- b) El dimensionamiento de la oportunidad considera que un porcentaje de las ventas ejecutadas en confinamiento, ahora sin confinamiento, bajarán

dado que mucha gente retornará parcialmente a sus actividades prepandemia. Para combatirlo lanzaremos campañas de fidelización al cliente cautivo para que continúe con sus hábitos dentro del hogar.

c) El diferencial respecto a la competencia sería la disposición de productos de acuerdo con el perfilamiento del cliente y la estrategia de relacionamiento con él para hacer más fácil y adecuada la decisión de recompra manteniéndose fiel a nuestra propuesta de valor.

#### **3.1.3.3. Propuestas de Valor en Mercado de Juegos de Mesa Modernos.**

No hemos identificado una propuesta de valor diferenciada online entre los principales competidores como DÍA-D JUEGOS y CUY GAMES. Se limitan a una venta transaccional con un énfasis en la competencia por precio.

Algunos se podrían diferenciar por su portafolio activo, pero no lo suficiente como para poder determinar una propuesta de valor única por vendedor.

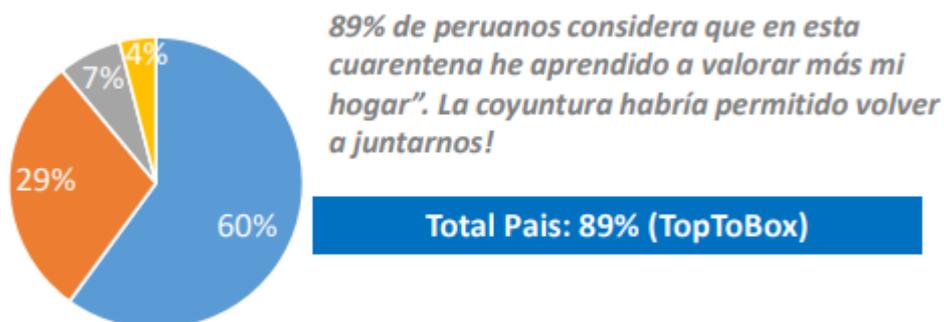
#### **3.1.3.4. Entorno Social.**

Según el informe de Las consecuencias psicológicas de la Covid19 y el confinamiento de la Universidad del país vasco 2020, se vienen desarrollando nuevos hábitos de consumo y de entretenimiento que las personas y familias vienen desarrollando post pandemia.

## 3.2. Tendencias

### 3.2.1. Reconquista del Hogar

Casi el 90% de los peruanos han reconocido que han vuelto a conectar con sus familias en este tiempo y que han desarrollado vínculos que estaban olvidados. El mismo 90% considera que valora más a su familia, los momentos sencillos donde



En esta cuarentena he aprendido a valorar más mi hogar todos están juntos y realizan actividades como juegos, comer o conversar.

### 3.2.2. Penetración de móvil

Con los informes conocidos el 2020 el 84% de los peruanos tenían acceso a un smartphone, esto fue superado por efecto de la pandemia creciendo en +5% aproximadamente. Este incremento también se reflejó en la cantidad de horas de uso de internet pasando a una media de 2.5 horas al día.

Estos hechos nos dejan en un escenario donde más peruanos tienen acceso a información en línea y pueden escoger con mayor conocimiento que antes, sin embargo por ese exceso de información que van encontrando en la web, empieza a generarse otro efecto, que tiene que ver con poca credulidad en las marcas y las promesas de ellas entonces los consumidores empiezan una suerte de búsqueda de "sugerencias, consejos" y esto es capitalizado y gestionado por los influencers que son los que retarán más a las marcas y serán guías para estos consumidores ávidos de experiencias "confiables".

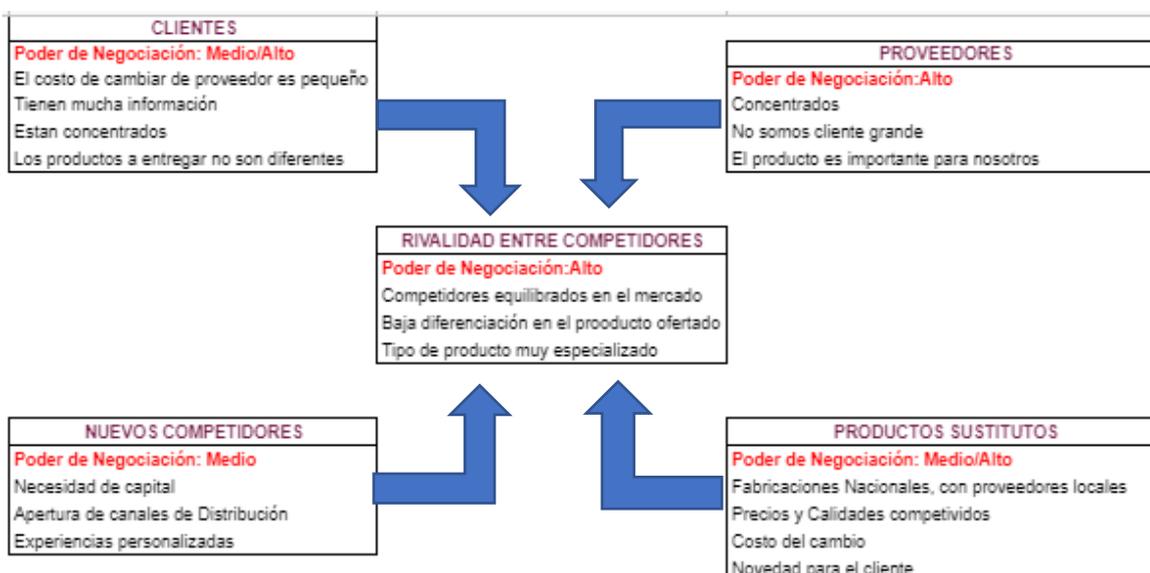
### 3.3. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTUACIÓN PONDERADA
1 Preferencia por búsqueda de mejor servicio	0,05	4	0,2
2 Demanda creciente por restricciones de movilidad y cuidados por pandemia	0,1	3	0,3
3 Consumidores mas abiertos a experiencias diferentes	0,1	4	0,4
4 Crecimiento del mercado de juegos de mesa	0,08	4	0,32
5 Existencia de demanda insatisfecha (por tipo de servicio)	0,1	3	0,3
6 Explorar plataformas digitales para impulsar las ventas	0,04	3	0,12
7 Realizar alianzas con productos complementarios	0,06	2	0,12
8 Generación de mayores puestos de trabajo	0,07	3	0,21
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTUACIÓN PONDERADA
1 La tasa de desempleo creciente	0,07	1	0,07
2 Sensibilidad de atributo precios	0,06	3	0,18
3 Crisis política y desestabilidad económica	0,05	1	0,05
4 cierre de importaciones o impuestos altos	0,1	1	0,1
5 Alto poder de negociación de proveedores	0,02	2	0,04
6 Incertidumbre en tipo de cambio	0,05	1	0,05
7 Paralización del volumen demandado	0,05	1	0,05
	<b>1</b>		<b>2,51</b>

El análisis y valoración de las oportunidades y amenazas del sector nos muestran una posición favorable de la empresa frente a dichos factores, con un valor EFE = 2.51 estamos dentro de la media que demuestra que el desarrollo de la empresa es viable en el sector.

Es indispensable que se desarrollen estrategias considerando las oportunidades para afrontar de manera directa las variables consideradas para el sector tal como se indicaron.

### Fuerzas de Porter



	NIVEL DE AMENAZA		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>CLIENTES</b>			
El costo de cambiar de proveedor es pequeño			
Tienen mucha información			
Están concentrados			
Los productos físicos a entregar no son diferentes			
<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>			
Necesidad de capital			
Apertura de canales de Distribución			
Experiencias personalizadas			
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>			
Competidores en el mercado			
Baja diferenciación en el producto ofertado			
Tipo de producto muy especializado			
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>			
Fabricaciones Nacionales, usando proveedores locales			
Precios y Calidades competitivos			
Costo del cambio			
Novedad para el cliente			
<b>PROVEEDORES</b>			
Concentrados			
No somos cliente grande			
El producto es importante para nosotros			

En el análisis se ha demostrado que el modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta eficaz para analizar la estructura competitiva de un sector y nos facilita la orientación a la estrategia que debemos seguir.

Entonces en lo que respecta, al estudio la conclusión a la que se arriba se puede resumir en la siguiente caracterización: una alta rivalidad competitiva, un alto poder de negociación de los proveedores, un moderado/alto poder de los compradores y amenaza de productos sustitutos.

## 4. Modelo de negocio

### 4.1. Clientes

#### 4.1.1. Consumidor Especializado

Un consumidor especializado en los juegos de mesa conoce del sector, es coleccionista y un frecuente comprador.

#### **4.1.2. Consumidor No Especializado**

Es un consumidor que no es un especialista en juegos de mesa, conoce sobre los productos, pero a un nivel general, de vez en cuando compra los productos.

#### **4.2. Proveedores**

##### ***Para importación***

##### **Devir**

Devir es un grupo editorial brasileño fundado en 1987 y especializado en productos de ocio y entretenimiento: literatura fantástica, cómics y juegos de toda clase como juegos de rol, de tablero, de cartas coleccionables, de naipes, de miniaturas etc. El grupo tiene filiales en nueve países diferentes:

- DEVIR BRASIL
- DEVIR PORTUGAL
- DEVIR IBERIA (ESPAÑA)
- DEVIR ESTADOS UNIDOS
- DEVIR CHILE
- DEVIR COLOMBIA
- DEVIR MÉXICO
- DEVIR ARGENTINA
- DEVIR ITALIA

Para el año 2018 ya facturaba en global 25 millones de euros y tenía presencia en Portugal, México, Chile, Estados Unidos y España, país donde ese año editó entre 20 y 25 títulos.

DEVIR tiene los derechos exclusivos de traducción al portugués y al español de los productos del gigante estadounidense WIZARDS OF THE COAST. Los cuatro juegos más representativos

del catálogo de la empresa son el juego de cartas coleccionables MAGIC: el encuentro, el juego de rol DUNGEONS & DRAGONS y los juegos de mesa CATÁN Y CARCASSONNE, los cuales cuentan con torneos internacionales.

### **ASMODEE**

ASMODEE es una editora francesa de juegos de mesa, juegos de cartas y juegos de rol (RPG). Fundada en 1995 para desarrollar sus propios juegos y para publicarlos y distribuirlos para otros desarrolladores de juegos más pequeños, desde entonces han adquirido muchos otros editores de juegos de mesa. A partir del 2018, se ha convertido en el segundo mayor editor de juegos de mesa, después de HASBRO.

Algunos juegos reconocidos publicados por Asmodee incluyen:

- CARCASSONNE
- CA\$H 'N GUN\$
- CATAN
- DIPLOMACY
- DOBBLE
- FÓRMULA DE
- GHOST STORIES
- HANABI
- JAIPUR
- JUNGLE SPEED
- LIAR'S DICE
- PANDEMIC
- SPLENDOR
- STAR WARS: X-WING MINIATURES GAME
- THE WEREWOLVES OF MILLERS HOLLOW

- TICKET TO RIDE

Además de sus derechos de publicación física, ASMODEE ha comenzado a desarrollar videojuegos basados en sus propiedades de juegos de mesa para computadoras personales y juegos móviles. En enero de 2017, la compañía ha publicado versiones digitales de MYSTERIUM y POTION EXPLOSION, además de los títulos existentes publicados por sus compañías adquiridas.

### ***Sin contemplar importación***

#### **Mar Lúdico**

MAR LUDICO S.A.C. es una empresa fundada en el 2015 con el objetivo de traer al Perú juegos de mesa de calidad, en el idioma castellano y con una gran variedad y cantidad de productos. En un inicio la empresa se dirigió al consumidor final mediante el modelo de tiendas propias y franquicias. Luego en el 2018, debido al crecimiento de la demanda, amplían su operación, y es ahí donde lanzan MAR LUDICO como marca para la distribución en el mercado local.

En el 2019 comienzan a traer, bajo sello propio, ediciones exclusivas de algunos juegos como VIRUS, ¿QUIÉN FUE? y LLAMA. Ya para el 2020 se continuo con la consolidación del catálogo propio con títulos ya posicionados en el mercado mundial como RUMMIKUB y STRATEGO.

La empresa cuenta con el catálogo más grande del Perú en la categoría y abarcan productos para consumidores de todas las edades. Actualmente sus productos pueden encontrarse en tiendas especializadas físicas y digitales, librerías, jugueterías, cafeterías, marketplaces, supermercados, tiendas por departamento y otras tiendas del retail masivo.

Así mismo, MAR LÚDICO, viene con constante crecimiento, del 2018/2019 creció en 2% y al 2019/2020 creció 77%. El crecimiento planteado 2019/2020 era de 7% alineado al previsto

a nivel global por la categoría. Sin embargo, el efecto pandemia incrementó sustancialmente el cierre real.

#### **4.3. Oportunidad**

El servicio que se brinda actualmente es la venta básica del producto y creemos que existe un espacio no explotado en *Customer Experience* y Estrategias de Retención de Clientes, que es importante para esta categoría y que a la fecha no se ha desarrollado según las entrevistas previas a los *heavy users*.

Pero principalmente hemos encontrado que uno de los grandes problemas en el modelo de negocio, en la actualidad, es que la oferta online aún es bastante débil. A pesar de que diversas tiendas cuentan con una página web y con un catálogo online, consideramos que toda la experiencia online que se tiene con estos Sitios webs se mantiene solo en el ámbito transaccional. Es decir, los Sitios webs existentes sirven meramente para lograr realizar una compra y venta entre la empresa y el consumidor, pero no se está explotando otras formas de agregar valor a la experiencia de compra de los clientes vía online.

El objetivo es que pasemos de utilizar activos digitales como herramientas para completar una simple transacción, a comenzar a crear Sitio webs online que logren que los consumidores tengan una mejor experiencia en donde no solo se preocupen de escoger un producto y comprar, sino que podamos agregar valor desde personalizar la oferta para cada cliente, hasta construir una comunidad online que va de la mano con un historial de compras en el Sitio web.

#### **4.4. Hipótesis de Oportunidad**

El mercado de Sobremesa es de S/8,800,000 y corresponde a más de 122 mil unidades de productos.

- De acuerdo con información histórica de los expertos participantes en el negocio, el mercado crece en promedio en 17% interanual, y estamos siendo conservadores debido a la pandemia y estamos con el objetivo de 15%.
- Nuestra tasa de crecimiento de ingreso anual estimado para los primeros tres años es de: 2%, 5% y 12% considerando ya el crecimiento propio del mercado, los meses estacionales como julio, noviembre y diciembre, además de nuestras acciones comerciales que son:
  - Lanzamiento de la campaña de CRM (Incremento en participación)
  - Lanzamiento de la campaña de herramientas lúdicas (Incremento en participación)
  - Campaña para mujeres y nuevos usuarios
  - Mayor capital humano en Ventas
  - Inversión en Meta Ads
  - Inversión en Contenidos digitales
  - Inversión en *Whatsapp* Marketing
  - Inversión en *Mailing*

En el anexo 7 se podrá observar el despliegue de las acciones comerciales que tendrá Sobremesa y que impactarán en las ventas mensuales como en la proyección anual de participación en el mercado.

Comenzaremos el desarrollo de la web de comercio electrónico con una suscripción en Pantheon.io una plataforma internacional que brinda un formato para poder construir una web de comercio electrónico funcional con herramientas para integrar formatos de imagen,

hipervínculos, creación de usuarios y contraseñas, perfiles simplificados entre otras herramientas.

Adicionalmente compraremos en TemplateMonster.com un formato personalizable con patrones útiles para facilitarle el desarrollo al programador de la ubicación y configuración de espacios.

Pantheon.io incluye también un servicio básico de web hosting y un dominio, contrataremos el plan básico gratuito mientras el primer año de acción y durante el avance del plan de negocio se incluirán nuevos módulos y más capacidades del web service pasando al servicio de pago.

Para el CRM utilizaremos el software BITRIX24, un CRM gratuito que integraremos con un *webservice* que desarrollaremos en la segunda fase del proyecto con el fin de poder gestionar la base de datos de cliente, explotar información y lanzar campañas con perfilamientos automáticos.

Funcionalidades de Bitrix24:

Para el equipo comercial en el tercer año, BITRIX proveerá la información de los clientes y prospectos con su respectiva estrategia de segmentación, perfilamiento y nivel dentro del Sitio web. Así también el asesor podrá saber la tenencia del cliente de sus juegos de mesa y preferencias con el propósito de poder utilizar dicha información para poder continuar con la gestión de venta y soporte comercial.

Nos permitirá tener trazabilidad de la convertibilidad sobre el tráfico del sitio web y posibles aperturas multicanales, así poder encontrar oportunidades de mejora en la gestión de la web y poder impulsar la autogestión con mayor índice de ventas.

También con esta información planeamos capitalizar el conocimiento del cliente y continuar nuestros esfuerzos por desarrollar nuestra base de clientes potenciales, actuales y desertores para futuras gestiones comerciales.

La herramienta también nos dispondrá de un módulo para la gestión de las boletas y facturas para poder tener trazabilidad de nuestros ingresos e inventarios, así como para poder redireccionar estrategias comerciales de producto de juegos que se venden más para poder incrementar portafolio como de los que no se venden para gestionar estrategias de liquidación de obsolescencia.

#### 4.5. Business Model Canvas



#### 4.6. Métricas Clave

##### 4.6.1. KPIs Estratégicos

- Ventas por Volumen.

- Ventas por Valor.
- Volumen de Productos Vendidos por Tipo.
- Valor de Productos Vendidos por Tipo.
- Porcentaje de Crecimiento Mensual en Ventas.
- Ventas en Soles totales vs proyectado.
- Share de mercado en soles.
- Porcentaje de clientes nuevos.
- Porcentaje de clientes con recompra.
- Porcentaje de Conocimiento de Marca (*Share of Mind*).
- Porcentaje de Satisfacción de Marca.
- Cantidad de clientes por semestre.

#### **4.6.2. KPIs Redes Sociales**

##### **YOUTUBE**

- Cantidad de Vistas.
- Cantidad de seguidores.
- Ingresos por Monetización.
- Recordación de Marca.
- Ventas realizadas.
- Nuevos Clientes.

##### **INSTAGRAM**

- Cantidad de seguidores.
- Porcentaje de Engagement de Publicaciones.

##### **FACEBOOK**

- Cantidad de Seguidores
- Recordación de Marca
- Porcentaje de Engagement de Publicaciones.

#### **TIKTOK**

- Cantidad de Vistas
- Cantidad de Seguidores
- Recordación de Marca

#### **FACEBOOK MESSENGER & WHATSAPP MESSENGER**

- Cantidad de Ventas
- Cantidad de Reclamaciones

#### **4.7. Ventaja competitiva**

Se ha definido como nuestra ventaja competitiva con mayor diferencial, frente a la actual competencia, al siguiente aspecto:

***La utilización de la analítica de datos a través del BI para agregar valor a nuestro Sitio web online.***

Al haber identificado una problemática por parte de la competencia en cuanto a sus Sitio webs, ya que, se mantienen en un nivel muy básico y transaccional, decidimos optar por aprovechar toda la información que se puede recabar de la interacción de los clientes con la web en base a su comportamiento de compra. Con esta data lograremos tener una oferta más personalizada a cada consumidor, de la mano de un Sitio web amigable que se anticipe a las necesidades y deseos de nuestro cliente.

## 5. Investigación de mercado

### 5.1. Objetivo general

1. Conocer las principales variables del negocio de juegos de mesa modernos
2. Conocer el perfil del cliente de juegos de mesa modernos
3. Probar la propuesta de Valor de la tesis.

### 5.2. Objetivos específicos

1. Identificar y valorar las barreras financieras, logísticas y comerciales del negocio de juegos de mesa modernos
2. Conocer la percepción de la clientela de juegos de mesa modernos de los vendedores de la categoría
3. Confirmar la existencia las estrategias de marketing que actualmente se usan en el mercado de juegos de mesa modernos
4. Identificar los motivadores de compra más importantes de los clientes de juegos de mesa modernos
5. Conocer las categorías de juegos de mesa modernos que actualmente compran y juegan los clientes
6. Conocer los hábitos de consumo antes y post pandemia
7. Conocer el gasto promedio mensual y gatilladores de compra de los clientes de juegos mesa modernos
8. Identificar las características más favorables de la propuesta de valor
9. Corregir las características menos interesantes o valoradas de la propuesta de valor.

10. Encontrar mejoras y cambios favorables comentados por el cliente para la propuesta de valor.

### **5.3. Diseño y Metodología de la Investigación**

Se contempla obtener información de fuentes primarias y secundarias que servirán como fundamento para la validación de la propuesta de valor. Así mismo se realizará un diseño de investigación de corte cualitativo con el objetivo de identificar las oportunidades comerciales que tiene el desarrollo del plan de negocio.

### **5.4. Limitaciones de la Metodología de Investigación Aplicada**

Consideramos de suma importancia dejar en claro que, habiéndose aplicado una metodología de investigación cualitativa a través de entrevistas a profundidad, y, por lo tanto, al no realizar una investigación confirmatoria de tipo cuantitativa, es necesario mencionar que esto supone una limitación al no haber confirmado los resultados obtenidos a través de las entrevistas, frente a resultados de una investigación cuantitativa.

#### **5.4.1. Posibles Inconvenientes Para Presentarse**

Debido a que se aplicó una investigación cualitativa, y no una cuantitativa, existen posibles inconvenientes a presentarse para lograr los resultados esperados del proyecto, los cuales detallamos a continuación:

- Al haber realizado solo investigación cualitativa, no podemos extrapolar los resultados y/o generalizarlos a la población en general.
- Habiendo realizado entrevistas a profundidad, no nos es posible convertir los resultados en data numérica y estadística que nos permita predecir y/o explicar el comportamiento con probabilidades y porcentajes de la

población, y las cuales son sumamente útiles para tomar decisiones del negocio.

- Existe un riesgo de que la presencia del investigador durante la recopilación de datos (entrevistas), pueda haber afectado o sesgado las respuestas de los sujetos de estudio. Así mismo, los investigadores, que somos los mismos miembros del proyecto, al muy involucrados, tendemos a tener una visión subjetiva del estudio y sus participantes.

### **5.5. Justificación de Metodología de Investigación Utilizada**

La principal razón que nos motivó a realizar una investigación cualitativa, y dejar de lado la aplicación de una investigación confirmatoria cuantitativa, fue la necesidad que teníamos de explorar y conseguir información con mucha profundidad y no solo respuestas superficiales, es decir no buscamos encontrar un “qué de las cosas” con los resultados, sino más bien un “por qué de las cosas”. En este sentido, optamos por aplicar entrevistas en profundidad, que nos permitiesen ahondar mucho más en la información, es decir, poder realizar repreguntas a los entrevistados hasta poder acceder a una capa de información en donde nos puedan explicar las razones y motivaciones por las que tomaron decisiones y tuvieron ciertos comportamientos a lo largo de su experiencia, tanto como proveedores de juegos de mesa, como usuarios de estos.

Por otro lado, es muy importante destacar que se optó por un método cualitativo, ya que, nos proporciona una comprensión profunda de un tema, de forma que es imposible reducir a números, y más detalles sobre una situación o una respuesta, ya que siempre se puede repreguntar, citar de nuevo a un entrevistado para una segunda ronda de preguntas, y, todo esto, en menos tiempo que con los métodos cuantitativos.

Finalmente, como sostienen Ugalde y Balbastre (2013), los enfoques cualitativos sirven para comprender la realidad social, porque dejan de lado las visiones unificadas que no se

pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios.

Es importante mencionar que, a pesar de no haber realizado una investigación cuantitativa confirmatoria, se tiene proyectado realizar una investigación de este tipo al finalizar el primer semestre del inicio de operaciones del proyecto, con la finalidad de reducir los riesgos mencionados previamente.

## **5.6. Fuentes de información**

### **5.6.1. Información Secundaria**

Las fuentes secundarias nos ayudarán a desarrollar el marco conceptual, marco contextual, el análisis del entorno y a identificar la situación y oportunidad de mercado.

Todo ello obtenido a través de artículos especializados, informes de estudio de mercado, portales especializados, revistas especializadas y trabajos de investigación de pre y post grado.

Así mismo, dentro de las principales búsquedas de fuentes secundarias están:

- Análisis de mercado global
- Análisis del mercado peruano
- Tasa de crecimiento del mercado
- Principales competidores del mercado peruano (Por empresa y marca)
- Hábitos de compra
- Distribución o comercialización
- Canales

## 5.6.2. Información Primaria

### Investigación Cualitativa

#### a) Población y Muestra

##### ○ Población Objetivo

- **Población Objetivo 1:** Hombres y/o mujeres dueños de empresas proveedoras de juegos de mesa en Lima Metropolitana.
- **Población Objetivo 2:** Hombres y/o mujeres considerados usuarios frecuentes de juegos de mesa en Lima Metropolitana.

#### b) Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra para la presente investigación fue de 10 participantes seleccionados por conveniencia, 5 por cada población objetivo.

#### c) Método de Recolección de Datos

##### ○ Método Cualitativo

El método cualitativo de recolección de datos utilizado fue el siguiente:

- **Entrevistas a Profundidad**

Se realizaron 10 entrevistas a profundidad a cada uno de los participantes de la muestra.

## **6. Estudio de Mercado**

### **6.1. Mercado total**

De acuerdo con la información de SUNAT pudimos extraer que el mercado total de los juegos de mesa a nivel nacional es de 8.8 millones de soles anuales y en constante crecimiento, con la constante creación de nuevos vendedores y retailers pequeños el negocio. Contra el 2018 el 2019 la categoría creció en 2% y 2020 creció 77%. El negocio a nivel local está aún en etapa de crecimiento acelerado, consideramos que, para el final de nuestro ejercicio, al final del tercer año, el negocio habrá crecido en 5% desde comienzo del 2021.

### **6.2. Análisis de mercado y Conclusiones de Estudio**

De acuerdo con las entrevistas con los proveedores pudimos rescatar diferentes hallazgos:

1. A nivel nacional la competencia no es muy dura, existe mucho espacio en el mercado y los proveedores consultan entre ellos para evitar dañar el valor del mercado. Y todos acordaron de que les conviene que todos continúen realizando esfuerzos para hacer crecer la categoría.
2. La institución de una nueva tienda es complicada y requiere de considerable inversión (S/ 50,000 a más) entre acondicionamiento de local, compra de mercadería, capacitación del personal, solicitud de permisos a la administración local, entre otros. Esto sucede debido a que la locación es crítica para una tienda de experiencia, pues buscan estar en un distrito céntrico y con potencial de mercado NSE A-B los cuáles suelen ser más operativamente más caros que en distritos comerciales.

3. Existen tres conceptos de tienda: las de Experiencia, como PONTE MOSCA y DIA-D, las de DISPLAY como CUY GAMES y las nativas Digitales como AQueJugamos.com.pe
  - a) Las Tiendas de Experiencia consiste en permitirle a cualquier persona acceder a un portafolio de juegos abierto, jugarlo con sus amigos y devolverlo, el asesor de ventas luego se acerca y les ofrece el juego, este formato ha perdido importancia por la pandemia, Ponte Mosca ha hecho un completo downsize de su tienda de experiencia para pasarse a ser enteramente digital.
  - b) Las Display son formatos en que se muestran los juegos de mesa únicamente como vitrina, el asesor es quién se encarga de describir y vender proactivamente a los clientes potenciales.
  - c) Las nativas digitales son formatos sin punto de atención físico con el cliente, enteramente Sitio webs de comercio electrónico con modelos de delivery.
4. El rango de precios de los juegos de mesa es muy amplio, existen juegos pequeños de S/ 40 como gigantes de S/800, a nivel general encontramos que el ticket promedio de los juegos de mesa rodea los S/120 según lo comentado por los entrevistados.
5. Encontramos que es un mercado con una gran participación de varones, salvo CUY GAMES quiénes indicaron tener más mujeres que hombres debido a su empresa aliada CUY ARTS que trajo a bastante de su clientela original a su segunda categoría y por la experiencia de rompecabezas que comenzó en la pandemia.
6. Utilizan las redes sociales principalmente como medio de comunicación de novedades y como activador de recordación de marca más no como herramienta comercial o comunicación bidireccional.

7. La estrategia de marketing predominante en el mercado es la de gestión de producto/portafolio, compiten por tener un portafolio atractivo y constante a precios competitivos o tener más novedad a precios más elevados.
8. Para captar clientes ninguna empresa tenía una estrategia muy bien definida salvo la inversión en GOOGLE ADS de CUYGAMES, la mayoría de los proveedores espera que los clientes visiten sus instalaciones o que lleguen a través de un referido.
9. No hemos encontrado ninguna empresa con estrategias de gestión del valor ni retención de clientes, existieron iniciativas cuales puntos como Día-D, pero el mismo dueño indicó que se dejaron de usar por gran parte de la clientela y de comunicar
10. Existen cerca de 5000 nuevas ediciones y lanzamientos de juegos de mesa modernos anuales por escoger de todas editoriales en español, a nivel nacional el acopiador local principal, MAR LÚDICO, escoge lo que considera más interesante y selecciona cerca de 200 títulos anualmente para la distribución nacional.
11. Se comercializan principalmente dos tipos de tipo de juego de mesa: los *party games* y los *board games*, los primeros son juegos más casuales de poca duración de fácil explicación y los segundos pueden tardar varias horas tanto en explicarse como en jugarse. Usualmente los clientes acceden primero a un *party game* antes de entrar al mundo de los *board games*.
12. El Nivel Socioeconómico promedio del cliente es B, y vive en cualquier distrito de Lima, no existe una principal distribución geográfica de la residencia del cliente promedio de juegos de mesa modernos.

13. Existe un cliente no consumidor que compra para regalar juegos de mesa a alguien.  
Es un mercado no explotado pues no se tiene una oferta específicamente para ellos.

De acuerdo con las entrevistas con los Clientes de juegos de mesa:

1. Entraron a la categoría en la mayoría de los casos por recomendación de un amigo cercano que los introdujo al juego y crearon su propia comunidad. En otros casos comenzaron con juegos de cartas.
2. No tienen comunidades muy abiertas, usualmente sus grupos de juego son los mismos y son con ellos con quiénes prueba nuevas experiencias.
3. Tienen portafolios de juegos variados, no coleccionan una sola categoría o género de juegos, les gusta probar nuevas cosas y enseñarles a sus comunidades.
4. Pueden valorar un juego por tanto las mecánicas del juego, temática, materiales y piezas y depende del jugador cuánto valor atribuye a alguna de estas características.
5. Usualmente dentro las colecciones dentro de cada comunidad colaborativa son diferentes, tratan de no tener el mismo juego en su colección.
6. Dentro de la categoría de juegos de mesa modernos existen dos tipos de clientes

*Light y Heavy Users:*

- a. Los *light users* son clientes que compran juegos de “*retail*” que son producidos masivamente, tiene un comportamiento coleccionista, pero no tan exploratorio, disfruta de los juegos y es flexible con quién podría jugar.
- b. El *heavy user* es alguien que puede llegar a financiar juegos en KICKSTARTER y comprarlos únicamente en lenguaje original y está

dispuesto a pagar bastantes cientos de dólares por la exclusividad y no es flexible con su grupo de juego. También está dispuesto a tener sesiones de juego mucho más prolongadas que los *light users*.

7. El presupuesto mensual destinado para juegos de mesa de los clientes de la categoría es de S/ 300 para 1 o 2 juegos. Sin embargo, todos acordaron de que son flexibles en gastar mucho más si es que el juego que quieren amerita mayor inversión.
8. Se informan principalmente a través de YouTube, encontramos de que revisan *reviews*, *unboxings* y tutoriales para adentrarse en el juego antes de decidirse por comprarlo, solo un caso indicó que valoraba probar el juego físicamente antes de comprarlo. Indican también que valoran la honestidad del canal y que les falta tener un proveedor de contenido local.
9. Les gusta estar informado acerca de las novedades de nuevos lanzamientos y reediciones y pueden llegar a consultar foros internacionales para estar atentos a ellos.
10. Son muy sensibles al precio, luego de haber tomado la decisión de compra investigarán todos los proveedores a su disposición y escogerán al que tiene mejor precio y condiciones.
11. No siente que recibe ningún beneficio particular por comprar en ninguna de los Sitio webs de proveedores actuales.
12. Tienen diferentes comportamientos de consumo, existen varios que prefieren la compra digital y otros la compra presencial por diferentes motivos. Valoran la conveniencia de la lejanía de la tienda o evaluar la caja antes de recibirla. Otros solo compran digitalmente porque fuera de Lima no existen tiendas físicas.

13. Definen la obsolescencia de un juego, para renovarlo o venderlo, de diferentes maneras, algunos indican que podrían jugar un juego en su colección indefinidamente porque siempre podrán probar con un diferente grupo de juego y tener una nueva experiencia y otros indican que a la tercera vez que juegan ya se podrían deshacer de él.

## **7. Plan estratégico**

A raíz de la pandemia y de la evolución de las nuevas tecnologías, han desatado nuevos hábitos y diferentes requerimientos en los usuarios asiduos a los juegos de mesa. Por un lado, está la personalización de la experiencia de compra a través de la información valiosa que proveerán los mismos suscriptores del Sitio web, y por otro lado está la creación de una comunidad fidelizada a través de una serie de beneficios que se ofrecerán a los usuarios que puedan destacarse de mejor manera siendo partícipes activos de la experiencia ante nuevos suscriptores.

Para el desarrollo del presente proyecto, debemos considerar que nuestra empresa deberá contar con los pilares principales que orienten el camino a seguir para lograr el éxito como empresa, siendo estos:

### **7.1. Misión**

Brindar a las familias y grupos de amigos peruanos la capacidad de escapar de la rutina, compartir tiempo de calidad y divertirse probando nuevas experiencias sin salir de casa.

Visión

Ser el primer referente de juegos de mesa en el mercado nacional minorista buscando tener una oferta diferenciada y exclusiva para los jugadores y aficionados de juegos de mesa en el Perú

## 7.2. Prioridades estratégicas definidas

El abanico de estrategias que se revisaron en la primera parte del proyecto, fueron de gran ayuda para establecer la mejor ruta de cómo llegar de manera efectiva a los clientes y generar una diferenciación con la competencia.

Las prioridades estratégicas que prevalecen dentro de la propuesta de desarrollo del Sitio web son:

- Generar una experiencia personalizada de compra a través de la información recabada por nuestro CRM, de manera que los usuarios puedan percibir la importancia y valor que se les dará a través de recomendaciones y sugerencias de acuerdo con el perfil suscrito.
- Generar una comunidad afianzada a nuestra marca a través de la interacción de los usuarios que van ganando beneficios por la participación dentro del Sitio web y que podrán ser parte de la experiencia de los nuevos adeptos que van acoplándose a la misma.

## 7.3. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Descripción
Generar una comunidad de jugadores de mesa	La creación de líderes, maestros y competidores dentro de una comunidad que tiene como punto principal el entretenimiento será nuestro principal diferenciador para que los mismos usuarios sean quienes logren motivar a los nuevos a través de un programa de beneficios

	exclusivos por puntaje de participación dentro del Sitio web.
Fidelización de clientes	Se buscará tener los mejores puntajes en las encuestas NPS de manera que la satisfacción de los clientes respecto a la experiencia y productos sea la óptima posible para seguir manteniendo a los ya establecidos y a la expectativa de lograr nuevos.
Servicio post venta	La transacción comercial no será el paso final de la experiencia, sino que se hará un seguimiento al usuario buscando tener nuevas oportunidades de mejora y desarrollo.
Reconocimiento en la industria de juegos de mesa	Ser uno de los principales referentes en el servicio personalizado del sector de juegos de mesa
Buen clima laboral	Creemos que la motivación de parte de las cabezas de equipos de trabajo, como las gerencias, para con los trabajadores es parte de un juego más grande que deberá ser superado de manera holgada buscando la optimización de los potenciales del

	capital humano.
--	-----------------

#### 7.4.Foda

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo multidisciplinario para el desarrollo y mantenimiento del sitio web.</li> <li>• Alto conocimiento del cliente como herramienta de generación de ofertas personalizadas.</li> <li>• Estudio y conocimiento de la competencia local</li> <li>• Web con infraestructura digital con potencial de crecimiento en desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de experiencia en el rubro de negocio.</li> <li>• Principales competidores solidificados como líderes y principales referentes.</li> <li>• Capital de trabajo limitado a diferencia de la competencia.</li> <li>• Periodos largos de desarrollo del sitio web.</li> <li>• Necesidad de una pasarela de pagos para poder efectuar las transacciones</li> <li>• Necesidad de una manualidad para procesar algunas transacciones</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estilo de vida de las personas se volvió más hogareño debido a las restricciones y protocolos durante la pandemia</li> <li>• El rubro está en constante crecimiento refleja una demanda creciente.</li> <li>• La oferta de comercio electrónico de juegos de mesa es deficiente a nivel nacional</li> <li>• Constante flujo de lanzamiento de nuevos juegos de mesa y renovaciones constantes de jugadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las regulaciones se vuelven cada vez más laxas permitiendo a la gente salir más de sus casas a realizar más actividades fuera de ellas.</li> <li>• La posibilidad de otros negocios de lanzar otras empresas de juegos de mesa es relativamente fácil.</li> <li>• Inestabilidad política impacta el tipo de cambio que convierte a las empresas importadoras más caras y menos solventes.</li> </ul>

## 8. Plan de marketing

### 8.1. Objetivos de Marketing

- Posicionarnos en el *Share of Mind* de los consumidores como una nueva opción para la compra de juegos de mesa.
- Alcanzar los 300 clientes en los primeros 6 meses.

- Armar una base de datos con los primeros clientes de la empresa para comenzar a alimentar el CRM y personalizar la oferta.
- Ampliar la oferta de nuestros servicios gradualmente crezcamos en número de clientes.
- Vender 1000 productos de nuestra tienda online en el primer año.

#### **8.1.1. Indicadores**

- Posicionamiento de la marca (*Share of Mind*)
- Número de clientes alcanzados mensual y semestralmente.
- Cantidad de nuevos servicios agregados en el primer año de operación.
- Número de productos vendidos mensual y anualmente.

#### **8.2. Alcance Comercial**

La empresa tendrá un alcance B2C (*business to consumer*), es decir, que toda la estrategia comercial y de ventas estará dirigida hacia el consumidor final. Algunas de las razones por las que se tomó esta decisión son las siguientes:

- El mercado mayorista de distribución está dominado por un solo proveedor que tiene un alto posicionamiento y contratos de exclusividad cerrados con las casas distribuidoras de habla hispana más importantes.
- Existe una mayor oportunidad de diferenciación al dirigirse a los consumidores finales.
- El mercado de los juegos de mesa es uno que está en pleno crecimiento, lo que significa una buena oportunidad para entrar a competir como proveedor.
- La comunidad de consumidores de juegos de mesa aún es pequeña, por lo que entrar a competir ofreciendo servicios diferenciados al consumidor final resultará atractivo para atraer nuevas personas.

- A partir de la pandemia ha habido un incremento en la preferencia por comprar juegos de mesa para realizar una mayor cantidad de actividades dentro del hogar, esto indica que la demanda está creciendo.

### **8.3. Creación de marca**

#### **8.3.1. Perfilamiento de Consumidores**

En base a las entrevistas a profundidad realizadas a usuarios de juegos de mesa, durante la etapa de levantamiento de información primaria, pudimos obtener información que nos indica la existencia de dos tipos de consumidores de juegos de mesa, que son: los Consumidores Especializados (*Heavy Users*) y los Consumidores No Especializados (*Light Users*).

Es por ello por lo que, nos enfocaremos en dos perfiles de consumidores, diferenciados por su acercamiento y forma de uso con los juegos de mesa. Es decir, en cuanto a datos duros, son perfiles parecidos que se encuentran dentro de los mismos rangos; difieren en los temas de datos blandos, es decir en un perfilamiento más por hábitos de consumo y estilos de vida.

##### **8.3.1.1. Consumidor Especializado (*Heavy Users*).**

###### **Criterio Demográfico:**

- Hombres y mujeres.
- Estudiantes y/o profesionales
- 18 a 59 años
- Solteros y/o casados
- NSE A, B y C

**Criterio Geográfico**

- Residentes del Perú, en especial de los departamentos de Lima, Arequipa y Piura.

**Hábitos de Consumo**

- Especializado / Coleccionista / Compra planificada

**Criterio Psicográfico**

- Le gustan las actividades en el hogar, compartiendo juegos de mesa con sus padres y amigos por las noches, también disfruta de las plataformas de *streaming* como Netflix o Disney+ y sus redes sociales favoritas son Instagram, YouTube y LinkedIn. Suele realizar sus compras a través de Sitio webs online. Aspira a poder ascender en el trabajo para conseguir mayores ingresos y poder comprarse su propio departamento. Entre sus principales miedos están perder a sus padres y también gastarse sus ahorros que guarda para posibles eventualidades.

**Buyer Persona: Alejandro**

Alejandro es varón, soltero, de 30 años que vive en Jesús María con sus padres, tiene una hermana menor que vive con ellos. Estudió Administración de Empresas, y actualmente está trabajando en una empresa mediana ganando S/ 5,000 al mes.

Le gustan las actividades en el hogar, compartiendo juegos de mesa con sus padres y amigos por las noches, también disfruta de las plataformas de

*streaming* sea Netflix o Disney+ y sus redes sociales favoritas son Instagram, YouTube y LinkedIn. Suele realizar sus compras a través de Sitio webs online.

Aspira a poder ascender en el trabajo para conseguir mayores ingresos y poder comprarse su propio departamento. Entre sus principales miedos están perder a sus padres y también gastarse sus ahorros que guarda para posibles eventualidades.

Nuestro primer *Buyer Persona*, Alejandro, es el típico jugador de juegos de mesa, está constantemente buscando nuevas referencias, tiene uno o dos proveedores principales, es sensible al precio, pero tiene continuar su portafolio de juegos como prioridad. Nuestro principal interés es capturar a estos clientes, convirtiéndolos a nuestra planta y generar siempre ofertas diferenciadas de retención y rentabilización, convertirnos en su principal proveedor de juegos de mesa nos brindaría la mayor rentabilidad a largo plazo.

Capturarlos podría resultar una tarea difícil, está acostumbrado a su actual proveedor; sin embargo, está fidelizado principalmente por una oferta enfocada a la actualización del portafolio y tener precios competitivos.

#### **8.3.1.2. Consumidor No Especializado (*Light Users*).**

##### **Criterio Demográfico:**

- Hombres y mujeres.
- Estudiantes y/o profesionales
- 18 a 59 años
- Solteros y/o casados

- NSE A, B y C

#### **Criterio Geográfico**

- Residentes del Perú, en especial de los departamentos de Lima, Arequipa y Piura.

#### **Hábitos de Consumo**

- Aficionado / Esporádico / Compra por impulso

#### **Criterio Psicográfico**

- Le gusta pasar tiempo en familia y siempre organiza reuniones donde puede compartir dinámicas de entretenimiento. Le gusta mirar películas en Netflix y Amazon Prime siendo suscriptor con membresía anual. Uno de sus miedos es salir y contagiarse de Covid. Cuida mucho a su familia y ellos siempre hacen compras por delivery de los supermercados cercanos a su casa. Tiene un grupo de amigos con los que siempre se reúne virtualmente para jugar una variedad de juegos en línea. Previo a la pandemia, solía reunirse en su casa y pasaban varias horas jugando Monopolio y Risk.

#### **Buyer Persona: Luis**

Luis es un joven de 20 años y tiene 2 hermanos, Mónica de 15 y Rafael 17 años. Luis vive en el distrito de San Isidro y trabaja en La Molina. Recién se

ha graduado como Ingeniero de la Católica y actualmente viene desarrollando un diplomado en la UPC.

Luis trabaja como asistente comercial de una empresa de alimentos mediana y gana 3.5 mil soles mensuales. Le gusta pasar tiempo en familia y siempre organiza reuniones donde puede compartir dinámicas de entretenimiento. Le gusta ver películas en Netflix y Amazon Prime siendo suscriptor con membresía anual.

Uno de sus miedos es salir y contagiarse de Covid. Cuida mucho a su familia y ellos siempre hacen compras por *delivery* de los supermercados cercanos a su casa. Tiene un grupo de amigos con los que siempre se reúne virtualmente para jugar una variedad de juegos en línea. Previo a la pandemia, solía reunirse en su casa y pasaban varias horas jugando Monopolio y Risk.

Su más grande miedo es que su familia se contagie de Covid y pasar problemas de salud.

Con respecto a nuestro segundo Buyer Persona, Luis, notamos que existe oportunidad en hacer crecer el mercado de juegos de mesa, introducir a nuevas personas genera mejores potenciales para la industria.

Para tal fin necesitamos encontrar forma de transformar la necesidad que tiene de entretenimiento familiar y amical en oportunidades para jugar juegos de mesa, para poder convertirlos competiremos con otros tipos de entretenimiento en casa sea, videojuegos, reuniones familiares, y demás sustitutos

### **8.3.2. Comportamiento a ser cambiados en el consumidor**

- Trasladar la compra de juegos de mesa tradicional hacia el canal online.

- Generar un nuevo espacio de entretenimiento dentro de casa sin necesidad de salir de ella.
- Lograr movilizar a los consumidores no especializados de juegos de mesa, hacia un consumo más especializado y sostenible en el tiempo.
- Impulsar en los consumidores un nuevo tipo de hobby.

### 8.3.3. Posicionamiento

Estudiamos los líderes del mercado de juegos de mesa Dia-D Juegos, Cuy Games, Mazmorra Games y Juegos Ponte Mosca y analizamos su comportamiento en las redes sociales.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Realizamos un análisis del posicionamiento del ecosistema digital y encontramos que a pesar de que Dia-D juegos es el líder del mercado siendo los más caros también y que los demás Cuygame, Mazmorra Games y Ponte Mosca se reparten menos participación con un precio muy similar entre ellos.

Sin embargo, en vista de presencia digital, analizando sus redes sociales, podemos observar que el seguidor del mercado, CuyGames, es el que da la pauta, teniendo y por mucho el mayor alcance y *Engagement* del mercado de juegos de mesa locales.

Nosotros buscamos posicionarnos como líder en *Engagement* y alcance de todos los demás, compitiendo directamente con cuy games que si bien tiene un alto posicionamiento en ambas no es quién más la aprovecha, la participación del mercado de cuy games es empatada en el liderazgo con Dia-D y en ninguno de los casos invierten de forma importante en desarrollar el mercado digital, con páginas web con el mínimo valor de simplemente información y compra y venta, sin ninguna analítica ni herramientas de fidelización consideramos que podemos ocupar este espacio en la mente del consumidor.

#### **8.3.4. Branding**

Decidimos por el nombre Sobremesa, una traducción incorrecta de Tabletop en inglés que significa juegos de mesa, también alude al momento en el que usualmente se juegan, luego de almorzar o cenar.

#### **8.3.4.1. Percepción de Marca.**

“Conocemos y valoramos a nuestros clientes y les ofrecemos lo que realmente necesitan” nuestro propósito es poder comunicar a los clientes que lo conocemos, nos importa y queremos que lo sepa. Nuestro objetivo de percepción de marca es que nos conozcan como una marca líder en el mercado de juegos de mesa de forma digital. Una marca que valore y aprecie ser parte de nuestra clientela.

#### **8.3.4.2. Organización**

- a) La empresa contará con dos socios y será gestionada principalmente por el gerente general y principal accionista, quien realizará la mayor parte de actividades de marketing y comercial en pro del crecimiento de la marca. En esta etapa se priorizará la creación y desarrollo de la página con el objetivo de fomentar la visita y compra con esta nueva forma de interacción con la marca.
- b) La estructura también se considera a un personal administrativo que gestionará la documentación y logística de los productos, siendo al segundo año, visualizando a partir de este punto un crecimiento que sustenta el pago de un salario para la persona encargada de marketing.
- c) A partir del tercer año el equipo se amplía, contando con un asesor comercial que tendría el objetivo de incrementar las ventas a través del canal virtual.
- d) La mayoría de las actividades serán tercerizadas en función a la necesidad del momento, esto para no generar gastos fijos que perjudiquen el flujo de caja.

#### **8.3.4.3. Comunicación de la promesa de Marca.**

El mensaje a través de la comunicación, que se realizará a través de las redes sociales, será de que la compañía siempre se preocupa por el cliente, por retenerlos y estar alineado con sus necesidades:

- a. YouTube - tutoriales y vlogs acerca de los juegos que los clientes necesitan.
- b. Instagram - ofertas y promociones segmentadas a los clientes
- c. Facebook - noticias y contenido útil para los clientes
- d. Sitios web - ofertas segmentadas
- e. Atención al cliente - foco en la atención y retención de los clientes

#### **8.3.5. Diseño de marca**



### **8.3.6. Creación de valor**

Se generará el valor de marca a través del desarrollo de una técnica especializada para poder comunicarnos mejor hacia el tipo de público al que nos dirigimos, la personalización del avatar. Esta tiene como principal objetivo activar, durante el proceso de búsqueda y compra, el verdadero pensamiento del jugador y brindar algunas recompensas que motiven la mayor cantidad de interacción dentro del Sitio web, de manera que pueda verse más atractiva y efectiva para quienes naveguen en la misma.

Con esto, queremos que los consumidores se identifiquen con la marca más allá de los fines estrictamente comerciales, para pasar a ser un e-commerce singular, a una página que brinde una experiencia entretenida y adecuada al tipo de consumidor que se tiene. Además, la información que brinden los usuarios será clave para el mejor perfilamiento de lo que realmente le interesa al consumidor, de esta manera podemos personalizar la experiencia de compra.

### **8.3.7. Descripción del producto**

El producto principal consiste en desarrollar un Sitio web digital de comercio electrónico con la capacidad de ofrecer un surtido de juegos de mesa a la venta. Nuestro Sitio web se enfocará en que el cliente pueda tener un gran abanico de productos ajustados a sus gustos y preferencias, mostrándole, de acuerdo con el análisis de su perfil como cliente, las mejores opciones de juegos que pueden adquirir. Para que el cliente pueda tangibilizar la personalización de experiencia de compra, el cliente podrá escoger, de una serie de opciones, la imagen de un personaje con el que será identificado. El personaje como imagen tendrá sus versiones avanzadas con nuevos accesorios, diferente vestimenta, etc. que se

actualizará en el perfil del cliente, de acuerdo al cumplimiento de retos y objetivos que tendrá desde un inicio haciéndolo subir de nivel.

Así también, la imagen del personaje escogido por el usuario obtendrá medallas que serán ganadas por cumplir los requisitos de interacción dentro de cada sector de la página y de la comunidad de Sobremesa. Básicamente, las medallas se añadirán como imagen al personaje del usuario para que se distinga de mejor manera entre los que no cumplen los requisitos, de esa manera podremos tener la trazabilidad de su valor en la web y gestionar mejor los puntos de contacto que tienen los clientes dentro de nuestra página.

Como producto secundario consideramos el canal de YouTube de experiencias y tutoriales, la venta de *merchandising*, eventos, sesiones de experiencia, torneos, entre otros, que ayuden a crear comunidad y tener más facturación además de visibilidad con los clientes. Estas sugerencias de productos adicionales serían adaptadas a grupos de clientes en función de su personaje, de tal manera que generemos más contacto en diferentes ocasiones y no solo en la compra del juego.

### **8.3.8. Estrategia de productos**

#### **8.3.8.1. Estrategia de Portafolio Principal.**

Tener el catálogo más actualizado de juegos de mesa modernos del mercado, actualizando constantemente con las nuevas ediciones y nuevos juegos lanzados internacionalmente en español.

#### **8.3.8.2. Estrategia de Portafolio Secundario.**

Dado que el segmento de juegos de mesa modernos es un segmento todavía pequeño, apostaremos por contar con un surtido adicional de juegos de mesa tradicionales y educativos nacionales. Este portafolio nos

permitirá tener espacio para negociar y cerrar las ventas sin perder la oportunidad con nuevos posibles clientes.

Esto quiere decir que reduciremos el riesgo de rebote de clientes luego de las primeras interacciones con el asesor comercial considerando que el cliente no se sienta atraído por estos juegos de mesa modernos. Controlar esta situación (clientes consultantes y no compradores) es determinante en los primeros meses de operación porque estamos incorporándonos al mercado y necesitamos generar más facturación.

#### **8.3.8.3. Estrategia de Productos a la Medida.**

Nuestra principal estrategia de producto es de productos a la medida, analizaremos a través del CRM las preferencias del cliente y construiremos ofertas adecuadas a su perfil obteniendo así los productos a la medida que el cliente puede no tener conocimiento y nosotros tenemos capacidad de ofrecerle:

##### ***Ejemplo:***

*Estefanía es nuestro cliente de Nivel 4 que ya nos ha comprado varios productos, a través del análisis Customer Relationship Management pudimos extraer:*

*Estefanía es mujer de 35 años, suele comprar 0.5 juegos de mesa mensualmente con un ticket promedio de S/200, principalmente juegos de estrategia para 2-4 jugadores. Sus últimas compras fueron Dead of Winter, Masquerade y Pandemic. Es nuestro cliente por unos 6 meses.*

*Por tanto, decidimos ofrecerle Terraforming Mars. un juego con las características que Estefanía va a apreciar. Estefanía recibirá un precio especial por ser un cliente de alto valor.*

### **8.3.9. Estrategia de diferenciación de producto**

Se ha definido como nuestra estrategia de diferenciación la combinación de tres componentes canal digital apuntando a la omnicanalidad, utilización de BI y manejo de portafolio de juego de mesa moderno y tradicional. Estos componentes nos dan el factor innovador y nos separa de la competencia dado que nuestro enfoque al cliente es un pilar sobre el que trabajaremos.

Con respecto a la omnicanalidad, los clientes actualmente viven inmersos en este proceso constantemente y espera que nosotros podamos tener la versatilidad de adaptarnos a ello ofreciendo la mayor cantidad de alternativas y puntos de contacto, es por eso que estamos pensando incorporar al modelo de negocio en la segunda etapa máquinas expendedoras de los productos seleccionados más vendidos en diferentes puntos en malls para compras inmediatas o para dejar paquetería comprada online.

Respecto a la utilización de la analítica de datos a través del BI para agregar valor a nuestro sitio web esperamos capitalizar la información recopilada, queremos aprovechar al máximo estas herramientas ya que la competencia lo mantiene en un nivel muy básico actualmente y solo es una experiencia transaccional. Con esta data lograremos tener una oferta más personalizada a cada consumidor, de la mano de un sitio web amigable que se anticipe a las necesidades y deseos de nuestro cliente.

Finalmente, la inclusión de Juegos de mesa tradicionales al surtido que nos dará la oportunidad de capitalizar cada contacto con los clientes teniendo un porcentaje más alto de concreción de venta e incrementar el universo de clientes nuevos y cautivos dada nuestra versatilidad.

### **8.3.10. Estrategia de precios**

#### **8.3.10.1. Pricing Genérico.**

A nivel general, la estrategia de pricing es de paridad versus la competencia con el propósito de evitar guerra de precios y la desvalorización del producto como categoría.

#### **8.3.10.2. Pricing por cliente.**

Nuestra estrategia principal es enfocarnos en la retención y fidelización de nuestros clientes. Para tal fin nuestros clientes con más valor accederán al portafolio con un precio exclusivo en sus compras.

- a. Un cliente de nivel 1 podrá solo acceder a los precios genéricos, entre S/60 y S/800 y con un promedio de S/120 debido al mix de ventas que nos indican los proveedores en las entrevistas.
- b. Un cliente nivel 2 tendrá delivery gratuito a todo Lima y Regiones, precio de delivery de S/8 ahorrados en las zonas de casco urbano y S/12 en las zonas de Lima Norte, Este y Oeste.
- c. Un cliente nivel 3 tendrá un descuento en compras medianas, en este nivel tendrán acceso al CRM, que implica descuentos entre 5% y 15% dependiendo del catálogo.

- d. Un cliente nivel 4 tendrá varios beneficios diferenciados como: descuentos de 10% a 20% en todo el portafolio (dependiendo del catálogo), desbloqueo de ítems nuevos en la personalización del avatar, descuento adicional en la primera compra de cada mes y finalmente, descuento del 17% por el mes de su cumpleaños. No considerándose la acumulación de descuentos.

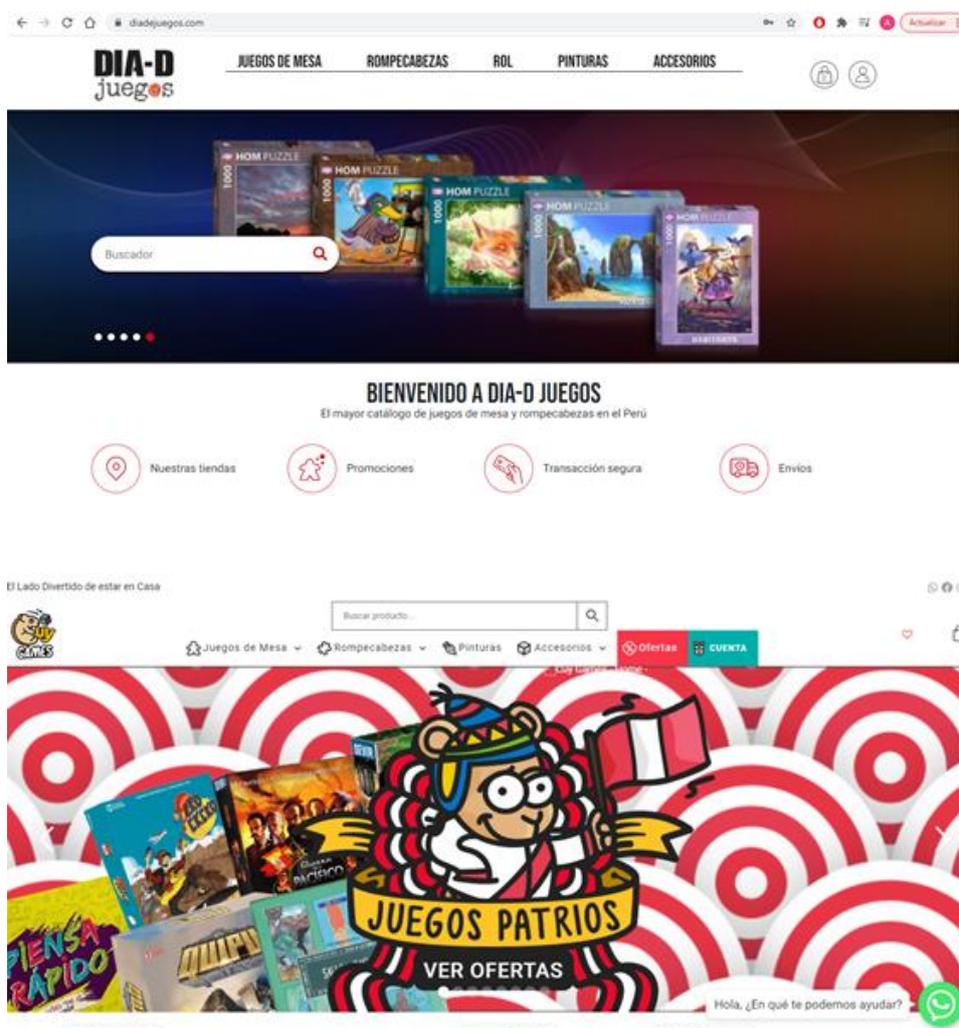
#### **8.3.10.3. Precio de suscripción.**

Estamos contemplando la opción de incluir una tarjeta de suscripción ofreciendo contenido especial en las redes sociales, así como pricing diferenciado en el portafolio a clientes quienes acceden al servicio por suscripción. Tendremos dos planes de suscripción para nuestros clientes, siendo el plan semestral con un costo de S/60 y el plan anual con un costo de S/100

#### **8.3.11. Innovación del producto vs la competencia**

Decidimos tomar los principales competidores digitales de juegos de mesa a nivel local: Dia-D juegos y CuyGames, ambas cuentan con un Sitio web de comercio electrónico con catálogos similares: Juegos de Mesa, Rompecabezas, Pinturas y Accesorios, Creación de Perfil y Carrito de compras. En el display se muestra siempre un buscador y las noticias del momento, que son las mismas independientemente del perfil del usuario.

Una vez dentro del Sitio web eres sujeto de una serie demasiado amplia de catálogos en los que es difícil encontrar algo que no se esté buscando por nombre.



La innovación busca anticiparse a la necesidad del cliente, si bien se desarrollará una estructura similar aprovecharemos los espacios para mostrar la oferta especial para el cliente:

Usuario, el cliente podrá crearse un avatar dentro del juego que, a través del uso del Sitio web, actividad en redes sociales y compra de productos incrementará su nivel y podrá acceder a diferentes ofertas que previamente no accedía.



Un cliente podrá tener conocimiento del nivel en el que se encuentra y cuánto le faltará para pasar al siguiente y poder acceder a las siguientes ofertas.

La competencia no permite al cliente diferenciarse, los Sitio webs tienen solo un usuario en el que el cliente se crea una cuenta para realizar sus transacciones, almacenar su información transaccional y permitirle a la compañía trackear su comportamiento, a diferencia de ello nosotros trabajaremos el Sitio web con el propósito de convertir la experiencia de registrarse y logearse una actividad entretenida y favorable para el cliente y nosotros no ganamos con la interacción, la capacidad de permitir personalizar su *frontpage* con ofertas y llenarnos de información de cliente.

El cliente podrá entender el valor que es para la empresa a través de las ofertas especiales específicas para él dependiendo del comportamiento que ha tenido y podremos validar dentro de su perfil, conoceremos sus gustos y preferencias, las analizaremos y generaremos ofertas específicas para el perfil. Por ejemplo, un cliente que prefiere los juegos de estrategia, cooperativos, de 4 jugadores, etc., una vez logeado podrá observar en el Sitio web principalmente juegos con esas características. Nuestra estrategia de precio será la de mantener la paridad versus el competidor más caro así, el cliente tendrá siempre la potestad de compararse y

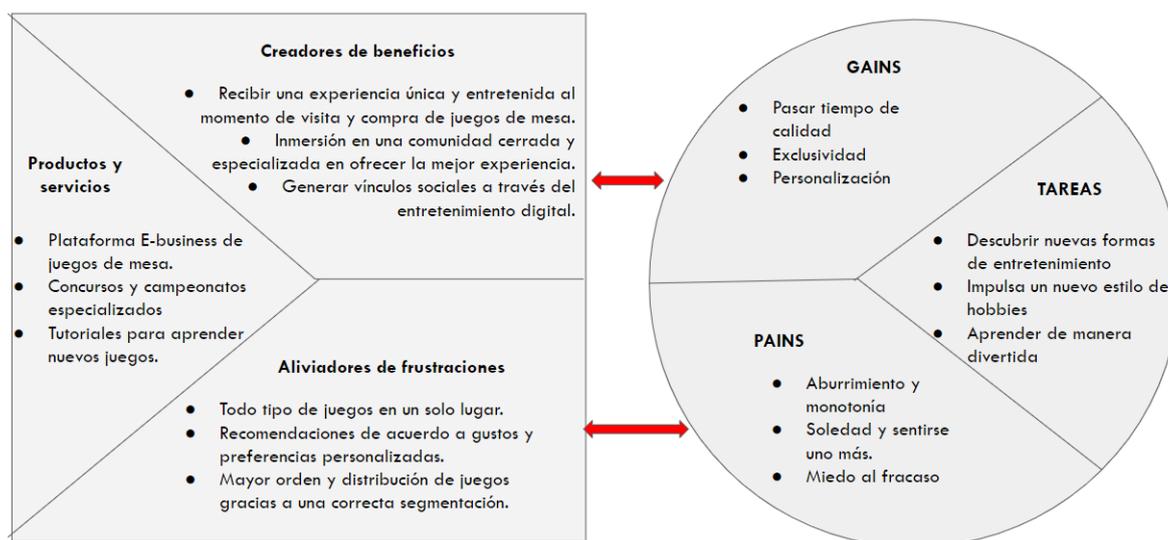
no encontrar disparidades desfavorables que ocasionen que busquen el producto en nuestro Sitio web y lo compren en otra.

### 8.3.12. Propuesta de valor

Ofrecemos una oferta **personalizada** en la venta de juegos de mesa generada a partir de un amplio conocimiento del cliente, de sus preferencias y de su comportamiento de compra.

- Generar la facilidad de acceder a una gran variedad de juegos de mesa que serán ofrecidos de forma **personalizada** de acuerdo con las características del comportamiento del usuario.
- Fidelizar a los clientes más rentables identificándose a través del análisis de la información y brindándoles una oferta diferenciada
- Brindar a los clientes una experiencia entretenida de compra a través de los diferentes puntos de contacto que tendrá con la marca.
- Que los clientes puedan unirse y compartir dentro de una gran comunidad de *partners* que calzan directamente con las preferencias que les sean más cómodas.

### 8.3.13. Mapa de valor



## 8.4. Entrega de valor

### 8.4.1. Comisiones

Dispondremos de dos esquemas de comisiones, un porcentaje del precio del juego irá al asesor digital, gestor digital de WhatsApp, en cada una de sus ventas. El propósito de él es incentivar la asesoría de la clientela con el impulso de cerrar cada una de las transacciones y permitirle al vendedor un umbral de negociación para cerrar la venta.

En segundo lugar, todos los clientes dispondrán de un código de referencia, el cual podrá utilizar para poder impulsar a todos los clientes para poder promocionar la página a través del código, ganando puntos de fidelización que les incrementará el nivel de sus avatares avanzando en los niveles de la segmentación.

- **PVf:** Precio de Venta Final
- **PVo:** Precio de Venta Inicial
- **C%:** Comisión Porcentual
- **C:** Comisión del vendedor

Esquema de comisiones para vendedores

- $(PVf * C\%) = C$

## 8.5. Comunicación de valor

### 8.5.1. Herramientas y Medios Digitales

Nuestra estrategia de Redes Sociales tendrá cuatro pilares: Educar, convencer, entretener e inspirar al cliente:



Como empresa digital la estrategia de gestión de redes sociales es de alta importancia, tenemos la intención de tener participación en las principales redes sociales para poder transmitir la visión del negocio a través de cada una de ellas.

**YouTube**, crearemos un canal de YouTube anfitriónado inicialmente por un miembro de nuestro equipo en el cual, semana a semana, se compartirán videos tutoriales, videos de experiencias y Vlogs con el propósito de transmitir nuestra estrategia a los clientes a través de esta red social. Cumplirá el objetivo de Educar a los clientes a explorar nuevos títulos de juegos y de entretenerlos a través del Sitio web.

**Instagram**, utilizaremos esta plataforma principalmente para entretener a través de memes divertidos con la visión de la compañía, buscar incrementar la penetración del mercado y de producto en las mentes de los consumidores. También a través de ella comunicaremos las promociones masivas para poder convertir más clientes. Con Instagram buscamos Convencer y Entretener

**Facebook**, utilizaremos Facebook principalmente para vincular las demás redes sociales activas y poder tener un punto de contacto con el cliente rápido y fácil. A través de esta plataforma comunicaremos a los clientes de las noticias de la empresa y demás novedades que sean de interés. Nuestro interés con Facebook es Inspirar.

**TikTok**, también como en YouTube crearemos un canal de micro tutoriales en que en el minuto se pueda explicar las reglas de los juegos así poder generar interés y poder incrementar así el mercado potencial y poder generar penetración de marca. Con TikTok buscamos Educar y Entretener.

**Messenger y WhatsApp**, serán nuestras herramientas de gestión de clientes, tanto para la asesoría de venta como para la gestión de reclamaciones, a través de ellas nos comunicaremos con los clientes y buscaremos convertir más ventas.

### 8.5.2. KPIs

				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas</li> <li>• Seguidores</li> <li>• Ingresos por monetización</li> <li>• Ventas realizadas</li> <li>• Recordación de Marca</li> <li>• Nuevos Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidores</li> <li>• Recordación de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguidores</li> <li>• Recordación de Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas</li> <li>• Seguidores</li> <li>• Recordación de Marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamaciones</li> <li>• Ventas</li> </ul>

## 8.6. Campañas de Marketing

### 8.6.1. Campaña de Marketing de Captura de Leads 1

#### a) Nombre de Campaña

*Presúmenos tu colección 😊*

#### b) Descripción General

La campaña consiste en mostrar la marca en la etapa de introducción, conocer clientes potenciales, capturar la información y convertirla en leads.

**c) Objetivos**

**i. General**

1. Generar recordación de marca
2. Capturar Leads de clientes

**ii. Específicos**

1. Actualizar las bases de datos de la compañía
2. Encontrar oportunidades en el mercado

**d) Desarrollo De La Campaña**

La campaña consiste en utilizar las redes sociales, Facebook e Instagram, para lanzar el sorteo de tres juegos de mesa, para participar de él, el cliente deberá tomarse una foto al costado de todos sus juegos de mesa.

Luego ejecutar el sorteo con tres ganadores y verter la información de la colección de cada uno de los jugadores en la base de datos de tenencia y de clientes para la futura explotación.

**e) Visuales**



Tipo de Mensaje	Acción	Métrica
<b>INFORMATIVO</b>	Banners en Instagram y Facebook para poder comunicar la pantalla y la medición de interacciones ocasionadas por ellas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. N° de visitas en la web.</li> <li>2. Costo por clic.</li> <li>3. Registros en el sorteo</li> </ol>

## f) Inversión

Item	Cantidad	Presupuesto
Juegos de Mesa a Sortear	3	S/ 300
Envío de los juegos de Mesa	3	S/ 21
		<b>S/321</b>

## 8.6.2. Campaña de Marketing para Mujeres

## a) Nombre de Campaña

*Chicas con Sobremesa*

## b) Descripción General

La campaña busca colocar a la mujer como otro nuevo perfil activo dentro del mercado de juegos de mesa, este perfil no ha sido atacado antes porque la participación era menor en muchas comunidades. Sin embargo, luego de haber vivido tiempos de pandemia donde hubo que ser muy creativo para pasar ratos agradables en familia muchas mujeres “conocieron” y “redescubrieron” los juegos de mesa.

Entonces nos enfocaremos en trabajar una campaña con mensajes clave que tenga un componente informativo impactante respecto a los juegos de mesa y otro componente lúdico que invite a las posibles clientes a imaginar el momento de alegría y compartir que puede tener en torno al juego de mesa con su Familia y/o amigas, consideramos que este es muy relevante dado que mostrará la propuesta de valor.

La campaña se ejecutará 100% Online usando las herramientas relevantes dentro de este ecosistema para tener un mejor alcance en el segmento objetivo.

**c) Objetivos**

**i. General**

Capturar y retener nuevos clientes que consideramos no han sido abordados anteriormente, pero que por las revisiones ejecutadas en el mercado constituye un perfil de posible cliente no desarrollado.

**ii. Específicos**

1. Presentar una oferta adecuada para este público, que contenga elementos diferenciales.
2. Capturar la atención y generar interacción para desarrollar una relación.
3. Impulsar al nuevo segmento a conseguir su primera compra y hacerlo memorable.

**d) Desarrollo de la Campaña**

Tipo de Mensaje	Acción	Métrica
INFORMATIVO	Materiales audiovisuales cortos, lúdicos y claros donde explique las categorías más relevantes	1. Nro. de visitas en la web.

	<p>para el segmento. Estos materiales serán multiplataformas con adaptaciones adecuadas para que tenga el impacto adecuado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Tiempo de permanencia.</li> <li>3. Lectura e interacción en secciones relacionadas.</li> <li>4. Costo por clic.</li> <li>5. Porcentaje de Rebote.</li> </ol>
<p><b>CAPTURA</b></p>	<p>Generar hasta 4 tipos de materiales audiovisuales con situaciones simuladas donde se viva la experiencia del juego de mesa combinada con comunes reuniones de amigas con diferentes costumbres. La idea base es que el juego de mesa sea la excusa para reunirse.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de incremento de audiencia por edad y sexo.</li> <li>2. La tasa de share.</li> <li>3. Tasa de crecimiento y coeficiente de viralidad.</li> <li>4. Tasa de conversión.</li> <li>5. Número y porcentaje de visitantes.</li> <li>6. Intereses y afinidades de visitantes.</li> </ol>

Para la campaña estamos planificando el uso de las redes sociales disponibles para el segmento de mujeres que esperamos capturar por capacidad adquisitiva principalmente.

Entonces concentraremos esfuerzos en Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube. Sin embargo, no dejaremos de subir contenido en TikTok y Snapchat para ampliar la base de visualizaciones y generar interés.

Respecto a los momentos del año, ejecutaremos la campaña en dos momentos, al segundo mes de lanzamiento del sitio web, y las dos semanas siguientes luego de 3 y 5 meses respectivamente.

#### e) Visuales Referenciales





#### f) Inversión

En el primer ejercicio se realizarán estas inversiones en medios digitales pagados para obtener reconocimiento de marca y atraer tráfico a la página.

Item	Cantidad	Presupuesto
Campaña Social Ads	3	S/ 900
Campaña Pinterest Ads	2	s/ 200
		<b>S/1,100</b>

#### 8.6.3. Campaña de Marketing de Captura de Leads 2

##### a) Nombre de Campaña

*Campaña Genérica de CRM*

##### b) Descripción General

La campaña estará constantemente activa durante la permanencia de la organización.

**c) Objetivos****i. General**

1. Generar ofertas personalizadas para los clientes

**ii. Específicos**

1. Reducir el Churn Rate de los clientes actuales.
2. Incrementar el Ticket Promedio de los clientes actuales.
3. Incrementar la Compra media mensuales de los clientes actuales.

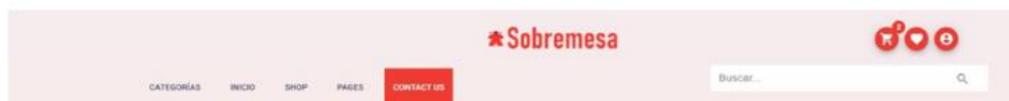
**d) Desarrollo de la Campaña**

La campaña consiste en utilizar la información del cliente, procesarla y analizarla con el propósito de definir los parámetros de la estrategia de:

- i. **Pricing:** Se aplicarán descuentos ad/hoc en los productos destacados para la campaña de cada uno de los clientes asignando los recursos dependiendo de la segmentación / nivel que el cliente tiene.
- ii. **Comunicación Receptiva:** configurar los banners en el portal del sitio web mostrando las ofertas especiales específicas para cada usuario / cliente.
- iii. **Comunicación Proactiva:** gatillar las campañas proactivas con el contenido definido en la estrategia CRM. Mailing, WhatsApp Marketing, Instagram Stories.

e) Visuales

Gestión de Valor del Cliente



¡Hola, **Andrea** estamos seguros de que estos productos te encantarán con unos descuentos exclusivamente para ti!



mailing

¡Hola, **Andrea** estamos seguros de que estos productos te encantarán con unos descuentos exclusivamente para ti!



Tipo de Mensaje	Acción	Métrica
PROACTIVO	Gatillar descuentos en los clientes con campaña CRM asociada	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento en Ventas Totales</li> <li>Reducción en el Churn Rate</li> </ol>

		3. Incremento en el Ticket Promedio
--	--	--

**f) Inversión**

Item	Cantidad	Presupuesto
Presupuesto de Descuentos	N/A	5% Ingreso Presup

**8.6.4. Lanzamiento de campaña de creación del avatar**

**a) Nombre de Campaña**

*Cientes Legendarios*

**b) Descripción General**

La campaña consiste en otorgarles a los consumidores la posibilidad de crear un perfil en nuestro Sitio web y comenzar a construir su legado y experiencia como un Cliente Legendario de Sobremesa. La campaña está enfocada a que los clientes, con su perfil (personaje) creado puedan llegar a un nivel, previamente definido, y en cuanto su perfil alcance dicho nivel podrán acceder a beneficios como juegos de mesa gratis, descuentos exclusivos, entradas para ferias especiales, etc.

**c) Objetivos**

**i. General**

1. Generar la recompra de los clientes.
2. Atraer a nuevos clientes.

**ii. Específicos**

1. Recopilar información del comportamiento de compra de los clientes.
2. Entender las preferencias de nuestros clientes basados en sus perfiles creados.

**d) Desarrollo De La Campaña**

La campaña de comunicación se dividirá en dos tácticas: primero utilizar las redes sociales como canales de comunicación más relevantes para llegar al público objetivo y poder captar clientes nuevos que quieran probar nuestra propuesta de valor al ser cliente de Sobremesa; y, en segundo lugar, para poder lograr que se genere la recompra se realizarán campañas de e-mailing a todos los clientes que ya nos hayan comprado.

Esta campaña tendrá una duración de 3 meses en donde los clientes deberán alcanzar el nivel necesario para acceder a los beneficios. Luego de esta campaña, habremos obtenido información relevante sobre el comportamiento de compra de los clientes y sus preferencias, así mismo, tendremos nuevos clientes fidelizados que generaran recompras.

**e) Visuales**

Tipo de Mensaje	Acción	Métrica
<b>CAPTURA</b>	<p>Pauta publicitaria en Facebook Ads para captar nuevos clientes y llevarlos a comprar en el Sitio web y formar parte del juego para ganar beneficios.</p> <p>Campaña de mailing a clientes que hayan comprado al menos una vez en nuestra tienda.</p>	<p>4. Nuevos clientes</p> <p>5. Recompras</p> <p>6. Avance de clientes en creación de avatar</p> <p>7. Visitas a la web</p> <p>8. Compras en la web</p> <p>9. Click a call-to-action en mailings</p>

## f) Inversión

Item	Cantidad	Presupuesto
Pauta en Facebook Ads	3	S/. 900
Mailing	3	S/. 300
		<b>S/. 1200</b>

## 8.7. Análisis del mercado y del cliente

### 8.7.1. Mapa de empatía



## 9. Plan de operaciones

### 9.1. Organización

La empresa, al iniciar operaciones, reposará sus esfuerzos en servicios obtenidos por empresas terceras de manera que se pueda agilizar los procesos de gestión al cliente. Entre las principales actividades a tercerizar está la gestión contable, servicio de almacenaje y la distribución de los productos.

A partir del segundo año se contará con un personal administrativo interno que dará soporte a la gestión logística debido al incremento de ventas y alta rotación de producto que demandará una inversión de tiempo completo de concentración.

### 9.2. Mark down y up del Distribuidor

De acuerdo con lo comentado a través de las entrevistas, dependiendo de la editorial, sea Asmodee, Devir o Maldito Games y el precio del juego, el margen del distribuidor local, Mar Lúdico mantiene márgenes sobre el costo de distribución según la siguiente tabla referencial que nos facilitó Mar Lúdico como referencia:

Rango Precio Juego	Editorial	CD	DP	RRP	Mark down	Mark up
[0-59]	Asmodee	40.0	45.0	55.0	13%	22%
[60-180]	Asmodee	120.0	150.0	180.0	25%	20%
[180+]	Asmodee	250.0	300.0	420.0	20%	40%

### 9.3. Almacenaje

Una vez adquirida la mercadería rentaremos anualmente un espacio de almacén acondicionado en DepoSeguro en donde guardaremos temporalmente la mercadería comprada. Funcionará de punto de acopio y distribución, un empleado se encargará todas las mañanas y tardes de realizar el acopio y asignación de los pedidos a los repartidores, así como para el despacho nacional.

### 9.4. Delivery

El proceso de envío de los productos se manejará a través de una empresa especializada en envíos Courier en todo Lima Metropolitana, con el compromiso de cumplir las fechas y

horarios estipulados por la empresa, además de brindar una excelente experiencia de servicio.

Se está considerando una alianza estratégica con la empresa, de manera que se pueda concretar un costo de S/7.00 soles por envío el primer año, S/6.00 soles el segundo año y S/4.00 el tercer año.

La empresa de delivery, deberá contar con motos y bicicletas como formas de transporte para la entrega de productos, siendo la más adecuada de acuerdo con la distancia que recorra.

El proceso será el siguiente:

1. El cliente hace su pedido a través de Sobremesa.com
2. Sobremesa notifica a la empresa de delivery sobre el contacto y dirección del usuario.
3. Se realiza el planning de envío de acuerdo con la disponibilidad de motorizados del día y cantidad de productos a distribuir.
4. La empresa delivery recoge los productos en el almacén de Sobremesa en la fecha coordinada y procede al ruteo de envío.
5. En cada punto de llegada, el motorizado tomará una foto de respaldo de la persona que recibe el producto, enviándola a la central de envíos, y esta a su vez, la envían a la administración de Sobremesa.
6. Sobremesa realizará el seguimiento de las entregas del día para verificar el estado de entrega del producto y el horario comprometido. Completando, de esta manera, la experiencia de compra óptima posible.

### **9.5. Pasarela de pagos**

Con el fin de facilitar la ejecución del pago de los productos introduciremos varias plataformas de pago:

#### **a) PayU**

Nos permite tener la herramienta, pero implica educar más a los clientes. Comisión promedio por transacción 3.79%

#### **b) Yape y Lukita**

También utilizaremos los monederos digitales Yape y Lukita con validación interna en la cuenta propia de la empresa por el asesor de ventas a través de la atención a través del chat o por correo electrónico a un buzón de facturación. Implica un modelo de gestión manual de costo bajo por transacción y de alta facilidad de utilización para el usuario.

### **9.6. Asesoría personalizada**

A través de atención por WhatsApp y un chat de voz vinculado con Facebook un asesor de ventas atenderá las inquietudes de los clientes y lo asesorará para que pueda concretar la transacción, el asesor deberá tener conocimientos amplios del producto y del portafolio, así como del stock disponible como también de la información del cliente.

También se encargará de procesar las transacciones realizadas para procesar los pagos de los clientes que lo realizaron por esta metodología de pago.

## 9.7. Mock-up

### 9.7.1. Customer Relationship Management

El CRM será utilizado como herramienta para poder estudiar al cliente, entender sus comportamientos y preferencias y así permitirnos crear campañas de marketing dirigidas y personalizadas con productos, precios, canales y atributos que el cliente valore.

Inicialmente a través de la campaña de Captura de información tendremos conocimiento de la colección de clientes potenciales, utilizaremos esta data para construir la base de datos de clientes y leads.

#### Cientes

cod_cliente	nombre	apellido	segmentacion
c00051	ANDREA	SANCHEZ	AV
c00052	JORGE	CAMPOS	MV
c00053	ALEJANDRO	TEVES	MV

#### Tenencia

cod_cliente	cod_juego	cod_juego	ctd_jugadores
c00051	bg0001245	gen01	1
c00051	bg0000221	gen01	1
c00051	bg0002511	gen01	1
c00051	bg0010039	gen02	1
c00051	bg0006878	gen02	1

#### Gamificación (Experiencia)

cod_cliente	avatar	nivel	segmentacion
c00051	Mago	4	AV
c00052	Guerrero	3	MV
c00053	Guerrero	2	MV

#### Ventas

cod_venta	documento	cod_doc	cod_cliente	cod_juego
c00051	Bol	BOL_00153	c00051	bg0001245
c00052	Bol	BOL_00154	c00051	bg0000221
c00053	Bol	BOL_00155	c00051	bg0002511

#### Campañas CRM

cod_campan	cod_cliente	cod_doc	cod_cliente	cod_juego
c00051	c00097	BOL_00153	c00051	bg0001245
c00052	c00012	BOL_00154	c00051	bg0000221
c00053	c00122	BOL_00155	c00051	bg0002511

#### Género de Juego

cod_genero	desc_genero
gen01	Estrategia
gen02	Puzzle
gen03	Competitivo
gen04	Social
gen05	Exploración

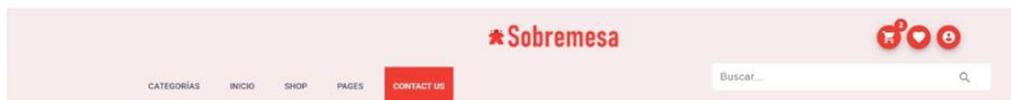
#### Tipos de Campaña

cod_genero	desc_genero
gen01	Estrategia
gen02	Puzzle
gen03	Competitivo
gen04	Social
gen05	Exploración

Vertemos el conocimiento del producto y de los clientes para poder convertirlo en campañas de CRM, ofreciendo a los clientes productos que creemos que estén interesados a precios competitivos generándonos retención.

Utilizaremos el portal principal la web, mailing, WhatsApp marketing y los canales receptivos para poder realizar el ofrecimiento de la campaña asociada al cliente.

### Gestión de Valor del Cliente



¡Hola, **Andrea** estamos seguros de que estos productos te encantarán con unos descuentos exclusivamente para ti!



En este caso nuestro cliente Andrea disfruta de los juegos de mesa en solitario y del tipo puzzle y exploración y por ello nosotros comunicaremos juegos de ese género con una estrategia de pricing dirigida únicamente para ella.

mailing

¡Hola, **Andrea** estamos seguros de que estos productos te encantarán con unos descuentos exclusivamente para ti!



WhatsApp



## Creación del avatar y la personalización del front page

Tiene el propósito de mejorar la experiencia de usuario y generar tráfico en el sitio web. Además, de tener herramientas de captura de información, permitirá al cliente compenetrar con el sitio web en la que tendrá que ir personalizando el personaje escogido ganando puntos de experiencia, retos y medallas. Estas no serán más que imágenes añadidas al personaje principal, que los destacará entre los demás perfiles dentro de la comunidad, ya que será visible para generar más interacción entre la página y el usuario.

The screenshot displays the user profile for 'ANDREAF91' on the 'Sobremesa' website. The profile includes a navigation menu with 'CATEGORÍAS', 'INICIO', 'SHOP', 'PÁGAS', and 'CONTACTAR ME'. The user's name is 'Hola, ANDREAF91'. The profile features a central character 'Mago Gris' (Wizard Grey) with a progress bar showing '1253/3000' experience points and 'Nivel 4'. To the right of the character are four achievement medals: 'Coleccionista Maestro', 'Recomendador Experto', 'Buscador de ofertas Experto', and 'Jugador de Cartas Novato'. Below the character, there are 'Retos de la Semana' (Weekly Challenges) with three tasks: '¿Cuál es el juego vas a jugar este fin de semana? :D (250 exp)', '¿Qué juego no te ha gustado? :( (500 exp)', and '¿Actualiza tu lista de juegos! (100 exp)'. At the bottom, there are four community links: 'Jugones de Estrategia', 'El Juego de la semana', 'Noticias de BGG', and 'Recomienda me un nuevo BG'.

*En este ejemplo, Andrea escogió ser un Mago Gris y debido a sus compras y actividad en el sitio web ha alcanzado el nivel 4 el cual le permite acceder a unas ofertas exclusivas de clientes de nivel 4 en adelante, además se premia en su perfil con medallas de acuerdo con logros que haya alcanzado y también los retos que podrá cumplir para poder avanzar más en su nivel para alcanzar el siguiente. Finalmente, también están los vínculos a los foros de su interés.*

## **9.8. Plan de operaciones: gestión de reclamaciones**

Primero debemos conocer los criterios y conceptos generales asociados para la creación de los procesos y la gestión de las quejas y reclamos para la resolución de conflictos.

### **9.8.1. Conceptos**

#### **9.8.1.1. Reclamo.**

El consumidor presenta un reclamo cuando no está conforme con los bienes adquiridos o servicios prestados.

#### **9.8.1.2. Queja.**

Una queja expresa el malestar del consumidor respecto a algún tema que no tenga que ver directamente con el giro del negocio, como la mala atención, por ejemplo.

#### **9.8.1.3. Registro.**

El consumidor hace presente su reclamo o queja y la registra en el Sitio web dejando todos sus datos completos para una futura comunicación de respuesta y solución.

#### **9.8.1.4. Admisión.**

Luego de analizar el caso de queja o reclamo del consumidor, se determina si tiene fundamento para la admisión de la falta.

#### **9.8.1.5. Rechazo.**

Así mismo, si luego de la investigación de la queja o reclamo del consumidor, y no se encuentran indicios de falta alguna que pueda comprometer al cliente, se dará por rechazado.

## **9.8.2. Procedimiento de gestión de reclamos:**

### **9.8.2.1. Recepción.**

Cualquier queja o reclamo de parte de los clientes pueden ser manifestados a través de todas nuestras plataformas de comunicación: asesor virtual (*chatbot*) en el sitio web, redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) y correo electrónico.

Aquí es donde se registra la queja o reclamo en base a algún problema con el producto o servicio obtenido de parte de la marca. Para ello, el cliente deberá ingresar su solicitud acompañado de sus datos completos para el registro y posterior archivamiento.

### **9.8.2.2. Gestión.**

Se designa un numeral correlativo a la queja o reclamo para identificarlo de manera objetiva y darle un correcto seguimiento de acuerdo con los plazos establecidos en Indecopi. El cliente deberá tener una respuesta en un plazo no mayor a 30 días calendarios. De encontrarse admisible el caso, la persona responsable del área involucrada deberá realizar las verificaciones internas y emitir la respuesta al cliente.

Siempre se le indicará al cliente, que previamente a la sustentación de la queja o reclamo con su producto, deberá haber leído completamente la guía de usuario que viene con cada producto, de manera que se puedan evitar reprocesos ante temas que no están sujetas a la empresa, y solo al mismo producto.

**9.8.2.3. Respuesta.**

La carta de respuesta deberá ser firmada por el área involucrada, así como el área de atención al cliente para una correcta validación.

Las respuestas formales serán enviadas a través de una carta con registro notarial, o por correo electrónico. En las misivas de respuesta, se hará referencia al número correlativo con el que se ingresó la solicitud.

El cliente tendrá 30 días más para emitir su respuesta de conformidad o inconformidad con la solución brindada por la empresa. En el caso que el cliente no esté conforme, se pasará a una siguiente instancia donde se utilizarán reuniones virtuales de manera que se pueda resolver el caso brindando una compensación aceptada por ambas partes que finiquite y resuelva definitivamente el conflicto.

**9.8.3. Especificaciones y condiciones de venta**

En Los usuarios al momento de comprar por nuestra página aceptarán nuestros términos y condiciones que serán reflejadas al momento de la creación de perfil de nuevo usuario, estas condiciones son:

**Respecto al usuario**

La información bancaria de los clientes que se registren dentro de la página de Sobremesa estará resguardada por Compra Segura, de manera que no se filtre ninguna información fuera de los alcances necesarios de la página.

Si el cliente desea realizar un proceso de reclamo o devolución, deberá estar activo como cliente dentro de la página.

Antes de iniciar algún proceso legal o administrativo en contra de la empresa, se deberá agotar las opciones de conciliación de ambas partes de manera que se de solución al problema de la manera más efectiva.

### **Respecto al producto**

El producto que el cliente desee devolver o cambiar, deberá ser reportado con un máximo de 48 horas luego de haber sido entregado efectivamente en el domicilio del cliente. Luego de las 48 horas, no habrá lugar a reclamo ni devolución.

En el caso que el reclamo sea por un desperfecto en el producto, deberán presentar evidencias fotográficas que sustenten este inconveniente.

No existe devolución debido a que el juego no es de agrado del cliente. Es decir, luego de abierta la caja o empaque, y si no hay desperfecto alguno, no hay lugar a otro motivo de devolución.

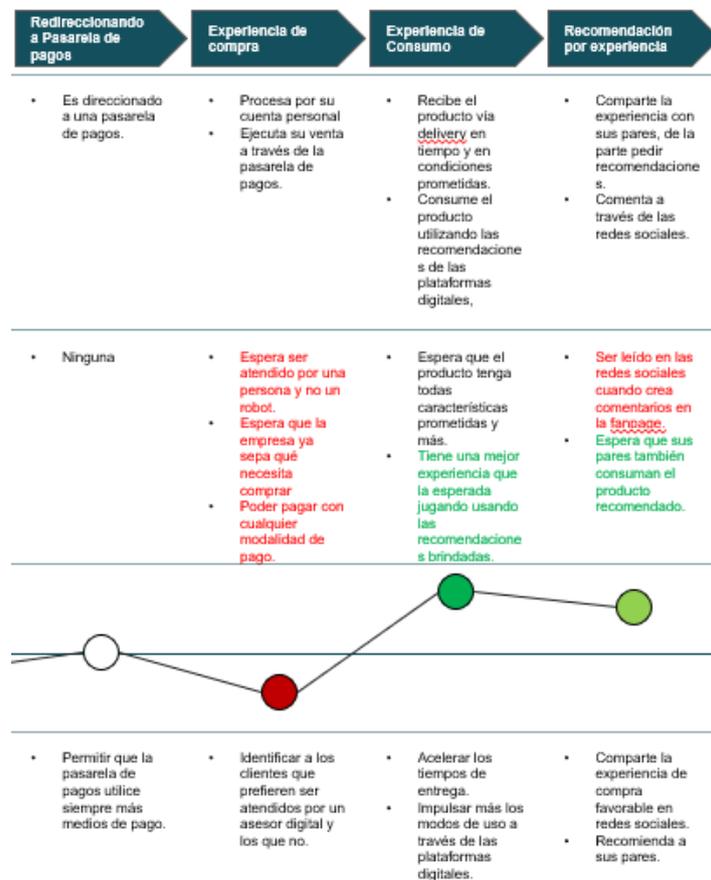
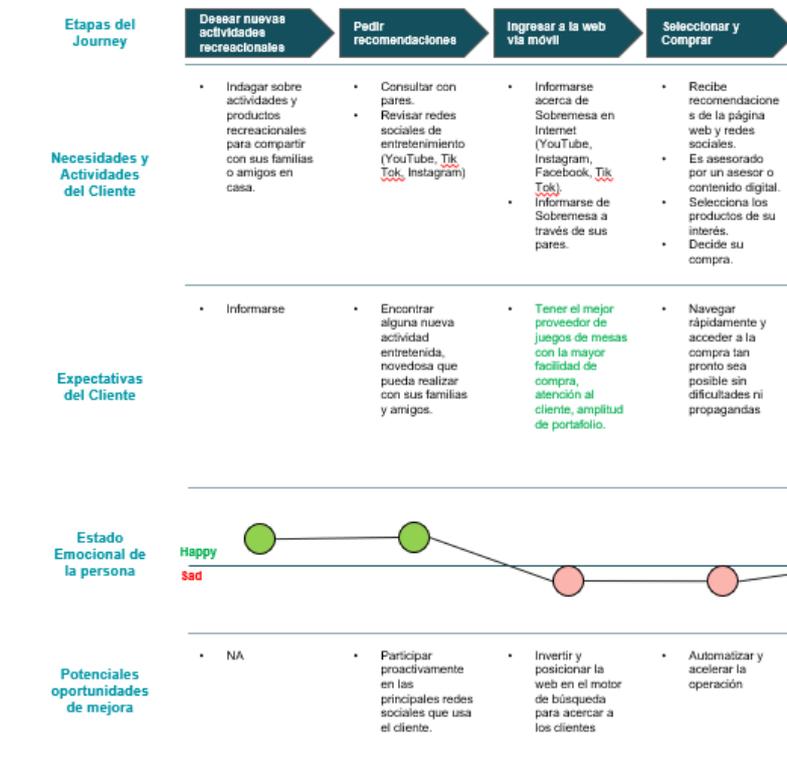
### **Cobertura**

La cobertura de devolución de Sobremesa es a nivel nacional, haciéndose cargo de los gastos de devolución y entrega luego de realizar el cambio de producto.

En el caso que el sistema de delivery pierda el producto antes de ser entregado, Sobremesa se hace cargo de la entrega efectiva en el menor plazo de tiempo posible. De no haber stock, se reintegra el dinero al cliente

#### **9.8.4. Servicio al cliente**

En lo que respecta a servicio al cliente realizamos un estudio de *Customer Experience* en la cual podemos observar las experiencias y expectativas del cliente y que realizaremos en cada uno de estos puntos de contacto para brindar nuestra solución.



Cuadro de experiencia de cliente digital en la compra juegos de mesa: Fuente Propia.

Pudimos analizar que la experiencia del cliente digital que compra juegos de mesa usualmente pasa por buenos momentos únicamente; sin embargo, el momento de pago es el momento más incómodo durante la experiencia.

Si bien el modelo que queremos implementar es estrictamente digital, el cliente está acostumbrado a un servicio personalizado humano y a la flexibilidad que muchas compañías les ofrecen, sea de pago o negociación.

#### **9.8.5. Servicios adicionales**

##### **9.8.5.1. Canal de YouTube Sobremesa**

Como parte de la experiencia digital, queremos incluir dentro del modelo de negocio la inclusión de un canal en YouTube de experiencias y tutoriales, con el propósito de poder incrementar más el mercado potencial generando nuevas demandas y creando exposición de marca.

#### **9.9. Presupuesto del plan de operaciones**

El presupuesto para el plan de operaciones a desarrollar está basado, principalmente, en servicios que serán brindados por empresas terceras, y en algunos casos por profesionales que brindarán servicios puntuales según la necesidad de Sobremesa.

Algunos gastos irán de manera incremental a cada año que pasa, debido a la mayor cantidad de venta y necesidades que, por su volumen, escapan de la gestión interna del gerente de marketing. Pero también, se considera la reducción de otros gastos en los últimos años, vinculados con el sitio web, que, para esas fechas, tendrá todo lo necesario para desempeñarse de manera eficaz.

Se está considerando también los gastos “únicos” que solo tendrán repercusión al inicio de la gestión como lo es la constitución de la empresa y el registro de marca.

A continuación, el resumen del presupuesto del plan operativo por cada año:

<b>Gasto</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>
Almacenaje	S/ 1,440	S/ 4,200	S/ 4,200
Distribución	S/ 8,716	S/18,860	S/ 23,047
Hosting y Dominio	S/ 960	S/ 960	S/ 960
Mantenimiento de la web	S/ 250	S/ 750	S/ 500
Salario personal administrativo	S/ 0	S/ 12,000	S/ 14,400
Capacitaciones	S/ 0	S/ 0	S/ 600
Gestión contable	S/ 400	S/ 1,800	S/ 1,800
Constitución de la empresa	S/ 1,200	-	-
Registro de marca en Indecopi	S/ 700	-	-

Fuente: Elaboración propia

#### **9.10. Conclusión del plan de operaciones**

- a) El plan de operaciones está muy enfocado en optimizar la utilización de los recursos de la empresa, de manera que el impacto económico busque siempre generar la mayor cantidad de ahorros posibles.
- b) El proceso de tercerización de servicios es el más conveniente para nuestro tipo de negocio, ya que nos respaldamos en los esfuerzos logísticos de empresas especializadas mitigando la gestión operativa de Sobremesa.

- c) Este plan de operaciones también hace un amplio despliegue de la gestión post compra de los clientes, teniendo como base el *customer experience* de manera que se puedan superar todas las expectativas de los clientes.
- d) Es importante definir en qué momento se requerirá personal en el área de operaciones, debido a que es un gasto importante en la estructura económica de la empresa y solo realizarlo cuando realmente se amerite.
- e) Finalmente, los dos pilares fundamentales, para una gestión eficiente dentro de todo el proceso de operaciones, son: el personal administrativo que jugará un papel importante en fortalecer la gestión interna y, por otro lado, la distribución óptima de los productos con un acompañamiento post venta.

#### **9.11. Plan de Tecnología de la Información**

En este capítulo desarrollaremos las herramientas tecnológicas que nos acompañarán en el proyecto para la ejecución de las ventas e interacción con los clientes, base fundamental para cumplir con la promesa de valor del proyecto.

Para este proyecto se contemplan tres pilares tecnológicos para el desarrollo del Sitio web, los cuales se desarrollarán en etapas. Pasamos a describirlas.

##### **9.11.1. Objetivos**

- a) Determinar y calendarizar las herramientas necesarias para el proceso integral desde el inicio de la operación.
- b) Determinar los costos relacionados a cada herramienta en el desarrollo.

##### **9.11.2. Intangible**

- a) **Sitio web**

Se creará un sitio web atractivo a la navegación de los usuarios, pero resaltando que dentro de su estructura pueda contener el catálogo de nuestros productos ya categorizados por los tipos de jugadores que hemos identificado.

**b) E-Commerce**

Usaremos la herramienta que se elaborará dentro del sitio web de Sobremesa, esta herramienta será la primera implementada desde el nacimiento del proyecto dado que es un sistema de software que nos permitirá realizar ventas inmediatamente, tendremos un catálogo de productos, métodos de pago y con un carrito de compras.

**c) CRM**

Dado lo específico del negocio y la clientela desarrollaremos un CRM propio ajustado a la necesidad puntual, esta herramienta nos permite recopilar la información comercial y las interacciones con clientes, siendo esta totalmente relevante para nosotros porque nos permitirá mejorar la segmentación, ser más precisos en el entendimiento del cliente y rápidos interpretando, anticipando y atendiendo las necesidades de mismo.

Todo lo anterior nos da mejores oportunidades de venta, e información para mejorar las decisiones comerciales.

**9.11.3. Presupuesto**

El presupuesto está sustentado en los gastos mínimos e indispensables para el funcionamiento del Sitio web de manera eficiente y capturando la mejor cantidad de ventas, razón por la cual ejecutaremos las implementaciones en tres periodos.

Entonces bajo este presupuesto consideramos los gastos relacionados con desarrollo web, luego la implementación de las herramientas comerciales de CRM y la creación del avatar.

Item	Periodo	Presupuesto
E-commerce/desarrollo Web	Periodo 1	s/2,000
CRM	Periodo 2	s/10,800
Creación del avatar	Periodo 3	s/ 4,200

#### **9.11.4. Conclusiones**

Concluimos luego del análisis y desarrollo lo siguiente:

- a. El implementar las herramientas de manera fraccionada no representa un riesgo en la concreción de venta dado que se trabajarán activamente en los otros componentes de la propuesta de valor (redes, contenidos y valor, interacciones)
- b. Optamos por el desarrollo propio para la herramienta de CRM dado que es un mercado muy específico y consideramos que tenemos el expertise para plantear un modelo correcto.
- c. El lanzamiento del avatar nos dará un segundo impulso al Sitio web dado que generará atención en los clientes por la natural identificación con el modelo.

## **10. Organización y gestión de los colaboradores**

Es importante gestionar de manera correcta el capital humano de la empresa, ya que este será el que garantizará que todos los procesos de trabajo marchen de la mejor manera para lograr que los clientes puedan recibir una atención de calidad en la experiencia que se propone

brindar. El talento humano y el capital intelectual serán los pilares de gestión en la empresa, logrando que se destaquen las virtudes de los trabajadores identificando las principales habilidades y conocimientos que posee cada uno para poder definir los respectivos cargos de trabajo en la empresa.

Estructuramos el capital humano dada la naturaleza del negocio en dos clases: Los contratados bajo modalidad de planilla y los que brindan servicios como terceros con honorarios por horas. Sin embargo, si se justificara en una segunda etapa se puede ampliar la base de capital humano contratado tiempo completo dentro de una estructura vertical.

#### **10.1. Constitución de la empresa**

Para efectos de una correcta gestión desde el inicio de las operaciones, nuestra empresa se constituirá como persona jurídica a través de la inscripción en la SUNAT, por lo que se seguirán los siguientes pasos para lograrlo:

- a) Elaborar la minuta de la constitución de la empresa.
- b) Llevarlo a escritura pública.
- c) Inscripción en los registros públicos.
- d) Tramitar el Registro Único del Contribuyente (RUC) en la SUNAT.
- e) Inscribir a los trabajadores en ESSALUD.
- f) Gestionar y obtener la autorización del libro de planillas ante el ministerio de Trabajo y promoción del empleo.
- g) Tramitar licencia de funcionamiento con dirección fiscal para comunicados.
- h) Legalizar los libros contables ante un notario público.
- i) Registro de marca.

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Entidad</b>	<b>Monto</b>
Permiso	Licencia de Funcionamiento	Muni Surco	S/ 150
Registro	Inscripción en registros públicos	Sunarp	S/ 50
	Registro de Marca	Indecopi	S/ 700
	Registros Notariales varios	Notaría	S/ 400
			<b>S/ 1300</b>

## 10.2. Régimen tributario

Debido al giro del negocio en el que se encuentra este proyecto, se recomienda que nos acojamos al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER) debido a que se cumplen con los requisitos que manda la ley, y que son:

- No superar los S/525,000 en ingresos o adquisiciones anuales.
- Los activos, a excepción de predios y vehículos no superan los S/126,000.
- Se manejan menos de 10 trabajadores por turno de trabajo
- Declaración solo mensual.

Pasado el segundo periodo nos tenemos que acoger al Régimen MYPE Tributario, dado que nuestros ingresos netos son más altos, pero no superan 1700 UIT en el año. Los requisitos que manda la ley en este caso son:

- El monto del impuesto a pagar es de acuerdo con la ganancia obtenida.
- Puede emitir cualquier tipo de comprobante de pago.

- Registro de ventas, de compras y el Libro Diario formato simplificado (hasta 300 UIT).
- Puede acogerse a la prórroga del IGV.
- Declaración Mensual y Anual.

Contemplamos ambos regímenes dentro de la organización para tener estructurada y organizada toda la ruta de operación, emitiendo facturas, boletas de venta, notas de crédito y las guías de remisión del remitente y transportistas.

### **10.3. Aporte capital social**

Según el portal “Mi empresa propia”, el capital social está representado por acciones nominativas integrado por los aportes de los socios. Siendo el caso del Sitio web denominada Sobremesa EIRL el aporte de los 2 socios será efectuado en moneda internacional con denominación de dólar americano para salvaguardar la actual crisis por el incremento del precio de esta moneda. Siendo la distribución de los bienes adinerados de la siguiente manera:

- Los 2 accionistas quienes tienen por igual el 60% Y 40% de las acciones de la empresa aportarán cada uno \$4,800 Y \$3,200 dólares.

El total del capital social será de \$8,000 dólares que será suscrito totalmente al banco BBVA Continental como monto en efectivo para la constitución de la empresa. Cabe mencionar que no se están contemplando bienes tangibles dentro de la distribución de los aportes de los accionistas debido a que se adquirirán todas las herramientas y equipo logístico como compra nueva para la empresa.

## 10.4. Estructura organizacional

La organización estructural propuesta para la compañía deberá mantener el orden de mando según la jerarquía de los líderes de equipos designados por la gerencia general con la finalidad de ejercer un trabajo concatenado y eficiente.

Para ello se ha desarrollado la siguiente propuesta para la primera etapa:

### 10.4.1. Organigrama



### 10.4.2. Perfiles

Se delimitaron los perfiles para los puestos de manera que siempre se cumplan los requisitos mínimos para ejercer los cargos.

- **Gerencia general/Líder Comercial**

Profesional de las carreras de ingeniería industrial o similares con maestría en dirección de empresas en los últimos 3 años. Experiencia comprobada de 10 años en puestos de jefatura o similares en empresas comercializadoras de productos de entretenimiento, con manejo de presupuestos y experiencia en planificación y ejecución de estrategia corporativa y de marca (In/off line).

- **Gerencia de operaciones**

Profesional de las carreras de ingeniería industrial o similares con experiencia en puestos de responsabilidades similares por un periodo de 5 años a más, con conocimientos amplios en almacenamiento, distribución y procesos de cadena de suministro, así como de los indicadores correspondientes. Además, con experiencia para ejecutar procesos de logística de importación.

- **Ejecutivo Comercial**

Profesional egresado de la carrera de marketing o Administración con experiencia de 1 año en cargo similar, Call center, o funciones comerciales similares como servicio al cliente con facilidad de palabras y buen trato. Además, que haya tenido experiencia con juegos de mesa de manera particular y que tenga conocimientos claros de CRM.

### **10.4.3. Funciones**

- **La Gerencia General**

Es la encargada de dirigir la empresa y los aspectos comerciales de manera más adecuada para que se puedan cumplir todos los objetivos que se propongan tanto financieras como comerciales.

Debe tener especial atención en el área de Marketing dado que llevará las funciones por al menos un año directamente.

Sobre las funciones comerciales será responsable del asesoramiento a los clientes, servicio al cliente e impulsor de ventas los dos primeros periodos del proyecto.

- **La Gerencia De Operaciones**

Es la encargada de velar porque los procesos de operación de la empresa sean los más eficientes.

Gestión de la compra, almacenamiento y distribución de la mercadería, buscando la excelencia y mejorar los indicadores.

Especial atención con la gestión de servicios ejecutados por terceros (almacén y distribución) dado que los clientes deben de recibir sus productos en óptimas condiciones y a tiempo para completar la experiencia ofrecida.

- **El Ejecutivo Comercial**

Vale aclarar que estas funciones son cumplidas por el Gerente general los dos primeros años. Procedemos a detallar.

Su campo de acción es acompañar a los posibles clientes para impulsarlos a probar nuevas experiencias o aclarar dudas.

Usará las herramientas digitales a su alcance para interactuar con los usuarios ofreciendo las mejores alternativas para la adquisición del producto adecuado a cada uno de ellos.

Debe detectar las necesidades rápidamente y brindar retroalimentación sobre los posibles clientes de alto valor, esta retroalimentación es valiosa para generar una oportunidad alta de cierre de ventas.

#### 10.4.4. Remuneraciones

La política de remuneraciones será bajo contrato renovable cada 6 meses, de esta manera los trabajadores recibirán todos los derechos y beneficios de acuerdo a ley que son: seguro de salud, gratificaciones de julio y diciembre, CTS y otras más.

El nivel de remuneración será fijado de acuerdo con el mercado laboral, el puesto obtenido, las tareas asignadas y el nivel de responsabilidad asignado.

Sin embargo, cabe indicar que para el primer año de operación se definió que los trabajadores no cobran un sueldo (los dos socios) y que solo repartirán la utilidad mes a mes en caso lo hubiera; luego del segundo año si hay una planilla de dos trabajadores. Por otro lado, lo que si consideramos como pagos a terceros son ciertos servicios por periodos de tiempo en función a la necesidad.

Para ello se ha desarrollado una tabla de estructura salarial y de pago a terceros diferenciándolos como personal de planilla y servicio de consultoría.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración mensual</b>
Planilla	Gerencia General / Líder comercial	1	S/ 1,200
	Gerencia de Operaciones	1	S/ 1,000
Servicio de Consultoría	Community Manager (en el 3er año)	1	S/ 800

	Contador (en el 2do año)	1	S/ 150
	Asesor Comercial (en el 3er año)	1	s/ 1000*

\* Cuenta con esquema de comisiones variable por ventas. Sin embargo, ese monto es el que mejor representa el pago ejecutado.

#### 10.4.5. Capacitaciones

Para el tercer periodo la empresa ha desarrollado un cronograma de capacitaciones para los trabajadores de primera fila que tienen un contacto directo con los clientes/proveedores de manera que se puedan obtener mejores resultados para la empresa, así como también obtener un feedback de valor ante oportunidades de mejora que vengan de los trabajadores.

La programación de capacitación es semestral, según el equipo de trabajo en el que se encuentre el colaborador. Las capacitaciones son brindadas por una empresa tercera quien brindará certificados por cada capacitación de manera que puedan sumar al currículum de cada colaborador.

Categoría Capacitación	Presupuesto
Fee mensual por persona	S/ 300

#### 10.4.6. Presupuesto

El presupuesto destinado por la empresa para la gestión del talento humano representa un fee mensual, el cual no debe ser sobrepasado en los 2 primeros años

de gestión debido a que representa el periodo de inicio de operación de la empresa.

Dentro de dicho presupuesto consideramos los sueldos fijos, asesorías externas y gastos necesarios para la gestión.

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Gasto Mensual</b>
Gerencia General / Líder comercial	1	S/ 1,200
Gerencia de Operaciones	1	S/ 1,000
Community Manager (en el 3er año)	1	S/ 800
Contador (en el 2do año)	1	S/ 150
Asesor Comercial (en el 3er año)	1	S/ 1000
Fee Capacitación	1	S/300

## **11. Análisis Financiero**

### **11.1. COK**

a tasa de descuento o costo de oportunidad para el presente flujo de caja es la tasa de interés del crédito solicitado al banco iniciado el proyecto de S/ 60,000.00. Tomando como referencia el lanzamiento de CuyGames, su dueño nos comentó que la tasa de interés para financiarse fue de 11.6%, tasa la cuál utilizaremos en este ejercicio para poder evaluar el proyecto.

**11.2. Flujo de Caja**

*Ver Anexo 1, 2 y 3: Flujo de Caja*

**11.3. VAN / TIR**

Definimos un espacio temporal de tres años pues de acuerdo con las entrevistas identificamos que el primer y segundo año la empresa no tiene mucho marco de acción para poder ejecutar estrategias sino son periodos de supervivencia. Luego trazamos la proyección flujo de caja sobre un escenario y obtuvimos un Valor Actual Neto VAN de S/ 696, 369 lo cual nos indica que el proyecto es interesante y económicamente positivo especialmente.

También estudiamos la Tasa Interna de Retorno TIR para evaluar el proyecto como tal y con 19.97% de TIR 9.7% superior a la COK notamos que es proyecto más interesante que inversiones en otros proyectos para nuestros supuestos inversionistas.

**11.4. Conclusiones**

El negocio de los juegos de mesa es una categoría con márgenes pequeños al comienzo y con mucha dificultad para afectar la estrategia de pricing. Existe paridad de precios en el mercado y no nos interesaría devaluar la categoría.

Es crítico manejar en fases los gastos importantes de la compañía, acceder a financiamientos propios y bancarios en caso de que no los tengan porque la rentabilidad es muy frágil en los primeros años.

Tenemos que estar atentos a la facturación de la compañía para asegurarnos de estar dentro del régimen de tributación correcto, empezamos como RER y al tercer año a Pyme con el propósito de optimizar márgenes.

A partir del tercer año, con los desarrollos ya concluidos la empresa se vuelve autosuficiente y con mucho espacio para acciones comerciales y operativas. Es importante continuar los esfuerzos de marketing en este periodo para apuntar a crecer el mercado y capturar más participación.

## **12. Plan de contingencias**

### **12.1. Riesgo de Efectividad de Flujo**

Frente a un riesgo de que el flujo de ventas se vea afectado y el capital inicial para solventar el negocio con esa venta proyectada tenga que ser utilizado completamente, resultando en que nos quedemos sin capital para continuar con las operaciones, los accionistas estarán destinando un capital de contingencia de \$8,000 que solo será utilizado en caso esta contingencia específica se haga realidad.

### **12.2. Riesgo político / Incertidumbre**

El contexto político y socioeconómico actual en que vive el país hace que se viva en una incertidumbre constante donde la situación actual puede presentar variaciones de la noche a la mañana como consecuencia de cualquier agitación política o toma de decisiones que provienen desde el gobierno. Esto puede ocasionar que la demanda en general se contraiga, cosa que ocasionaría que nuestra demanda se vea afectada. En respuesta a este riesgo, acordaremos un

contrato con nuestros proveedores en donde los precios se mantengan fijos por un año, de manera que eso nos dé la posibilidad de bajar nuestros precios un poco para afrontar una crisis brindando promociones, y aun así mantener un margen de ganancia.

### **12.3. Riesgo Tecnológico del Sitio web**

Existe un riesgo bastante importante en nuestro modelo de negocio, y es el de que ocurra algún problema serio con nuestro Sitio web, la cual es la base primordial de nuestras ventas y de nuestra ventaja diferencial. Es por ello que, representa uno de los riesgos que más nos ocupan en cuanto a tener un plan de contingencia. Frente a ello nos estamos anticipando a cualquier problema haciendo una revisión y mantenimiento mensual auto gestionado por nuestro propio equipo de marketing; sumado a eso, semestralmente realizamos un mantenimiento a toda nuestro Sitio web, el cual es llevado a cabo por un especialista y que abarca tanto actualizaciones de seguridad frente a cyber ataques como un mantenimiento a fondo del desempeño de la web. De igual manera de forma mensual se realizará un backup completo a toda nuestro Sitio web.

### **12.4. Riesgo de baja rotación de producto**

Ante un posible escenario donde nuestros productos no se vendan en el Sitio web según el presupuesto planteado, se ha considerado trabajar con otros canales de venta que agilicen este proceso. Se ha considerado el alquiler de 2m<sup>2</sup> en centros comerciales y/o en espacios con alta afluencia de público donde colocaremos un módulo de venta y atención. Esto impulsará también el conocimiento de los diferentes juegos de mesa que existen, personalizando la oferta a través del asesor

de ventas que guiará al cliente con los juegos adecuados según los gustos y necesidades del cliente.

Sabemos que la mayoría de nuestros clientes, al comprar un juego de mesa, siempre busca tenerlos en el menor tiempo posible. Al tener estos módulos en diferentes puntos de la ciudad, también servirán como punto de envío del Click and Collect, que nos ayudará a agilizar la entrega de productos para aquellos clientes que, ya siendo parte de la comunidad de Sobremesa, tendrán el beneficio de recibir, cerca de sus casas, los productos adquiridos por el Sitio web, en un menor tiempo de entrega y con un menor costo de envío.

### **13. Conclusiones y recomendaciones**

#### **13.1. Conclusiones**

- Considerando el tipo de negocio el inicio de acciones publicitarias pagadas no es 100% indispensable porque se cuenta con medios alternativos para posicionar y dar a conocer la propuesta digitalmente, evidentemente esto demandará un mayor esfuerzo de parte del equipo comercial y marketing, pero es necesario para no incurrir en gastos hasta estabilizar el negocio.
- En la misma línea de búsqueda de eficiencias y manejar el negocio estable, se determinó prescindir de carga laboral fija al menos para los primeros dos años.
- El modelo de negocio planteado es innovador y diferenciado respecto a la competencia, por ende, el cliente, según los estudios realizados, reacciona positivamente.

- Dado que, en general, el mercado depende de un solo importador importante que tiene las licencias exclusivas, limita los márgenes, por lo que, crecer el mercado para captar clientes es indispensable.
- Se identificó claramente dos tipos de consumidores y concluimos que trabajar sobre los llamados “*light users*” es el perfil que se adapta mejor a la propuesta de valor que tenemos.
- Existe un mercado potencial muy interesante, que no está siendo atacado por ninguna de las marcas entrevistadas, son las mujeres. Este público cautivo comparte mucho tiempo con los usuarios de juegos de mesa, pero no es el que decide la compra debido a las diferencias de gustos y la complejidad de algunos.

### **13.2. Recomendaciones**

- En un negocio del tipo nicho de mercado es importante tener mucha sensibilidad de los flujos proyectados de caja, hacer innovaciones tecnológicas o campañas de marketing puede ser atrayente, pero podría invalidar el proyecto si es que se arriesga demasiado en ellas y no reditúan.
- Tercerizar las actividades no centrales es fundamental para poder concentrarse en los aspectos críticos de la propuesta de valor, así el plan de negocio se concentra en potenciar iniciativas novedosas e interesantes para el mercado y se deslinda de la carga operativa que pueden llegar a ser gestiones como *delivery*, contabilidad, etc.
- Para una empresa nativa digital de comercio electrónico es importante tener espalda financiera principalmente para el manejo de contingencias, pues el negocio puede financiarse del día a día, por la disposición de

mercadería del acopiador local, pero podría encontrarse con contingencias que ameriten un desembolso importante de dinero, particularmente en los primeros años.

- Existen mercados con muchas oportunidades de mejora, particularmente en el de juegos de mesa modernos encontramos problemas con la oferta, pricing, estrategias de captación, gestión de valor y retención de clientes, plataformas de comercio electrónico deficientes entre otros. Ante estas situaciones es importante escuchar al cliente, entender qué variables les interesan más sobre otras y trabajar sobre ellas más y dejar las demás en segundo plano.
- Es útil tener diferentes fuentes de ingreso para diversificar el riesgo de la empresa, así en caso de alguna escasez por falta de fabricación o importaciones la empresa podría apoyarse de estas fuentes secundarias para mantener sus operaciones o encontrar y capturar otras posibles oportunidades en el mercado.

### Referencias Bibliográficas

Apeim (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Autoridad Nacional de Protección al consumidor. *Código de protección y defensa del consumidor*. <https://www.indecopi.gob.pe/libro-de-reclamaciones>

Baltazar, G. y Rodal, A. (12 de mayo de 2006). *Plan de mercadotecnia para la implementación de la línea de artículos de natación de la marca Tribord en el mercado mayorista de la Ciudad de México.*

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/baltazar\\_s\\_ge/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/baltazar_s_ge/capitulo2.pdf)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/baltazar\\_s\\_ge/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/baltazar_s_ge/capitulo2.pdf)

Becker, L., & Jaakkola, E. (13 de enero de 2020). *Customer experience: fundamental premises and implications for research. Journal of the Academy of Marketing Science.*  
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>

Bravo, F. (7 de diciembre de 2020). *Las 10 Pasarelas de Pago más utilizadas en Perú. Ecommercenews.* [https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html#%C2%BFQue\\_son\\_las\\_pasarelas\\_de\\_pago](https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/pasarelas-de-pago-en-peru.html#%C2%BFQue_son_las_pasarelas_de_pago)

Caillux, C. (13 de octubre de 2020). *¿Cuánto ha transformado la tecnología nuestras vidas durante la pandemia?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-transformado-la-tecnologia-nuestras-vidas-durante-la-pandemia#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1nto%20ha%20transformado%20la%20tecnolog%C3%ADa%20nuestras%20vidas%20durante%20la%20pandemia%3F,-A%20nivel%20personal&text=El%202020%20marc%C3%B3%20un%20hito,las%20actividades%20realizadas%20a%20diario>.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio laboral: revista venezolana, Volumen (2).*  
<https://biblat.unam.mx/es/revista/observatorio-laboral-revista-venezolana/articulo/caracteristicas-generacionales-y-los-valores-su-impacto-en-lo-laboral>

Citysem. (19 de julio de 2016). *Los Hábitos de Consumo.* <https://citysem.es/habitos-de-consumo/>

Couplan, Douglas. (2011). *“Generación A”*, Ediciones El Aleph Editores, S.A. Alemania 2011

- Datum (s.f.). *¿En qué se diferencian los Millenials del Perú?*  
[https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- Denegri, M., Palavecinos, M., Ripoll, M. y Yáñez, V. (1999). *Caracterización Psicológica del Consumidor de la IX Región*. En M. Denegri, F. Fernández, R. Iturra, M. Palavecinos y M. Ripio (eds.), *Consumir para Vivir y no Vivir para Consumir* (pp. 7-31).
- Devir (2021). *¿Qué son los juegos de mesa modernos?* <https://deviramericas.com/que-son-los-juegos-de-mesa-modernos/>
- Fernández, A. (2009). *Las Plataformas de aprendizaje: del mito a la realidad*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Frecuencia Money. (13 de agosto de 2018). *Perú: crece el uso de las Plataformas virtuales*.  
<https://noticias.mobilemoneylatam.com/2018/08/13/peru-crece-uso-de-plataformas-virtuales/>
- Gestión. (8 de abril de 2021). *Próximo presidente del Perú recibirá una economía agotada y con desempleo*. <https://gestion.pe/peru/politica/proximo-presidente-del-peru-recibira-una-economia-agotada-y-con-desempleo-noticia/?ref=gesr>
- Grand View Reserch. (setiembre 2019). *Playing Cards And Board Games Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Board Games (Chess, Scrabble, Monopoly, Ludo), Playing Cards), By Distribution Channel, And Segment Forecasts, 2019 – 2025 (2019)*.  
 Grandviewresearch.com      Obtenido      de      Grandviewresearch.com:  
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/playing-cards-board-games-market>
- Guazzone, V. (2020). *El revival de los juegos de mesa*. Noticias Perfil.  
<https://noticias.perfil.com/noticias/costumbres/el-revival-de-los-juegos-de-mesa.phtml>

Guerra, R. (8 de abril de 2021). *Credicorp Capital mantiene su estimación de crecimiento de 9% para Perú, aunque advierte riesgo a la baja*. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/credicorp-capital-mantiene-su-estimacion-de-crecimiento-de-9-para-peru-aunque-advierte-riesgo-a-la-baja-ncze-noticia/?ref=ecr>

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (IPSOS). (diciembre de 2018). *Perfiles Socioeconómicos de Lima*.

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles\\_socioeconomicos\\_de\\_lima.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf)

Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur (IPSOS). (14 de febrero de 2020). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Lamarca, M. (2018). *Diseño de página web*. Madrid, España

Lorente, I., & Almirall, J. (2013). *TFC Desarrollo de aplicaciones móviles*. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/18528/6/jugarridocoTFC0113memoria.pdf>

Miñan, W. (30 de junio de 2020). *Ingreso promedio del estrato C es el más afectado por pandemia: bajó 41%*. Gestion.pe. <https://gestion.pe/economia/ingreso-promedio-del-estrato-c-es-el-mas-afectado-por-pandemia-bajo-41-noticia/>

Molla A, Berenguer G. (2006). *Comportamiento del consumidor*. (1era. Ed.) Barcelona España: Edit.UOC.

Oropeza, D. (7 de febrero de 2018). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano*. Obtenido de [archivos.juridicas.unam.mx](http://archivos.juridicas.unam.mx): <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4667/4.pdf>

- Pacherres A. (2018). *Páginas web, introducción, conceptos, creación de sitios web, diseño y herramientas para generar páginas web*. Universidad Enrique Guzmán y Valle
- Padilla, D. y Quijano, I. (11 de mayo de 2004). *Diseño de una estrategia tecnológica de Customer Relationship Management para la empresa BPM de México*. Catarina. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/padilla\\_h\\_d/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/padilla_h_d/capitulo2.pdf)
- Palomar, G. (setiembre de 2012). *Los Juegos De Mesa, Creación Y Producción*. Digibug. [https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/29363/German\\_Palomar.pdf;jsessionid=8B912C773442C9E1FA713C9AD82A0CC0;jsessionid=8B912C773442C9E1FA713C9AD82A0CC0?sequence=1](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/29363/German_Palomar.pdf;jsessionid=8B912C773442C9E1FA713C9AD82A0CC0;jsessionid=8B912C773442C9E1FA713C9AD82A0CC0?sequence=1)
- Peñalosa, M. y Lopez, D. (23 de diciembre de 2016). *La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable*. Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120008>
- Perez, J. y Gardey, A. (2013) *Plataforma Virtual*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/Plataforma-virtual/>
- Picodi. (marzo de 2020). *Cómo han cambiado las aficiones de los peruanos durante la cuarentena*. <https://www.picodi.com/pe/ahorro-magazine/como-han-cambiado-las-aficiones-de-los-peruanos-durante-la-cuarentena>
- Pleshko, L. y Al-Houti, S. (enero de 2012). *Heavy vs. Light Users: A Preliminary Study of Behavior Patterns in Consumers of Retail Services*. Researchgate. [https://www.researchgate.net/publication/285164365\\_Heavy\\_vs\\_Light\\_Users\\_A\\_Preliminary\\_Study\\_of\\_Behavior\\_Patterns\\_in\\_Consumers\\_of\\_Retail\\_Services#:~:text=The%20findings%20indicate%20that%20heavy,loyalty%20levels%20in%20light%20users](https://www.researchgate.net/publication/285164365_Heavy_vs_Light_Users_A_Preliminary_Study_of_Behavior_Patterns_in_Consumers_of_Retail_Services#:~:text=The%20findings%20indicate%20that%20heavy,loyalty%20levels%20in%20light%20users)

- Pumasunco, L. (6 de mayo de 2020). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por Covid-19*. ADEX. <https://www.cien.adexperu.org.pe/tendencias-y-habitos-del-consumidor-2020-y-su-impacto-por-covid-19/>
- Recomendaciones y Tendencias. (2021). *Mejores juegos de mesa de nueva generación*. <https://www.recomendacionesytendencias.com/mejores-juegos-de-mesa/>
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons.
- Schiffman L, Lazar L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. (10ma. Ed.) México: Pearson educación
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson educación.
- Simionato, C. (2021). *Revenue generated by board games sales in Latin America in 2011, 2016 and 2021* (2021). Statista.com <https://www.statista.com/statistics/818331/revenue-board-games-latin-america/>
- Tubón, G. y Balseca, J. (2020). *Aplicación móvil con Georreferenciación para gestión de pedidos a domicilio de un local de comida*. Ecuador Ambato.
- Ugalde Binda, N., & Balbastre-Benavent, F. (2013). *Investigación Cuantitativa E Investigación Cualitativa: Buscando Las Ventajas De Las Diferentes Metodologías De Investigación*. *Revista De Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>

**14. Anexos**

- 14.1. Anexo 1: Flujo de Caja Año 1**
- 14.2. Anexo 2: Flujo de Caja Año 2 y 3**
- 14.3. Anexo 3: Flujo de Caja Resumido**
- 14.4. Anexo 4: Referencias de entrevistas**
- 14.5. Anexo 5: Transcripciones Entrevistas**
- 14.6. Anexo 6: Resultados de la prueba de valor**
- 14.7. Anexo 7: Fotos de juegos de mesa**
- 14.8. Anexo 8: Supuestos**







**Anexo 3: Flujo de Caja Resumido**

	A1	A2	A3
Ingresos	248,121	713,808	2,101,787
Costo de Ventas	- 166,761	- 447,248	- 1,298,502
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>81,360</b>	<b>266,560</b>	<b>803,285</b>
Gastos de Ventas	- 28,694	- 94,485	- 261,143
Gastos de Administrativos y Operación	- 45,264	- 81,059	- 111,939
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>7,402</b>	<b>91,016</b>	<b>430,204</b>
Impuesto a la Renta (RER) 1.5% / (PYME) 1% (Ingreso)	- 3,722	- 10,707	- 31,527
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3,680</b>	<b>80,309</b>	<b>398,677</b>
<b>Margen Contribución %</b>	<b>1.48%</b>	<b>11.25%</b>	<b>18.97%</b>

**Anexo 4: Referencias de entrevistas**

PROVEEDORES		
Nombre	Empresa	Duración
Oscar García	Cuy Games	55 minutos
Francis Prentice	Dueño de DiaD	60 minutos
Diego Sotomayor	Ponte Mosca	50 minutos
Raul Bigoria	Baraunda	45 minutos
Martin Grillo	Mazmorra Games	50 minutos

CLIENTE EXPERTO		
Nombre	Perfil de jugador	Duración
Eli Caro	Jugador Adepto	55 minutos
Carlos Jiménez	Jugador Experimentado	70 minutos
David Alarcon	Jugador Adepto	60 minutos
Cesar Ríos	Jugador Adepto	50 minutos
Gonzalo Bisbal	Jugador Experimentado	75 minutos

## **Anexo 5: Transcripciones Entrevistas**

Tomar en cuenta que se tomó inicialmente el concepto de Gamificación a la herramienta de personalización del a frontpage, el avatar y los retos, pero en el trabajo no los referimos así.

### **Entrevista Oscar García – CuyGames**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: ¿Cómo tomaste la decisión de entrar al negocio, eras ya un jugador de juegos de mesa en el pasado, cuéntanos como empezaste?**

**B:** Pues con Magic, empecé con Magic alrededor del año 96, siempre he sido bien adicto a gastar mucho dinero en juegos de cartas en los que no llegó a ser ni más o menos bueno (risas). Pero me interesó mucho el mundo de los juegos de cartas, allí estuve buen tiempo con Magic, luego probé Yugi, continúe probando otros juegos de cartas que mis amigos me recomendaban hasta que pues una cosa llevó a la otra. Lo de juegos de mesa puro y duro solo hace 3 años.

**A: ¿Cuánto tiempo llevas con el negocio? ¿Cómo decidiste entrar al negocio de los juegos de mesa?**

**B:** Esto fue a comienzos de la pandemia, mayo del 2021, anteriormente nos dedicamos al rubro de turistas 100 por 100, teníamos tres tiendas para esto y a eso nos dedicamos, cerramos por la pandemia porque no había turistas. Con el movimiento tan grande en España decidimos probar, probamos inicialmente digitalmente entregando por Beat, luego nosotros mismos y ahora que tenemos nuestro propio servicio de delivery.

**A: ¿Cómo te diferencias tú contra las otras empresas de juegos de mesa?**

**B:** Creo que tratamos de ser lo más cercanos al público, tratamos de diferenciarnos de la más grande, de día-D tratando de ser más cercanos a la gente, tratando de vender lo que quieren a diferencia de lo que nosotros queremos colocar. Me ha pasado de que un cliente quiere comprar Tahuantinsuyo y se ensanchan en ese por la temática, pero es un juego complicado y nosotros le asesoramos que solo se recomienda para jugadores más expertos, a veces también nos pasa con Catán que lo quieren jugar entre dos personas y los asesoramos que Catán no es para dos, que nos y puede jugar bien así, pero hay gente que se ensancha y ahí queda nuestro rol de recomendador. Ahora no sé si es realmente la realidad, si es mi diferencial porque he comprado en algunas tiendas, no en todas.

**A: En tu empresa, ¿tienen estrategia de captura de clientes y estrategia de retención de clientes?**

**B:** El tema de captar clientes es a través de las redes, nos esforzamos bastante en ello, trabajamos en las redes y desarrollar la web, también nos ayuda, y bastante, nuestros puntos de venta en nuestros tres locales.

El tema de puntos la gente no los recuerda, o no los usa. Simplemente tratamos de dar un buen servicio. Cambiamos si el juego está dañado, no somos una empresa de corte antiguo que intenta culpar al cliente y le intentamos encontrar la posible pieza que le falta en nuestras posibilidades

**A: ¿Para qué usan las redes sociales, si tienen cuáles son y qué uso les has dado?**

**B:** Nuestras redes sociales no tiene demasiado foco, ni objetivo, pero nos ha ayudado ser un poco eclécticos, nos ha ido bastante bien vendiendo los juegos para tomar, los party games, tratamos de que estén en la red los juegos que más rotan que son los de fiesta.

**A: ¿Cuándo decidiste fundar la empresa, tuviste algunas dificultades, como financieras tal vez, de marketing, logísticos?**

**B:** Creo que la dificultad es lo que te contaba, todo está retrasado, todas las importaciones están super lentas por la coyuntura, tengo clientes que han realizado pedidos desde agosto y aún no se cumple, dependemos mucho de España, pero España no está produciendo, Polonia es una segunda opción y China está perdiendo toda la participación, ha perdido muchísimo en producción en español. Casi toda la producción se hace en España, ahora aquí en Latinoamérica hay algunas editoriales que hacen principales Party games.

Para mí, barreras de entrada financieras, me di cuenta de que es un negocio engañoso, quisimos aprovechar el crédito que tuvimos el Reactiva para hacer una inversión y poder con eso tener precios competitivos y tener un margen sencillo, pues los márgenes son pequeños, no es un negocio sencillo, es uno complicado, en España, se lanzan tiendas especializadas online que se han ido desapareciendo. Hay que invertir bastante para tenerlo, aquí la gente quiere el juego en el mismo día, la gente no te espera al martes para tener el juego, necesitas tener el stock y tener stock es complicado.

**A: ¿Qué tan importante es gestionar stock residual?**

**B:** Algo bien interesante es que se comporta como los videojuegos, un juego The Island que tardó un año en producirse, es para la gente que este juego fuera como nuevo. Los juegos no se ponen tan viejos, como un videojuego, hay muchas editoriales aquí en Perú que muchos no las conocen. Las cosas desaparezcan del mercado y vuelvan a aparecer, salvo juegos como Catán que siempre están en los anaqueles.

**A: ¿Quiénes consideras que son tus competidores directos más importantes y que tan dura es esta competencia?**

**B:** Creo que lo más importante en este mercado es el precio, porque lo que precio es lo que vale, un Catán, sin importar de cómo te traten si lo vendes a 120 y en otro lo ves a 110, lo comprará a 110. Luego en segundo lugar es qué tantos productos tienes y, en tercer lugar, es que si puedes conseguir productos que no hay en este mercado.

Me ha tocado ir a Aduanas varias veces porque abrieron tu producto y hace falta ir.

Evidentemente Día-D es el principal PlayBoard GameStore y Hobbies and Hobbits y llevan mucho tiempo en el mercado, Ponte mosca y HyH han cerrado sus tiendas físicas y están gastando bastante en publicidad y tienes las grandes tiendas, Falabella que venden algunos de los juegos.

**A: ¿Has encontrado nuevas oportunidades o amenazas a raíz de la pandemia?**

**B:** La verdad que pandemia y que al principio ha durado bastante, pero a nosotros nos ha beneficiado, en el sentido de que se ha vendido más y que más gente ha probado cosas en la casa que nunca había hecho antes, de 100 personas nuevas que han comprado rompecabezas y a lo mejor me quedo con 10 y algunos de estos me compraron juegos de mesa. Me recuerda a Pokémon Go porque primero tuvieron muchos usuarios masivos y luego se quedaron con los más fieles y es con ellos con quiénes se factura mucho más.

La pandemia ha perjudicado la fabricación, pero ha ayudado bastante al negocio.

**A: A partir de la pandemia, ¿has notado algunos cambios en el comportamiento del cliente?**

**B:** Recientemente lo que más ha bajado es Online, pero tenemos más puntos de ventas presenciales, la gente de paso en el Jockey, por ejemplo, ahora la gente tiene una necesidad extrema de moverse, de pasear.

La gente continúa pagando principalmente con tarjeta especialmente en tienda, pero hemos empezado a aceptar todo tipo de metodología de pago.

En estos productos que son caros, la gente valora ver el producto, quiere palpar el producto, ver la cajita, pesarla, ver rompecabezas, ver la caja, la variedad, escoger ahí mismo, esto ha hecho que la gente salga de casa a ver el producto.

**A: ¿Tienes pensado incluir nuevas tecnologías en tu negocio?**

**B:** Estamos abiertos a todos, pero nos sentimos abuelos, trabajamos bastante en la web, hemos contratado a alguien para que vea el SEO, para generar tráfico orgánico, es interesante que lo que haces es que no inviertes en publicidad. En España tampoco tienen demasiada fuerza en redes sociales y en buscadores, incluso empresas mucho más grandes, y allí hay comunidades mucho más grandes.

**A: ¿Nos podrías describir a tu cliente promedio?**

**B:** Basándome en redes sociales, el 61% son mujeres, creemos que Día-D se ha inclinado al nivel socioeconómico más elevado, nosotros creemos que buscamos a todos por igual. También dependiendo de la zonificación tenemos diferentes tiendas, en el cono norte tenemos un público más B-C, pero en general tenemos un público B-C, que quiere comprarse rompecabezas y quiere comprar juegos de mesa iniciales. Su edad debe ser a partir de los 24 años.

**A: ¿Qué tipo de juegos les gustan más a tus clientes?**

**B:** El juego competitivo es lo que más compran, el cooperativo se vende mucho menos, a la gente lo que le gusta es competitivo, además también los juegos solitarios también han crecido bastantes, varios cliente solo juegan Marvel Champions o Mansiones de la Locura para jugar solos. Y el party games está por encima de todas las cosas. Diría que están entre un perfil socializador y competitivo.

**Entrevista Francis Pretince – Día D**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: Eres un jugador, ¿cómo fue la idea de tu negocio y cómo llegaste a este mundo?**

**B:** Tal cual, siempre fui jugador desde niño, a los 6-7 años tuve mi primer Monopolio. De adolescente nunca dejé de jugar juegos de mesa, me gusta mucho leer y jugar juegos de mesa y armar rompecabezas, esos eran mis hobbies. Recuerdo mucho la frustración en mi época adolescente porque no había juegos de mesa en Perú, eran contaditos: Monopolio y algunos más. Recuerdo que, en Camino Real, había una tienda que comenzó a importar y era como un paraíso, ahí es que vi el Estratego y algunas otras cosas; pero fue un momento breve por lo de Camino Real y el tema de Alan García y las importaciones. Luego de ya adulto en la universidad, yo igual seguía esporádicamente jugando y nunca dejé de jugar juegos de mesa. Ha sido por el 2010 o 2011 que me compré con mi propio dinero mi primer juego, lo compré en Pharmax, que habían empezado a traer juegos de mesa que eran totalmente diferente que yo jamás había visto, entonces me compré uno de esos y ya adulto me di cuenta que había otras opciones, compre en Amazon, compre para mí una cosa, otra cosa...los amigos con los que jugaba comenzaron a decir yo también quiero, compré 3 unidades de un juego sabiendo que una era para mí y los otros para los amigos, entonces yo oportunista siempre traje 2 de una cosa y los vendía, los siguiente traje 10 y los vendí. Pero el tema era el idioma, traía de USA, me daba cuenta de que me fastidiaba, a pesar de que hablo inglés,

entonces dije en España por qué no si veo que había versiones en castellano de lo mismo, así que comencé a traerlo de España...ya el resto lo pueden intuir.

**A: Cuando empiezas a ver que existía una oportunidad para el negocio, a este tiempo, ¿cómo ves que este negocio va a evolucionar, seguir cambiando, a nivel local?**

**B:** Es bien fácil medirlo más o menos medirlo desde la época en que estuve en la universidad con 18 – 19 años, recuerdo que capturar incautos para sentarlos a la mesa era difícil, recuerdo que siempre hacía mi redada y fallaban los chicos, pero de tanto en tanto caía alguien a la casa que sentía lo mismo que yo, o sea le gustaban mucho los juegos y se quedaba pegado y decía “oye cuando volvemos a jugar”, y uno de ellos ahora es mi socio, así llegó. Lo digo porque entonces era difícil conseguir gente que esté dispuesta a jugar estos juegos, que además eran largos, tú te das cuenta en el momento que explicas las reglas, de pronto la gente se aburre y ya quiere irse: “mejor vamos a tomar”, “mejor vamos a un tono”. O de repente si le interesa. Yo sé de alguna forma que esto ha sido un mundito bien pequeño, donde de pronto con los años ves que había mucha más gente allá afuera que en ese entonces no había internet que ahora te ayuda a encontrarlos. Y si es verdad que ha crecido mucho, y la pandemia lo exponenció porque la gente al verse obligada a encerrarse se ha empezado a juntar en familia, ahora con tantas tablets e internet.

**A: A pesar de que este mundo ha ido creciendo, igual para algunas personas un juego de mesa es algo estándar. Entonces desde ese punto de vista tu empresa, ¿cómo consideras que se diferencia o qué valor agregado brinda respecto a la competencia?**

**B:** Nosotros, por ejemplo, una de nuestras características fue: el idioma. Cuando comenzaron otras tiendas y nosotros también, los otros no se hacían problemas trayendo cosas de USA, y para mí eso no iba por ahí, yo traía España, y no me equivoqué. Había un rumor de que Europa es caro, que no llega...pero todos eran temores tontos porque no fue tanto así. Nosotros siempre ofrecíamos productos en castellano. Luego, variedad, nosotros estábamos totalmente convencidos que debíamos tener la mayor cantidad de juegos publicados aquí, no solo los best sellers. Precios, obviamente ese tema era importante, que el negocio funcione con margen sano. Y el servicio al cliente, la tienda debía tener mesas de juego para que puedas entrar a la tienda y ver la ludoteca y jugar el juego sin compromiso sin ningún costo, si le gusta al cliente se lo lleva y si ni no. Desde el 2015 ya teníamos una web de ventas, con pasarela de pago incluida, entrabas y era como Amazon, fuimos los primeros. Sería precio, variedad, idioma y que el público pueda experimentar sentándose a jugar sin compromiso de compra y nuestros vendedores siempre con una sonrisa.

**A: Con respecto al uso de redes sociales, ¿consideras que ese espacio ahora se ha vuelto relevante para la difusión, para las consultas?, ¿cómo ves ese tema?**

**B:** Lo que pasa es que yo desde el primer momento que comencé la empresa, todo el mundo tenía Facebook en ese entonces, yo hice mi página y yo la administraba siempre de manera directa. Yo era obseso con los tiempos de respuesta de las personas que hacían consultas y contestaba 24/7, en su momento durante 4 – 5 años estuve así y respondía correos hasta la madrugada. Creo que eso siempre me sumo a favor, porque tuve muchos agradecimientos por las prontas respuestas, había mucho de atención al cliente. Para mi Facebook siempre fue muy importante, nunca le metí dinero, todos nuestros fans son orgánicos y boca a boca.

**A: Actualmente entre todas las redes sociales, ¿cuál es la más relevante para tu negocio?**

**B:** Para mi sigue siendo Facebook por un tema de generación, quizá en unos 5 u 8 años Instagram siga subiendo, pero a la fecha todavía Facebook es más importante para mi negocio. Y es por la generación, los treintones y cuarentones creo que siguen usando Facebook. Twitter nunca usamos.

**A: ¿Y las redes sociales para hacer videos cortos?, como TikTok, por ejemplo.**

**B:** Si, también lo pensamos, no lo hemos hecho aún, vimos a TikTok como chibolos de 18 años. Eso no me va a sumar, salvo en algunos productos específicos como los juegos familiares. Nuestro público está en otro lado todavía. Igual tenemos tiempo para ir preparándonos en ese aspecto de TikTok, pero no creo que aún sea algo determinante, más que el Facebook. En nuestras publicaciones de Facebook, nuestro administrador de la tienda pone memes que realmente la rompen, todos los de mi generación, los clientes que nos compran, todos se matan de risa. Todavía me parece que Facebook es la que marca las pautas aún. Porque dónde se concentran nuestros clientes, entre los 38 y 45 años, padres de familia que quieren juegos para sus hijos o tal vez quieren juegos para sí mismos.

**A: ¿Eso lo relacionas tal vez por el ticket de compra?**

**B:** No sé qué tanto esté relacionado, pero sí hay una relación directa justamente con el ticket de compra. Nuestro ticket de compra siempre ha estado por los 120 soles promedio.

**A: Respecto a los sustitutos de los juegos de mesa, ¿crees que un sustituto directo pueda ser un videojuego o un juego online, o ves a otra actividad como un sustituto?**

**B:** No, más bien nosotros podríamos decir que somos los sustitutos de los videojuegos o viceversa, pero está claro que los videojuegos venden muchísimo más. Está pasando en este mundo, en las editoriales quienes son las que van marcando las pautas, que están tratando de entrar ahí, hay muchos juegos nuevos que están sacando en base a los videojuegos. Quizás simplemente porque no son totalmente antagónicos, tal vez están pensando donde me suma más, o que puedo hacer para aprovecharme de la fama de este juego. Incluso están sacando ahorita un juego de ajedrez con imágenes de Gambito de Dama y han pagado derechos y licencias y también están mirando Netflix, por tanto. Juegos que yo recuerde, God of War se han llevado a mesa, hay algunos ejemplos y está funcionando.

**A: El tema de la obsolescencia, ¿cómo controlas esta dinámica de que no vayas a tener mucho exceso de inventario porque pueda salir otro juego?**

**B:** Las roturas de stock son el día a día de este negocio, allá las distribuidoras y acá también. No hay manera de tenerlo todo lo ideal en la cantidad que quieras, siempre vas a fallar en cantidades. Y si es cierto que hay juegos, donde tengo que separar la paja del trigo, todos los años son un promedio de 5000 juegos nuevos y no podemos tener todos, de esos 5000 se seleccionan 132 por ahí, y de hecho muchos de esos funcionan y se venden 2 – 3 años y también hay juegos que después de 1 año nadie los compra. Como las cantidades no son tan grandes, compramos poco de mucho, y solo en contados casos podemos estar comprando por arriba de 1000 unidades de un producto, pero son pocos los casos. Por tanto, tener un peso de inventario grande por producto no ocurre, tal vez sí en el total, en la suma de varios productos diferentes. Si de hecho nos ha pasado que hemos tenido unos cuantos productos, 2 – 3 años, hasta que al fin terminaron de dormir, igual no es un tema muy dramático para nosotros, desde el punto de vista del producto, si es verdad que a la hora de sumar todo nuestro inventario con los años crece, crece y crece, pero es parte también de la necesidad de tener para poder ofrecer. Al final no vendes, y es cierto que tenemos algunos productos que se llaman huesos, pero que igual se van a ir en algún momento.

**A: Cuando se arriesgan a traer una mayor cantidad de juegos, ¿son los clásicos remasterizados o son juegos muy novedosos?**

**B:** Hay algo que se llama licenciar o localizar en el mundo de hoy de los juegos de mesa. Y es que las editoriales te dan los derechos de un juego para que tú las vendas de manera exclusiva en tu país, entonces el primer caso de eso fue con el juego llamado Virus. Compramos 120 unidades, luego 400, entonces como se vende bastante bien, el mismo español me dijo para localizarlo en Perú, el producto salía con mi logo y el precio era como la mitad, pero teníamos que comprar de 1000 unidades para arriba. Se vendió en 10 meses y fue nuestro primer caso que compramos 1000.

El otro emblemático es el Rummikub, también lo licenciamos para Perú y el de los derechos solo lo vendemos nosotros.

**A: Respecto a la pandemia, ¿has visto algún cambio de los que te compraban antes de la pandemia y después de la pandemia?**

**B:** Donde se notó más claro que en los juegos, fue en los rompecabezas. Las tiendas preguntaban tienen, tienen, tienen...así que tuve repartir lo poco que nos quedaba entre las tiendas. Y es claro, el rompecabezas te lo puedes imaginar armándolo con tu esposo, en los rompecabezas se notó clarito. En los juegos no se notó tanto al comienzo. Aunque donde sí se notó clarito fue que la gente quería opciones de juegos para 2 jugadores, todo el mundo quería, después también pedían juegos de 1, solitarios, y en Europa estaba pasando lo mismo. Los rompecabezas fueron una locura mundial, la gente se desesperaba y traía cualquier marca.

**A: Estos comportamientos que mencionas que han cambiado respecto a la pandemia, ¿crees que va a marcar una tendencia hacia el futuro de cómo estos consumidores se están acostumbrando a consumir este tipo de juegos?**

**B:** Es difícil cuantificar, estaría adivinando. De que sabemos que han cambiado y que se ha incorporado un montón de gente que no sabía que existían estas cosas, sí es verdad, indudable. Cuántos de esos que acudieron a los rompecabezas en plena pandemia y ahora ya probablemente ya no le interesan, vayan a comprar de nuevo, es muy difícil saberlo. Pero donde sí está claro tiene que haber conversado la familia en casa, es que por la misma pandemia se vieron obligados a estar más tiempo juntos a experimentar juntos un juego y tal vez al papa que no le gustaba jugar nada, de pronto le enseñaron a jugar un juego y por la misma pandemia estaba obligado a jugar, quien sabe si esa persona ahora piensa diferente, o de repente piensa igual, por eso cuantificar eso sería mentirles, sabemos que debe haber cambiado. De hecho, la venta si aumentó en su momento. Sí les puedo adelantar, que, en los rompecabezas, como por marzo se fue bajando, y actualmente se venden a los niveles antiguos como 2 años atrás. Rompecabezas ya está igual y en los juegos si se mantiene una demanda mayor.

**A: En general si queremos personificar y conocer a la persona que es tu comprador, ¿es un hombre o una mujer?**

**B:** Ambos, pero siempre son más hombres, de hecho, en el año 2013 – 2014 yo ya sabía que el 85% - 90%era hombre, pero eso fue antes, hombre de 35 – 38 – 40 años. Con los años ha cambiado y además también veía en el mundo de los juegos de mesa las editoriales estaban también preocupadas por el tema de la mujer, y las portadas eran justamente la pista, yo notaba que siempre las portadas de pronto empezaban a ser femeninas, eso no podía ser casualidad y siempre ponían un hombre con una mujer, y antes siempre había una figura masculina en las portadas. Luego, clientes que tengamos mujeres, sí bastantes, la típica persona que entra para comprarle un juego al hijo o al compañero de colegio del hijo porque tiene un cumpleaños, entonces la mujer viene a hacer una compra de regalo, no necesariamente de consumo para el hogar; y que vaya el papa a comprarle un juego al hijo no he visto. A menos que vaya la familia completa, que también hay bastantes casos. 65% - 70% de las ventas son hombres.

**A: Y, ¿si queremos darle un distrito?**

**B:** No, es algo que hemos luchado años y no hay relación. Todos los distritos compran. El que compra más es Surco, pero también sabemos que tiene más gente. Pero vendemos a todos los distritos. Teníamos un ranking antes, Miraflores – San Isidro – Surco siempre eran los primeros, pero no era algo demasiado marcado como para que relegues a los otros. Sabemos que nos compra más el NSE B que en el A, el grueso de nuestras ventas está en el B.

**A: ¿Cómo es la interacción en la dinámica entre amigos cuando se reúnen a jugar, qué tipo de juegos prefieren?**

**B:** Los juegos de estrategia no funcionan bien, cuando son amigos los juegos que funcionan son los familiares o party games, que duran 20 minutos en promedio y todo son risas, burlas, etc., no de estrategia, porque son de hora y media a dos y para explicarlo te tomas 25 minutos y eso nunca funciona en grupo. Antes cuando estábamos en Las Camelias en San Isidro estábamos rodeados de oficinas, entonces la gente que transitaba por ahí eran personas que habían salido en sus refrigerios e ingresaban a la tienda a curiosear y todos eran compañeros de trabajo; y lo único que funcionaba con esas personas de ese perfil eran juegos simples, para grupos de amigos y grandes.

**A: ¿Tienes estrategias para captar más clientes y tienes estrategias para retener a los clientes que tienes?**

**B:** Siempre hemos ido tratando de detectar las cosas que funcionan y las cosas que no. Los pilares que mencione de idioma, variedad, precio, eso para nosotros siempre ha sido lo más importante y se ha mantenido hasta el día de hoy, y el servicio al cliente, o sea aceptamos devoluciones y cambios si es que hay un defecto de fábrica, le solucionamos al cliente. Eso creo que es lo que nos mantiene siempre bien, hacemos lo mejor para que la experiencia para el cliente sea buena. Y la estrategia para captar clientes, sería lo mismo, siempre estamos atentos a los nuevos juegos que salen, el feedback de los clientes es importante, siempre estamos mirando los lanzamientos, hacemos un trabajo detrás y estamos atentos, vamos a ferias también.

**A: ¿Algunas barreras de entrada? ¿Qué tan dura es la competencia?**

**B:** Como te dije al comienzo, nosotros somos tienda, pero también distribuimos todo, entonces conforme nosotros fuimos creciendo fuimos “chapando” editoriales, en la gran mayoría hay exclusividad, somos los distribuidores exclusivos en Perú para muchos juegos. En muchos de los casos de los juegos y rompecabezas, la plaza ya está tomada por nosotros. Y en muy pocos casos, las editoriales prefieren no dar exclusiva. Actualmente a la fecha, si alguien quiere importar algo se va a estrellar con un alemán y un español que le va a decir comunícate con Mar Lúdico, con ellos tienes que hablar, eso es distribución si tú quieres importar. Ahora si tú quieres tener una tienda, ningún problema porque tienes un distribuidor local, entonces descubrirás que Mar Lúdico tiene todo lo que quieres vender ya lo tenemos acá, en nuestra bodega en La Victoria y te lo podemos vender sin problema.

**A: La pandemia hizo que las personas que trabajaban alrededor de la zona de las tiendas y que podían ir y divertirse por periodos cortos, eso se ha perdido por el home office; ¿Crees que va a influir de alguna manera? ¿Cómo vas a cubrir ese espacio, para que tu como tienda puedas dar esa experiencia?**

**B:** Estamos soltando de a pocos, hace un par de semanas hemos vuelto a sacar los juegos de la ludoteca a la tienda de vista al público, porque antes lo teníamos escondido, actualmente ya lo estamos volviendo a hacer, siempre manteniendo distancia, dando tiempos más breves. No es la idea tampoco ahora, la pandemia ha cortado eso, pero si necesitamos retomar eso porque es muy importante, es un driver muy importante en las ventas, es necesario. Esperamos que se pueda restablecer a lo largo de estos meses de mejor manera y seguro que toda ira como era antes. Hemos notado que mucha gente a los que le explicas por primera vez un juego se vuelve locos. Experimentar es necesario porque los juegos vienen sellados, entonces tu solo ves un título y una portada, y solo porque lo has jugado lo has podido descubrir, y por eso es importante poder jugar. Porque sabemos que una vez que juegues ya no hay retorno, ya cruzaste la puerta; por último, si no lo compras se lo contarás a tu amigo, enamorada y le explicas, el boca a boca ha sido lo más fuerte y me parece sigue siendo lo más fuerte actualmente y que experimentes en persona el juego.

## **Entrevista Diego Sotomayor – Ponte mosca**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: ¿Cuándo entraste en el negocio conocías los juegos de mesa, cuéntanos como empezaste?**

**B:** Recuerdo qué desde niño andaba con un juego de cartas en la mano, tratando de jugar con todos en mi casa. Luego descubrí el Magic cuando era más joven y me quedé allí, luego ya con los amigos y demás vas conociendo más tipos de juegos y llegué a descubrir juegos elaborados y qué podían tardar horas jugarlo. Entonces allí fue mi momento, porque pude comprar más juegos y empezar a tener una biblioteca más grande.

**A: ¿Cómo decidiste entrar al negocio de los juegos de mesa?**

**B:** Como me gustaban los juegos de mesa empecé a comprar más y los juegos que me quedaban antiguos mis amigos los querían entonces allí fue donde vi qué podía vender juegos de mesa diferentes y de hecho nadie lo había hecho antes. Luego cuando fui averiguando más vi que España existen planes de fidelización y esta categoría era muy desarrollada, había muchas personas jugando y esperando las siguientes expansiones y elementos nuevos. Entonces me dije qué si podíamos vender más a nivel local a buen precio.

**A: ¿Cómo te diferencias tú contra las otras empresas de juegos de mesa?**

**B:** Nosotros teníamos un local donde las personas se sentían cómodas jugando y consultando. Sin embargo, esa relación no existe ahora por la pandemia entonces para diferenciarnos ahora qué seremos 100% digitales creo que estaremos enfocados en dar buenas subastas, y atender rápido a los clientes dado que hay competencia en el digital que no necesariamente es legal y hay que convivir con ellos de todas formas.

**A: En tu empresa, ¿tienen estrategia de captura de clientes y estrategia de retención de clientes?**

**B:** Siempre hemos tenido clientes regulares o llamados usuales, pero a ellos solo les interesaba las subastas principalmente, y entonces vieron que no tenía mucho sentido aplicar descuentos o cosas especiales para ellos.

**A: ¿Para qué usan las redes sociales, si tienen cuáles son y qué uso les has dado?**

**B:** Nosotros principalmente usamos Facebook para publicar noticias, subastas y cosas interesantes dado el segmento de edad al que nos dirigimos, Pero Instagram, YouTube son canales en los que posteamos cosas para seguir siendo visibles e incrementar vida

**A: ¿Cuándo decidiste fundar la empresa, tuviste algunas dificultades, como financieras tal vez, de marketing, o logísticos?**

**B:** Cuando empecé compraba poco porque no tenía capital, y menos aún para importar directo entonces empecé a comprar al distribuidor y a revisar la tendencia que ellos tenían en sus ventas para poder tener el mix correcto, de esa manera nos vamos haciendo conocidos y eso trae más clientes. respecto de los otros criterios creo que no fue necesario

**A: ¿Qué tan importante es gestionar el stock residual?**

**B:** Eso me ha golpeado varias veces porque he comprado una cantidad de un tipo de juego que yo creía como jugador que era bueno, pero cuando lo puse a venta no vendí casi nada, entonces eso me dio la lección de que no todo lo que yo crea que es bueno es vendible. Entonces cuando hay

juegos nuevos o qué podrían ser muy complejos compro lo mínimo para qué no tenga obsolescencia qué me ha pasado antes.

Por otro lado, cuando tienes ya stocks en tienda matarlo es una alternativa, pero no debemos bajar mucho el precio para evitar que los juegos pierdan valor.

**A: ¿Quiénes consideras que son tus competidores directos más importantes y qué tan dura es está la competencia?**

**B:** Considero que mis competidores directos más importantes son DíaD y Cuy Games, ya que ofrecemos un gran portafolio de juegos muy variado y a unos precios bastantes similares. Sin embargo, cada uno tiene ganado a sus clientes frecuentes y es lo que ayuda a la bolsa mensual de la venta. Por ejemplo, Cuy Games está abriendo tiendas en algunos centros comerciales, quizá ha visto la necesidad de expandirse y salir a Lima Norte para que más gente los pueda conocer, nosotros por otro lado, lo hacemos de manera virtual, buscando ganar más adeptos a los juegos de mesa, a través de la publicidad que hacemos en nuestras redes sociales.

**A: ¿Has encontrado nuevas oportunidades o amenazas a raíz de la pandemia?**

**B:** Sí, a raíz de la pandemia hemos visto oportunidades y amenazas, al principio fue bastante incertidumbre y las ventas cayeron al piso, no sabíamos cuánto tiempo iba a durar la situación, y decidimos esperar un poco para ver cómo se iba desarrollando el tema de la salud en nuestro país, y cuando vimos que esto tenía para rato, nos pusimos moscas y decidimos que debíamos invertir en publicidad por redes sociales. La oportunidad que vimos fue la de aprovechar que las personas pasan encerradas en casa sin saber qué hacer, y enfocar nuestra comunicación por ese lado, para que las personas, estando dentro de casa, pudieran romper la rutina de manera diaria a través de la experiencia que brindaban los juegos de mesa modernos. Hicimos mucha bulla en redes sociales para resaltar esta comunicación, pero pudo más el temor de las personas y no hicimos muchas ventas. Entiendo que todo el mundo se preocupaba por la economía y prefería comprar artículos de primera necesidad, pero igual insistimos y pudimos ir levantando de a pocos todas las ventas.

**A: A partir de la pandemia, ¿has notado algunos cambios en el comportamiento del cliente?**

**B:** Claro, la pandemia ha logrado que más personas puedan pasar de espectadores a clientes reales ya que muchos que no conocían los juegos de mesa modernos, se fueron enterando y buscando más referencias que brindaban los diferentes canales de comunicación, pero sobre todo YouTube fue un arma muy fuerte para que los clientes puedan investigar mejor de los juegos y venir con nosotros a comprarlo. Básicamente los clientes buscaban juegos para pasar tiempo en familia. Nos daban el feedback que era muy necesario que sea para toda edad, debido a las diferentes edades de todos los miembros. Ahora más recientemente, hemos identificado que los clientes vienen haciendo más compras de manera virtual a diferencia de antes de la pandemia. Entiendo que se les hace más fácil, y que ya han pasado por la investigación necesaria del juego para poder solo hacer clic y comprarlo con nosotros.

**A: ¿Tienes pensado incluir nuevas tecnologías en tu negocio?**

**B:** Por el momento no. No hemos revisado alternativas de mejora en el negocio, y menos las que puedan incurrir un costo quizá elevado si se trata de tecnología. Ahora estamos con la pasarela de pago que nos ayuda mucho, pero otras tecnologías no las vemos necesarias en estos momentos. Pero no quiere decir que en un futuro no las hagamos, de hecho, sabemos que la tecnología nos ayudaría a expandirnos y llegar de manera más fuerte en los diferentes puntos del Perú. Pero creemos que es un plan a mediano plazo por la inversión que necesitaría.

**A: ¿Nos podrías describir a tu cliente promedio?**

**B:** No creo que tengamos un solo perfil de cliente, nuestra clientela es bastante variada. A nuestra tienda física, antes de pandemia, venían de todas las edades, hasta personas que nunca creeríamos que vendrían, como es el caso de una señora de regular edad que vino muy apurada buscando un regalo para un sobrino que cumpliría 16 años, y nos preguntó qué le podíamos recomendar, entonces nosotros empezamos a hacerle las preguntas de rutina, pero la cliente solo quería algo práctico y bonito con un buen mensaje para irse rápido. Pero si es necesario encasillar al público, podría decirse que la mayoría de nuestros clientes son hombres, de edad entre 25 a 35 años, que vienen de Surco, Miraflores, y que trabajan desde casa.

Algo importante es que la gran mayoría de nuestros clientes suelen comprar más en meses específicos como julio, noviembre y diciembre. Que, conversando con algunos de ellos es porque perciben sus gratificaciones y pueden cubrir más de 1 juego en el mes, o a veces, dejan los más caros para esas fechas, pero suelen hacer su pedido con tiempo para poder reservar apenas llegue el stock.

**A: ¿Qué tipo de juegos les gustan más a tus clientes?**

**B:** La mayoría busca juegos de competencia. Solo unos pocos buscan un tema de aventura o colección, creo que el fuerte de este tipo de juegos de mesa modernos es competir entre los jugadores para saber quién es el más “inteligente” del grupo. Algo interesante es que en pandemia buscaban juegos donde no importaba tanto el tiempo de duración del mismo juego, pero ahora está cambiando un poco, porque vienen buscando juegos que duren entre 30 a 40 minutos, no son todos, pero nos ha tocado en las últimas semanas algunos clientes que buscaban específicamente esos tiempos en promedio para jugar. Los juegos de versus son los más requeridos tanto en nuestra tienda física como virtual, y por lo que conversaba con mis socios, es lo que siempre hace la mayor cantidad de compra para nuestro stock.

**Entrevista Raul Bigoria – Baraúnda**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: ¿Cuándo entraste en el negocio conocías los juegos de mesa?, cuéntanos ¿cómo empezaste?**

**B:** Yo conocía los juegos de mesa clásicos los que jugaba en casa con mi familia, pero cuando mis amigos ahora mis socios me mostraron estos juegos de mesa “modernos” me empezó a interesar a medida que jugaba, luego me volví un jugador frecuente y finalmente con más experiencia en el juego empecé a armar mi propia biblioteca de juegos con los que probaba y me gustaba, de hecho llegó el momento donde no tenía donde guardarlos y empecé a vender los que ya no usaba tanto o los que menos me gustaban.

**A: ¿Cómo decidiste entrar al negocio de los juegos de mesa modernos?**

**B:** Quería invertir en un negocio que pueda ser de comida, pero que sea diferente y divertido para la gente joven, entonces mis socios me dijeron que sería bueno tener un lugar donde podamos jugar y comer, entonces se nos ocurrió mezclar las ideas conceptualizándolo con mesas grandes para que coman y jueguen cómodamente, con espacios adecuados e incluso en el mismo local se presten los juegos más sencillos. Todo pensado en dar una experiencia diferente a lo que existe en Lima.

**A: ¿Cómo te diferencias tú contra las otras empresas de juegos de mesa?**

**B:** Nosotros tenemos una propuesta diferente al 100% porque somos un restaurante con juegos de mesa, entonces no solo vendemos los juegos sino que nos interesa que la gente consuma alimentos también. Entonces debo decir que el foco inicial fue la comida dado que éramos un bar lúdico y nos fue bastante bien.

**A: En tu empresa, ¿tienen estrategia de captura de clientes y estrategia de retención de clientes?**

**B:** Tratamos de hacer una agenda electrónica con los clientes cuando tuvimos el local, pero dada la pandemia no pudimos abrir más al público entonces habría que construir de cero todo porque hasta las costumbres de juegos y comida han cambiado; entonces creemos que las nuevas estrategias vendrían por el lado de comida con algunas ofertas en juegos, pero aquellos que son más rápidos de jugar.

**A: ¿Para qué usan las redes sociales, si tienen cuales son y qué uso les has dado?**

**B:** Antes nosotros creíamos que las redes sociales no eran importantes para nosotros, pero luego de un tiempo de insistencia se logró generar contenido en Facebook, TikTok e Instagram con videos lúdicos y haciendo llamados al local. Recuerdo que una vez hicimos una campaña en TikTok y reventó el local con la promoción que ofrecemos había cola fuera del local, la gente no salía en las mesas porque estaba jugando y comiendo y teníamos más gente afuera. Entonces ahora somos cuidadosos con las redes sociales porque vimos el gran poder que tenían y cómo podríamos aprovecharlo para poder potenciar la marca, pero también descubrimos la responsabilidad de ¿que debíamos tener creando contenido e interactuando con los clientes dado que es muy fácil tener malos comentarios de esos consumidores insatisfechos. Fuera de ese conocimiento adquirido empezamos a usar las tres redes indicadas antes con mayor frecuencia para comunicarnos.

**A: ¿Tienes pensado incluir nuevas tecnologías en tu negocio?**

**B:** Tecnologías no tenemos un concepto más de restaurante que uno de tienda solo de juegos. Pero si hemos pensado en incrementar la cantidad de juegos que vendemos porque muchas veces la gente viene a preguntar por otros títulos y creemos que pueden ser ingresos adicionales que antes no habíamos pensado pero dada la pandemia mucha gente juega con su familia y quiere pasar ese mismo buen rato que pasaba antes con amigos, pero ahora en casa.

**A: ¿Nos podrías describir a tu cliente promedio?**

**B:** En general ellos son jóvenes de 22 a 30 años que vienen a comer con sus amigos y pasar tarde de juegos, pero juegos que no son muy largos dado que muchos se aburren o se desconcentran. Creo que este cliente promedio además le gusta probar nuevos juegos y buscar información de juego. Esto lo he visto porque cuando están jugando van viendo por internet novedades del juego o comentan cosas relacionadas con el mismo. Hay pocas mujeres, pero cuando vienen observó que juegan la clase de juegos llamado party games y parece que realmente se entretienen. Consideramos que nosotros en general somos un negocio orientado para un perfil juvenil.

**A: ¿Qué tipo de juegos les gustan más a tus clientes?**

**B:** Creo que hay varios tipos de clientes que visitan el restaurant, más incluso antes cuando dejábamos que la gente lleve sus juegos pues había gente que jugaba de todo, teníamos personas que traían su Twilight Imperium y se quedaban todo el día y no nos consumían nada, y hay los otros que pues se juegan un Sushi Go mientras se toman su chela y se acabó. Nosotros nos hemos esforzado en hacer que la gente sea del segundo perfil, ya al punto que no permitimos a la gente traer sus juegos. Con juegos más tipo Party Games pues podrían estar allí la duración de su comida más sus tragos y su conversación se juegan 2 o 3 y se van y podemos continuar con el siguiente cliente y no pasar por lo que pasamos antes.

A nuestros clientes, le suelen gustar los juegos que tienen más tiempo de juego y los que tienen una estética más pulcra. Normalmente, estos juegos son un poco más caro de adquirir, y durante el año solo los meses de gratificación de ellos, es donde tienen más dinero para invertir. Como empresa a veces hacemos nuestras promociones de cyber en noviembre y como nos colgamos con la campaña de todas las marcas, tenemos bastante visibilidad y un poco más de venta que en los meses regulares.

### **Entrevista Martin Grillo – Mazmorra Games**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: ¿Cómo tomaste la decisión de entrar al negocio, eras ya un jugador de juegos de mesa en el pasado, cuéntanos como empezaste?**

**B:** Al inicio yo no conocía nada de los juegos de mesa, a mí me invitaron una vez a jugar un juego llamado Lords of Wardick, entonces me pareció muy interesante la temática, los componentes, era un juego bonito. Como éramos amigos cercanos me invitó a probar distintos juegos, en su mayoría sencillos, rápidos, por ahí algunos con una dificultad mayor, pero igual eran juegos de entrada. Una vez me llevó a una tienda donde él compraba, que se llamaba Día de Juegos, conocí al dueño, empecé a llenarme del hobby, comencé a comprar juegos, y lo vi como una oportunidad, que, si bien estamos hablando de un nicho, era un nicho que yo creía se podía masificar, porque estamos hablando de juegos que cualquier persona podía jugar. Es ahí donde le presento esto a mi enamorada y nos ponemos a pensar, y como teníamos una agencia de aduanas no se nos hacía nada complicado ver el tema de importación, era cuestión de indagar y averiguar, buscar proveedores y armar un plan de negocio. De esa manera fue que empezamos. De hecho, una de las razones por las que en el momento que todas las tiendas abren, las que mayor éxito han tenido al menos al inicio y antes de la pandemia, eran las que tenían espacios para jugar, porque este tipo de juegos si no lo conoces no vas a poder sentir esa diversión, y las cajas no son para nada explicativas. Esos espacios son los que han potenciado bastante la difusión del hobby.

**A: Mencionaste que considerabas a los juegos de mesa como un nicho, ¿cuál es tu posición al respecto?**

**B:** Cuando me refiero a que yo creía que era un nicho, es que los juegos de mesa modernos, creo que tienen dentro de sí dos categorías que son: juegos de entrada y juegos especializados. Los juegos de entrada pertenecen a un nicho porque hay que tener interés y conocer, no está enfocado en alguien muy metido en el mundo, es decir puedo traer a cualquier persona externa y le puede agradar. Por ello, nosotros como tienda tomamos la decisión de no competir con las otras tiendas que tienen todos los juegos especializados porque en el Perú tenían ya una comunidad que se conocen entre sí, entonces nuestro enfoque siempre fue salir de esas barreras de clientes y buscar gente nueva. Si ves nuestro catálogo, el 90% se basa en party games, fillers, juegos familiares, porque queremos que este crecimiento del mercado pueda pasar de nicho a masivo.

**A: ¿Cómo crees que Mazmorra se diferencia de los otros vendedores de juegos de mesa?**

**B:** Nosotros cuando iniciamos el negocio, nuestro interés era hacerlo masivo, nuestra tienda siempre ha sido una tienda display, nuestro enfoque siempre ha sido masificación, nuestro core es la distribución de juegos a distintas tiendas, nosotros vendemos a Saga, Ripley...y a la mayoría de las tiendas a nivel Lima y Perú. Entonces la labor de Mazmorra Games, si bien es cierto, se enfoca en vender nuestros productos, es tratar de cultivar, tratar de enseñar los juegos, tratar de cerrar ventas, porque esas ventas luego se van esparciendo. Acá en el Perú siempre ha funcionado el boca a boca, y la labor de Mazmorra Games ha sido esa, entonces en todo el inicio de la tienda, nuestro

enfoque fue que todo nuestro personal debe tener una muy buena atención, es decir, ser paciente y poder dar recomendaciones y para eso debe conocer todos los juegos...para que la persona que ingrese tenga un conocimiento claro y de manera rápida de que se trata y si le puede gustar o no. Entonces si bien se parece a la atención de otras tiendas, ahorita en tema de pandemia, todo el trabajo realizado previamente, tanto por nosotros como por otras tiendas, muchos de los juegos se venden a caja cerrada. Si creo que nosotros hemos sido uno de los que han hecho un poco más énfasis en tratar de que los clientes entiendan los juegos en primera instancia, y una de las cosas que nosotros creíamos que las otras tiendas fallaban o complicaba un poco la situación, era de que cuando llegaba alguien nuevo hacían recomendaciones en base al gusto personal, y no se concentraban más en la necesidad del cliente, lo que muchas veces hacía que no se lograra el objetivo que era que ingresen al hobby.

**A: ¿En tu empresa tienen estrategia de captura de clientes y estrategia de retención de clientes?**

**B:** En su tiempo tuvimos un programa de fidelización que trataba de acumular puntos. Pero lo que nos vinimos a sorprender, como el mercado sigue siendo nicho, los clientes que iban a nuestras tiendas, por más que veíamos que había personas que tenían sus puntos y los canjeaban, no veíamos que tuviese un resultado óptimo. Entonces nos enfocamos en acelerar los procesos, comenzamos con los deliverys en 24 horas, recojos el mismo; luego los pagos, para facilitarle el proceso a los clientes, implementamos la pasarela web para los pagos, fuimos la primera tienda en tener eso. Comenzamos a brindar otros beneficios, hicimos alianzas con Diners y BBVA para las cuotas sin intereses. La gente no usaba tanto nuestros puntos, hicimos asociaciones con BBVA y Scotiabank para el uso de sus puntos en nuestra tienda, y de hecho funcionó muchísimo ya que no solo nos ayudaban con las campañas de manera masiva ellos para sus bases de datos, sino que también nos ayudaban a nosotros a que nuestras bases de datos se enteraran en que teníamos esos beneficios. Ahora no sé si otras tiendas ofrecen este tipo de beneficios, pero nosotros si lo mantenemos.

**A: ¿Y en la parte de captación?**

**B:** Nosotros fuimos los organizadores del torneo de Catan de cartas, hace 2 años antes de la pandemia, y previo a eso comenzamos a hacer unos cuantos torneos de manera independiente. Pero igual no fue con mucha frecuencia, ya que nuestras tiendas son de display el espacio no era suficiente, hicimos algunas pruebas con buena respuesta, pero el espacio si nos limitaba. En el tema de captación si ofrecemos descuentos por primer registro, ingresas por primera vez a la base de datos y de esa manera puedes obtener otros beneficios que van apareciendo a lo largo del año. Hasta ahora se mantienen, tenemos un descuento que oscila entre 5% y 10% por la primera compra, y te enteras de los otros beneficios como el cyber, de manera directa porque puedes verlo en nuestras redes.

**A: ¿Para qué usan las redes sociales, si tienen cuales son y qué uso les has dado?**

**B:** Mazmorra Games tiene Instagram y Facebook. Previamente se usaban las redes sociales para informar las promociones, llegadas de nuevos productos, etc. Pero estamos haciendo un cambio en eso y el enfoque ahora en lugar de concentrarse en la venta, se concentra en el producto, es decir, tenemos ciertos días a la semana donde hacemos juegos con la comunidad a ver si conoce el producto y en base a eso poder sacar nuevo contenido, porque creemos que eso va a jalar más la atención en lugar de solo ver un precio, una caja y de qué va. Ese es el nuevo enfoque, basado en historias en Instagram y publicaciones en Facebook.

**A: ¿Existe un rubro o categoría definida para los juegos de mesa modernos?**

**B:** Yo me refiero como juegos de mesa. Lo que sí cuesta es explicar qué significa esa categoría, porque muchos entienden por juegos de mesa como juegos de azahar o literales juegos de mesa como comedores. Pero lo que, sí te puedo decir que, debido a tanta existencia y el crecimiento por

el trabajo de todas las tiendas, si se ha difundido más lo que es un juego de mesa, un ejemplo es que nosotros trabajamos con muchos marketplaces, y el Marketplace no te designa una categoría de juegos de mesa, siempre encajabas en juguetería o infantil, debido al crecimiento se han visto forzados a crear una categoría nueva que es de juegos de mesa. Digamos que ya tenemos un espacio determinado que se ha ido ganando en plataformas grandes, y eso ayuda a que las personas un poco más puedan saber a qué equivale un juego de mesa.

**A: ¿Cuándo decidiste fundar la empresa, tuviste algunas dificultades, como financieras tal vez, de marketing, logísticos?**

**B:** De hecho, no fue muy sencillo al inicio, precisamente porque cuando nosotros iniciamos el concepto era mucho más pequeño. Nuestro primer enfoque era tratar de captar la atención de las personas que ya conocen y de ahí expandirnos más. Al inicio lo más complicado fue el tema de los permisos, defensa civil, la habilitación y todo eso necesita un capital que fue superior a los 10000 soles, solamente en tema de permisos y saneación sin nada de mercadería. El tema de la importación no fue nada fuera de lo normal porque ya nos dedicábamos a eso. Igual como toda inversión, no iniciamos con una gran variedad de productos. Fuimos empezando poco a poco, el concepto inicial fue promover ciertos títulos para que no nos afectara, para que el costo no sea tan alto, y nos pueda dar algún margen el cual al inicio fue bien pequeño porque trabajábamos las importaciones aéreas, e ir creciendo poco a poco y haciéndonos cada vez más conocidos. Nosotros estamos en Surco, en ese tiempo no había ninguna tienda por esa zona, y los primeros 3 meses y medio fue bien difícil el tratar de conseguir personas que llegaran a la tienda, pasado ese tiempo se comenzó a difundir más y comenzó a llegar más gente a la tienda. Siempre tratamos de mantener los precios que no fueran excesivos. Gracias al crecimiento de la tienda comenzamos con las importaciones marítimas y empezamos en el tema de la distribución, lo que nos permitió vender el producto a revendedores y de esa manera queremos que el mercado crezca. Si ellos venden nosotros vendemos. Nos conviene a todos, es un círculo.

**A: ¿Quiénes consideras que son tus competidores directos más importantes y que tan dura es esta competencia?**

**B:** De hecho, como tienda, vendría a ser otra competencia las otras tiendas, pero como nosotros al tener una distribuidora no veo a las otras tiendas como una competencia, más bien, somos un gremio que estamos en un mercado tan pequeño en crecimiento, a mí me conviene que ellos hagan promociones, eventos porque muchos clientes que de repente no están en mi zona les conviene llegar a una tienda en Miraflores o Jesús María. No veo que nos afecte realmente las ventas, las otras tiendas, al contrario, veo que las tiendas tienen una clientela tanto asidua como nueva que es totalmente externa a su público, a diferencia hace unos 3 años cuando empezamos en ese tiempo básicamente todas las tiendas compartían una clientela, pero en estos momentos en que pudimos colocar los juegos en retail, el retail también ayuda a las tiendas porque nos difunden, tiene promociones 3 a 4 veces al año, las tiendas tienen programas de fidelización, etc. Es un trato totalmente distinto que cada tienda le da a su clientela, entonces en este punto no creo que estemos en un tema competitivo, sino más bien en un tema de construcción, estamos construyendo este rubro a nivel nacional que todavía tiene muchísimo por crecer. La torta no está cortada ni a la mitad ahorita.

**A: ¿Has encontrado nuevas oportunidades o amenazas a raíz de la pandemia?**

**B:** Amenazas hay dentro del mismo rubro, de los mismos empresarios que ven un potencial pero que no entienden el negocio. Me refiero a que la pandemia trajo algo favorable para los juegos de mesa, más tiempo en casa y las personas comenzaron a buscar opciones y encontraron los juegos de mesa, esto trajo a muchas personas que lo vieron como un negocio. Si bien es cierto que cada uno es libre de invertir en lo que uno quiere, no es simplemente poner el dinero y ya. Si fue una amenaza en la que se nos acercaron varias personas interesadas en abrir nuevas tiendas,

principalmente virtuales, algunas de estas no funcionaron e hicieron lo más básico, bajaron el precio y esto afectó en cierto punto el mercado, esa es una de las amenazas que nos trajo la pandemia. La pandemia si nos trajo un pequeño apogeo de unos cuantos meses, pero también tenemos el lado político que afectó bastante a las tiendas, porque las personas en base a la incertidumbre buscaban nuevos entretenimientos, este hobby no es muy barato, son productos importados, de marca, premiados y tienen un costo un poco elevado, entonces sí se sintió la pegada donde las ventas se redujeron por el periodo de elecciones.

**A: ¿Cuánto calculas que uno deba invertir en capital de trabajo para iniciar en el negocio?**

**B:** Depende de muchas cosas, distrito, tamaño, cantidad y variedad de productos que quieras tener, tu enfoque de qué tan agresivo quieres ser en marketing...las variables son muchas. Pero yo estoy calculando solo en capital de trabajo para una tienda hecha y derecha con anaqueles llenos, calculo unos 50k – 60k soles para iniciar, entre arrendamiento, luz, agua, personal, internet, mercadería, logística.

**A: ¿A partir de la pandemia has notado algunos cambios en el comportamiento del cliente?**

**B:** Antes una orden por las plataformas web, requería siempre una interacción previa, algún tipo de ayuda y una reverificación de que no lo iban a estafar, es decir las personas tenían mucho miedo de poner una tarjeta y pagar de manera digital; ahora ya no, eso es algo un poco más fácil, las órdenes simplemente llegan. Y en tienda también muchas personas pagan con Yape, con Plin, eso se ha incrementado muchísimo, creo que las personas lo ven mucho más factible hacer una transferencia por su celular, más segura y rápida.

**A: ¿La afluencia de clientes ha bajado durante la pandemia, y hoy ha regresado a los volúmenes que tenías antes?**

**B:** Definitivamente no, pero creo que también se debe tanto por la situación como por nuestro propio enfoque. Tenemos 2 trabajadores que rotan, y como la tienda es pequeña, no es de nuestra preferencia que vayan físicamente, entonces todo el enfoque que se hace por las campañas de marketing es para ventas por la web, si bien tenemos a la persona ahí encargada de absolver dudas, despachos, etc., ahorita la tienda tiene más comportamiento de sacar los pedidos que ya se hicieron por la web.

**A: ¿Tienes pensado incluir nuevas tecnologías en tu negocio?**

**B:** Una nueva tecnología no la tengo mapeada que pueda integrar en estos momentos para un uso con el consumidor final, pero sí estamos en constantes integraciones de tecnología que nos ayuden a nosotros en el tema de control, obtener información sobre nuestros productos, los que se están quedando relegados, los que se están vendiendo más. Pero con respecto al consumidor final no tenemos mapeado.

**A: ¿Nos podrías describir a tu cliente promedio?**

**B:** Es de un NSE B – A, si está familiarizado con compras online, pero no podría identificar la edad ni el género porque tenemos una amplia gama de clientes que son adultos mayores de 40 – 50 que trabajan desde cargos gerenciales hasta operativos, tenemos adolescentes, estudiantes en gran cantidad, y en género podría decir que hay una mayoría de hombres, pero a partir del último año existe una proporción alta de mujeres que han estado comprando juegos. Antes era muy común encontrarte con mujeres que compraban para el hijo o el esposo, pero ahora encontramos una gran cantidad que compran para ellas mismas, a su gusto y lo que quieren; de hecho, muchas parejas que cada uno elige su juego. Antes nos enfocábamos en Chorrillos, Surco, San Borja, Surquillo, pero ahora con el tema de la pandemia y por cómo son las órdenes, los pedidos se van para todos lados, desde San Miguel, Ventanilla, Los Olivos, SJM, creo que no hay ningún distrito

donde no hayamos entregado juegos. Por más que tengas una tienda cerca no es necesario que te conozcan.

**A: ¿Qué tipo de juegos les gustan más a tus clientes?**

**B:** La mayoría de mis clientes se encuentran dentro de los competitivos, pero los que son fáciles de entender, nada muy complejo. Como un Catan, por ejemplo. Algo que pueden entender en 10 – 15 minutos, y pueden jugar y tratar de ganarle al otro.

**B:** Una de las medidas que tomamos fue la rotación de productos que íbamos a recomendar, dependiendo de cómo se movieron íbamos cambiando y balanceando la salida de los productos. Esto nos fue muy efectivo en la Feria del Libro. Otra razón que encontramos de por qué algunos juegos se estaban quedando, fue por la falta de difusión de la misma marca, hay muchos productos que eran buenos pero que a nosotros mismos como tienda no se nos brindó toda la información para lanzarlo de manera correcta y eso hacía que los productos se quedaran.

**Entrevista Eli Caro Solís**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: Conocimiento de cliente**

**¿Cómo empezaste en el mundo de los juegos de mesa, cuál fue tu primera interacción con ellos?**

**B:** Yo conocía los juegos de mesa clásicos, como monopolio, Risk, no tenía interés solo los conocía y los usaba de vez en cuando, esporádicamente, luego cuando llegue a una tienda de juegos de mesa entre y cada vez que iba y veía me empezó a llamar la atención y luego compre un juego para probar qué tal era y aproveche que estaba de oferta, allí poco a poco empecé comprar más y más juegos.

Era la tienda de Día D que estas camelias.

**A: ¿Cuánto tiempo a la semana le dedicas a Jugar, pero no solo juegos de mesa sino actividades lúdicas?**

Depende del tiempo que tengo libre, una vez a la semana, pero depende si tengo visitas y tengo un juego que es pequeño y les puede interesar, cuando no tengo visitas solo reviso mis juegos los veo los arreglo (Sony side) reviso los mapas, leo el libro y vuelvo a guardarlos. Pero no juego propiamente y me demanda hasta dos horas y el hecho de estar solo hace que no pueda jugarlos, pero quiero igual tener algo que me entretenga.

**A: ¿Has jugado solitario?**

**B:** No he jugado.

**A: ¿Con quién juegas?**

**B:** Juego con mis hijos, algunos amigos, mi esposa, juego más ahora con familia por la pandemia.

**A: ¿Pertenece a alguna comunidad?**

**B:** No a ninguna

**A: ¿Qué juegos juegas?**

**B:** Bueno, yo juego Zombicide Settlers of Catán, King of Tokio, Era, Virus, Exploting Kittens y Mysterium, juegos cortos que no pasen de una hora generalmente porque mis hijos se aburren, a no ser que sean juegos de interacción por ejemplo misterio o pictionary.

Con mis hermanos y tíos juego catan porque entienden que les gusta y prefieren algo más conocido.

**A: Debido a la pandemia, ¿Ha cambiado algún comportamiento tuyo con el juego?**

**B:** si, parece mentira, antes de pandemia compraba cada tres meses o en navidad y jugaba más pero ahora pedía uno o dos juegos por mes, pero por espacio ya empecé a complicarme ahora trato de escoger mejor qué juego comprar

**A: Quiero conocer los gatilladores de compra ¿Qué cosas te ayudan a tomar una decisión al comprar juegos de mesa?, ¿Te gusta comprar en digital o presencial?**

**B:** Presencial, porque me gusta verlos tocarlos, cuanto pesa, analizarlo, qué tan grande es. Digitalmente no me molesta comprarlo, pero cuando ya conozco el juego porque no te da la percepción si es más grande o chico y en mi caso cuando compro un juego caro quiero que pese, que tenga muchos materiales que sea grande. sí es barato es simplemente un juego de cartas.

Entonces eso me permite diferenciarlos cuando compro en tienda “puedo pesarlo”. online hay veces el juego es grande pero no pesa entonces pienso hubiera esperado que baje de precio.

Normalmente lo que me ayuda a decidir si compro un juego o no es las ofertas, calidad de los materiales, el contenido del juego.

Hago una práctica cuando un juego me llama la atención voy a internet y busco qué contiene la caja veo qué hagan su unboxing entonces veo y decido si puede materializarse en una compra posterior.

**A: ¿Cuántos juegos al mes compras?**

**B:** en la cuarentena compre hasta dos juegos por mes, pero ahora, compro menos de uno, compró hora juegos que sé que puedo jugar.

**A: ¿Cuánto es el rango de precios que estás dispuesto a pagar?**

Depende bastante del juego, pero cuando el juego cuesta más de 500 ya lo estoy pensando, por más que tenga interés prefiero esperar y que venga una promoción para que pueda cogerlo. ahora cuando compre el juego más caro que he comprado de 480 estuve con remordimiento porque me parecía muy caro. es un Racing sing ni la funda de las cartas las he sacado todo está en sus empaques.

**A: ¿Qué fuentes de redes sociales utilizas para buscar información?**

**B:** En YouTube hay un canal donde muestra las nuevas cosas llamado “Zacatrus” y veo que me llama la atención, veo el contenido si es complejo o simple y o si es bonito o feo. por lo general yo opto por los juegos bonitos que por los juegos divertidos. porque los juegos divertidos generalmente funcionan cuando tienes una referencia de que es bueno.

Pero en mi caso si el juego es bonito pero aburrido puede ser que no compre a pesar que es bonito. en otro caso si el juego es el mejor del mundo, pero tiene feo componentes de madera, en general se ve mal dudo mucho que lo compre. en general para mi es importante que el juego sea bonito

**A: ¿En qué tiendas sueles comprar tus juegos de mesa?, ¿Por qué decides comprar allí?**

**B:** he comprado en Día D juegos ¿por qué estaba cerca, compro en físico porque compre impulsivamente y si compro online el esperar que llegue se me va el impulso por eso decido comprar en físico “dices uff mejor no hubiera comprado” no siento esa satisfacción de comprar en el momento.

En el online Dia D juegos es mi primera opción, tiene esquema de puntos donde te dan descuentos acumulación de puntos y cuando acumulas implica un descuento sobre un juego más caro entonces hago eso trato de acumular y luego cuando optó por un juego más caro tengo un descuento con esos puntos.

Otro sitio donde he comprado se llama CuyGames allí si llegué puramente por publicidad digital, salió un aviso en Facebook entre a curiosear luego vi que hacía subastas y empecé a participar de

ellas algunas veces ganaba y compraba los juegos allí. Entonces cuando no encontraba el juego en Día D por el tema de puntos optaba por esta opción de CuyGames.

Y la tercera tienda donde he comprado juegos es Ponte Mosca en lince qué tiene una cantidad de juegos mucho menor entonces lo qué pasaba era qué cuando me animaba a comprar algo y ya no había en Día D iba a esta tienda a comprarlo porque quedaba de camino entre mi casa y la oficina.

**A: Después qué has jugado un juego, ¿Cuántas veces debe pasar para qué se vuelva obsoleto para ti?**

**B:** Los únicos juegos qué se ha vuelto obsoleto para mi es monopolio y misterio, pero en general creo que todavía no tengo juegos obsoletos porque cuando tengo visitas y ellos desean jugar alguno de los qué ya jugué muchas veces no me cierro porque queremos pasar rato agradable solo lo hago para ampliar el catálogo de juegos.

**A: Tipo de jugador. Te mencionaré 4 tipos de jugador y me indican donde te ubicas ¿Como prefieres los juegos, te gustan los juegos donde engañas o haces negociaciones con los compañeros?, o juegos donde debes de competencia, estrategia, ejecución, o juegos con descubrimiento, narrativa, ¿o te gusta tener una variedad de categorías como coleccionista?**

**B:** Prefiero los competitivos son los que generan fricción y los de colección porque tengo juegos qué no he jugado mucho, algunos incluso están sellados y no son baratos, no los abro porque la humedad los puede malograr. Pero igual tengo juegos de varios tipos “sociales, narrativa no tengo ninguno. ese qué dicen de roll si me genera miedo porque requieren de tiempo y realmente creo que no les doy los colaborativos si tengo algunos de estos. Personalmente prefiero los competitivos.

**A: Propuesta de valor**

**Primer pilar de CRM. ¿Qué opinas de la propuesta de valor?**

**B:** Descuentos y los juegos qué me gustan a mí.

El tema del YouTube me parece bien porque yo consumo bastante. el canal debe ir completo, con tutorial, unboxing y publicidad de juego con eso me parece perfecto. yo usualmente tengo esa rutina busco de qué trata, qué contiene y quiero saber cómo se juega pero TikTok o Instagram no uso.

**A: ¿Qué es lo que menos te gusta, o cambiarías?**

**B:** no me gusta la comunicación por WhatsApp con promociones o algo particular no me agrada, prefiero qué la información esté allí en correo o página, pero no me gusta por WhatsApp.

**A: Gamificación. ¿Qué te parece qué te gusta?**

**B:** si tengo una mejor clasificación de coleccionista, pero si está relacionado con mejores beneficios o descuentos si me interesan porque es un beneficio para mí.

así no compre nada rápido voy acumulando entonces pero más adelante puede salir un juego y puedo acumular puntos o beneficios si me interesase.

|otra cosa qué podría pasarte es, me invento en el bronce durante los tres meses participarán en estos eventos (una subasta de estos juegos) y así por cada nivel porque se asocia a un ahorro.

**A: ¿Añadirías algo?**

**B:** Los retos no los veo entretenidos, de repente pensarlos de otra manera otro tipo de incentivo. Lo de comunidades no lo entiendo bien.

Creería qué el incentivo debe generarse como un enlace para verlo rápido y generar más interés y saber qué beneficios obtendremos en cada nivel.

cuando veo reviews y unboxing lo hago para juegos qué no tengo y tengo interés.

Con el juego de narcos lo saco lo miro lo guardo. sí huele a nuevo todavía me gusta más porque es bonito tiene fichitas. me entretiene en general suele ser también para observar. zombi side tengo la base y 3 expansiones los saco los reviso, mezclo y guardo luego lo hago para entretenerme. No sé por qué, pero me gusta.

**A: ¿Buenas experiencias con online?**

**B:** las ofertas qué hay y cuando compro online cuando compro en el mismo día me gusta qué llegue rápido,

**A: ¿Y mala experiencia con online?**

**B:** cuando falla el delivery o demora más y yo como soy impaciente tengo que salir e ir a la tienda a recogerlo por qué no quiero seguir esperando. Antes lo he hecho y por eso comprar online me genera dudas.

lo otro es qué cuando ya lo compré no cumple la expectativa qué tenía por ejemplo la caja qué sea muy grande y tenga pocos componentes o qué sean feos los componentes o qué sea de mala calidad entonces eso es lo que sucede cuando solo veo los videos y lo compro online.

#### **Entrevista Carlos Jiménez**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: Carlos, ¿cuéntanos tu primera experiencia con los juegos de mesa? ¿Cómo entraste en el mundo de la categoría?**

**B:** Uf ya tengo mucho tiempo en esto, creo que empecé a los 24 o 25, yo ya tengo 35, un día visité la tienda de Game Zone en dónde jugaba Magic The Gathering y habían desplegado una mesa para jugar Settlers of Catán, con unos amigos de cartas decidimos probarlo y nos gustó, dijeron que volverían a traerlo otro día y volvimos a probar el mismo juego, decidimos comprarnos uno, luego nos pusieron otro para probar, Carcassonne, pasó lo mismo, ya cuando nos dimos cuenta de que nos gustaba pues empezamos a buscar alguien que nos lo pueda proveer, pero eso te digo fue hacer muchísimo, ahora ya no soy como el yo de ese antes, ahora mis preferencias han cambiado mucho y no diría que estoy muy interesado en lo que estaba interesado en ese entonces.

**A: Y, ¿cuántas veces a la semana juegas? Entre varias actividades lúdicas, ¿cuánto tiempo le dedicas?**

**B:** Ah pues esto depende de qué vaya a jugar y con quién, pero usualmente tengo que reservar mi domingo completo para jugar, lo cual hace enojar bastante a mi pareja (risas) mira por ejemplo el próximo fin de semana tenemos programado juntarnos para jugar Ankh, este jueguito, o bueno juego porque tenemos como 4 cajas de Ankh y eso tranquilamente nos tardará unas 3-4 horas para jugar la primera partida y otras 4 más para la segunda y ya con eso se acabó el día. Nosotros somos así, y eso ya lo tenemos preparado durante la semana, salvo alguna muy buena excepción ya sabemos lo que vamos a jugar esta, la próxima y la semana que sigue.

**A: ¿Cómo está conformado tu grupo de juego y cómo se conocen? ¿Pertenece a alguna comunidad?**

**B:** Pues solo tengo un grupo de juegos, todos somos usuarios muy avanzados, con la predisposición de jugar juegos de mesa muy duros, que puedan tardar horas en solo enseñarse, todos sabemos que antes de reunirnos cada uno tiene que estar, por lo menos, familiarizado con las reglas, para hacer estas explicaciones no tan largas, pero ya días antes han visto videos

en YouTube, leído las reglas e incluso visto algún playthroughs, solo nos pasa que cuando tenemos una exclusividad, tipo, nosotros a veces financiamos juegos en Kickstarter y cuando lo recibimos pues allí sí nos demoramos la vida en experimentar con él, vemos cada pieza que el editor nos ha preparado, leemos la reglas y las estudiamos y nos demoramos muchísimo más en tener una partida que a diferencia de los demás juegos.

**A: ¿Han cambiado tus hábitos de consumo (de juego) debido a la pandemia? ¿Cómo te gusta comprar tus juegos? ¿Digital, presencialmente?**

Sí definitivamente, prácticamente abandoné el hecho de jugar juegos regularmente los primeros meses, solo compraba, y compraba incluso más, siempre con la intención de tener un montón de nuevas experiencias para cuando pueda verme con mi grupo, yo siempre compro digitalmente, pero creo que no seré un muy buen juego para ustedes. Y no solo eso yo compro digitalmente en inglés, pues viajo regularmente a estados unidos, me traigo dos o tres juegos que me interesan que aún no han sido traducidos en español, y bueno lo que les comentaba antes, con mi grupo podemos meterle sus 200 dólares para financiar un proyecto Kickstarter para tener la absoluta novedad de un proyecto que nos interese.

**A: ¿Cuántos juegos compras mensualmente? ¿Cuánto gastas por ellos?**

**B:** Ya no compro mucho, ahora solo tengo uno nuevo si es que hay una nueva edición muy interesante o un proyecto independiente en KS que financiar. Pues ahora gasto un montón cuando compro un juego, como les decía podría haber llegado a gastar \$200 para financiar un proyecto.

**A: ¿Cómo y cuándo decides comprar un nuevo juego de mesa?**

**B:** Pues ando pendiente a los proyectos de Kickstarter y a las recomendaciones de BGG básicamente, realmente son las únicas fuentes que reviso.

**A: ¿En qué tiendas decides comprarlos? ¿Te dan beneficios exclusivos, facilidades o algo especial que te guste y los diferencie? ¿Cómo funciona?**

**B:** Pues únicamente si me interesara comprar un juego del tipo Retail, algo que se vende en tiendas locales pues compraría en Día-D o donde encuentre el mejor precio, quizás para jugar con otros amigos que no es mi grupo predilecto. Pero en general como les decía no compro localmente casi nada ya.

**A: ¿Después de cuántas veces jugada un juego se vuelve obsoleto para ti? ¿De qué depende?**

**B:** Pues una vez que me aburro de un juego de mesa ya lo paso a compartir con mi grupo de amigos o lo vendo, pero eso puede pasar a la tercera vez que lo jugamos, porque la primera aprendemos a jugar, la segunda realmente jugamos y si a la tercera no nos gusta pues ya nos dimos cuenta de que no vale la pena mantenerlo en la colección.

**A: ¿Cómo te gustan tus juegos de mesa?**

**¿Te gusta la parte social del juego? Interactuar con tus compañeros, tratar de engañarlos, convencer a los demás, usar artimañas para lograr ganar.**

**¿Prefieres los juegos en los cuáles tienes que competir con los demás jugadores?**

**¿Te interesan más los juegos con un aspecto más inclinado hacia el descubrimiento? Juegos con una experiencia única cada vez que los juegas**

**¿Tu interés al coleccionar es tener siempre más juegos de mesa sin importar si los juegas o tienes un afán por coleccionarlos?**

**B:** Me considero que me gusta más la competencia creo, pero antes que todo lo que valoro más es tener una colección más y más grande. Creo que el aspecto de exploración es algo que es chévere de vez en cuando.

**A: ¿Qué te gusta de la propuesta de valor? ¿Qué es lo que más te llama la atención?**

**B:** Está bien interesante, particularmente podría llamarle la atención a clientes que recién están comenzando su colección, me parece que es una buena forma de romper la barrera de entrada de, luego de probar un Party game, a probar un juego de mesa más regular con una caja grande y hacer que crezca el mercado.

Personalmente yo no lo usaría porque lo que quiero de Retail ya lo tengo y no veo cómo alguien podría fidelizarme para una sola compra (risas) y creo que es algo contra lo que podrían enfrentarse.

Me parece que es muy importante que constantemente trabajen su página de YouTube porque así es como educarían a los clientes que recién están empezando para convertirse en gamers de mesa.

Me gusta un montón la parte de gamificación, definitivamente algunas cosas más que otras, el avatar me parece excelente, me llama mucho la atención que hayan tomado el Insights de que los jugadores de mesa pues también tienen vínculo con temas nerd como Señor de los Anillos o Star Wars y allí veo un Mago gris (risas).

**A: ¿Qué no te gusta de la propuesta de valor? ¿Cómo lo cambiarías?**

**B:** Pues en general me parece bien interesante, pero creo que deberían concentrarse en menos cosas, creo que es demasiado amplio, en la parte de CRM tener tantos medios de comunicación podría saturar al cliente, creo que generando tráfico natural podrían alcanzar lo que buscan sin tener que tocar tanto al cliente.

Por otro lado, en la parte de gamificación algo que no me cuadra es la necesidad de colocar las comunidades, no es algo que me atraiga personalmente pues no es que tenga contacto con comunidades fuera de la mía que me interese mantenerme al corriente.

Otra cosa que no me pareció muy interesante es el esquema de colores del avatar, pero me imagino que es algo que trabajarán en el futuro.

## **Entrevista David Alarcón**

**A: Entrevistador**

**B: Entrevistado**

**A: ¿Cómo así entraste al rubro de juegos de mesa y dónde compraste tu primer juego?**

**B:** Yo entré a jugar juegos de mesa en el año 2018, porque un amigo de la maestría me mostró su colección y me invitó a participar de algunas partidas que organizaba junto con otras personas más. El lugar de reunión era variable, a veces era en la casa de mi amigo, pero también se iba rotando de casa en casa, para poder jugar la mayor cantidad de juegos posible. De hecho, yo tenía mis favoritos, pero era una ley que siempre debamos hacer la rotación para que participemos todos. Luego de esto, en el 2019 me compré mi primer juego de mesa, y fue creo una salvación que haya podido entrar al rubro por estas fechas, ya que al llegar la pandemia era muy necesario pasar tiempo de manera entretenida y diferente. Yo me compré mi primer juego de mesa en Cuy Games, ya que me lo había recomendado mi amigo, y cuando fui a la tienda super buena experiencia del vendedor porque supo explicarme algunas cosas que hasta ese momento yo no tenía en cuenta.

**A: ¿Cuántas veces a la semana te dedicas a jugar?**

**B:** Juego, al menos una vez a la semana. Es curioso porque en tiempos de pandemia podía jugar de manera interdiaria, ya que el trabajo home office me lo permitía, además, que tengo una familia mediana de 8 integrantes, era bastante divertido que podamos ir jugando de manera continua, llegaban días hasta el punto de que hacíamos apuestas y no necesariamente con dinero, sino con quehaceres de la casa, de manera que perder era algo que nadie quería. Ahora es mucho más complicado, ya regresamos a oficina y no está muy cerca de mi casa, por lo cual me quita algo de tiempo volver a la rutina de antes, de jugar y pasar un día. Pero el lado interesante que le he visto a esto es que puedo compartir, o sea, enseñar a mis compañeros los diferentes tipos de juegos de mesa que tengo. Usualmente solo conocían monopolio o damas, pero se han quedado verdaderamente sorprendidos al ver la magnitud en cantidad y calidad de los diferentes tipos de juegos de mesa modernos que actualmente existen. Incluso estamos pensando hacer una chancha

mensual para poder comprar en conjunto algunos juegos y tenerlos en la oficina, de manera que podamos aprovechar la hora de los almuerzos para compartir un poco. Se me hace mucho más entretenido compartir con ellos, ya que la mayoría tiene casi mí misma edad, en cambio en casa, era paja también, pero tenía a mis padres, hermanos menores y sobrinos, que por un lado a veces la piconera nos jugaba en contra para poder sobrellevar las veces que los pequeños perdían.

**A: ¿Cómo conociste a tu grupo de juego?**

**B:** Como te había comentado antes, mi grupo de juego principalmente fue prepandemia, ya que mi amigo que enseñó el mundo de los juegos de mesa ya tenía su grupo, lo único que hice fue unirme, pero sentí que ya la mayoría se conocía bastante. Compartimos mucho en las diferentes casas a las que iba, y en cada una era una historia diferente porque a veces, la familia de los que prestaban la casa se quedaba interesados en los juegos de mesa que llevaban los demás, y querían unirse a la partida, pero no podían porque ya éramos muchos y lamentablemente esos juegos tienen un límite de 5 a 7 u 8 jugadores. Más bien, ahora yo estoy haciendo mi propia comunidad ya que en mi trabajo hemos podido congeniar bien para poder jugar en los almuerzos y de vez en cuando en mi casa. Vienen los que realmente pueden, que en su mayoría son los chicos que aún no tienen una familia, o sea, que no son padres aún. Porque con otros compañeros jugamos en la oficina, pero ya no les da tiempo para poder pasar de 3 a 4 horas luego del trabajo, jugando juegos de mesa.

**A: Menciona algunos juegos de mesa que te llamen la atención más que otros y/o que juegues seguido**

**B:** Entre mis juegos de mesa favoritos están: Mysterium, Dixit, Marvel Champions, y Sushi go para compartir con los amigos. Me considero un jugador medio tradicional, porque le gusta la buena estrategia para poder ganar las partidas. No solo juego por jugar, porque ya me apasiona mucho todo, entonces le meto mucho foco a las reglas, de juego, formas de vencer al o los oponentes, entonces los juegos que más me llaman la atención son justamente donde sé que puedo desarrollarme bien aprendiendo bien las reglas e investigando un poco de diferentes formas de ganar. La competencia me gusta, ya que nunca me gusta perder. Dentro de mi colección los que juego más seguido son 7 wonders, Carcassonne, Catán, que a veces ya me parece repetitivo, pero siempre nos salva de una. Y también King of Tokyo. Todos ellos son los que más juego, porque me vacila que con quien juego puedo ir aprendiendo nuevas estrategias, casi nunca me puedo aburrir de jugar esos juegos.

**A: ¿Debido a la pandemia, has cambiado algún tipo de comportamiento en lo relacionado a juegos de mesa?**

**B:** Si, ya que el tiempo libre que brindó la pandemia ayudó a que pueda investigar a fondo e ir comprando varios juegos. Es decir, antes de la pandemia podía comprar lo que me recomendaban, pero ya en la pandemia me la pasaba jugando, pero también, revisando páginas donde hacían unboxing de juegos realmente interesantes y ya empezaban a explicar las dinámicas y diferentes estrategias para ganar. Todo eso me interesaba a mí. Antes no consumía tanto YouTube como ahora, a veces paso más de dos horas viendo explicaciones de juegos que me interesa comprar, entonces se me va el día volando cada vez que me siento a investigar sobre algún juego de mesa que me hayan recomendado por ahí. Yo nunca me quedo con lo que me dicen las personas, puedo ver diferentes videos con puntuaciones altas o bajas, pero siempre le busco ambas caras de la moneda para verificar si la verdad merece que compre el juego que estoy buscando.

**A: ¿Dónde compras tus juegos de mesa? ¿Te gusta comprarlo de forma digital o de forma presencial?**

**B:** Antes de la pandemia yo compraba mis juegos de manera presencial, y era lo más usual para mí, ya que siempre me guiaba por las recomendaciones de mis amigos, o del vendedor que logró hacerse de mi confianza. Entonces pasamos un buen rato conversando sobre la dinámica del juego

y otras cosas. En esas fechas sentía que me podían explicar a más detalle si es que me acercaba a la tienda para resolver cualquier duda que tenga en ese mismo instante.

Luego cuando llegó la pandemia, toda esa experiencia murió porque la necesidad me hizo comprar los juegos de manera virtual, y yo mismo tenía que buscar toda la información a través de las diferentes plataformas web como blogs y YouTube, de esa manera yo mismo tenía que buscarla ya que no se podía tener la información desde la web donde compraba. En este caso a través de la página de Cuy Games compré mis juegos en época de pandemia, ya que tenía buenos precios y que me convenía ya que el sueldo no era el de antes. Nos afectó un poco la cantidad de juegos que compramos antes de la pandemia.

**A: Al mes, ¿Cuántos juegos de mesa estás comprando?**

**B:** Ahora último estoy comprando 1 juego al mes como mínimo. Antes era más, pero llegó un momento en que gastaba mucho en ello y dejaba de lado otras cosas que tenía que comprar. Y también debido a que ya no tengo mucho espacio para poder colocarlos, con comprar 1 juego al mes es suficiente.

**A: ¿Cuál es el rango de precios que estás dispuesto a pagar por los juegos de mesa modernos que compras actualmente?**

**B:** Se puede decir que el rango de precios ahora es de 300 a 360 soles aproximadamente, ya que me interesan que los juegos se vean bien estéticamente, y que sean cajas bonitas y duraderas. Las fichas deben ser de buena calidad y también la misma dinámica del juego. Eso solo lo se puede conseguir si pagas un poco más. Claro, me ha pasado que me he visto decepcionado ante una compra que pensaba me iba a hacer saltar en un pie, pero fue todo lo contrario por la mala calidad de las piezas y demás.

Estaba pensando en importar con el grupo de amigos del trabajo. Tenemos que averiguar para poder inscribirnos en Quick starter y poder participar de algunas subastas. Honestamente no estamos seguros aún porque es una inversión un poco más fuerte, pero que sería compartida entre los interesados.

**A: ¿Cómo tomas la decisión para comprar un nuevo juego de mesa? ¿Revisas alguna fuente que conozcas?**

**B:** Si, como te comentaba, suelo revisar los canales de YouTube de reviews para ver desde todos los puntos de vista posibles las diferentes opiniones de los que ya tienen cierto juego de mesa que quiero comprar. A veces, es entretenido, pero otras, ya medio tedioso porque son videos de hasta 2 horas cada uno y complica mucho buscar la parte que quiero.

**A:** Ahora vamos a comentarte sobre la propuesta de valor que tenemos como planteamiento de la tesis para que nos des observaciones y te puedas expresar en función a lo que consideres que está bien o está mal o hasta lo que puedas cambiar de la propuesta porque esa es la idea construir en función a los usuarios realmente valoran de la propuesta. Nosotros estamos utilizando el CMR y gamificación porque consideramos que eran dos puntos importantes, pensamos en todo un ecosistema variado y que se necesita, queremos interrelacionar las 3 alternativas de medios digitales que tenemos que sea accesible, fácil y ágil la propuesta de valor: la web, el mail y el WhatsApp, lo que vamos hacer no es a nivel de propaganda ni de bombardear con información sino a nivel de asesorías donde los usuarios puedan tener sugerencias con los asesores pero muy personalizadas en función más o menos en función al perfil de usuario que es cada uno de ellos dándoles la oferta de valor adecuado, consejos para que puedan ser útiles para sus futuras compras o incluso algunos tips en general de uso , en paralelo vamos a usar bastante las redes sociales, porque consideramos que el perfil también se presta donde hay grupo, comunidades donde vamos a compartir contenido en un canal exclusivo de YouTube, no en contenido regular, sino tratarlo de

hacerlo en función a pequeños tips, videos cortos de uso y en general alternativas por perfiles, no será el enseñarte y tener una especie de juego que es lo que regularmente encontramos sino tratar de darle otro valor agregado al canal, videos cortos en redes muy usadas y que en internet tiene ciertas comunidades. Lo que queremos es que se interrelacionan para que en general el usuario pueda tener visibilidades e información para todo nuestro portafolio de productos, ahora respecto a esto como lo ve este Mockup del que sería nuestra web, consideramos que es relevante, que te gustaría tener, que tal vez no valoras o no te gusta una que otra cosa, ¿Qué te parece?

**B:** Es una propuesta bastante interesante, ya que yo mismo he sufrido al momento de comprar mis juegos de mesa, tener una plataforma como esta ayudaría mucho y simplificaría muchas cosas. Además, que la parte de evolución del perfil me gusta porque me hace sentir parte del propio proceso de evolución del comprador.

## Entrevista César Ríos

**A:** Entrevistador

**B:** Entrevistado

**A:** ¿Como así entraste al negocio, categoría o compraste tu primer juego de mesa?

**B:** Tenía 13 o 15 años jugaba con lo que era Yu-Gi, siempre jugábamos en la casa con la familia, hermanos peleando con el juego de monopolio, ludo, ajedrez, lo comercial pero algo que no era un producto novedoso en ese tiempo salió en el programa de Yu- Gi las cartas, el DSG, empecé a comprar masivamente, ahorrando con mis propinas para las cartas originales porque había mucha gente que llevaba al colegio sus 10 soles y compraba su cartón y sus cartas falsas, lo mejor era comprar el deck pack promotion de Yu-Gi, Seto Kaiba, ahí empecé un buen tiempo coleccionando las cartas, hasta ahora tengo las cartas, actualmente también colecciono Marvel Champions , aunque no es tan conocido en Perú pero poco a poco haremos una comunidad peruana, el monopolio también porque a mi esposa también le gusta y uno que otro juego de mesa más, por ejemplo compre el juego “Frutos fabulosos” de Ferman fris, “sushi go party” “Munchkin” para poder jugarlo entre amigos u otros más.

**A:** ¿El primer juego de mesa moderno que compraste, donde fue el punto que empezó todo?

**B:** El año pasado comencé con el juego “sushi go party” el primer juego que empezó a unirse a la colección y después empezaron los demás, prácticamente todo comenzó porque queríamos algo para la pandemia, pasar el tiempo con mi esposa que justo estaba embarazada

**A:** ¿Cuántas veces a la semana te dedicas a jugar?

**B:** Todas las noches juego Marvel Champions y juegos de mesa con los amigos cuando nos reunimos para jugar también Marvel Champions o Munchkin los sábados y domingos porque los demás días es un poco difícil por el trabajo, si no trabajara jugaría todo el día ya que hay juegos que son solitarios y también cooperativos

**A: ¿Cómo conociste a tu grupo de juego? ¿A través de una comunidad?**

**B:** Yo los animé a jugar Marvel Champion o Mushkin, distintos juegos de mesa porque justo un amigo pasaba por un mal momento y le dije para que se pueda entretener y me reúno con él para que se relaje, nos empezamos a juntar 3 veces por semana, después se unió Boris que es otro amigo, y ya pasamos a tener partidas de juegos de 4 o 5 horas, nos quedamos un sábado desde las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde, los conocí desde el colegio y sabía que les gustaba los juegos de mesa

**A: ¿Puedes mencionar otros juegos de mesa que te llamen más la atención, que juegues seguido?**

**B:** Tengo Battle Ship, monopolio BID, UNO, juego de cartas, pictionary, que mi esposa menciona que si juegan conmigo pierden porque nunca adivinan mis dibujos, además tengo un amigo que creó un juego de mesa peruano en la universidad que se trata de cartas como un juego tradicional de escaleras y serpientes, relacionado mucho a la cultura mochica que se ganaba frejoles o algo así, se llama " MUCHIK" es un juego de 2 a 6 personas, en vez de dados son pallares y los tokens son representaciones mochicas, también el juego "Tabletop Simulator" es una muy buena opción

**A: ¿Debido a la pandemia tú has cambiado algún tipo de comportamiento en lo relacionado a juegos de mesa?**

**B:** Si, porque ya no nos podíamos reunir con los amigos o ir a la tienda a jugar Yu- Gi, tenía que ver otras opciones como conocer gente que jueguen juegos de mesa en computadora, algún amigo que quiera venir a mi casa, sin salir yo

**A: ¿Dónde compras tus juegos de mesa? ¿Te gusta de forma digital o de forma presencial?**

**B:** Presencial no hay mucho aquí en Chiclayo por ser provincia es un poco difícil, no son muy conocidos estos tipos de plataformas, no hay comunidades de juegos de mesa a comparación de Lima que es la capital, yo hago mis compras por internet por "Cuit Games" o por "DIA D" también por "Mazmorra Games", "Ensalada de puntos" que era por depósito

**A: Al mes, ¿Cuántos juegos de mesa estas comprando?**

**B:** Entre 1 o 2 juegos

**A: ¿El rango de precio que estás dispuesto a pagar por ellos?**

**B:** Por Marvel por ejemplo estoy dispuesto a pagar bastante, por pack de 70 a 100 soles

**A: ¿Cómo tomas la decisión para comprar un nuevo juego de mesa? ¿Revisas alguna fuente que conozcas?**

**B:** Siempre suelo entrar a YouTube primero como lo presentan y de qué trata, si me llama la atención, me pongo a revisar a ver tutoriales para saber cómo se juega, para poder gastar dinero en el juego.

**A:** En el siguiente capítulo vamos a comentarte sobre la propuesta de valor que tenemos nosotros como planteamiento de la tesis para que justamente nos des comentarios y observaciones y en general te puedas expresar en función a lo que consideres que está bien o está mal o cambiarías incluso de la propuesta porque esa es la idea construir en función a los usuarios realmente valoran de la propuesta. Nosotros hemos utilizado en general para elaborar la propuesta una combinación de CMR y gamificación porque consideramos que eran dos puntos importantes de acuerdo con cómo el mercado se desenvuelve y que cosa puede ser mejor valorada para los usuarios. Nosotros vamos a usar dos opciones para poder comunicarnos en general en el modelo de negocio, la

primera es de CMR, nosotros pensamos en todo un ecosistema variado y que se necesita, queremos interrelacionar las 3 alternativas de medios digitales que tenemos que sea accesible, fácil y ágil la propuesta de valor: la web, el mail y el WhatsApp, lo que vamos hacer no es a nivel de propaganda ni de bombardear con información sino a nivel de asesorías donde los usuarios puedan tener sugerencias con los asesores pero muy personalizadas en función más o menos en función al perfil de usuario que es cada uno de ellos dándoles la oferta de valor adecuado, consejos para que puedan ser útiles para sus futuras compras o incluso algunos tips en general de uso , en paralelo vamos a usar bastante las redes sociales, porque consideramos que el perfil también se presta donde hay grupo, comunidades donde vamos a compartir contenido en un canal exclusivo de YouTube, no en contenido regular, sino tratarlo de hacerlo en función a pequeños tips, videos cortos de uso y en general alternativas por perfiles, no será el enseñarte y tener una especie de juego que es lo que regularmente encontramos sino tratar de darle otro valor agregado al canal, videos cortos como en Snapchat o Instagram que son redes sociales que son muy usadas y que en internet tiene ciertas comunidades. A todo esto, la idea es que se interrelacionan para que en general el usuario pueda tener visibilidades e información para todo nuestro portafolio de productos, ahora respecto a esto como lo ve este Mockup del que sería nuestra web, consideramos que es relevante, que te gustaría tener, que tal vez no valoras o no te gusta una que otra cosa, ¿Que impresiones tienes?

**B:** Lo primero que quería es entender que lo que ustedes proponen es una plataforma de compra o un asesoramiento que internamente me dice que debo comprar tal juego porque me puede traer tal cosa

**A:** **Nosotros somos una plataforma online de venta de juegos y lo que queremos hacer es no solamente vender los juegos sino perfilar a estos clientes y darles opciones para que pueda ser mejor para el usuario en función a lo que ya consume para saber que puede ser mejor para poder completar su set de juegos, no solo vender ¿Qué opinas?**

Es una idea novedosa, sin embargo, lo que sí suele pasar en provincia en este caso Chiclayo no se conoce mucho yo por mi cuenta conocí los juegos de mesa, esto si ayudase bastante al que no sabe que juego escoger con tanta variedad de productos y lo guíen a una buena compra dándoles opciones a través de tutoriales

**A:** **¿Qué cosa crees que podrías agregar que consideres que podría ser relevante para ti como jugador?**

**B:** Me gustaría que me tengan informados sobre la venida de los juegos porque por ejemplo los juegos de Marvel Champions primero están en España me gustaría que me avisaran cuando está ya disponible en Perú y poder comprarlas eso sería bueno, que me den una notificación que ayudaría a tener una buena comunicación con el cliente para poder fidelizar al cliente y no se vaya a ir a otro, porque lo importante es mantener al cliente

**A:** **Bueno ahora viene justamente la segunda parte que trata de lo que mencionas, de nuestra segunda propuesta de valor que es la gamificación que tiene mucho que ver justamente al valor agregado y diferencia que tiene esta propuesta porque la idea es justamente tener este plan de fidelización- función a ciertos peldaños que vaya cubriendo este usuario con nosotros, la idea es darle un avatar para darle un look diferente y este avatar va a ir teniendo niveles en función no solamente a compra sino en función a las colaboraciones dentro de los blogs o comunidades que vamos a tener, es decir que la idea no solamente se relacione a que si compra va obteniendo puntos, sino a que irá conociendo más sobre este mundo sobre este ecosistema y se irá convirtiendo en un mago maestro de algunas manera, va subiendo peldaños y se transforma en un valor de descuentos o algún beneficio para este cliente; la idea es jugar con este concepto como un juego relativamente colaborativo donde va obteniendo niveles entonces esta es la segunda aparte donde ya viene el plan de fidelización porque es en función a la colaboración**

mutua que tiene el usuario y nosotros y a la relación que le vamos dando, también ellos van creciendo en esto, vamos haciendo comunidad y ellos van incrementando de niveles, obteniendo ofertas hasta algún tipo de actividad que se pueda tener para ellos, que son cosas que según al peldaño al que haya avanzado o al nivel en el que se encuentre se le pueda dar opciones diferenciadas para que se haga este plan de fidelización y lo tengamos permanentemente enganchado con la web y con el resto de ecosistema que tenemos, ¿Como lo ves?

**B:** ¿Ustedes tienen la idea de hacer una comunidad con todos los jugadores o clientes que tengan no?

**A:** La idea es que participen activamente en los espacios que nosotros vamos a dar dentro de eso, efectivamente eso se convierte en una comunidad lo que queremos es ir evaluando cómo va desenvolviéndose para que dentro de esto nosotros tengamos más información y evidentemente convertirlo en compra ¿Qué te parece? ¿Te sentirías animado o te parece interesante?

**B:** Me parece novedoso, algo nuevo que no hace ninguna tienda, si eso vende y que realmente eso ayuda a algunos jugadores a que puedan compartir algunos tips y que tal vez se puedan reunir con más gente por ejemplo yo no sabía que aquí en Perú había más personas que también jugaban Marvel Champions, yo me uní a la comunidad de Marvel de España porque era la única comunidad que había en español y empecé a conocer gente y compartir con ellos.

**A:** ¿Qué es lo que más te llama la atención con referente a esta propuesta?

**B:** Lo que más me llama la atención es que traten de reunir a las personas porque la fidelidad que quieren hacer con el cliente quiere decir que quieren hacer un vínculo, no son la típica compra y venta es muy bonito el valor agregado que le dan a la compra es agradable saber que por los niveles que se va alcanzando también puedo obtener beneficios

**A:** ¿Qué le agregarías o que le quitarías?

**B:** Le quitaría la entrevista Le agregaría colocar un nombre al avatar e ir cambiando cada mes a las personas que juegan los juegos de cambio de rol les encantan esos nombres como por ejemplo: Orco primitivo, orco maduro, cosas así que vayan cambiando, el típico consumidor de va a apreciar bastante porque les estás dando nombre de esa forma ellos puedan darse cuenta que empiezan como Orco y llegan a un mago poderoso ya que con la imagen puede llamar bastante mencionando debajo de la imagen que eres un mago poderoso por estar en el nivel tal o darle la opción al usuario que escoja su avatar pero va evolucionando

**A:** La parte de gamificación tiene 3 objetivos que sea divertido para poder ofrecerle al cliente personalizar su propio perfil y ser diferente a los demás como por ejemplo ser un mago gris nivel 4 que está a punto de llegar a otro nivel o que es un coleccionista maestro porque es un promouter de la marca, etc. Busca incentivar la utilización de la página que se le premia no solo por comprar sino por hacer acciones dentro de la plataforma

**B:** ¿Esta idea nació de Arturo o los demás también juegan?

**A:** Arturo: La idea es mía pero el trabajo es de todos porque yo traje los juegos de mesa al grupo, porque vi que crecía esta oportunidad por el crecimiento de la pandemia, pero se los vendí al grupo mencionándoles que es una buena oportunidad que es algo diferente e interesante que sea una tesis única y no parte del montón

**B:** Es genial porque en provincia no se promueve esto y hace más fácil asesorar el juego.

**A:** Te voy a hacer cuatro preguntas y tú me dices en cuál de estas 4 categorías entras dependiendo los juegos que te gusta jugar. ¿Cuándo escoges un juego mesa para jugar o comprar te gusta la parte social del juego? ¿Que implica interactuar con tus compañeros cómo puede ser engañar,

**negociar o prefieres los juegos que tiene un aspecto más competitivo como puede ser quien tiene la mejor estrategia, quien ejecuta mejor el plan o te gusta los juegos que estén más inclinados al descubrimiento que tengan una historia una narrativa o una experiencia única o cuando tus compras juegos te interesa más colección, ampliar lo que tú tienes y comprar más cosas que sean diferentes entre ellas, en cuál de estas 4 estas?**

**B:** Me gusta la primera y la cuarta porque siempre veo para aumentar la colección y la 1 no me desagrada porque soy una esas personas que le gusta compartir e interactuar con las personas, me considero un mix entre ambas, porque soy un coleccionista compulsivo y la primera

**A:** Nos hemos dado cuenta de que a todos los que hemos entrevistado tienen el perfil de coleccionista y en realidad los anteriores si son de aspecto competitivo y tú eres el primero en aspecto social, pero si o si coleccionistas imagino que por eso ya entran a considerarse gamers de juegos de mesa porque tiene su propia colección. Sabemos que tú ya has tenido reuniones en estos tipos de comunidades, nos podrías decir por lo que observas que las mujeres tienen una participación activa o son pocas las que juegan

**B:** No es por ser machista, pero en Yu-Gi conocí a 2 o 3 duelistas, pero en los juegos de mesa, al menos en la comunidad de Champions en España si hay más chicas, juegan con su pareja, con su esposo o novio, pero quizás sea un 80% sin ser machista son de 8 o más chicas que son trans y al menos habrá sólo 2 mujeres, la participación es baja

**A:** Haremos campañas de marketing dentro de la tesis y una va a ser para capturar mujeres y la otra una reestructuración de la parte de la gamificación una genérica y una para mujeres

**B:** Qué bueno que tengan una integrante mujer porque es el plus, quizás es un público que no es muy explotado o que no quieren salir o tiene vergüenza a decir que son jugadoras de juegos de mesa.

### **Entrevista Gonzalo Bisbal**

**A:** Entrevistador

**B:** Entrevistado

**A:** Gonzalo, cuéntanos tu primera experiencia con los juegos de mesa, ¿Cómo entraste en el mundo de la categoría?

**B:** Pues ya llevo varios años con esto, empecé con los juegos de mesa porque empecé jugando Magic The Gathering, un juego de cartas, las tiendas en donde vendían y se competía Magic también vendían juegos de mesa o había otros clientes que solo iban para comprar esos juegos.

Me llamó la atención porque amigos que jugaban MTG también jugaban otras cosas

**A:** Y ¿cuántas veces a la semana juegas? Entre varias actividades lúdicas, ¿cuánto tiempo le dedicas?

**B:** Antes podría llegar a jugar tres veces por semana con rondas de hasta cuatro horas, le dedico a los juegos de mesa, es la única actividad lúdica que realizo, ya no juego computadora, me gusta jugar con mis amigos o con mi esposa. Ahora ya no tengo mucho tiempo, tengo un hijo desde el año pasado y me toma todo mi tiempo libre, me encantaría volver a antes en que tenía más tiempo disponible para jugar, además recuerda que por la pandemia ya no podíamos juntarnos como antes, solo nos veíamos con un grupo muy pequeño de amigos y familia.

**A:** ¿Cómo está conformado tu grupo de juego y Cómo se conocen? ¿Pertenece a alguna comunidad?

**B:** Tengo más de un grupo de juego, uno con quiénes jugamos Dungeons Crawlers, juegos con partidas larguísimas de juegos cuyos contenidos pueden durar varias decenas de horas y tengo otro grupo de amigos, en que nos reunimos con tragos y comida en que jugamos principalmente euros de dos horas y nos divertimos.

Me gusta el tiempo que paso con ambos grupos, creo que uno es más retador y el otro es más divertido, pero no podría escoger uno u otro.

**A:** **¿Han cambiado tus hábitos de consumo (de juego) debido a la pandemia? ¿Cómo te gusta comprar tus juegos? ¿Digital, presencialmente?**

No realmente, siempre compraba de forma digital, creo que la gente que compra presencialmente tiene otro perfil, yo conozco bien lo que quiero y probablemente lo que tengan en tienda yo ya lo tengo en mi sala, ya no tengo tanto interés por coleccionar juegos tradicionales porque, como te decía, ya lo tengo o ya lo he jugado demasiadas veces.

**A:** **¿Cuántos juegos compras mensualmente? ¿Cuánto gastas por ellos?**

**B:** En realidad eso depende bastante, no puedo decir que tengo Puedo llegar a gastar hasta 800 soles al mes entre todos los juegos que compro, pero en mi caso, creo que podría satisfacerse con un juego de 60 soles como dos de 300 porque depende mucho del juego y del tiempo que le voy a dedicar con mi grupo o con mi esposa

**A:** **¿Cómo y cuándo decides comprar un nuevo juego de mesa?**

**B:** Suelo investigar a través de YouTube por reviews y Board Game Geeks por novedades también estoy revisando usualmente Kickstarter por algún proyecto interesante el cual financiar.

**A:** **¿En qué tiendas decides comprarlos? ¿Te dan beneficios exclusivos, facilidades o algo especial que te guste y los diferencie? ¿Cómo funciona?**

**B:** Depende del juego que me interese comprar, Día-D Juegos siempre tiene stock de todo por ser el proveedor, si me interesa algo en inglés puedo visitar NLG para buscar juegos en inglés a un precio mucho más competitivo, luego puede que compre en Mazmorra si es que estoy en el mercado de sleeves (micas para cartas) así que aprovecho que visito la tienda para comprar otro juego de mesa.

**A:** **¿Después de cuántas veces jugada un juego se vuelve obsoleto para ti? ¿De qué depende?**

**B:** Depende del juego, pero para mí entre tres y cuatro veces el juego ya me cuesta volverlo a abrir y enseñarle a jugar a alguien nuevamente.

**A:** **¿Cómo te gustan tus juegos de mesa?**

**¿Te gusta la parte social del juego? Interactuar con tus compañeros, tratar de engañarlos, convencer a los demás, usar artimañas para lograr ganar.**

**¿Prefieres los juegos en los cuáles tienes que competir con los demás jugadores?**

**¿Te interesan más los juegos con un aspecto más inclinado hacia el descubrimiento? Juegos con una experiencia única cada vez que los juegas**

**¿Tu interés al coleccionar es tener siempre más juegos de mesa sin importar si los juegas o tienes un afán por coleccionarlos?**

**B:** Me considero que estoy principalmente en el espacio del coleccionista, porque cuando me intereso en un juego que está por editarse o reeditarse lo consigo sin importar si tengo con

quién jugarlo o dónde lo pondré en mi casa, he tenido que construir espacios específicamente para guardar nuevos juegos de mesa.

En segundo lugar, soy el espacio competitivo, me gusta las dinámicas que se generan en la mesa en un entorno competitivo, hay más risas, más enojados también me gusta el dinamismo del ambiente competitivo

**A: ¿Qué te gusta de la propuesta de valor? ¿Qué es lo que más te llama la atención?**

**B:** Me gusta bastante, es algo que a alguien se le ha tenido que ocurrir capitalizar en este espacio no atendido que tienen los juegos de mesa, porque realmente no existe algo diferente en el mercado y creo que la forma en que lo están abordando es bien interesante.

Aprecio que están creando una forma de asesorar al cliente con su misma información entonces no podrían equivocarse, usualmente cuando somos atendidos, los que conocemos, nos sentimos que nos quieren vender gato por liebre y que sabemos muchísimo más que el vendedor y que este solo quiere ganar su comisión, conociéndonos a nosotros como clientes quizás sea la forma más interesante de encontrar oportunidades para realmente engancharse

Sobre la plataforma de gamificación me gusta, me parece atrayente, creo que le gustaría bastante a los que jugamos juegos de rol o incluso videojuegos, lo de las medallas está bueno, no creo que le interese mucho a alguien que ya tiene demasiados juegos de mesa y no es que compre tantos tantas veces. Creo que lo más interesante es subir de nivel y que esto sea premiado, especialmente para aquellos que recién están empezando podría ser muy útil para engancharlos y continuar comprando

**A: ¿Qué no te gusta de la propuesta de valor? ¿Cómo lo cambiarías?**

**B:** Pues la forma de la plataforma en sí me parece que tienen que revisarla, la forma tradicional de catálogos tras catálogos no es para nada eficiente, si pongo un ejemplo, buscas un juego de 2 a 4 jugadores, que sea cooperativo, que cueste entre 120 y 200 soles pues aún podrías tener una lista de unos 60 juegos que deberías revisar uno a uno. Me parece que es algo que deberían revisar.

Y sobre la gamificación, la parte de las redes sociales no me cuadra, me parece cómo que allí no va, no quisiera estar dirigido a revisar comunidades que no me interesan porque, personalmente, no pertenezco a ninguna ni tengo intención en hacerlo

Adicionalmente, fuera de lo que te mostramos ¿qué añadirías en la plataforma?

Yo creo que nada, pues tendría que ver la web funcionando para encontrarle más oportunidades de cambio, me gusta lo que he visto, me interesa mucho saber a dónde lo llevarán y yo creo que les funciona muy bien.

## **Anexo 6: Resultados de la prueba de valor**

### **Sobre la estrategia de CRM**

- Comentarios positivos o más interesantes

Acerca de la estrategia de CRM en la plataforma tenemos varios comentarios positivos

En primer lugar, el estudio del comportamiento para colocar videos tutoriales, unboxings y playthroughs de juegos que le interesan a la comunidad es algo que valoraron bastante, apreciaron que serían juegos que ellos conozcan o estén interesados en conocer, que los haga un youtuber peruano con contenido de calidad pues no hay símiles en la oferta.

En segundo lugar, notamos una particular valoración sobre la capacidad de informar al cliente sobre lo que ellos pueden necesitar, siendo actualizaciones, expansiones, juegos que les interesen o complementos adicionales.

Luego algo que valoraron también fue que la atención del asesor de ventas tenga información del cliente, que sepa qué le podría interesar y no sea asesorado como un jugador nuevo si no lo es fue apreciada por algunos entrevistados.

- Comentarios negativos o menos interesantes

Tuvimos feedback sobre algunos ítems que a los entrevistados no les pareció interesante.

En primer lugar, el WhatsApp Marketing podría sentirse invasivo ante algunos tipos de usuarios, algunos lo valoraron, pero otros sienten que bloquearían a cualquier empresa que les comunique a través de este medio.

Siguiendo notamos que la máscara de la web podría verse como una e-commerce tradicional si no se dirige directamente a ellos y podría pasar desapercibida.

- Oportunidades de Mejora

Recomendaron no utilizar la plataforma con un sistema de catálogos tradicional, existen demasiadas variables en la categoría (número de jugadores, género del juego, editorial, tamaño de la caja, rango de precio, tipo de materiales, etc.) para que esta sea una forma útil de organizarlo

## **Sobre la Gamificación**

- Comentarios positivos o más interesantes

La respuesta ha sido enteramente favorable, todos los entrevistados respondieron favorablemente a la propuesta de gamificación.

Entre lo que más resaltante pudimos notar que valoraron el avatar en primer lugar, les interesó mucho poder escoger qué personaje iban a ser en el Sitio web y le gustaría que pudieran personalizarlo incluso más.

En segundo lugar, la barra de experiencia también fue altamente aceptada pues los clientes sentían que así la empresa valoraba el tiempo del cliente y que podían sentir que podían apuntar a algo y si eso llevaba a mejores ofertas / precios estarían incluso más interesados

Las medallas también gustaron entre los entrevistados, comentaron que les interesaría tener más medallas para compararse con sus pares.

- Comentarios negativos o menos interesantes

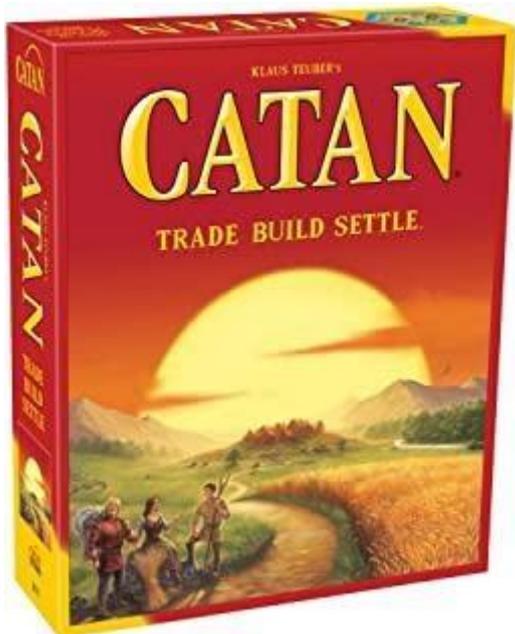
La presentación de las comunidades no resonó con muchos entrevistados, muchos de ellos se mostraron indiferentes a poder acceder a ellas pues ya tienen sus comunidades constituidas y no utilizarían una plataforma externa para poder acceder a ellos. Esto nos lleva a pensar que podríamos utilizar plataformas regulares, como foros de Discord, en vez de tener que crearlos para hacer que los usuarios no tengan que salir tan lejos de su zona de confort para poder usar nuestras comunidades.

- Oportunidades de Mejora

Algo que pudimos notar es que a pesar de que se mostraron muy interesados por la novedad los entrevistados quería más, quieren más detalle en los avatares, más capacidades de personalización, que los niveles no sean números sino grados de un personaje (Mago gris pasa a Mago blanco en vez de nivel 3 a nivel 4 por ejemplo)

## Anexo 7: Fotos de los juegos de mesa modernos

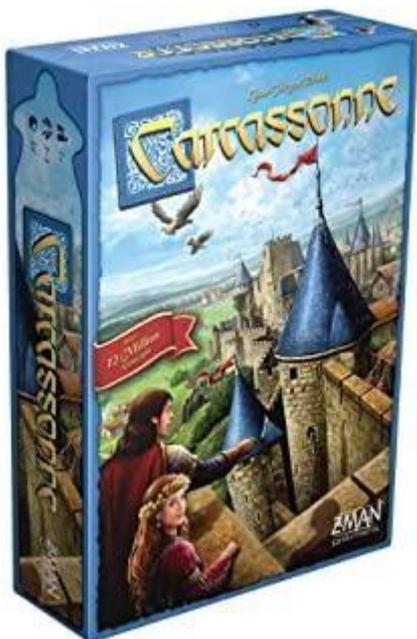
### Colonos de Catán



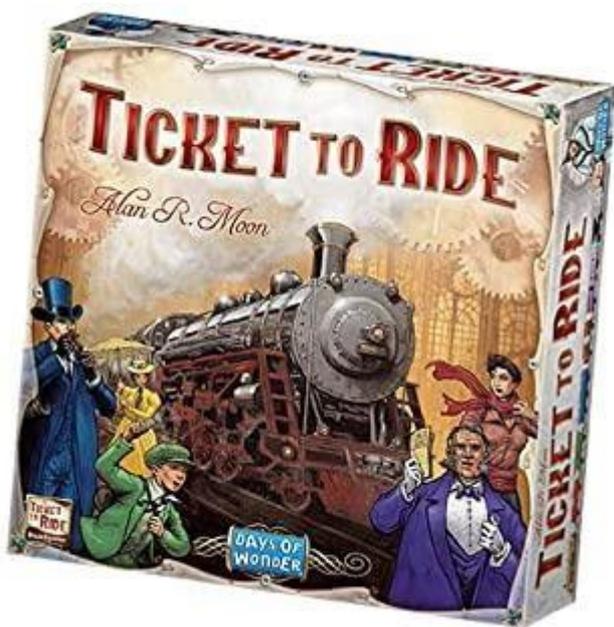
### Magic The Gathering



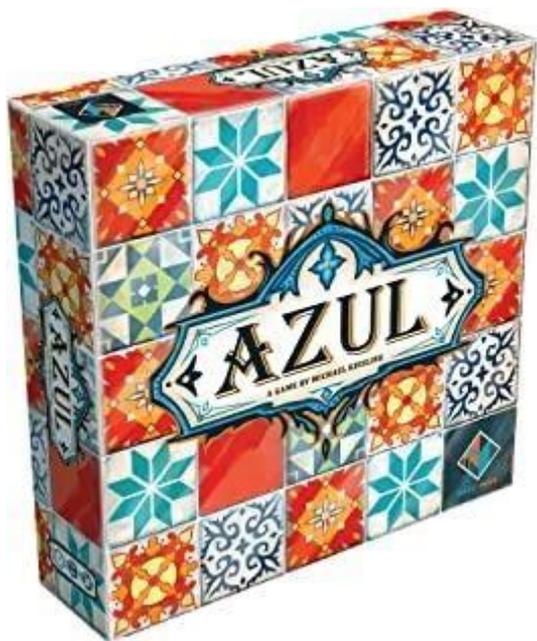
### Carcassonne



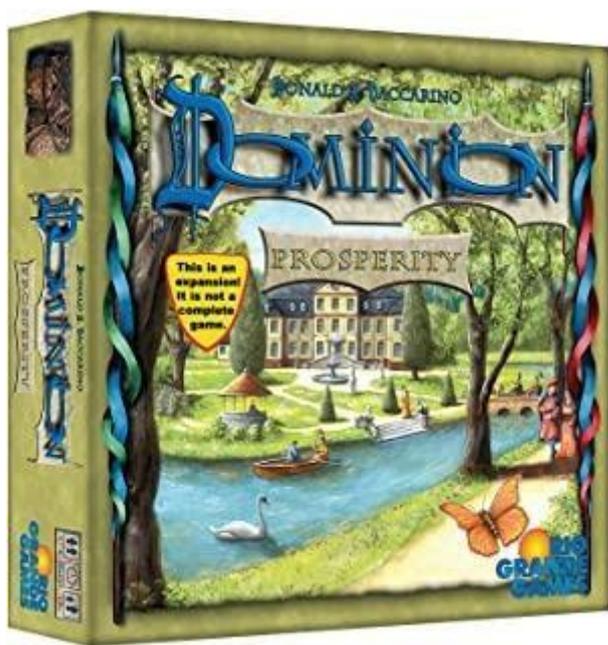
Aventureros al Tren



Azul



Dominion



7 Wonders

