



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración

“Plan de Marketing: Oski Store”

Alumno: Dip Oscar Alfredo

DNI: 36.839.866

Mentor: Parra Cortijo, Alejandro

Buenos Aires, 30/03/2020

Indice

I.	Introducción.....	3
II.	Resumen Ejecutivo	5
III.	Marco Teórico	8
IV.	Análisis de Situación.....	16
	A. Análisis de Empresa	16
	B. Análisis de Entorno (P.E.S.T.).....	18
	1. Entorno Político	18
	2. Entorno Económico.....	18
	3. Entorno Social	20
	4. Entorno Tecnológico.....	21
	C. Análisis de Mercado.....	26
	D. Análisis de Competencia.....	28
	E. Análisis de Consumidor	33
V.	Estrategia	37
	A. Análisis FODA.....	37
	B. Matriz BCG.....	40
	C. Segmentación y Targeting	42
	D. Diferenciación y Posicionamiento	44
VI.	Objetivos y Metas.....	45
VII.	Modos de Acción (Mix de Marketing).....	46
	A. Producto.....	46
	B. Precio.....	51
	C. Distribución	54
	D. Comunicación	55
VIII.	Cronograma de Acciones.....	62
IX.	Presupuesto y Resultados Esperados	63
X.	Control y métricas	65
XI.	Conclusiones.....	68
XII.	Bibliografía	70
XIII.	Anexos.....	72

I. Introducción

Desde hace casi 10 años tengo un emprendimiento de figuras coleccionables y videojuegos llamado Oski Store. Se basa en la compra-venta de videojuegos y figuras coleccionables de actualidad y de décadas pasadas. Los videojuegos son productos 100% importados, mientras que en el caso de las figuras coleccionables existen algunas figuras de producción nacional.

El 4 de abril de 2010 abrí por primera vez, la cuenta en Mercado Libre con el nombre OSKI-STORE2010, donde empecé a comercializar algunas figuras coleccionables de mi colección personal y juegos usados de las consolas que tenía en aquel momento, como por ejemplo Gameboy Advanced y Gameboy Color.

Hasta el año 2014, tuve como punto de entrega un local en la localidad de Belgrano. Debido al incremento en los costos de alquiler e impuestos, tuve que dejar de vender por este medio, enfocándome desde entonces al comercio electrónico. Actualmente tengo presencia en Mercado Libre, Instagram y Facebook. También he tenido actividad en otras páginas de comercio electrónico como OLX o Alamaula, pero en ninguno generé tantas ventas y resultados positivos como en Mercado Libre.

El principal objetivo del Plan de Marketing para Oski Store es poder ejecutar una estrategia que integre todas las redes en las cual tengo presencia y plataformas que actualmente soy parte para generar mayores ventas y conocimiento de marca en los próximos 2 años. Teniendo como centro, el cliente. Cabe destacar que solo será abocado a la compra-venta de videojuegos (no se contemplará la unidad de negocio de figuras coleccionables).

Un aspecto que podría significar un cambio de paradigma en la industria de los videojuegos para siempre es la masificación de los videojuegos a través del *streaming*¹. Las principales empresas de tecnología están desarrollando sus propias plataformas para que los usuarios puedan jugar online sin necesidad de contar con discos físicos o consolas de sobremesa, todo a través de internet. Por ejemplo, Stadia de Google, Gloud de Microsoft o en un futuro muy cercano Apple

¹ Distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga

Arcade de Apple. A este movimiento también se suman empresas desarrolladoras de videojuegos como la empresa francesa Ubisoft que en el 2019 lanzó su plataforma de *streaming* de sus juegos exclusivos, con una fuerte orientación a los juegos para dispositivos móviles.

Al tratarse de un emprendimiento personal, quiero hacerlo crecer y seguir desarrollándolo. Aún queda mucho camino por recorrer al tratarse de una industria tan demandante y en constante crecimiento. Con el acceso a la tecnología que disponemos, podemos llegar a toda la Argentina con las redes sociales, y por qué no, al resto de Sudamérica en el futuro cercano.



Universidad de
San Andrés

II. Resumen Ejecutivo

La industria de los videojuegos se encuentra ante un cambio de paradigma. De a poco los juegos físicos están siendo desplazados por los juegos en formato digital. Se prevé que la próxima generación de consolas incluya retrocompatibilidad, es decir, con la posibilidad de poder correr juegos de anteriores generaciones; y la posibilidad de jugar a través de internet sin la necesidad de utilizar discos (un método también conocido como *streaming*).

Por otro lado, muchos videojuegos empiezan a tener relevancia fuera de su propio entorno virtual. La llegada de los torneos y deportes electrónicos ha cambiado la forma de jugar en todo el mundo. Será de vital importancia para todas las partes que conforman la industria, entender con mayor profundidad lo inherente a este nuevo ecosistema en pleno desarrollo con alta potencialidad, para poder así, capitalizar eficientemente todas las inversiones en rubro.

A pesar de la llegada de la PlayStation 5 y la nueva generación de Xbox, la venta de videojuegos para las dos generaciones pasadas de consolas sigue resultando de un gran atractivo para incursionar en el negocio de la reventa de artículos en Argentina.

El contexto político y económico que atraviesa Argentina es complejo. Existe una fuerte polarización política entre el Peronismo y la oposición. La economía presenta una inflación anual de más del 50% desde hace al menos tres años. Por el tipo de productos, y al ser 100% importados, todos los valores que se toman como referencia son en dólares, a pesar de que la moneda de curso legal en la Argentina es el peso.

Oski Store se encuentra en el mercado de la reventa de videojuegos desde abril del 2010. Opera en distintas plataformas como Mercado Libre, Facebook e Instagram. Hasta el 2018, el principal canal de ventas de Oski Store era a través de Mercado Libre. Sin embargo, a partir de 2019 por la suba en las comisiones y las nuevas disposiciones impositivas promulgadas por la A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos), se decidió disminuir la participación en la plataforma. En este contexto, todos los esfuerzos se orientaron a las demás plataformas donde Oski Store tiene presencia.

A pesar de la existencia de múltiples competidores en Argentina, tales como las tiendas especializadas, cadenas de *retail* u otros pequeños vendedores, Oski Store es un referente entre estos últimos. En este caso, lo importante para poder destacarse es contar con un excelente conocimiento de los productos y estar al tanto de todos los acontecimientos importantes en la industria. Además, contar con precios competitivos y con menores tiempos de entrega (especialmente si se pretende vender al interior del país). Como el poder del “boca en boca” también es un recurso valorado para los pequeños vendedores, se debe cuidar todos los puntos de contacto con el consumidor y estar presente en cada plataforma en la que el mismo decida contactarnos.

En esta nueva etapa de Oski Store, la estrategia de marketing abordada se orientó al conocimiento de marca, generación de contenido relevante para los clientes actuales y potenciales, y al lanzamiento de nuevos títulos (tanto novedades como re-lanzamientos). En esta misma línea, se realizaron inversiones en cuantas de *influencers*² y la participación en torneos de deportes electrónicos, como por ejemplo en FIFA 2021.

Con el fin de conocer el segmento objetivo de todos los esfuerzos de marketing en las distintas plataformas, se realizó una encuesta a 101 participantes. Con esta metodología de investigación de mercado, se pudieron establecer dos segmentos objetivos para cada una de las campañas. Ellos prefieren los juegos físicos por sobre los digitales y poseen una alta consideración hacia el *e-commerce*, entre otras consideraciones.

Los productos ofrecidos en el presente plan de marketing fueron: videojuegos, accesorios, tarjetas psn y consolas de sobremesa (PlayStation 4 por ejemplo) con un esquema de precios detallados, teniendo en cuenta las semanas de descuento a nivel nacional y la estacionalidad a nivel lanzamientos para el primer y segundo año.

² Personas formadores de opinión o referentes en determinado tema. Por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

La propuesta de valor de Oski Store es brindar las últimas tendencias en videojuegos a precios competitivos con la entrega de los títulos en el día del lanzamiento mundial. En esta misma línea, ofrecer distintas opciones de pago con un alto nivel de seguridad y envíos a todo el país en el menor tiempo posible.

En cuanto al caso de negocio, se realizó un mismo análisis considerando tres tipos de escenarios. En primer lugar, un escenario moderado, luego uno pesimista y por último un escenario optimista. En todos los casos la tasa de retorno que se le exigió al proyecto fue del 23% anual en dólares. El valor actual neto que arrojó cada uno de los escenarios fue de 2.004 USD para el escenario moderado, 2.874 USD para el optimista y 526 USD para el pesimista. A su vez, el retorno de la inversión fue de 2,06%, 2,54% y 1,15% respectivamente.



Universidad de
San Andrés

III. Marco Teórico

Según Belli y López Reventós, la industria de los videojuegos tiene su origen a mediados del Siglo XX. El primer video juego fue desarrollado por Alexander S. Douglas, llamado OXO. En 1958, William Higginbotham lanzó el Tenis para Dos, un simulador de tenis de mesa para entretenimiento de los visitantes de la exposición de Brookhaven National Laboratory, Estados Unidos (Belli y López Reventós 2008).

El primer videojuego comercializado, fue creado por Nolan Bushnell en 1971 y su nombre fue Computer Space, una versión de Space War.

Entre 1980 y 1983 con la llegada de los 8 bits y las salas de juegos recreativas, juegos como Pacman de Namco, Battle Zone de Atari o Zaxxon de Sega se convirtieron en los más famosos de la época. En 1983, comenzó la llamada Crisis de los Videojuegos, afectando principalmente a Estados Unidos y Canadá. En paralelo, en ese mismo año Japón lanzó la consola Famicom, conocida en occidente como Nintendo Entertainment System.

Hacia finales de la década de los 80, aparecen las primeras consolas en 16 bits. Uno de los juegos que marcó un punto de inflexión fue la llegada del Super Mario Bros, porque a diferencia de sus antecesores, este juego desarrollado por Nintendo suponía una historia con objetivos a través de diversas pantallas y niveles.

En corolario, otra rama de los videojuegos que es de importancia fue el de los portátiles. Tuvieron sus inicios a principios de los años 70 con juegos completamente electrónicos lanzados por Mattel. Como dispositivo de referencia en este segmento, Nintendo lanza en 1989 la Game Boy en blanco y negro. Luego fueron apareciendo consolas como la Game Boy Pocket, Game Boy Color, Game Boy Advanced, Game Boy Advanced SP y la Nintendo 3DS (con panel táctico). Por su parte, Sony introdujo la PSP y la PSP Go.

Entre 1990 y 1999 se produjo la llamada “Revolución de las 3D”. Las consolas que se desarrollaron en esos años fueron: Mega Drive, Super Nintendo Entertainment System de Nintendo, la PC de Engine de NEC o la Neo Geo que constaba de un precio premium para la época. Como principal hito, y a diferencia de las consolas de

anteriores generaciones, muchas de las lanzadas en la década de los 90 introdujeron el CD-ROM que aportaba nuevas capacidades técnica a la hora de jugar.

Dentro de los videojuegos en 3D, junto con la “generación de 32 bits”, se destacan consolas como Sony PlayStation y Sega Saturn; y en lo que respecta a la “generación de 64 bits” se encuentra la Nintendo 64. Hacia finales de los años 90, la consola de Sony fue la que ofrecía un catálogo con variadas opciones tales como Final Fantasy VII, Resident Evil, Winning Eleven 4, Gran Turismo, Metal Gear Solid o Crash Bandicoot.



<https://es.wikipedia.org/wiki/PlayStation> (Consultado 25/02/2020)



https://es.wikipedia.org/wiki/Nintendo_64 (Consultado 25/02/2020)



https://es.wikipedia.org/wiki/Sega_Saturn (Consultado 25/02/2020)

Con la llegada del nuevo milenio, en el año 2000 Sony lanza la PlayStation 2 (su desarrollo había sido anunciado en marzo del 1999) y Sega la Dreamcast con un monitor de 14 pulgadas como accesorio adicional. En el año 2001, Microsoft ingresa al mercado de los videojuegos con la Xbox y Nintendo presenta la Nintendo Gamecube como sucesora de su Nintendo 64. Esta generación de consolas tuvo como principal estrella a la PlayStation 2.



https://es.wikipedia.org/wiki/PlayStation_2 (Consultado 25/02/2020)



<https://es.wikipedia.org/wiki/Dreamcast> (Consultado 25/02/2020)



<https://es.wikipedia.org/wiki/Xbox> (Consultado 25/02/2020)



https://es.wikipedia.org/wiki/Nintendo_GameCube (Consultado 25/02/2020)

En 2005, Microsoft lanza la Xbox 360 en una versión Core y Premium con lectora de DVD Dual Layer. Uno más tarde, Sony presenta la PlayStation 3 de 20 y 60GB con lectora de discos en Blu-ray. Hacia finales del 2006, Nintendo en la E3 del año anterior anunció el lanzamiento de una consola revolucionaria para finales del 2006, la Nintendo Wii con capacidades para detectar a través de su mando Wiimote, movimientos y rotaciones de los jugadores. En 2007, Microsoft presenta la Xbox 360 Elite, a diferencia de la Premium, incluía un disco duro de 120GB y un conector HDMI.



https://es.wikipedia.org/wiki/Xbox_360 (Consultado 25/02/2020)



https://es.wikipedia.org/wiki/PlayStation_3 (Consultado 25/02/2020)



<https://es.wikipedia.org/wiki/Wii> (Consultado 25/02/2020)

Consolas como la Nintendo 3DS y PS Vita fueron lanzadas durante los años 2010 y 2011. A su vez, hacia finales de ese mismo año, Nintendo lanzó la 3DS XL (con un 90% más de pantalla). En 2012, Nintendo sacó a la venta la Wii U, la primera consola de sobremesa de esta generación.

Por primera vez en 2013, Android ingresa al mundo de las consolas con la Ouya. Durante ese mismo año, Microsoft presenta la Xbox One, su fecha de lanzamiento fue en noviembre de ese mismo año. En consecuencia, Sony adelantó el lanzamiento de su consola para principios de 2014, siendo así la PlayStation 4 la consola sucesora de la PS3. Nintendo no anunció la fecha de venta de la siguiente generación de consola hasta marzo del 2017, presentando la Nintendo Switch, una consola con características de una portátil, pero con toda la potencia de una consola de sobremesa.



https://es.wikipedia.org/wiki/Xbox_One (Consultado 25/02/2020)



https://es.wikipedia.org/wiki/PlayStation_4 (Consultado 25/02/2020)

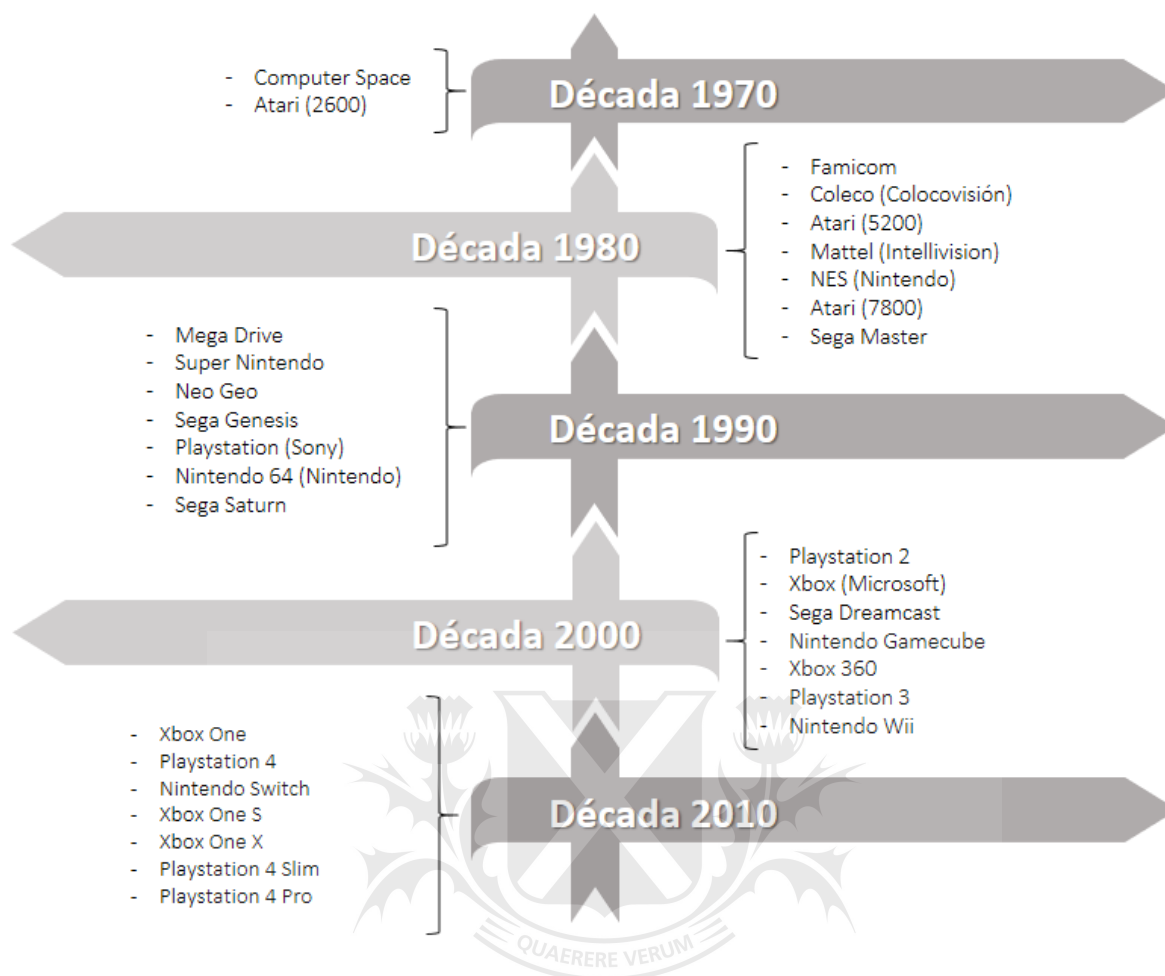


https://es.wikipedia.org/wiki/Nintendo_Switch (Consultado 25/02/2020)

En paralelo, entre 2015 y 2018, Sony presentó dos nuevas versiones de su PlayStation 4: la PlayStation Slim y la PlayStation Pro. Por su parte, Microsoft, actualizó su modelo de Xbox One en la Xbox One S y la Xbox One X (o también conocida como Project Scorpio).

A continuación se exhibe un esquema para sintetizar la historia de los videojuegos:

Universidad de
San Andrés



Línea de tiempo de propia elaboración por parte del el autor (realizada el 27/02/2020)

“A través del nacimiento de una nueva ola online de plataformas sociales, los usuarios pueden interactuar con la Web en una forma que la humanidad no había conocido antes. Nunca en la historia de los medios de comunicación, el lector, el usuario o el *peer*³ había tenido la oportunidad de no solo ser testigo presencial de un medio, sino de modificarlo en una forma tan directa que termina por condicionar su futuro. Es el fenómeno social de la Red o Web 2.0” (Alonso, 2012).

Esto hace referencia a lo que están experimentando la mayoría de las marcas. Los usuarios ya no hacen un uso pasivo de las herramientas de comunicación ni de las plataformas de redes sociales. Estos participan activamente e interactúan con las marcas, esperan cosas de ellas como, por ejemplo: que generen contenido relevante para ellos, que tengan un propósito en su existencia y que si se equivocan que lo

³ Traducción del Inglés: compañero, par, semejante o iguales.

exterioricen. Los usuarios ya no soportan las mentiras ni las publicidades falsas por parte de las marcas.

Irastorza, hace referencia al Consumidor 3.0 como un individuo altamente informado por los accesos a las distintas tecnologías en todas partes del mundo; y una formación académica de alta calidad. Al estar en contacto con un mayor número de estímulos, el consumidor se regirá por las emociones. Por otro lado, esperará un trato preferencial con una alta personalización, con menores tiempos de respuesta. A su vez, describe al consumidor 3.0 como una persona infiel, con poca lealtad por una marca o producto (Irastorza, 2019).



Universidad de
San Andrés

IV. Análisis de Situación

A. Análisis de Empresa

Oski Store fue fundada el 4 de abril de 2010, con el objetivo de comercializar videojuegos en Argentina y acercar las últimas tendencias tecnológicas, importando títulos y accesorios originales para las principales consolas del mercado.

Desde el año 2010 hasta el 2013, Oski Store importaba todos sus productos de manera exclusiva con un proveedor ubicado en Hong Kong, China. A partir de 2014, la empresa realizó alianzas comerciales con proveedores locales y despachantes de aduana para poder importar todos sus productos directamente desde los Estados Unidos y así disponer de los productos en pocos días y no semanas como sucedía antes de la alianza.

Hasta el año 2014, la empresa contó con un local en la localidad de Belgrano en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Hoy en día es una empresa que opera 100% online sin local físico, pero cuenta con puntos de entrega en Gran Buenos Aires y C.A.B.A. A su vez, Oski Store tiene una alianza con Mensajería Gestionar para realizar los envíos a C.A.B.A y Gran Buenos Aires con una flota de utilitarios y motos. Los envíos al interior del país se realizan a través de Correo Argentino, OCA y empresas particulares de autobuses con viajes al interior, algunas gestionadas a través de Mercado Envíos.

Como principales hitos de la empresa, cabe destacar que Oski Store fue uno de los primeros en traer la consola Sony Ps Vita y Sony Ps3 Slim a la Argentina. Por otro lado, el modelo Sony PlayStation 4 Fat de 500 GB estuvo disponible para la venta en Argentina a los 3 días de su lanzamiento en los Estados Unidos. En lo que respecta a videojuegos, Oski Store siempre se caracterizó por tener las principales novedades en su fecha de salida internacional.

Actualmente, los principales canales de venta de Oski Store son: Mercado Libre, Página de Facebook y perfil comercial de Instagram. En este sentido, la empresa también forma parte de varios foros *gamers*⁴ y canales de YouTube participando

⁴ Personas que juegan de forma recurrente a determinado videojuego en cualquier plataforma, compartes sus experiencias y conocen a fondo cada uno de los distintos aspectos del juego.

activamente y generando contenido para apalancar la venta de video juegos y consolas. Sin embargo, el “boca en boca” juega un papel muy relevante por las recomendaciones que los mismos usuarios realizan a su círculo inmediato.

La misión de Oski Store es acercar el entretenimiento digital de vanguardia a todas las personas de una manera sencilla y al mejor precio, mejorando su calidad de vida a través del ocio y el esparcimiento.

La visión de Oski Store es convertirse en el proveedor principal de videojuegos de Argentina.



Universidad de
San Andrés

B. Análisis de Entorno (P.E.S.T.)

1. Entorno Político

El 2019 resulta un año relevante para la Argentina, no solo por tratarse un año de elecciones presidenciales, si no por el impacto a futuro que esto genera y toda la especulación que se gesta durante los meses previos.

El Gobierno de Mauricio Macri se orientó a paliar la inflación, el déficit fiscal, el desarrollo de obras públicas, la eliminación de las retenciones y el cepo cambiario. Por otro lado, un tema prioritario en la agenda del presidente Mauricio Macri radicó en el fortalecimiento de las relaciones internacionales, con el objetivo de lograr la apertura de nuevos mercados para la producción nacional. En los años previos, durante los dos gobiernos de Cristina Kirchner las relaciones de Argentina para con el mundo se fueron desgastando.

Con respecto a las importaciones, hasta el año 2016 existía una fuerte restricción debido a regulaciones administrativas e impositivas por parte de A.F.I.P., que dificultaban el ingreso de bienes del exterior. Actualmente, se eliminaron estas restricciones, y se liberó el acceso al mercado cambiario hace ya algunos años, lo cual permite la libre importación de bienes y servicios (con restricciones en algunos casos a personas físicas). Sin embargo, el aumento del tipo de cambio encareció los insumos que la industria necesita para producir, con la consiguiente suba de precios generalizada.

2. Entorno Económico

En marzo de 2019, el INDEC publicó el porcentaje del producto bruto anual del 2018, para ese período el resultado fue una caída anual del producto del 2,60%. En tanto la inflación del 2018 fue de 47,60%.

Según informó el INDEC, las principales subas del año se registraron en dos sectores sensibles: transporte en un 66,80%, por el incremento de tarifas; y alimentos y bebidas no alcohólicas en 51,20%, por el impacto de la devaluación. Además, aumentaron por encima del promedio general de la inflación: comunicación en un 55,30%; equipamiento y mantenimiento del hogar en un 50%

(ya que gran parte es componente importado), y salud, por el incremento de las prepagas, en un 50,20%.

Por otro lado, en menor medida subieron los sectores que suelen tener menos componente de elementos importados y son más sensibles al efecto en la demanda: vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles en un 45,70%; recreación y cultura del 43,40%; restaurantes y hoteles en 39%; prendas de vestir y calzado alcanzando un 33,10%; educación en un 32,10%, y bebidas alcohólicas y tabaco llegando a 28,30%.

En mayo de 2019, el INDEC divulgó datos sobre la economía del país durante el año anterior. Para este análisis consideraremos lo expuesto a partir de enero 2018: según el organismo, en marzo de 2019, la serie original del estimador mensual de actividad económica (EMAE) cayó 6,8% respecto al mismo mes de 2018. Respecto del mes de febrero, la serie original con estacionalidad registró un nivel 9,4% más alto.

En tanto, la evolución del EMAE desestacionalizado (eliminados los efectos estacionales y calendario) mostró en marzo una contracción de 1,3%.

Como podemos ver en el cuadro, Argentina viene atravesando una fuerte recesión en los últimos meses. La pérdida del poder adquisitivo se profundizó producto de la inflación.

Universidad de
San Andrés

Estimador mensual de actividad económica

Período	Respecto al mes anterior (desestacionalizado) ⁽¹⁾	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado del año respecto al acumulado de igual período del año anterior
Variación porcentual			
2018			
Abril	-2,5	0,0	3,0
Mayo	-2,1	-4,8	1,3
Junio	-1,6	-6,5	-0,1
Julio	1,3	-2,9	-0,5
Agosto	1,3	-1,9	-0,7
Septiembre	-2,0	-6,2	-1,3
Octubre	0,9	-4,3	-1,6
Noviembre	-1,9	-7,3	-2,1
Diciembre	0,4	-7,0	-2,5
2019			
Enero	0,5	-5,7	-5,7
Febrero	0,1	-4,7	-5,2
Marzo	-1,3	-6,8	-5,7

(¹) En el último mes de cada trimestre, el EMAE desestacionalizado se concilia con un trimestral construido a partir de los datos mensuales del trimestre respectivo, debido a que aún no se cuenta con una estimación trimestral del PIB.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_05_1946015599C0.pdf
f (Consultado 4/06/2019)

Con el incremento del dólar en abril del 2019, y teniendo en cuenta el panorama previamente descrito, habrá que monitorear cómo evoluciona el tipo de cambio para definir el mejor precio posible para los productos comercializables. Si el dólar continúa subiendo en relación al peso argentino, convendría definir un precio estándar en dólares para evitar fluctuaciones en el precio en pesos.

Dado que son productos 100% importados, las fluctuaciones del tipo de cambio impactan directamente en el precio de los juegos.

3. Entorno Social

En la industria de los videojuegos, el consumidor principal son los llamados *gamers*. Sin embargo, en algunos casos el *shopper*⁵, no es la misma persona. En estos casos, son los adultos quienes deciden la compra de videojuegos, ya sea consolas o juegos propiamente dichos.

⁵ Comprador, no necesariamente la misma persona que luego consumo el producto.

En este sentido, según que conocimiento tenga el *shopper* en un determinado tipo de juego, decidirá a favor o en contra sobre los videojuegos. Antiguamente se pensaba que los videojuegos eran perjudiciales para la salud mental y física de los jugadores, pero hace ya más de una década que diferentes estudios alrededor del mundo dieron a conocer los beneficios que traen aparejados el hecho de jugar videojuegos regularmente.

Por ejemplo, un estudio realizado por la University of London en el año 2013, indica que aquellos jugadores que habían jugado videojuegos de estrategia o de simulación, aumentaron su flexibilidad cognitiva frente a aquellos que no habían realizado esta prueba (Glass, Maddox, Love 2013).

Por otro lado, un estudio del 2015 publicado en The Journal of Neuroscience, reclutó a 69 participantes y pidieron a un tercero jugar a Super Mario 3D World durante 15 días, un tercero a jugar a Angry Birds y el resto a no jugar nada. El resultado que arrojó este estudio fue que las personas que jugaron a Mario mejoraron en las tareas de memoria de seguimiento, mientras que las otras no mostraron mejoras antes y después del juego, afirmando así que jugar juegos 3D podría aumentar la capacidad de memoria en las personas (Clemenson, Stark 2015).

A pesar de ser un producto con un valor Premium, el tipo de demanda para los mismos suele ser inelástica.

4. Entorno Tecnológico

En la industria de los videojuegos, el aspecto tecnológico es de los más importantes en el análisis P.E.S.T. Las consolas de sobremesa utilizan tecnología de vanguardia que suele tener una obsolescencia de programada de al menos 5 años (se suele estimar que cada 4 o 5 años cambia la generación de consolas).

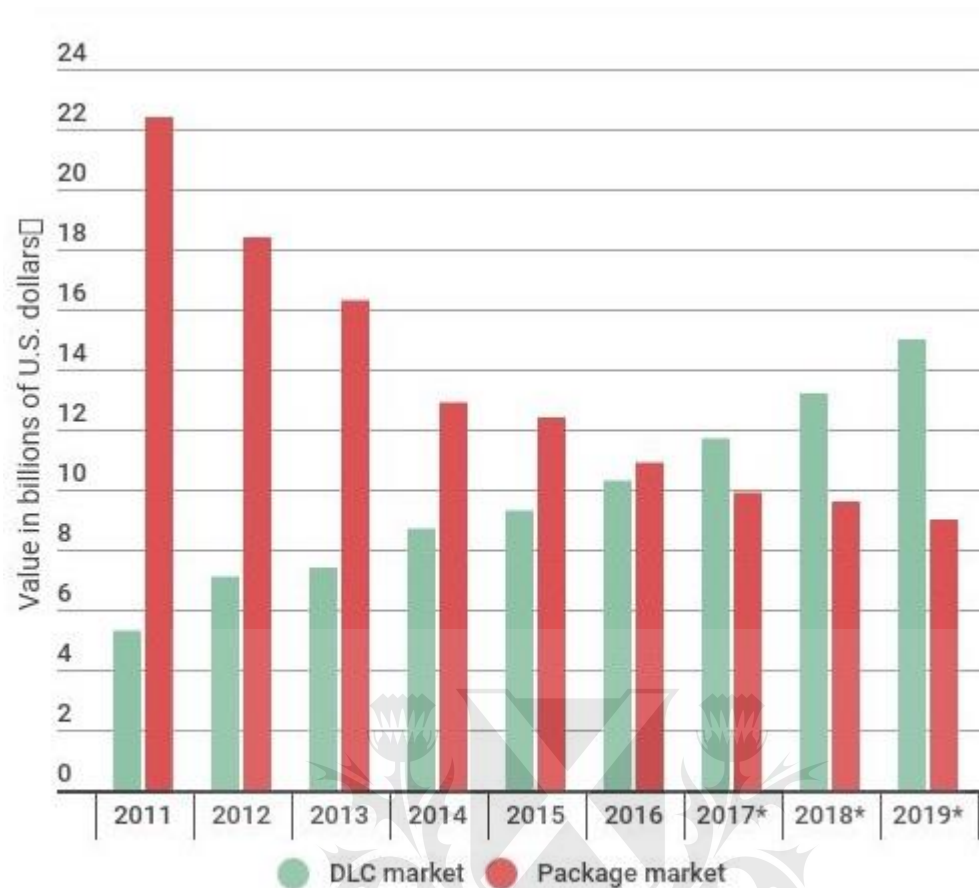
Con el lanzamiento de la PlayStation 3 y Xbox 360, jugar los juegos en formato físico en un disco Blu-ray dejó de ser la única forma de poder jugar títulos completos. En este sentido, Sony y Microsoft junto con las empresas de desarrollo de juegos optaron por ofrecer sus títulos en formato digital, abonando un precio similar al de los juegos en formato físico. Estos juegos estarían disponibles en el PlayStation Store de Sony y el Xbox Live Store de Microsoft para que los usuarios

puedan descargar estos juegos directamente desde la consola y con un acceso a internet abonando una determinada suma de dinero.

Al principio, este nuevo formato no fue bien recibido por el público en general, en cierta medida se debió a la poca capacidad de almacenamiento que venían en las consolas de fábrica (desde 20 hasta 60 GB). A pesar de que estas capacidades puedan ser expandidas, el precio extra que se debía abonar era de un 20 o 30% del valor de la consola. Recién hacia finales del 2010, tanto Microsoft como Sony lanzaron actualizaciones de sistema para que los usuarios puedan correr juegos desde un disco duro externo.

Conforme pasaron los años, las consolas de sobremesa fueron elevando su estándar de almacenamiento hasta llegar a los 500GB en la primera versión de la PlayStation 4 y Xbox One. Luego, las consolas que fueron fabricadas a partir del 2017 comenzaron a tener una capacidad de almacenamiento de 1TB. Cabe destacar, que las consolas poseen discos internos intercambiables.

Distintas fuentes de Sony y Microsoft ya han informado que las consolas de la siguiente generación tendrán discos de estado sólido, mejorando así el rendimiento y la velocidad de procesamiento.



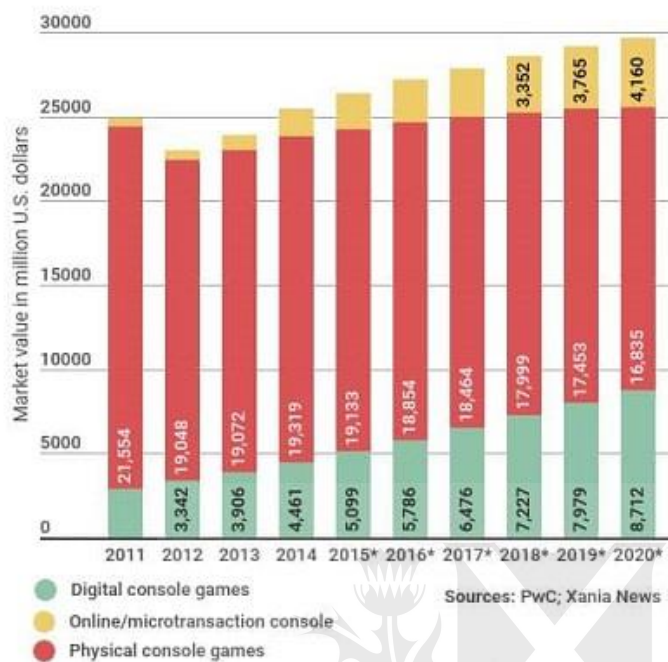
Sources: Capcom; International Development Group

<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/> (Consultado 12/06/2019)

Según los datos relevados por Capcom International Development Group, el consumo de contenido descargable desde el 2011 al 2019 pasó de 4,5 a 14,5 billones por año en los Estados Unidos, mientras que en los juegos físicos pasó de 22,1 a 8,5 billones durante el mismo período. Esto se explica en gran medida por el aumento en las capacidades de las consolas de sobremesa y en los descuentos en juegos digitales en las distintas tiendas de Sony y Microsoft. A su vez, a fin de poder alargar la vida útil de la consola y no desgastar el lente, los usuarios de estas consolas comenzaron a utilizar solamente juegos digitales.

En enero del 2019, la ERA (Entertainment Retailers Association) publicó los resultados de un informe en donde se estimaba un crecimiento del 9,4% en la industria del entretenimiento del *streaming* en Reino Unido durante el año 2019, versus el año anterior. Un crecimiento que mantiene la misma tendencia desde hace seis años. En lo que respecta a videojuegos, la venta de videojuegos en

formato físico se redujo en 2,8% y la venta de digitales aumentó en un 12,5% (el mismo crecimiento combinado de la industria de la música y el video).



<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/> (Consultado 12/06/2019)

En lo que respecta a consolas de sobremesa se ve esta tendencia alcista en contenido descargable respecto a los juegos físicos, aunque a un ritmo mucho menos acelerado.

Otro aspecto a considerar en la industria de videojuegos, es la posibilidad de jugar a través de plataformas de *streaming*. Algunos servicios de estas características ya están disponibles para PC, como Cloud Games, una plataforma que permite a los usuarios jugar directamente en la nube a partir de una suscripción mensual.

Durante la conferencia de Microsoft en la E3 llevada a cabo en Los Ángeles, Microsoft presentó oficialmente su nueva consola: la Xbox Project Scarlett con la posibilidad de jugar distintos videojuegos a través de la nube de Microsoft llamado "Project xCloud" y retro compatibilidad con las consolas de años anteriores. La nueva consola de Microsoft estaría disponible para diciembre 2020 previo a las fiestas. No solo Microsoft empezó con este tipo de anuncios, por su parte Google anunció su plataforma llamada Stadia. Se trata de una plataforma que permite a desarrolladores de juegos trabajar sobre una plataforma de código abierto, con

hardware de última generación y en constante transformación. Con esta iniciativa, Google pretende ingresar a la industria con una propuesta innovadora.

A pesar de que estas nuevas plataformas y consolas de la 5ta generación estén disponibles en Argentina al poco tiempo de su lanzamiento, disponer de una conexión de alta velocidad para jugar a través del *streaming* será necesario (se prevé que al menos se necesitará una conexión de entre 200 y 300 megas, tanto de subida como de bajada). Actualmente, en la Argentina esto resulta una limitación por los niveles de tráfico de internet a en toda la extensión del territorio.

La Cámara Argentina de Internet, presentó el CABASE Internet Index del segundo semestre de 2018. De este informe surge que, si bien la velocidad promedio de las conexiones fijas del país es de 13,1 Megas, el 43,3% de ellas supera los 10 MB y el 40,7% son conexiones de entre 1 y 6 MB (Cámara Argentina de Internet).

Para poder mejorar estos índices, resulta necesario desplegar fibra óptica en todo el territorio argentino. Según datos de marzo de 2018 del ENACOM volcados en el CABASE Internet Index, las conexiones de fibra óptica en Argentina totalizan 217 mil, lo que equivale al 3% del total de conexiones fijas de internet del país (Cámara Argentina de Internet).

C. Análisis de Mercado

Para tener sensibilidad del mercado que se está analizando, resulta relevante tener identificado la cantidad de personas que juegan activamente algún tipo de videojuego. En 2016, ICO Partners en su informe Video Games Media Landscape, reportó que existían 2,5 billones de *gamers* en todo el planeta. Según este dato, el 42% de la población mundial juega a algún tipo de videojuego en alguna plataforma (ICO Partners).

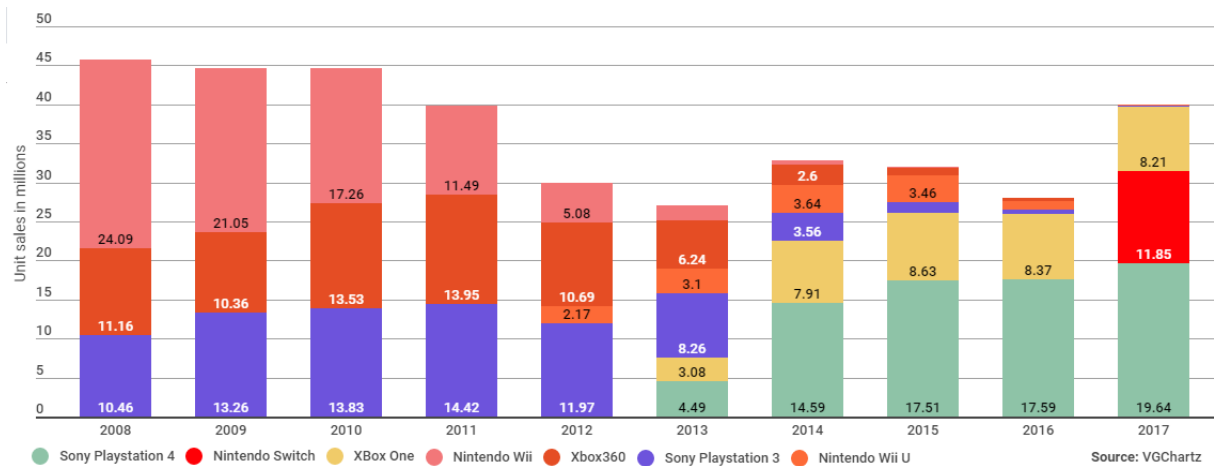
Según la consultora internacional PWC en un informe realizado en 2018 el mercado de los videojuegos alcanzó un valor de 78,61 billones de dólares en 2017, y se espera que este valor aumente hasta los 90 billones hacia finales del 2020.

La consultora NewZoo, determinó que los países que más generan ingresos en esta industria son: China con 32.536 millones de dólares, Estados Unidos con 25.426 y Japón con ingresos que superan los 14.048 millones de dólares.

Argentina, debido al limitado desarrollo que tiene esta industria, solo presenta ingresos por 420 millones de dólares, encontrándose en el segundo lugar de América del Sur por detrás de Brasil (con 1.324 millones al año).

En la Game Developers Conference de 2018 se hicieron públicos algunos KPIs relevantes a la industria, en cuanto a los desarrollos en las distintas plataformas:

- 53% de los desarrolladores de videojuegos desarrollaron juegos para PC and Mac. Solo el 7% para Linux.
- 27% de los desarrolladores, realizaron juegos para PS4 Pro y Ps4. Y el 22% para Xbox One y One X.
- 24% de los desarrolladores de videojuegos desarrollaron juegos para Headsets con realidad virtual.



<https://www.vgchartz.com> (Consultado 13/06/2019)

Según el gráfico anterior (VGChartz), esta fue la distribución en millones de unidades, de las distintas consolas de videojuegos, vendidas en todo el mundo desde el 2008 hasta el 2017. Desde su lanzamiento, la PS4 fue líder en ventas versus su competidor directo Xbox One y Nintendo Switch. En gran parte se explica a su extenso catálogo y sus títulos exclusivos.

Algunas tendencias que hace referencia Newzoo para finales del 2019 son las siguientes: se espera que los juegos de PC online se lleven el 47% de los ingresos a nivel global de las consolas y juegos de PC; los juegos de realidad virtual (VR con consolas de videojuegos y TV) se lleven el 26% de los ingresos del mercado de videojuegos a nivel mundial.

Para Applause, en 2016 el 76% de los consumidores preferían jugar videojuegos desde dispositivos móviles. En un informe del mismo año, el 40% de los consumidores, jugaron videojuegos en plataformas sociales mientras que solo un 29% prefirieron hacerlo en consolas de sobremesa (Applause).

D. Análisis de Competencia

Dentro de la industria de los videojuegos en la Argentina y más precisamente en lo que respecta a la compra y venta de este tipo de artículos, se destacan distintos tipos de tiendas.

En primer lugar, encontramos las tiendas especializadas como Electronic Things, CD Market o Alimac. Son tiendas que están presentes en el mercado hace más de diez años y desde su creación el *core* principal del negocio fueron los videojuegos. Se caracterizan por ser empresas con locales al público atendido por expertos, verdaderos *gamers*.

Luego, existen las grandes cadenas de *retail* como Garbarino, Frávega, Musimundo, Falabella, Jumbo o Walmart. En este caso, se trata de tiendas departamentales con presencia en todo el país, en donde los videojuegos es una unidad de negocio con poca relevancia. Por lo general, estas tiendas no tienen personal especializado en el tema y los vendedores suelen ser los mismos que para el resto de las líneas de producto. Por ejemplo, un vendedor de electrodomésticos es el mismo que asesora en las consultas sobre videojuegos.

En tercer lugar, se encuentran los pequeños vendedores de videojuegos o tiendas particulares, siendo este el grupo de pertenencia de Oski Store. En este caso, se tratan de pequeños emprendimientos atomizados que fueron surgiendo con el fin de atender una necesidad puntual de videojuegos en una determinada zona o área de incumbencia. Generalmente, este tipo de negocios (ya sea online o presencial) son atendidos por sus dueños, que a su vez son expertos en la materia y con mucho conocimiento de la industria.

Por último, otro competidor que debemos tener en cuenta para este caso son las tiendas virtuales oficiales de PlayStation y Microsoft. Estas tiendas ofrecen juegos en formato digital exclusivamente. La oferta de títulos es muy extensa, y la compra es sencilla. Cabe destacar que, para estos casos, es necesario tener acceso a internet y los métodos de pago para estos casos son tarjeta de crédito o débito habilitadas para realizar compras internacionales. En Argentina actualmente, al realizar compras por este medio, se cobra el 21% de I.V.A y 30% de Impuestos a las ganancias por tratarse de un servicio digital en el extranjero.

Porter, explica la rentabilidad y la competencia en un sector a través de las fuerzas competitivas (Porter 2007). Sea cual sea el sector que se esté analizando, existen 5 fuerzas competitivas básicas cuya fortaleza colectiva determina el potencial de beneficios del sector a largo plazo.

La amenaza de nuevos participantes

En esta industria las barreras de entrada son relativamente bajas, ya que se puede comenzar a vender juegos y consolas con un capital inicial de 5.000 dólares estadounidenses. Al ser las barreras bajas, la rentabilidad resulta baja. Cuando Oski Store se fundó existían muy pocos vendedores en la provincia de Buenos Aires, Argentina. Sin embargo, con el correr de los años, el número de vendedores creció exponencialmente. Cabe destacar que el acceso a nuevos mercados se explica en gran parte por el desarrollo y la expansión de grandes *Marketplace* como Mercado Libre u OLX.

“La fuerza motriz detrás de la economía de Internet es la demanda de las economías de escala, también conocido como efectos de red. Estos son mejorados por tecnologías que crean eficiencias en redes sociales, agregación de demanda, desarrollo de aplicaciones y otros fenómenos que ayudan a las redes a expandirse. En la economía de Internet, las empresas que alcanzan un mayor "volumen" que los competidores (es decir, atraen a más participantes en la plataforma) ofrecen un valor promedio más alto por transacción. Esto se debe a que cuanto más grande es la red, mejores son las coincidencias entre la oferta y la demanda y más ricos los datos que se pueden utilizar para encontrar coincidencias. Una escala mayor genera más valor, lo cual atrae a más participantes, lo que genera más valor - otro círculo virtuoso de retroalimentación que produce monopolios” (Alstyne 2016).

El poder de los proveedores

En la industria, los proveedores y distribuidores juegan un papel relevante. Al tratarse de productos importados, la mayoría de los proveedores tienen un doble rol de importador y distribuidor. En algunos casos, los distribuidores tienen convenios con las franquicias que desarrollan los videojuegos. En este sentido, contar con el acceso a este tipo de distribuidores, permite ofrecer mejores precios de venta y acceso anticipado a los títulos.

El hecho de realizar la importación de títulos de forma individual resulta inviable. En primer lugar, por los volúmenes mínimos que exigen los distribuidores del exterior y los elevados costos de importación que representa realizar los trámites aduaneros siendo una persona física.

Otro aspecto a tener en consideración es el doble rol que Microsoft y Sony han empezado a tomar dadas las condiciones del mercado actual. En primer lugar, como proveedores de videojuegos físicos hacia distribuidores y mayoristas, siendo este el modelo tradicional de la industria. El otro rol que adoptaron Microsoft y Sony desde el lanzamiento de la Xbox 360 y PlayStation 3 fue el de ser un proveedor directo de videojuegos en formato digital a través de sus tiendas en línea. Con importantes descuentos según la época del año, el valor de los juegos puede llegar a representar hasta el 60% del valor de los juegos en formato físico. Hoy en día, ambos formatos de venta conviven en simultáneo.

En este sentido, el poder que tienen los proveedores para el caso es muy alto. Principalmente por la restricción que pueden ejercer sobre la oferta de videojuegos.

El poder de los clientes

Los consumidores se encuentran atomizados a lo largo del territorio argentino. No existe una cámara o asociación que nuclea a la demanda. Por este motivo, el poder de los clientes es bajo, sin posibilidad de negociar precios ni condiciones de distribución.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que existen foros o comunidades de juegos en Facebook como por ejemplo PS4 ARGENTINA [OFICIAL] donde una mala experiencia en la compra por parte de los usuarios puede repercutir negativamente en la reputación de los vendedores. Un efecto totalmente diferente sucede en caso de experiencias positivas. Este foro se auto regula de tal manera que protege a sus miembros de sufrir estafas y advertir de malas experiencias. Además, en este tipo de foros se publican distintos sitios donde se busca el mejor precio.

La amenaza de los productos sustitutos

Al tratarse de productos para el entretenimiento, la cantidad de sustitutos resultan ser varios: desde consolas alternativas, hasta otros medios de entretenimiento.

En primera instancia debemos hacer referencia a los sustitutos dentro del ecosistema de videojuegos. Como, por ejemplo, las computadoras de escritorio o sobremesa orientadas a *gamers*. Por el valor de una PlayStation 4 en la Argentina es posible comprar una PC que sea capaz de correr los juegos en la misma calidad gráfica que una Xbox One X o una PlayStation Pro. A pesar de que el costo de una PC sea elevado, los juegos son muchos más económicos. Sumado a los demás beneficios que una computadora tiene por sobre las consolas.

Por otro lado, y fuera del plano tecnológico, cualquier tipo de bien o actividad que sirva para entretener también puede ser considerado un sustituto. Debido al alto costo de los videojuegos, muchos usuarios están optando por realizar actividades ajenas a los videojuegos. Desde asistir a un espectáculo de cine o teatro, hasta realizar actividad física en un gimnasio.

La rivalidad entre los competidores existentes

Como las barreras de ingreso son bajas, los oferentes están atomizados. Como consecuencia, se suele competir por precio ya que el producto que se vende es el mismo y los compradores saben lo que están comprando.

Para poder competir y ganar una mayor cuota de mercado, se suele agregar a la compra de video juegos, experiencias alrededor de la compra. Como, por ejemplo: suscripciones a revistas de *gaming*, contenido DLC⁶ (explicar que es?) del mismo juego, acceso a preventas, descuentos en futuras compras, entre otras.

Los juegos triples A son los más esperados por el público. Se tratan de videojuegos producidos y distribuidos por compañías o editores importantes con una larga trayectoria en el mercado. El marketing que se suele invertir en este tipo de títulos es elevado en comparación a los juegos habituales y su alcance es global. Algunos ejemplos son las franquicias de:

- Assassin´s Creed, de Ubisoft
- Battlefield, de Electronic Arts
- Call of Duty, de Activision
- FIFA Soccer, de Electronic Arts
- Pro Evolution Soccer, de Konami

⁶ Contenido descargable con datos liberado en forma digital.

- Metal Gear Solid, de Konami
- Uncharted, de Naughty Dog
- The Last of Us, de Naughty Dog

En la industria existe una estacionalidad en lo que respecta a los lanzamientos de los videojuegos. Los meses más relevantes son marzo, mayo, septiembre, octubre y noviembre. En consecuencia, previo al lanzamiento de un título AAA, la mayoría de los competidores realizan preventas asociadas a la compra del juego. A partir de esta preventa, se suele ofrecer descuentos por pago anticipado, financiación en su compra o cualquier otro tipo de beneficio que las franquicias de juegos ofrezcan previo a la salida del juego.



Universidad de
San Andrés

E. Análisis de Consumidor

A grandes rasgos y generalizando a los segmentos de consumidores que son *target*, la compra de videojuegos se realiza con baja frecuencia. Por un lado, son compras que implican un gran desembolso de dinero, se tratan de compras programadas. Por esta razón, la decisión de compra suele tomarse luego de atravesar un camino en donde: el consumidor se informa, compara productos similares, buscando referencias y recomendaciones de otras personas. Una compra errónea, deriva en una gran decepción para el consumidor. Cabe destacar que, en la industria, una vez abierto el celofán, la devolución del producto no es una práctica habitual, y que el cambio del mismo suele estar limitado en el tiempo y por el stock que haya disponible en el momento en la tienda. En muchos casos los establecimientos que toman juegos en parte de pago suelen comprarlos al 50% del valor de mercado.

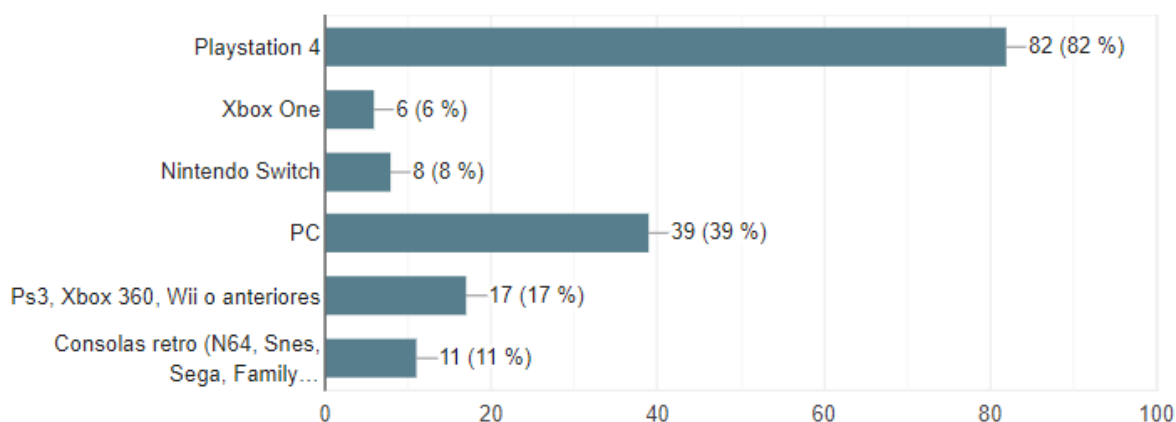
Para conocer en profundidad al consumidor *gamer* se procedió a realizar una encuesta online en donde respondieron 101 personas de todo el territorio argentino. Según la encuesta online realizada en Julio 2019, principalmente residentes en Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (71 y 18% respectivamente). El principal rango etario de los encuestados fue de 22 a 30 años con un 44% y en segundo lugar de 31 a 40 años, representando el 29% de los encuestados.

Una vez relevados los datos demográficos de los 101 encuestados, procedemos a analizar las respuestas en profundidad según sus preferencias en lo que respecta a videojuegos.

Al consultar la preferencia de plataforma a utilizar por parte del público encuestado, se ve una clara diferencia entre las distintas opciones. El 82% eligió la PlayStation 4 y en segundo lugar, con un 39%, la PC. Cabe destacar que, para esta pregunta, los encuestados podían elegir más de una opción. A continuación, las respuestas:

¿Qué plataformas utilizas?

100 respuestas



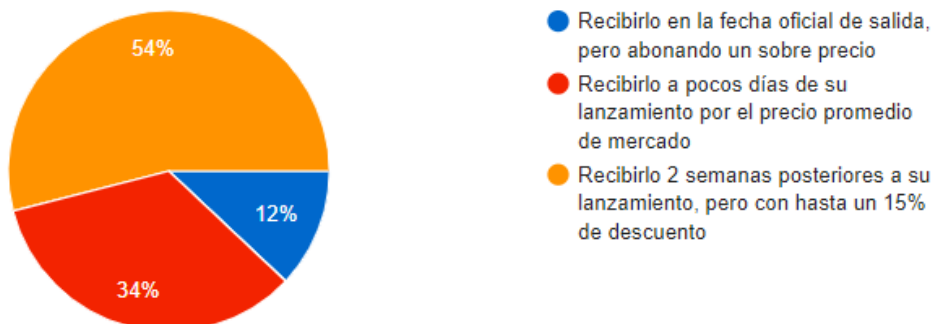
Para entender y analizar la frecuencia de juego de los encuestados, consultamos la cantidad de veces que utilizabas algún tipo de plataforma. Los resultados que arrojó la encuesta fueron parejos. El 23% afirmó que juega de forma ocasional, un 22% contestó que juega seis veces o más por semana. Luego, el 21% de los encuestados, juega entre dos y tres veces, por otro lado, un 20% juega entre cuatro y cinco veces. Por último, el 14% restante utiliza la consola una vez por semana.

Unos de los puntos importantes que se pretendía conocer, era la preferencia de los formatos a la hora de utilizar los juegos. A nivel mundial, la preferencia del formato digital es superior por casi 60 puntos por sobre el físico, tal como vimos en el apartado de "Análisis de Mercado". Sobre la base de encuestados, la preferencia está repartida, un 56% prefiere los digitales, mientras que el 44% restante eligen los físicos. Oski Store enfoca sus ventas en un 90% al formato físico.

Siendo la salida de un título AAA uno de los momentos de mayores ventas para Oski Store, resultaba importante entender que sensibilidad tenían los consumidores al precio durante el lanzamiento de un título de estas características, para ello se procedió a consultarlo. Los resultados fueron los siguientes:

Para la fecha de salida de un título AAA, ¿Qué ponderas mas a la hora la comprarlo?

100 respuestas



Los resultados muestran que el 54% ponderan tener un descuento y recibirlo dos semanas después de la fecha de salida. Los consumidores son sensibles al precio de los productos.

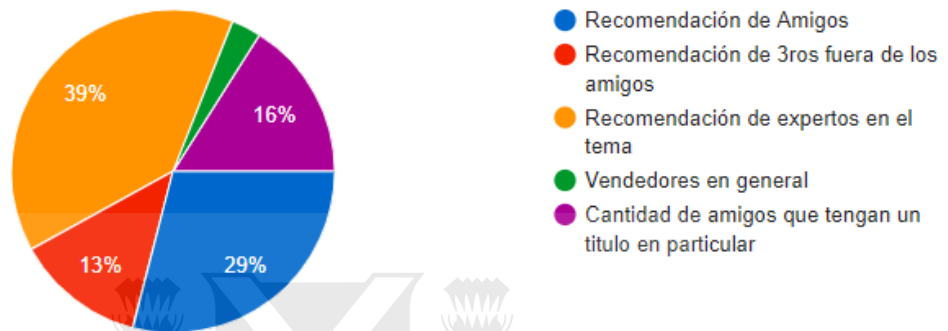
El 43% de los consumidores prefiere la plataforma de Mercado Libre o cualquier otro tipo de E-Commerce al comprar un videojuego, mientras que el 24% elige comprarlos a vendedores con tiendas en redes sociales. En este sentido, Oski Store tiene presencia en ambos canales. En lo que respecta a los medios de pago, un 38% elige el efectivo, transferencia o depósito y en segundo lugar (37%), los pagos con tarjeta de crédito (en un solo pago). Dado los elevados costos de financiación, solo el 9% elige abonar los artículos que compra con tarjeta de crédito en cuotas. El pago con billeteras mensuales representa únicamente el 3% de la muestra.

Al tratarse de productos con un precio Premium, el envío es un tema sensible para los consumidores. La logística en la Argentina es compleja dada la superficie del territorio y aún no está tan desarrollada como en otros países de América Latina. El primer lugar en la preferencia de los consumidores, para recibir las compras que se realizaron en algún canal, es Mercado Envíos con un 38%. Esto está directamente ligado a la pregunta anterior en donde el canal predilecto para comprar videojuegos es Mercado Libre. En segundo lugar, se encuentra la moto mensajería privada (servicio de envío por moto con pago al momento de recibir el producto). Luego, cualquier tipo de correos en un 26% y, por último, el retiro en *lockers* en un 8%.

Según la encuesta, YouTube resultó ser la plataforma por excelencia para informarse, representando al 53% de los encuestados. En segundo lugar, con un 16% grupos y comunidades en Facebook. Esto se relaciona directamente con la siguiente pregunta que realizada:

A la hora de elegir un nuevo videojuego, ¿Qué ponderas más?

100 respuestas



En donde el 39% de los encuestados pondera la recomendación de expertos en el tema para la elección de un videojuego. En segundo lugar, la recomendación de amigos (29%) y el 16% siguiente por la cantidad de amigos que tengan un título en particular. Luego, el 13% de los encuestados pondera la recomendación de terceros fuera de los amigos y finalmente, el 3% restante la de vendedores en general.

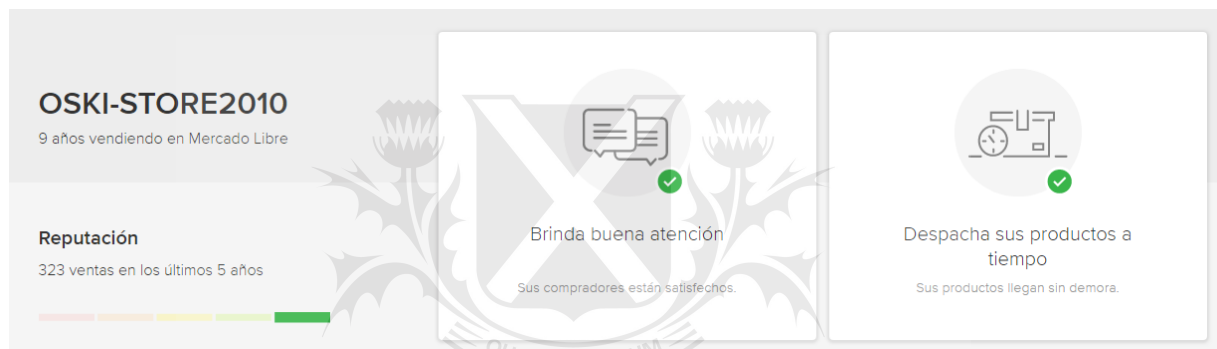
El hecho que el 56% de los encuestados tenga algún tipo de suscripción online, nos da la posibilidad de ofrecer combos en productos físicos y digitales.

V. Estrategia

A. Análisis FODA

FORTALEZAS

La principal fortaleza que tiene Oski Store es la propuesta de valor hacia los clientes. En primer lugar, la reputación es uno de los valores más importantes, ya que es muy valorado por los clientes, tal como podemos ver en los resultados de la investigación de mercado. En la página oficial de Oski Store en Facebook, el sitio tiene una calificación de 4,9 sobre 5 puntos. En Mercado Libre la reputación es pública para cualquier usuario, tal como podemos ver en la siguiente imagen:



Otra fortaleza es la omnicanalidad que tiene Oski Store, con presencia en Facebook, Instagram y Mercado Libre. Siendo siempre consistente en el mensaje en las distintas plataformas. La mayoría de las novedades se reciben en fecha de salida internacional o días previos, por contar con acceso a los distribuidores oficiales de Latinoamérica de cada franquicia.

Oski Store cuenta con una base de 3.000 clientes activos, con un contacto directo para realizar encuestas, promociones exclusivas o entrevistas en profundidad.

OPORTUNIDADES

En primer lugar, existen distintos tipos de referentes de la industria que actúan como *influencers* en la red social Instagram o *youtubers*⁷ en el canal YouTube. Dichas cuentas actúan como formadores de opinión y publican los lanzamientos o escenas de los juegos en determinadas situaciones.

⁷ Usuarios con perfiles en YouTube con más de 500.000 suscriptores

Por otro lado, el crecimiento de los deportes electrónicos en la Argentina viene penetrando en varios sectores y hasta en la Super Liga Argentina de Fútbol. En una entrevista con Clarín Deportes, Federico Winer, referente de la industria, hizo referencia a la transformación que está siendo impulsada por este fenómeno: “Hay una transformación tecnológica que nos afecta a los seres humanos en todos los segmentos de nuestra vida: desde la gente que en vez de conocerse en un bar usa Tinder a los que hacen las compras del supermercado a distancia. En el entretenimiento interactivo, esa transformación la dan los eSports” (Clarín 2019).

DEBILIDADES

Una de las debilidades más importantes que tiene Oski Store es el hecho de ser un emprendimiento unipersonal. Al ser dirigido por el dueño, en caso de vacaciones o enfermedad, el curso normal del negocio se ve afectado. Al no contar con un local al público, algunas entregas se ven afectadas. En cierta medida esto también afecta la imagen de marca ya que algunos consumidores buscan retirar los productos en locales físicos.

La actual estructura con la que cuenta Oski Store, limita su poder de negociación con los distribuidores. Los volúmenes que suele comprar son bajos, lo que dificulta el acceso a precios especiales.

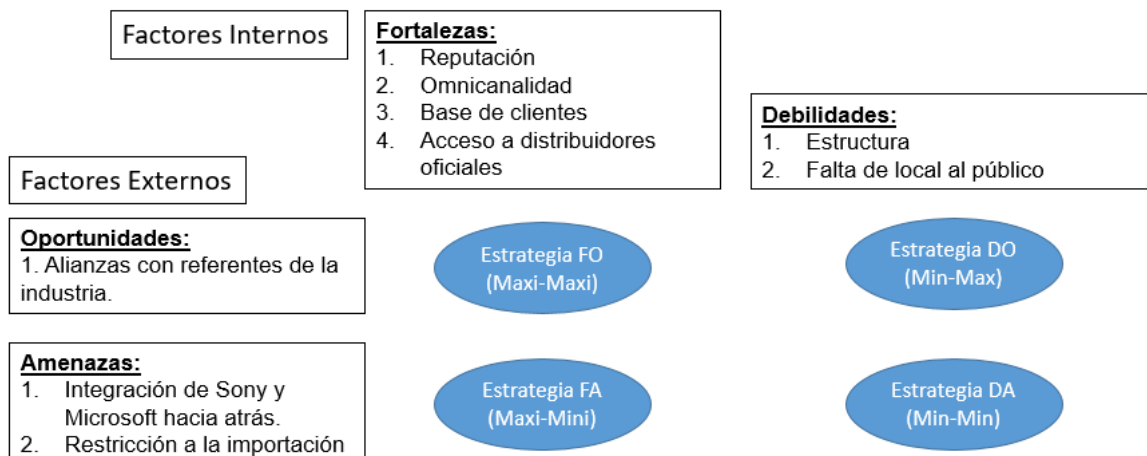
AMENAZAS

Como ya se mencionó en las fuerzas competitivas de Porter, si Sony o Microsoft deciden limitar el acceso a los juegos digitales solo a través de su plataforma, integrándose hacia atrás, restringiría totalmente el acceso de los juegos físicos a distribuidores y mayoristas.

En esta industria, otra amenaza que puede perjudicar el desarrollo de la operación de Oski Store es la restricción a la importación. Sin la materia prima para comercializar, resulta imposible operar.

En conclusión, el FODA funciona cuando las debilidades son llevadas a la mínima expresión y las fortalezas son potenciadas, cuando se tiene en cuenta el impacto de las amenazas y se actúa en consecuencia; y el aprovechamiento de las oportunidades se ve reflejado al alcanzar los objetivos de marketing y la misión de la empresa.

A continuación, un resumen del FODA:



Universidad de
San Andrés

B. Matriz BCG

La Matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios para determinar en qué negocios invertir, desinvertir o incluso abandonar.

La matriz BCG de Oski Store se podría determinar de la siguiente manera:

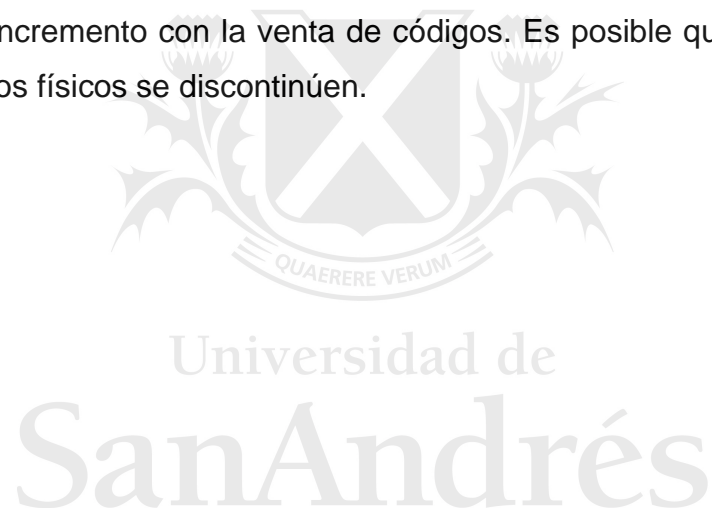


Oski Store posee tres unidades de negocios para analizar. Tomando como referencia la matriz BCG, los accesorios serían los productos perros. Es decir, productos con poca participación en el mercado y bajo crecimiento. A su vez posee poca rentabilidad y suelen venderse como adicionales junto con las consolas.

La unidad de negocio que genera flujos estables de dinero y requieren poca inversión es la venta de videojuegos físicos, por eso se encuentran en el cuadrante de vaca lechera. La venta de videojuegos permite financiar a las demás unidades de negocio ya que genera una liquidez constante.

Las consolas forman parte de los productos estrellas. Se trata de una unidad de negocio que requiere una mayor inversión en comparación a las demás. Al tratarse de una industria que renueva las ediciones de sus consolas cada dos años, y la generación cada cinco años, la venta de consolas es constantes. A pesar de que la ganancia neta es menor al 5%, vender la consola a los clientes se traduce en futura venta de accesorios y videojuegos. Por lo general, aquel que compró la consola en un determinado local o sitio web, termina comprando los juegos y accesorios en el mismo lugar.

Por último, los códigos PSN (PlayStation Network), integran el cuarto cuadrante dentro de esta matriz. Con una baja participación de mercado y una alta potencialidad de crecimiento dentro de la industria. Al haber un incremento en el consumo de contenido digital por parte de los usuarios, será necesario poder capitalizar el incremento con la venta de códigos. Es posible que en un mediano plazo los juegos físicos se discontinúen.



C. Segmentación y Targeting

Con el objetivo de conocer al público objetivo de Oski Store, se procederá a desarrollar las variables del modelo de segmentación, para luego poder realizar el cruce correspondiente para poder tener los distintos segmentos de mercado. Las variables consideradas surgieron de comunicaciones de Oski Store y por análisis de los consumidores. Luego, se identificarán los segmentos que serán considerados *target* para el negocio.

Nivel Socioeconómico (NSE) – alto, medio o bajo

Edad – rangos etarios: 0 a 14; 15 a 21; 22 a 30; 31 a 40; y 40 o más.

Apertura al e-commerce – alto, medio o bajo

Formato de juego preferido – físico o digital

Lugar donde compra juegos y/o accesorios - grandes cadenas de juegos, locales especializados, mercado libre o cualquier otro tipo de e-commerce, vendedores con tiendas en redes sociales o cuando viajo al exterior compro lo que necesito

Forma parte de alguna comunidad o foro de videojuegos – sí o no

Frecuencia de juego - juega de forma ocasional, una vez por semana, entre dos y tres veces por semana, entre cuatro y cinco veces por semana o seis veces o más por semana

Géneros de preferencia- Aventura, Acción, Deportes o RPG

	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
NSE					
Edad	0 a 14	15 a 21	22 a 30	31 a 40	41 o más
Apertura al e-commerce	bajo	alto	alto	Alto	medio
Formato de juego preferido	digital	digital	físico	Físico	físico

Forma parte de alguna comunidad	si	si	si	No	no
Frecuencia de juego	entre 2 y 3 veces por semana	entre 4 y 5 veces por semana	Entre 2 y 3 veces por semana	1 vez por semana	juega de forma ocasional
Géneros de preferencia	Aventura y Acción	Aventura y RPG	Deportes y Acción	Deportes	Deportes

Según la investigación de mercado que se realizó a través del cuestionario previamente descrito y por los análisis realizados a los consumidores, para Oski Store serán considerados como segmento *target* los segmentos 3 y 4. No serán considerados los segmentos 1, 2 y 5, debido a su poca apertura hacia el *e-commerce*, su preferencia por los juegos digitales.

Los segmentos 3 y 4, prefieren los juegos físicos por sobre los digitales. Además, poseen una alta consideración hacia el *e-commerce* y no juegan más de tres veces por semana, por lo que son más propensos a tener un mayor número de juegos y jugar menos tiempo cada uno.

D. Diferenciación y Posicionamiento

Como estrategia de posicionamiento, Oski Store se centrará en un nicho de mercado.

Mark Klipsch, identifica tres estrategias para el posicionamiento como expertos dentro de un nicho (Klipsch 2015). En primer lugar, contar la historia del negocio con el objetivo de crear una relación con nuestros usuarios, para que puedan entender de lo que estamos hablando y nos conozcan para generar mayor confianza. En este sentido, se crea una conexión emocional con los usuarios. En segundo lugar, el posicionamiento debe ser claro para que los usuarios puedan recordarnos y encontrarnos cuando nos necesiten. Por último, Klipsch afirma que hay que construir nuestra presencia en el ambiente donde queremos destacarnos. Con nuestra historia y posicionamiento creados, debemos aprovechar las oportunidades para hablarle a nuestro público objetivo. Estos no son espacios para promocionar nuestra empresa, sino para ofrecer a potenciales clientes información que demuestre que somos expertos en el nicho en el cual trabajamos.

VI. Objetivos y Metas

En base al análisis del P.E.S.T. y los modelos estratégicos, Oski Store tendrá los siguientes objetivos:

- Ser referente en la compra de consolas y códigos PSN en la industria de los videojuegos en Zona Norte.
- Apalancarse en una estructura sólida y con mayor número de puntos de entrega. Captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- Estar presente en los torneos de deportes electrónicos.

En línea con los objetivos planteados, Oski Store tendrá como metas para el siguiente período:

- Incrementar las ventas en un 20%
- Alcanzar 1.000 seguidores en Instagram.
- Alcanzar 1.000 “me gusta” en la página de Facebook.
- Realizar 50 operaciones por trimestre en Mercado Libre para ser Mercado Líder.
- Mejorar los beneficios por juego en un 10%

VII. Modos de Acción (Mix de Marketing)

A. Producto

El mix de productos de Oski Store se compone de videojuegos físicos, accesorios, consolas y códigos PSN.

Videojuegos Físicos

La venta de videojuegos es el principal producto que comercializa Oski Store. Se tratan de discos en formato Blu-ray⁸ en cajas de color azul selladas en celofán. A continuación, un ejemplo de un videojuego para PlayStation 4:



Los videojuegos en este formato no se diferencian entre sí por sus los atributos intrínsecos. En consecuencia, no podemos diferenciar un producto ofrecido por Oski Store y otro ofrecido por un competidor directo.

En relación a los servicios de apoyo, Oski Store facilita a sus consumidores tutoriales para la instalación de los videojuegos o para la configuración de los perfiles en línea.

El ciclo de vida de estos productos es variado según el género y la cantidad de títulos por franquicia. Los géneros de deporte poseen ciclos de vida de un año ya que tienen lanzamientos anuales. Mientras que los juegos de aventura o RPG tienen ciclos de vida de tres a cuatro años. Tal como lo indica la siguiente tabla de lanzamientos:

⁸ Formato de disco óptico de última generación para contenido en alta definición, 3 dimensiones o ultra alta definición.

Fecha de Salida	Género	Título
27/9/2016	Deporte	Fifa 17
29/9/2017	Deporte	Fifa 18
28/9/2018	Deporte	Fifa 19
27/9/2019	Deporte	Fifa 20
6/11/2015	Acción	Call of Duty: Black Ops III
4/11/2016	Acción	Call of Duty: Infinite Warfare
3/11/2017	Acción	Call of Duty WWII
12/10/2018	Acción	Call of Duty: Black Ops IIII
25/10/2019	Acción	Call of Duty: Modern Warfare
14/6/2013	Aventura	The Last of Us
21/2/2020	Aventura	The Last of Us II

Accesorios

La venta de este tipo de artículos no forma parte del mix de productos de Oski Store ya que no representa un volumen considerable en ventas. Por lo general, se tratan de cables HDMI, cargadores o controles dualshock 4.

Existe un solo tipo de control para la PlayStation 4. Desde hace tres años solo se comercializan la versión 2 de los dualshock 4 en varios colores. Cabe aclarar que los controles no cuentan con cables de carga, se debe utilizar el que viene con la consola. Existen dualshock 4 genéricos, pero Oski Store solo comercializa originales.

El ciclo de vida de los dualshock 4 está ligado a la obsolescencia de la consola. Solamente en el caso de los dualshock 4 se discontinuó la versión 1, para solo comercializarse la versión 2. Esta nueva versión posee un panel táctil mejorado con nuevas funcionalidades para mejorar la experiencia de juego.

Como será planteado en la estrategia, Oski Store comenzará a tener controles en stock para la venta en conjunto con las consolas de sobremesa. A continuación, un ejemplo de un dualshock 4 para PlayStation 4:



Consolas

A través de los años, la venta de consolas no ha sido la prioridad en el mix de productos para Oski Store.

Sin embargo, a partir del desarrollo de la estrategia se comenzará a comercializar consolas de sobremesa. La venta de consolas no se llevará a cabo en Mercado Libre.

Existen cuatro tipos de consolas PlayStation 4 en el mercado:

- Sony PlayStation 4 Fat 500 GB (este modelo no se comercializa por la poca capacidad de almacenamiento).
- Sony PlayStation 4 Slim 500 GB (este modelo no se comercializa por la poca capacidad de almacenamiento).
- Sony PlayStation 4 Slim 1 TB
- Sony PlayStation 4 Pro 1 TB

El ciclo de vida de las consolas depende de los lanzamientos de la nueva generación. Como se mencionó anteriormente en la Matriz BCG, se suelen renovar cada cinco años.



Códigos PSN

Los códigos PSN son tarjetas digitales de 12 dígitos alfa-numéricos, que contienen dinero virtual para comprar contenido descargable en PlayStation Store. Estos contenidos descargables van desde juegos completos, hasta contenido adicional como misiones o personajes especiales.

Estos códigos se comercializan en varias monedas: Dólares Estadounidenses, Libras Esterlinas, Euros, entre otras. Oski Store solo comercializa tarjetas de Dólares Estadounidenses para cuentas de PlayStation Network radicadas en Estados Unidos. La PlayStation Store de Estados Unidos es la más económica y con el mayor contenido en videojuegos.

Por otro lado, los códigos también pueden contener membresías de doce o tres meses para acceder a la posibilidad de jugar online.

Dada la posibilidad que para el lanzamiento de la PlayStation 5 tome mayor importancia los juegos digitales, Oski Store incluirá en su mix de productos los códigos PSN.

Existen seis tipos de códigos PSN para cuentas de Estados Unidos:

- Códigos PSN 10 USD
- Códigos PSN 20 USD
- Códigos PSN 50 USD
- Códigos PSN 60 USD
- Códigos PSN Plus 12 Meses
- Códigos PSN Plus 3 Meses



Para los cuatro tipos de productos, la garantía la brindará el proveedor y todos los costos asociados al acarreo correrán a cargo del cliente.

B. Precio

Videojuegos Físicos

Los videojuegos físicos tienen un modelo de monetización de compra-venta. Se compran a un precio determinado al distribuidor o proveedor, y se le agrega un margen extra. El producto comercializado, se vende en las mismas condiciones en las que fue adquirido.

Se llevará a cabo la siguiente estrategia de precio en relación a los costos asociados y márgenes previstos (valores expresados en USD):

Producto	Costo de Producto	Mark Up	PVP
Juego Novedad Exclusivo	\$ 60,00	15%	\$ 69,00
Juego Novedad	\$ 56,00	15%	\$ 64,40

La demanda en los videojuegos es inelástica. Si el juego novedad está disponible en su fecha de salida o días previos a dicha fecha, el videojuego puede contener un sobreprecio y el cliente lo abonaría.

En relación a la competencia, Oski Store posee precios por debajo del promedio.

Accesorios

Los accesorios tienen un modelo de monetización de compra-venta. Se compran a un precio determinado al distribuidor o proveedor y se le agrega un margen extra. El producto comercializado se vende en las mismas condiciones en las que fue adquirido.

Se llevará a cabo la siguiente estrategia de precio en relación a los costos asociados y márgenes previstos (valores expresados en USD):

Producto	Costo de Producto	Mark Up	PVP
Dualshock 4	\$ 55,00	20%	\$ 66,00

La demanda de los dualshock 4 es elástica. Al haber opciones genéricas con un precio inferior a los 40 USD, los clientes optan por adquirirlos.

En relación a la competencia, Oski Store posee precios promedio.

Consolas

Las consolas PlayStation 4 tienen un modelo de monetización de compra-venta. Se compran a un precio determinado al distribuidor o proveedor y se le agrega un margen extra. El producto comercializado se vende en las mismas condiciones en las que fue adquirido.

Se llevará a cabo la siguiente estrategia de precio en relación a los costos asociados y márgenes previstos (valores expresados en USD):

Producto	Costo de Producto	Mark Up	PVP
Sony Playstation 4 Slim 1 TB	\$ 360,00	15%	\$ 414,00
Sony Playstation 4 Pro 1 TB	\$ 500,00	15%	\$ 575,00

La demanda de las consolas es elástica. Para este tipo de productos, los clientes prefieren financiar la compra y no realizar un desembolso en una sola vez.

En relación a la competencia, Oski Store posee precios por debajo del promedio de mercado.

Códigos PSN

Los códigos PSN tienen un modelo de monetización de compra-venta. Se compran a un precio determinado al distribuidor o proveedor y se le agrega un margen extra. El producto comercializado se vende en las mismas condiciones en las que fue adquirido.

Se llevará a cabo la siguiente estrategia de precio en relación a los costos asociados y márgenes previstos (valores expresados en USD):

Producto	Costo de Producto	Mark Up	PVP
Códigos PSN 10 USD	\$ 10,00	15%	\$ 11,50
Códigos PSN 20 USD	\$ 20,00	15%	\$ 23,00
Códigos PSN 50 USD	\$ 47,50	15%	\$ 54,63
Códigos PSN 60 USD	\$ 57,00	15%	\$ 65,55
Códigos PSN Plus 12 Meses	\$ 49,00	15%	\$ 56,35
Códigos PSN Plus 3 Meses	\$ 21,00	15%	\$ 24,15



Universidad de
San Andrés

C. Distribución

Oski Store, a pesar de tratarse de una empresa que opera 100% online, a partir del año 1 alquilará oficinas a tiempo parcial para realizar determinadas entregas en dos puntos ubicados en Vicente López y Retiro, C.A.B.A. Esta propuesta está principalmente orientada a la entrega de consolas PlayStation 4, en donde el cliente prefiere retirar personalmente el producto y evacuar todas las posibles dudas que puedan surgir para el funcionamiento de la consola.

A su vez, Oski Store tiene una alianza con Mensajería Gestionar⁹ para realizar los envíos a C.A.B.A y Gran Buenos Aires con una flota de utilitarios y motos. Todos los envíos al interior del país se realizan a través de Correo Argentino, OCA y empresas particulares de autobuses como Via Bariloche¹⁰.

Algunos de estos envíos se gestionan a través de la plataforma de Mercado Libre bajo la denominación de Mercado Envíos. Esta sub-empresa de Mercado Libre se encarga de gestionar la distribución de las ventas realizadas dentro y fuera de la plataforma de los distintos productos. Por lo general, engloba empresas como Correo Argentino, Andreani u organizaciones más pequeñas que cubren determinadas áreas geográficas no atendidas por las grandes.

Como Oski Store pretende ir disminuyendo progresivamente las ventas en Mercado Libre, solo se realizarán envíos directamente con Mercado Envíos si el cliente así lo solicita. En primera instancia, se agotarán las demás opciones.

Los costos de embalaje, acarreo y envío de productos corren a cuenta de los clientes. Oski Store no subvenciona los envíos de productos.

⁹ Servicio de mensajería integral para el traslado de productos.

¹⁰ Servicio de correo para el traslado de productos a través de colectivos.

D. Comunicación

La comunicación de los distintos productos por parte de Oski Store se llevarán a cabo teniendo en cuenta la siguiente calendarización de campaña del primer año:

Calendarización de Campaña 1	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
The Last of Us (Exclusivo)			1	1	1	★																					
Watch Dogs Legion						1	1	★																			
Cyberpunk 2077												1	1	1	★												
Marvel's Avengers																	1	1	★								
Pes 2021																											
Fifa 2021																											
Tom Clancy's Rainbow Six Quarantine																											
Assassin's Creed Kingdom																											
Call of Duty																											
Sony Playstation 4 Slim 1 TB	1	1	1	1	1	1	1	1	1														1	1	1	1	1
Sony Playstation 4 Pro 1 TB					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1											
Awareness de IG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hot Sale																											
Black Friday																											
Micro Influencer																											

Calendarización de Campaña 1	Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12						
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
The Last of Us (Exclusivo)																															
Watch Dogs Legion																															
Cyberpunk 2077																															
Marvel's Avengers																															
Pes 2021																															
Fifa 2021																															
Tom Clancy's Rainbow Six Quarantine																															
Assassin's Creed Kingdom																															
Call of Duty																															
Sony Playstation 4 Slim 1 TB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																					
Sony Playstation 4 Pro 1 TB																															
Awareness de IG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Hot Sale																															
Black Friday																															
Micro Influencer																															

En el caso de los lanzamientos, se invertirán \$ 200 semanales, comenzando entre tres y cuatro semanas antes de dicho lanzamiento para incentivar a los

consumidores de reservar dicho título. La pieza se publicará en la cuenta oficial de Instagram y Facebook para mantener el mismo mensaje en todos los canales de comunicación que Oski Store tiene presencia. En el caso de preventas, se realizarán a través del siguiente tipo de pieza:



En el caso de los lanzamientos, se pretende obtener impresiones entre 4.400 y 12.000 por semana (entre Facebook e Instagram).

En el caso de las consolas, se invertirá \$ 400 por semana durante todo el año (salvo septiembre), para los dos tipos de consola disponible. La pieza se publicará en la cuenta oficial de Instagram y Facebook para ser consistente en los tipos de mensajes que se pretende transmitir en todos los canales de comunicación que Oski Store tiene presencia. En el caso de la Sony PlayStation 4 Slim 1 TB, se realizará a través del siguiente tipo de pieza:

OSKI STORE
PASION DE GAMERS!

SONY HDR 1TB PS4

ΔOXO HITS

INCLUYE 3 JUEGOS INCREIBLES

GOD OF WAR HORIZON ZERO DAWN SHADOW OF THE COLOSSUS

INCLUYE UNA SUSCRIPCIÓN DE 3 MESES A PLAYSTATION PLUS

1159510031 OSKI STORE @OSKI.STORE

Para este caso, se pretende obtener impresiones entre 8.200 y 22.000 por semana.

En lo que respecta a conocimiento de marca, se invertirá \$ 300 por semana durante todo un año para aumentar la cantidad de seguidores en Instagram y obtener más “Me Gusta” en la página oficial de Facebook.

En el caso de conocimiento de marca, se pretende obtener impresiones entre 6.000 y 16.000 por semana.

Durante el año, existen dos eventos importantes para el comercio electrónico. En primer lugar, el Hot Sale que se celebra la tercera semana del mes de mayo. Para este evento especial, se realizarán distintas publicaciones anunciando sobre las distintas promociones que estarán vigentes durante esa semana. En segundo lugar, el “Black Friday” se celebra la tercera semana de noviembre, como en el

caso del “Hot Sale”, se harán el mismo tipo de publicaciones en Instagram y Facebook.

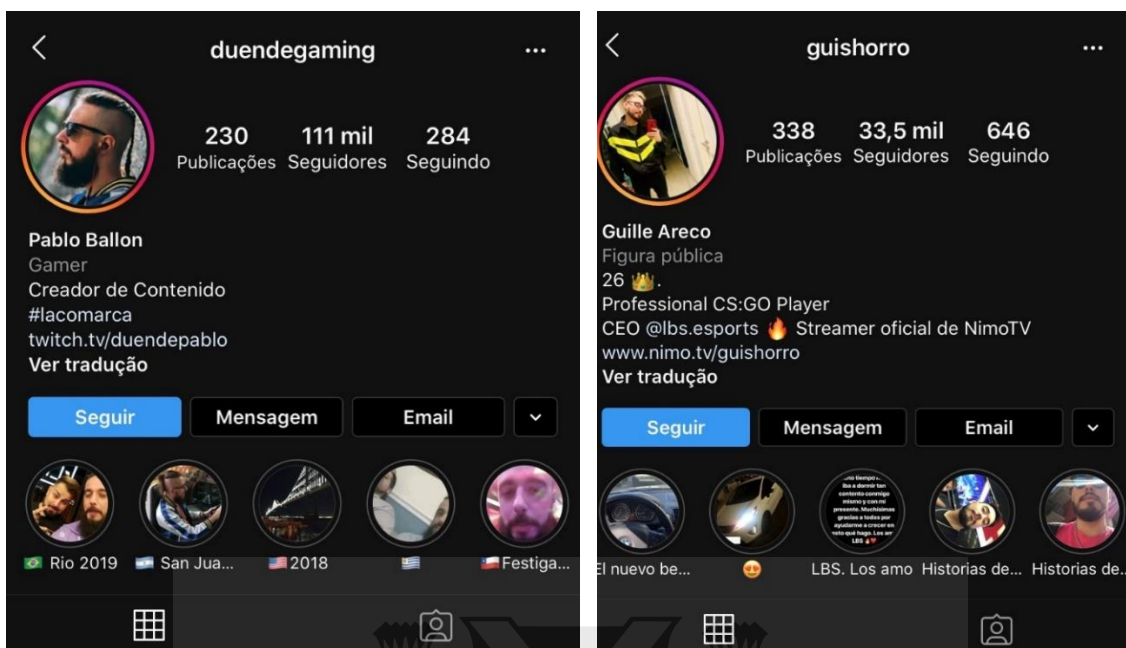
A continuación, el tipo de pieza que se publicarán en ambos eventos:



A partir del año 1, se llevarán a cabo tres contrataciones de micro *influencers* para promocionar la salida de The Last of Us Part 2 y Fifa 2021.

El día 15/02 del año 1 se hará una publicación en Instagram que será subida por los dos micro *influencers* contratados, @duendegaming y @guishorro. Esto se llevará a cabo para promocionar la preventa del The Last of Us Part 2 y conseguir más seguidores y reservas del título de manera anticipada.

Las portadas de ambas cuentas de Instagram son las siguientes:



Perfil 1 web: <https://www.instagram.com/duendegaming/>

Perfil 2 web: <https://www.instagram.com/guishorro/>

Para el año 2 se llevará a cabo el mismo esquema de campaña para los juegos, consolas y conocimiento de marca que el año 1.

En el caso de la contratación de micro *influencers*, se procederá a realizar 4 contrataciones durante todo el año. Teniendo en cuenta la siguiente calendarización de campaña para el segundo año:

Calendarización de Campaña 2	Mes 13				Mes 14				Mes 15				Mes 16				Mes 17				Mes 18			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Juego 1 Exclusivo			1	1	1	★																		
Juego 2						1	1	★																
Juego 3										1	1	1	★											
Juego 4															1	1	★							
Pes 2022																								
Fifa 2022																								
Tom Clancy's																								
Assassin's Creed																								
Call of Duty																								
Sony Playstation 4 Slim 1 TB	1	1	1	1	1	1	1	1	1												1	1	1	
Sony Playstation 4 Pro 1 TB					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Awareness de IG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Hot Sale																					1	1	★	
Black Friday																								
Micro Influencer					1																			

Calendarización de Campaña 2	Mes 19				Mes 20				Mes 21				Mes 22				Mes 23				Mes 24			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Juego 1 Exclusivo																								
Juego 2																								
Juego 3																								
Juego 4																								
Pes 2022										1	1	1	★											
Fifa 2022										1	1	1	★											
Tom Clancy's										1	1	1	★											
Assassin's Creed														1	1	1	★							
Call of Duty																1	1	1	★					
Sony Playstation 4 Slim 1 TB	1	1	1	1	1	1								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Sony Playstation 4 Pro 1 TB																					1	1	1	
Awareness de IG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Hot Sale																								
Black Friday																					1	1	★	
Micro Influencer					1																			

El presupuesto asignado para la totalidad de los contenidos en comunicación para el año 1 y 2 es el siguiente:

Advertising	Año 1	Año 2
Juego	\$ 6.800,00	\$ 10.138,80

Consola	\$ 20.400,00	\$ 30.416,40
Conocimiento de Marca	\$ 16.200,00	\$ 24.154,20
Micro Influencer	\$ 26.000,00	\$ 59.640,00



Universidad de
San Andrés

VIII. Cronograma de Acciones

A los fines de poder concretar los objetivos previamente planteados, Oski Store realizará las siguientes acciones.

Para cumplir con el primer objetivo planteado “ser referente en la compra de consolas y códigos PSN en la industria de los videojuegos en Zona Norte”, se procederá a profundizar los esfuerzos financieros en ambas líneas de negocios, para luego poder generar mayores ingresos y generar una mayor cuota de mercado.

En segundo lugar, para poder alcanzar el objetivo de “apalancarse en una estructura sólida y con mayor número de puntos de entrega”, se contratará una persona por medio tiempo, para colaborar con la gestión diaria y realizar las entregas en una oficina en Vicente López y otra en Retiro.

Luego, para “captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes”, se realizarán distintos programas de beneficios y preventas exclusivas en todas las redes sociales a través de publicaciones y en ciertos momentos del año, con la colaboración de micro *influencers* reconocidos en la industria de los videojuegos argentina.

Por último, a los fines de “estar presente en los torneos de deportes electrónicos”, Oski Store comenzará a invertir en este tipo de eventos y torneos de deportes electrónicos de FIFA. Desde el mes 1, Oski Store procederá a patrocinar un equipo de FIFA de PlayStation 4 por un total de 24 meses.

IX. Presupuesto y Resultados Esperados

Para evaluar la viabilidad del Plan de Marketing, se realizará un análisis económico-financiero que permitirá determinar el resultado esperado del mismo en dos años. Se contemplarán tres escenarios posibles: moderado, optimista y pesimista.

En primer lugar, se detallará la estimación de ingresos por cada una de las distintas fuentes que los generen. En segundo lugar, se hará un detalle de los costos asociados al proyecto y de los gastos que se deberá incurrir. Finalmente, se realizará un análisis del Valor Actual Neto del proyecto, incluyendo el cálculo de la Tasa Interna de Retorno. Con el objetivo de aislar al análisis financiero del impacto de la inflación y la variación en el tipo de cambio, se decidió realizar el mismo en dólares.

Los ingresos del proyecto surgen exclusivamente de la venta de juegos, accesorios, PSN cards y consolas. Los costos de mercadería vendida están directamente relacionados a los ingresos de Oski Store. Por lo tanto, los costos surgen del valor de compra en dólares de los juegos, accesorios, PSN cards y las consolas.

Para llevar a cabo el proyecto, existen una serie de gastos operativos. Estos gastos no están relacionados directamente con los ingresos, pero son necesarios para el desarrollo del negocio. Estos son:

- Registro de Dominio
- Comisiones Marketplace
- *Advertising*
- *Sponsorship*
- Salarios
- *Outsourcing*
- Alquiler oficina
- Contador Público
- Seguro
- Otros gastos administrativos
- Intereses

- Impuestos

En el caso de no alcanzar los resultados esperados del escenario moderado, Oski Store procederá a realizar una mayor inversión en la financiación de sus productos para la compra en cuotas y a la reducción de los márgenes en un 10% promedio. Con esta serie de acciones, se espera paliar el efecto negativo en los resultados y mejorar la rentabilidad final.

Por otro lado, si se producen desvíos significativos a partir de seguimiento mensual de los indicadores expuestos en “Control y métricas”, se evaluará la posibilidad de modificar el plan de acción de Oski Store.



X. Control y métricas

A los fines de realizar un control sobre el desarrollo del Plan de Marketing de Oski Store, se procederá a la realización de un seguimiento mensual sobre:

- Variaciones de tipo de cambio según su efecto en rentabilidad
- Inflación mensual acumulada
- Desvíos sobre las ventas estimadas con una tolerancia del 10%
- Desvíos sobre los gastos presupuestados
- Monitoreo de precios de la competencia en todas las gamas de productos existentes
- Acciones publicitarias en Instagram y Facebook por parte de otros vendedores en redes sociales

Del análisis económico-financiero realizado a partir de los tres escenarios posibles, se utilizarán dos indicadores financieros.

En primer lugar, el retorno de la inversión o también conocido ROI. Este indicador mide la ganancia generada en relación al valor invertido y se trata de una métrica centrada en el negocio. El ROI se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = (\text{ganancia total} - \text{costos totales}) \times 100 / \text{costos}$$

$$\text{ROI (escenario moderado)} = 2,06 \%$$

$$\text{ROI (escenario optimista)} = 2,54 \%$$

$$\text{ROI (escenario pesimista)} = 1,15 \%$$

Estos valores resultan bajos, producto de la importante inversión que se debe realizar al comienzo del proyecto.

En segundo lugar, la otra métrica a evaluar será el retorno de la inversión en marketing o también conocido como el ROMI. Es la métrica utilizada para medir la efectividad del conjunto de las actividades de promoción realizadas por la empresa. La fórmula del ROMI es la siguiente:

$$\text{ROMI} = (\text{ganancia por marketing} - \text{costos en marketing}) \times 100 / \text{costos}$$

$$\text{ROMI (escenario moderado)} = 12,43 \%$$

ROMI (escenario optimista) = 16,56 %

ROMI (escenario pesimista) = 6,16 %

El porcentaje de atribución a los esfuerzos en Marketing a los fines de establecer esta métrica es del 10%.

Los resultados globales de todo el plan de marketing se exponen en el siguiente cuadro resumen:



	Moderado		Optimista		Pesimista	
	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
VENTAS						
Juegos	1.202.043	1.846.219	1.302.533	2.000.185	1.082.566	1.617.852
Accesorios	357.568	564.840	393.782	611.252	321.354	486.727
Psn Cards	1.406.461	2.169.544	1.569.864	2.387.054	1.237.353	1.891.207
Consolas	4.007.181	6.262.669	4.207.577	6.910.016	3.503.374	5.499.795
Ingresos Totales	6.973.253	10.843.272	7.473.756	11.908.507	6.144.646	9.495.582
COSTOS x VENTAS						
Juegos	1.045.255	1.605.407	1.132.637	1.739.291	941.362	1.406.828
Accesorios	297.974	470.700	328.152	509.377	267.795	405.606
Psn Cards	1.223.010	1.886.560	1.365.099	2.075.699	1.075.959	1.644.528
Consolas	3.484.505	5.445.799	3.658.763	6.008.710	3.046.412	4.782.431
Costos Totales	6.050.743	9.408.467	6.484.651	10.333.076	5.331.527	8.239.393
Resultado Bruto	922.510	1.434.805	989.105	1.575.430	813.119	1.256.189
GASTOS OPERATIVOS						
Registro de Dominio						
Comisiones Marketplace	510.164	393.932	561.783	429.870	454.299	343.638
Advertising	69.400	124.349	69.400	124.349	69.400	124.349
Sponsorship	36.000	60.000	36.000	60.000	36.000	60.000
Salarios	142.055	187.500	142.055	187.500	142.055	187.500
Outsourcing	18.000	24.000	18.000	24.000	18.000	24.000
Alquiler Oficina	72.000	96.000	72.000	96.000	72.000	96.000
Contador Público	12.000	18.000	12.000	18.000	12.000	18.000
Seguro						
Otros Gatos Administrativos						
Intereses						
Impuestos	116.859	116.859	116.859	116.859	116.859	116.859
Gastos Totales	976.478	1.020.639	1.028.096	1.056.578	920.612	970.345
Resultado Neto	-53.968	414.166	-38.991	518.853	-107.493	285.844
VAN USD	2.004		2.874		526	
TIR	667%		1231%		166%	

XI. Conclusiones

La industria de los videojuegos está atravesando cambios tecnológicos muy importantes. Tal es así, que probablemente hacia principios del año 2021, comencemos a experimentar nuevas formas de jugar y en distintos tipos de plataformas.

Con la incorporación del *streaming* como una nueva alternativa de juego en las principales consolas del mercado y ya siendo un hecho en la próxima generación, la proporción entre los juegos digitales y físicos será cada vez más significativa.

En Argentina, sucede una situación particular. Los despliegues de fibra óptica a lo largo de todo el país no son suficientes para cubrir la totalidad del territorio. Aun así, aunque se pudiesen cubrir todas las localidades de la Argentina en el corto plazo, los costos serían muy elevados. En este contexto, pensar en tener un servicio de *streaming* en la próxima generación totalmente operativo resulta inviable en hasta dentro de dos años.

En vistas a un nuevo gobierno y la posibilidad de volver a una restricción parcial a las importaciones, es clave prever el impacto a futuro de estas políticas. En materia económica, la suba del dólar y/o la implementación de un cepo cambiario, afectaría directamente la operación de Oski Store. Los costos de los juegos serán muchos más elevados y las ventas disminuirían considerablemente.

Otro hecho que deberá tenerse en cuenta, es si las empresas de videojuegos comienzan a integrarse hacia atrás ofreciendo solamente videojuegos en formato digital a través de sus tiendas virtuales en las consolas. En este sentido, Oski Store cambiará su estrategia a la venta de PSN cards, consolas y accesorios.

Producto de la investigación de mercado realizada para conocer en profundidad a los consumidores, se supo que la mayoría reside en C.A.B.A y Gran Buenos Aires y su rango etario es de 22 a 30 años. Con una clara preferencia en PlayStation 4 los esfuerzos de ofrecer otro tipo de consolas resultan innecesarios. Esto no quita la posibilidad que Oski Store traiga algún otro tipo de consola bajo pedido. Los principales canales de compra son las tiendas electrónicas y las redes sociales, se profundizarán los gastos en comunicación en Facebook e Instagram.

En la situación actual, y con la salida de la PlayStation 5 hacia finales del 2020, la venta de la anterior generación de consolas se mantendrá durante los próximos tres años aproximadamente. Además, el mercado en Argentina tiene potencial para seguir creciendo, lo que conlleva a ser un momento importante para seguir expandiendo el negocio en todas las líneas. Por eso se decide llevar adelante el plan de marketing planteado.

La propuesta de valor de Oski Store será ofrecer las últimas tendencias en videojuegos a precios competitivos y en el menor tiempo posible, al contar con las novedades en el día de lanzamiento mundial. Por otro lado, seguir ofreciendo distintas opciones de pago con alta seguridad y envíos a todo el país por correo o mensajería privada. Luego, contar con presencia en las principales redes sociales del país.

Oski Store se trata de un emprendimiento personal, operado por una sola persona y resulta una de las fuentes de ingreso del dueño, además de su actividad profesional y un segundo emprendimiento en la industria de la moda. Para el plan de negocio de Oski Store, se logró alcanzar resultados positivos luego de llegar al punto de equilibrio durante el segundo año del plan de marketing. Se esperan tener mejores resultados a partir del tercer año.

Producto de los objetivos planteados y todo el desarrollo del plan de marketing, se pretende alcanzar los resultados del escenario moderado, previamente expuestos, con un VAN de 2.004 USD y una TIR de 667%.

XII. Bibliografía

Aguilar, Francis J. 1967. *“Scanning the business environment “*. New York, Estados Unidos. Macmillan.

Alonso, Gonzalo. 2012. *“La revolución Horizontal”*. Libros en Red.

Belli, Simone, López Reventós, Cristian. 2008. *“Breve historia de los videojuegos”*. Athenea Digital - núm. 14: 159-179.

Clarín. 2019. Federico Winer, especialista argentino en los eSports: “No son sólo juegos; es un fenómeno cultural que mueve millones”.

https://www.clarin.com/deportes/polideportivo/federico-winer-especialista-argentino-esports-solo-juegos-fenomeno-cultural-mueve-millones_0_Cvqhaz3tl.html (Consultado noviembre 2019).

Clemenson, Gregory D., Stark, Craig E. L. 2015. “Virtual Environmental Enrichment through Video Games Improves Hippocampal-Associated Memory”
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4682779/> (Consultado noviembre 2019).

Glass, Brian D., Maddox, W. Todd, Love, Bradley C. 2013. “Real-Time Strategy Game Training: Emergence of a Cognitive Flexibility Trait”.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0070350> (Consultado noviembre 2019).

Irastorza, Eduardo. 2019. *“El Consumidor de 2030”*. Barcelona, España. EAE.

Klipsch, Mark E. 2015. *“Marketing Mindset”*. USA. MEKA Multicast Marketing.

Porter, Michael E., 2007. *“Understanding Industry Structure”*. Massachusetts, Estados Unidos. Harvard Business School.

Van, A. M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. 2016. *“Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy”*. Harvard Business Review.

Los siguientes links fueron consultados en noviembre 2019:

<https://www.cabase.org.ar/wp-content/uploads/2018/09/CABASE-Internet-Index-II-Semestre-2018.pdf>

<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>

<https://www.facebook.com/groups/322058464602667/>

<https://www.bcg.com/>

Sitios Oski Store

https://www.facebook.com/pg/oskistore2010/reviews/?ref=page_internal

<https://www.mercadolibre.com.ar/perfil/OSKI-STORE2010>



Universidad de
San Andrés

XIII. Anexos

Para conocer en profundidad al consumidor gamer se procedió a realizar una encuesta online en donde respondieron 101 personas de todo el territorio argentino. La encuesta online fue realizada en Julio 2019 a un total de 101 personas. Se les remitió vía correo electrónico el link y se les dio 7 días para responderla. No hubo ningún tipo de retribución por contestar la encuesta.

Encuesta:

1) ¿Qué edad tenes?

- 0 a 14 años; 3%
- 15 a 21 años; 14,9%
- 22 a 30 años; 44,6%
- 31 a 40 años; 28,7%
- 41 años o más; 8,9%

2) ¿Dónde Vivís?

- Buenos Aires; 71,3%
- Catamarca
- Chaco
- Chubut
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires; 17,8%
- Córdoba; 3%
- Corrientes
- Entre Ríos
- Formosa
- Jujuy
- La Pampa; 1%
- La Rioja
- Mendoza
- Misiones
- Neuquén
- Río Negro
- Salta
- San Juan

- San Luis
 - Santa Cruz; 3%
 - Santa Fé; 1%
 - Santiago del Estero; 1%
 - Tierra del Fuego, Antártida e Isla del Atlántico Sur
 - Tucumán; 2%
- 3) ¿Qué plataformas utilizas? (Posibilidad de elegir 1 o más opciones)
- Playstation 4; 82,2%
 - Xbox One; 5,9%
 - Nintendo Switch; 7,9%
 - PC; 38,6%
 - Ps3, Xbox 360, Wii o anteriores; 16,8%
 - Consolas retro (N64, Snes, Sega, Family, etc.); 10,9%
- 4) ¿Con qué frecuencia juegas?
- Juego de forma ocasional; 22,8%
 - 1 vez por semana; 13,9%
 - Entre 2 y 3 veces por semana; 21,8%
 - Entre 4 y 5 veces por semana; 19,8%
 - 6 veces o más por semana; 21,8%
- 5) ¿Cuál es tu formato favorito para los juegos?
- Digitales; 56,4%
 - Físicos; 43,6%
- 6) Para la fecha de salida de un título AAA, ¿Qué ponderas más a la hora la comprarlo?
- Recibirlo en la fecha oficial de salida, pero abonando un sobre precio; 11,9%
 - Recibirlo a pocos días de su lanzamiento por el precio promedio de mercado; 33,7%
 - Recibirlo 2 semanas posteriores a su lanzamiento, pero con hasta un 15% de descuento; 54,5%
- 7) ¿En dónde soles comprar los juegos y/o accesorios?
- Grandes Cadenas de Juegos; 6,9%
 - Locales Especializados; 12,9%
 - Mercado Libre o cualquier otro tipo de E-Commerce; 42,6%

- Vendedores con tiendas en Redes Sociales; 24,8%
 - Cuando viajo al exterior compro lo que necesito; 12,9%
- 8) ¿Cuál es el medio más frecuente que usas para abonar la compra?
- Efectivo, Transferencia o Depósito; 38,6%
 - Tarjeta de Débito; 12,9%
 - Tarjeta de Crédito en 1 Pago; 36,6%
 - Tarjeta de Crédito en cuotas (con interés); 8%
 - Billeteras Virtuales; 3%
- 9) ¿Cómo preferís recibir los productos?
- Moto mensajería; 27,7%
 - Mercado Envíos; 38,6%
 - Correos (Correo Arg, OCASA, OCA, etc.); 25,7%
 - Lockers de tipo Pick Up distribuidos en C.A.B.A. y Gran Bs. As.; 7,9%
- 10) ¿Cómo te informas sobre videojuegos?
- Youtube; 52,5%
 - Foros Especializados; 8,9%
 - Instagram; 6,9%
 - Grupos y Comunidades en Facebook; 15,8%
 - Diarios
 - Twitch; 1%
 - Twitter 4%
 - Ninguno de los anteriores; 10,9%
- 11) ¿Formas parte de alguna comunidad o foro de videojuegos?
- Sí; 40,6%
 - No; 59,4%
- 12) A la hora de elegir un nuevo videojuego, ¿Qué ponderas más?
- Recomendación de Amigos; 28,7%
 - Recomendación de 3ros fuera de los amigos; 12,9%
 - Recomendación de expertos en el tema; 38,6%
 - Vendedores en general; 3%
 - Cantidad de amigos que tengan un título en particular; 16,8%
- 13) ¿Has formado amistades a través de los videojuegos?
- Sí; 61,4%
 - No; 38,6%

14) ¿Posees algún tipo de suscripción online?

- Sí; 56,4%
- No; 43,6%

15) ¿Cuál es tu sexo?

- Hombre; 99%
- Mujer; 1%



Universidad de
San Andrés