

Plan de empresa para la creación
y puesta en marcha de una
empresa de videojuegos
“Nanogames, S.L”.



Nuria Cortina Sanz

Valencia, Septiembre, 2011

Tutor: Aurelio Herrero Blasco



AGRADECIMIENTOS:

A mis padres y a mis hermanos por su apoyo y sus buenos consejos, ya que gracias a ellos hoy estoy logrando mis objetivos y mis sueños.

A Rober por el apoyo incondicional, por su constante dedicación y por el ánimo y la confianza que me ha brindado.

A Aurelio por sus buenos consejos, tiempo y ayuda en la realización del proyecto.

ÍNDICE

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Resumen.....	13
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	14
1.3 Objetivos.....	18
2. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL.....	21
2.1 Motivación y justificación del TFC.....	23
2.2 Aproximación del sector de los videojuegos.....	24
2.3 Coyuntura económica.....	28
2.4 Epílogo.....	33
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	35
3.1 Análisis macroentorno. (PEST).....	37
3.2 Análisis microentorno.....	50
3.3 Análisis de la competencia directa.....	53
3.4 Análisis DAFO del sector.....	56
3.5 Epílogo.....	58
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....	61
4.1. Localización.....	63
4.2. Distribución en planta.....	64
4.3. Descripción del plan de operaciones.....	66
4.4. Epílogo.....	70
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.....	73
5.1. Misión, visión, valores y objetivos.....	75
5.2. Constitución y forma jurídica-fiscal.....	77
5.3. Análisis del Puesto de Trabajo Individual.....	80
5.4. Organigrama.....	89
5.5. Epílogo.....	89

6. ANÁLISIS DE MARKETING.....	91
6.1 Segmentación y Público Objetivo.	93
6.2 Estrategia del producto.	94
6.3 Estrategia de precio.	96
6.4 Estrategia de Comunicación.	98
6.5 Estrategia de Distribución.	100
6.6 Epílogo.	101
7. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.....	103
7.1 Plan de ventas.	105
7.2 Plan de inversión-financiación.	111
7.3 Plan de tesorería.	113
7.4 Balance.	118
7.5 Cuenta de Pérdidas y ganancias.	120
7.6 Análisis de inversión.	122
7.7 Epílogo.	123
8. CONCLUSIONES.....	125
9. BIBLIOGRAFÍA.....	131
10. ANEXOS.	139

ÍNDICE FIGURAS:

Figura 1. Jugadores en España.	24
Figura 2. Género.....	25
Figura 3. Evolución del mercado.....	27
Figura 4. Crecimiento del sector a nivel mundial.....	29
Figura 5. Consumo en los principales mercados europeos.....	30
Figura 6. Cuota de mercado	31
Figura 7. Ingresos por venta.	32
Figura 8. Aplicación normativa desde el punto de vista de la cadena de valor.	38
Figura 9. Evolución del PIB a precio de mercado.....	42
Figura 10. Evolución Tasa de Paro	43
Figura 11. Tipos de interés del BCE	44
Figura 12. Evolución del Euribor	45
Figura 13. Evolución del IPC.....	46
Figura 14. Evolución Población.....	47
Figura 15. Pirámide Poblacional 2010	48
Figura 16. Jugadores por edad y sexo.....	49
Figura 17. Modelo de Porter	51
Figura 18. Opciones red social.	54
Figura 19. Opciones portal.....	55
Figura 20. Ciclo desarrollo portal	70
Figura 21. Organigrama.....	89
Figura 22. Canal distribución red social.	100
Figura 23. Canal distribución portal.....	101
Figura 24. Ciclo de vida juego red, año 1.....	107
Figura 25. Ciclo de vida juego red, año 2.....	108
Figura 26. Ciclo vida juego red, año 3.....	109

ÍNDICE IMÁGENES:

Ilustración 1. Edificio de la oficina.	64
Ilustración 2. Sala común.....	65
Ilustración 3. Sala de espera.....	65
Ilustración 4. Pantallazos de puzzle bobble.	99

ÍNDICE TABLAS:

Tabla 1.Precios de la competencia	97
Tabla 2. Diagrama de Gantt.....	106
Tabla 3. Plan ventas escenario optimista.....	110
Tabla 4. Plan de ventas escenario pesimista.	110
Tabla 5. Plan de inversión.....	112
Tabla 6. Coste de personal al año.	114
Tabla 7. Plan de tesorería escenario realista.	117
Tabla 10. Fondo de Maniobra.	118
Tabla 11. Activo.	118
Tabla 12. PN y Pasivo.	119
Tabla 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario realista.	120
Tabla 16. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario realista.	121
Tabla 17. VAN y TIR, escenario realista.	123

1. INTRODUCCIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Resumen.

El proyecto que se desarrolla a continuación trata de un Plan de Empresa para la puesta en marcha de un negocio dedicado a la producción de videojuegos online., que se ha situado en el polígono industrial L'Oliveral de Riba-Roja del Turia. Dicha sociedad posee dos líneas de negocio. La primera está dedicada a la producción de juegos para las redes sociales y la segunda está dedicada a los juegos para portales (páginas web).

La idea de crear una empresa de estas características se basa en la gran oportunidad de negocio que presenta este sector, debido a que es uno de los pocos sectores que sigue en crecimiento a pesar de la etapa económica tan dura que vivimos.

Por tanto, el objetivo principal de este proyecto es estudiar la viabilidad del mismo, con el fin de decidir si se crea o no un negocio de dichas características.

El plan de empresa va a tener diferentes áreas de actuación. En primer lugar se ha analizado las perspectivas de la empresa y se ha concluido que Nanogames busca consolidarse en el mercado de los videojuegos online en el medio plazo.

A nivel interno y de la competencia, según el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO, se deduce que no existen apenas barreras de entrada. El problema de este tipo de negocios no es la entrada sino es la supervivencia. Los proveedores y los clientes no tienen fuerza de negociación.

En cuanto a la competencia directa, nombrar que al ser un mercado globalizado, existe una desmesurada competencia. Sin embargo, se va a combatir con la forma de negocio que se ha planteado en el apartado 3.3.

Con respecto al DAFO, se plantea que las debilidades y amenazas más representativas son la falta de financiación y la elevada competencia que se combatirán como hemos dicho anteriormente, es decir, con la forma de negocio planteado. En cambio, las oportunidades y fortalezas más representativas son el crecimiento del mercado y el fácil acceso y jugabilidad del producto.

Se ha analizado los aspectos operativos y los procesos del desarrollo del software, estando compuesto por: el análisis del mercado, el planteamiento del videojuego, los casos de prueba, la programación y la publicación. Asimismo se ha estudiado la estructura organizativa y los recursos humanos necesarios de Nanogames.

Con respecto a las políticas de marketing utilizadas decir que la estrategia de precio se basa en la competencia, que se realiza una distribución a través de diferentes canales y en cuanto a la distribución de comunicación nombrar la utilización de promociones y publicidad.

Finalmente se ha analizado un análisis económico financiero con el análisis de sensibilidad a través de tres escenarios: realista, optimista y pesimista. Además se ha estudiado la rentabilidad de la inversión a realizar y se ha plasmado el calendario de implantación. Por último se han formulado unas conclusiones siendo las más relevantes la viabilidad del proyecto y la rentabilidad de la inversión.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.

El objeto del trabajo es realizar un plan de empresa para una sociedad dedicada a la producción de videojuegos en el segmento online llamada Nanogames.

A pesar de la situación económica actual de nuestro país, la cual no es muy favorecedora, se ha planteado realizar este negocio ya que pensamos que existe una gran oportunidad de negocio y no se debe desaprovechar.

Por tanto se realiza un plan de negocio en el que se plasma el propósito general de la empresa y se estudia la viabilidad o no de llevarlo a cabo. Más concretamente, se efectúa un estudio: del entorno, de las estrategias a llevar a cabo y de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de Nanogames. Además se desarrolla un análisis económico con el fin de ver la posibilidad de aventurarnos en el negocio de los videojuegos online.

Finalmente, destacar que este plan de empresa puede servir como una carta de presentación de Nanogames.

A continuación, se describen las asignaturas estudiadas que se han utilizado para llevar a cabo el proyecto.

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes, situación actual.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a los Sectores Empresariales. 2. Macroeconomía. 3. Microeconomía. 4. Economía Española y Mundial. 5. Economía de la empresa I.
Breve justificación	<p>El estudio de las asignaturas mencionadas ha ayudado a adquirir unos conocimientos que permiten realizar un análisis sobre los antecedentes de la situación económica actual. Además sirven de apoyo para el estudio de las características principales del sector de los videojuegos (sector en el que se quiere introducir la empresa de nueva creación).</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 3. Análisis estratégico.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Macroeconomía. 2. Dirección estratégica y política de la empresa. 3. Economía de la empresa I.
Breve justificación	<p>En primer lugar, el estudio de la macroeconomía ha sido muy importante para la comprensión del comportamiento de la economía, es decir, del entendimiento de la influencia de los factores en la misma. Por ejemplo: cómo influye el PIB, IPC, el tipo de interés...</p>

	Por otra parte, el conocimiento de las asignaturas restantes ha servido para poder realizar el análisis de Porter y del entorno con el fin de sintetizar los factores más influyentes.
--	--

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Operaciones y procesos.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas integrados para la información de la gestión. 2. Dirección de producción logística.
Breve justificación	El estudio de las asignaturas relacionadas permite la realización de los procesos de desarrollo del software que va a realizar nuestra empresa, detallando todos los pasos con el fin de detectar posibles fallos y realizar mejoras para su optimización. Además, ayudan a estudiar la mejor distribución y localización de la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Organización y Recursos humanos.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derecho de la empresa. 2. Dirección de recursos humanos. 3. Legislación laboral. 4. Dirección estratégica y política de la empresa.
Breve justificación	La legislación laboral y el derecho de la empresa han aportado los conocimientos necesarios para elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa, para conocer los pasos a seguir en su formalización y para saber la legislación aplicable como por ejemplo: los contrato de

	<p>trabajo, los despidos, los salarios, los días correspondientes a los trabajadores por distintas bajas...</p> <p>El estudio de dirección de recursos humanos ha contribuido al conocimiento necesario para el reclutamiento del personal, además de realizar el organigrama de la empresa y un análisis del puesto de trabajo, concretando las funciones de cada empleado.</p> <p>Por último, gracias al estudio de la asignatura restante se ha podido definir claramente la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.</p>
--	--

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Análisis del marketing.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección comercial. 2. Economía de la empresa I. 3. Marketing inmobiliario.
Breve justificación	Las asignaturas relacionadas han ayudado a definir el marketing-mix y las estrategias a seguir con el objetivo de conseguir un buen posicionamiento en el mercado.

Capítulo del TFC	Capítulo 7. Análisis económico-financiero.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad Financiera 2. Contabilidad General y Analítica 3. Dirección Financiera

	<p>4. Economía de la empresa II.</p> <p>5. Planificación Financiera en Empresas Constructoras.</p> <p>6. Introducción a la estadística.</p>
<p>Breve justificación</p>	<p>Gracias al estudio de la contabilidad financiera, de la contabilidad general y analítica y de la planificación financiera de empresas constructoras se ha podido plasmar la previsión del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y el plan de tesorería en tres escenarios diferentes.</p> <p>La tercera y cuarta asignaturas anteriormente mencionadas han aportado unos conocimientos necesarios para el estudio y el análisis de la inversión.</p> <p>Finalmente, con la introducción a la estadística se ha podido estudiar, de la forma más realista posible, la previsión de las ventas.</p>

1.3 Objetivos.

El objetivo general del proyecto es realizar un plan de empresa para una diseñadora de software. Dicho objetivo a su vez está dividido en objetivos más concretos los cuales se detallan a continuación:

1. Estudiar las principales características que definen el sector de los videojuegos.
2. Analizar los antecedentes y la situación económica actual, es decir analizar la coyuntura económica a nivel mundial, europeo y nacional.
3. Desarrollar el análisis estratégico mediante el estudio de los factores más influyentes tanto a nivel interno como externo. Además de analizar los competidores más directos y realizar un DAFO.
4. Analizar las operaciones y los procesos de la empresa. Realizar un estudio sobre la localización y distribución más óptima de la sociedad y detallar el ciclo de desarrollo del software.

5. Realizar un análisis de la organización y de los recursos humanos definiendo la misión, visión y valores de la empresa. También se debe detallar el organigrama y analizar el puesto de trabajo individual.
6. Planear las estrategias de marketing con el fin de conseguir un buen posicionamiento de la empresa.
7. Realizar un análisis económico- financiero mediante la previsión de las ventas, la inversión necesaria, el balance y la cuenta de resultados. Además de realizar un estudio sobre la viabilidad de dicha inversión.
8. Formular las conclusiones pertinentes.

2. ANTECEDENTES, SITUACIÓN ACTUAL.

2. ANTECEDENTES. (SITUACIÓN ACTUAL)

2.1 Motivación y justificación del TFC.

El objeto de mi trabajo es realizar un Plan de Empresa para una sociedad llamada Nanogames dedicada al desarrollo y a la producción de videojuegos de ámbito internacional. Los productos de Nanogames están enfocados al público en general siguiendo una política de "fácil de aprender difícil de dominar".

La idea surge por la creencia de una oportunidad de negocio que es imposible desaprovechar. Desde hace tiempo mi novio, que es informático, me planteo la idea de asociarnos para crear una empresa, con el propósito de introducirnos en el mercado de los videojuegos; ya que él ha querido ser programador de videojuegos desde que era pequeño y a mí me resulta un mercado muy interesante.

Nuestra idea es abarcar el máximo número de clientes de todas las edades y proporcionarles un sistema de juego muy sencillo, pero con una dificultad ascendente para que a los jugadores más dedicados les resulte un reto completar el juego.

El sector de los videojuegos es muy competitivo, por tanto se necesita obtener una elevada cuota de mercado en el tiempo más corto posible. Por ello, no nos centraremos en crear de cero nuestro producto, sino que utilizaremos herramientas proporcionadas por las grandes empresas del software. Esto nos permitirá reducir coste, personal y tiempo. Además nos beneficiara obteniendo mayor calidad y difusión internacional.

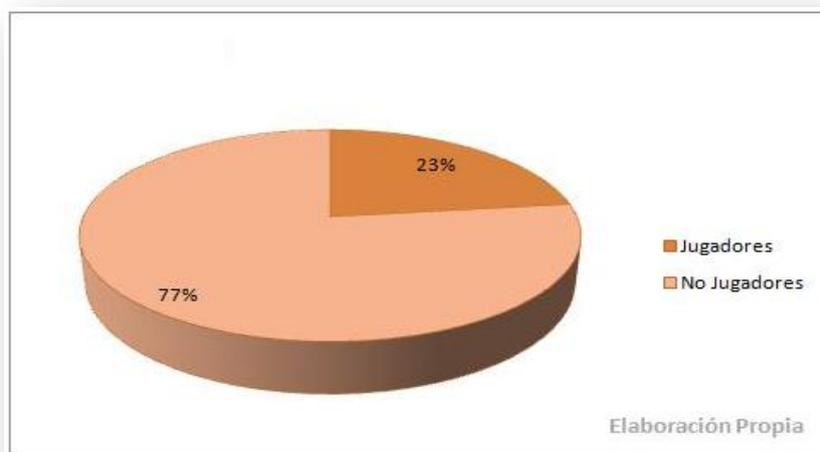
En resumen, se propone la creación de un negocio empresarial, en el cual queremos ofrecer distintos productos y distintas alternativas a los clientes mezclado con el buen precio de los juegos. Además analizaremos la viabilidad técnica, económica y financiera desarrollando procedimientos y estrategias necesarias para abarcar la mayor cuota de mercado posible en función de la capacidad de la empresa.

2.2 Aproximación del sector de los videojuegos.

La industria de los videojuegos se caracteriza por ser un mercado de constante crecimiento, ya que cada año se incrementa el número de usuarios.

Actualmente, según estudios de la Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de entretenimiento, la media de jugadores en España es del 23% de la población, como podemos observar en la siguiente figura.

Figura 1. Jugadores en España.



Fuente: Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento, 2011.

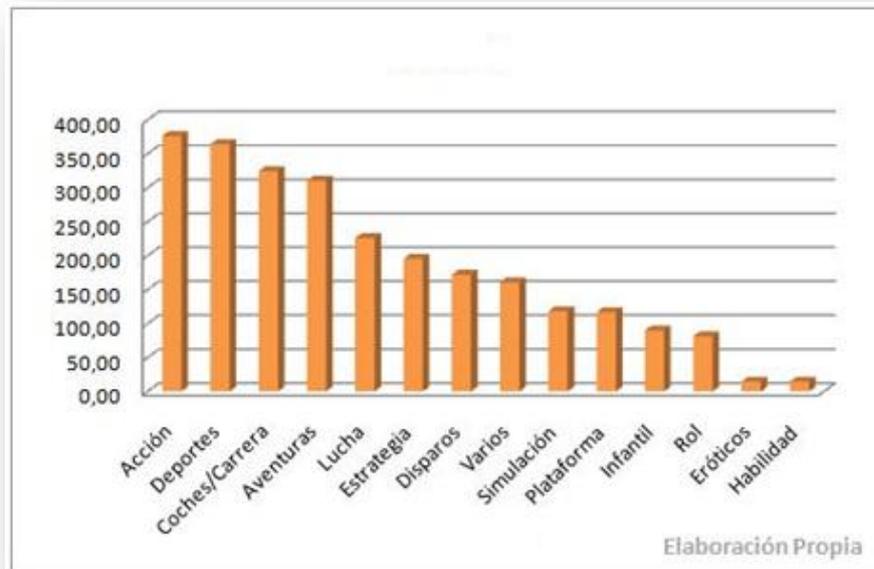
Sin embargo, el mercado de los videojuegos va cambiando, es decir, es un segmento inestable, ya que cada vez los jugadores dan nuevos usos y tienen hábitos distintos.

Uno de los aspectos más importantes para las empresas dedicadas a este negocio es el género de los juegos, ya que este factor posee una relación directa con los beneficios obtenidos. Es decir, una elección equivocada reducirá el número de ventas drásticamente, mientras que una decisión informada aumentara la probabilidad de éxito.

A continuación, se mostrará un gráfico con los géneros más jugados en los últimos dos años, del cual se concluye que los juegos más populares son de acción, seguido muy de cerca por deportes y carreras-coches.

También cabe destacar que en 2010 se observó un crecimiento en el número de ventas de juegos tradicionales independientemente del género.

Figura 2. Género.



Fuente: Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento, 2011.

Por último, con el fin de introducirnos con más detalle en el sector, estudiaremos la historia, es decir, el comienzo de los videojuegos y su evolución. Posteriormente, nos centraremos en los mercados que existen actualmente y finalmente estudiaremos los distintos perfiles de jugadores.

2.2.1 Historia de los videojuegos.

Los videojuegos se empezaron a desarrollar en USA, Estados Unidos, conjuntamente con los sistemas informáticos en los años 50 y 60. Pero fue en los años 70 cuando se produjo el primer videojuego de la historia, denominado Pong.

Gracias al éxito que tuvo Pong, la industria empezó a desarrollar otros videojuegos, como el Space Invaders, Asteroids...siendo la sencillez de estos, su característica principal.

En 1972 apareció la primera consola del mercado, denominada Magnavox Odyssey. Esta no tuvo mucho éxito ya que solo permitía jugar a un videojuego. Por

este motivo se desarrolló rápidamente una segunda consola, la Atari 2600, que apareció en 1977, la cual permitía cambiar de juegos mediante el método de cartuchos.

Durante los años 80 los videojuegos experimentaron un gran boom, ya que las máquinas recreativas, los ordenadores y las consolas proporcionaron una mayor calidad en los gráficos y en el sonido. Además la introducción del ordenador personal, ayudó a popularizar este entretenimiento.

Dichos juegos se caracterizaron por ser más complejos que los anteriores, basándose en juegos de aventuras o plataformas. Algunos de los videojuegos más populares de estos años fueron: PacMan, también conocido como el Comecocos, el Mario Bros y el Tetris.

En los años 90 las consolas experimentaron una gran evolución como consecuencia de la aparición del CD-ROM o la visualización de 3D. El resultado de esta evolución fue la aparición de la PLAYSTATION, NINTENDO 64 y SEGA SATURN.

Los videojuegos más populares de los años noventa son: Fifa, Sonic, Monkey Island, La Leyenda del Zelda, Mortal Kombat, Warcraft, Final Fantasy...

En el siglo XXI, las consolas que dominaron el mercado fueron la Playstation, la Game Cube y la XBOX. Además, con la aparición del Internet y del teléfono móvil la industria intentó captar nuevos perfiles de jugador, como las mujeres o la gente mayor.

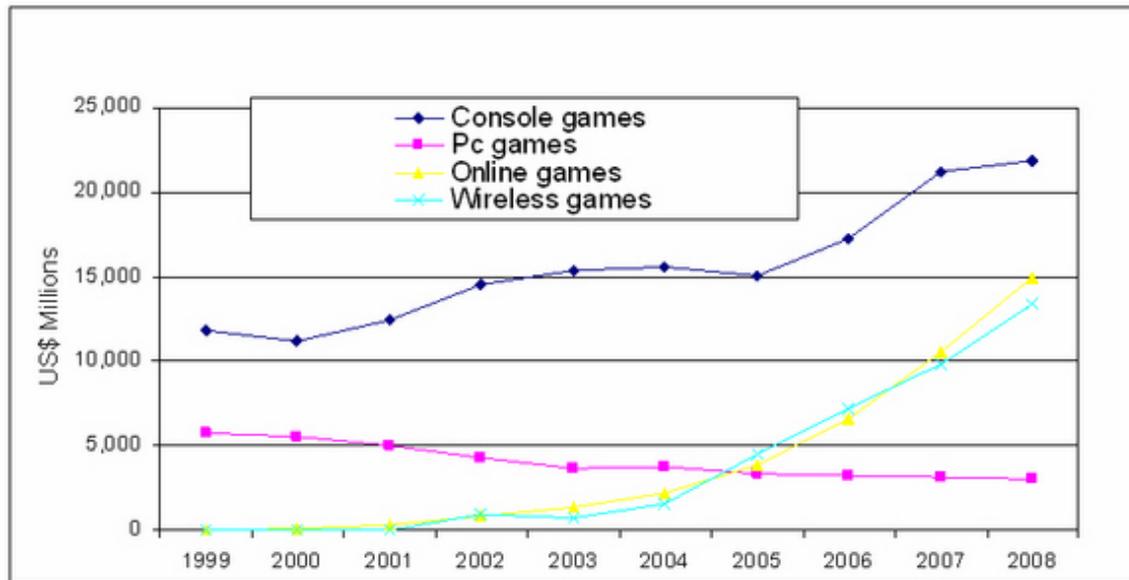
Actualmente las empresas han conseguido segmentar el mercado en dos tipos de perfiles: el 'casual', que es gente que juega espontáneamente, siendo Wii la plataforma que más se ha dedicado a este perfil. Y el perfil de los 'hardcore', que han sido más acogidos por la Xbox 360 y la Playstation 3.

2.2.2 Plataformas.

El sector de los videojuegos se divide en 3 grandes mercados dependiendo de la plataforma, los cuales son: el mercado del PC, el de la consola y el del móvil. Estos tres mercados a su vez tienen dos subsectores: el online y el tradicional. Sin embargo, en los últimos años el subsector online ha alcanzado un gran peso en la industria de los videojuegos, por ello a partir de ahora, este se estudiará como un mercado más.

A continuación, se va a analizar la evolución de los distintos mercados de los videojuegos mediante el siguiente gráfico.

Figura 3. Evolución del mercado.



Fuente: Interactive Software Federation of Europe, 2011.

De este se deduce que los juegos para consola siguen teniendo el mayor porcentaje de ventas con diferencia en todo el mundo.

Con respecto a los juegos para PC, se observa que van decreciendo, cada vez más y la tendencia es a la baja. En cambio, los juegos online y los juegos para móviles, desde 2004 han experimentado un gran crecimiento, siendo su tendencia alcista.

2.2.3 Perfil del jugador.

En este sector se observa que hay dos grandes grupos de jugadores a videojuegos, los cuales son: *Hardcore* y *Casual*.

Los *hardcore* se caracterizan por el gran número de horas que pasan jugando, llegando a ser expertos del videojuego jugado. Estos jugadores ven el videojuego

como una forma de superarse. Por esto, los *hardcore* demandan juegos complejos, siendo exigentes tanto en el juego como en la marca.

Además, estos jugadores conocen excepcionalmente bien el mercado de los videojuegos.

Cabe destacar, que a este tipo de jugadores les gusta el mando clásico, y no quieren cambiar a los nuevos estilos de mandos.

Finalmente concluir con el consumo que realizan, ya que es doble. Piratean muchísimos juegos, pero si el juego realmente les gusta, se lo compran con independencia del precio.

El segundo perfil, los *casual*, se han visto incrementados en número con la incorporación de la Wii y la Nintendo DS en el mercado. Estos se caracterizan por jugar esporádicamente y buscan juegos sencillos con el fin de divertirse. Por eso dichos juegos requieren que en los primeros 10 minutos de partida un usuario sin experiencia previa pueda aprender a jugar y llegar suficientemente lejos sin mucho esfuerzo. Además estos jugadores prefieren la detección de movimiento que el mando tradicional.

Por último destacar que los casual compran muchos juegos pero baratos. No suelen piratear y actualmente han sido los que más consolas han comprado.

2.3 Coyuntura económica.

La industria de los videojuegos cada año ha ido captando mayor cuota de mercado en comparación con el resto de industria de ocio audiovisual llegando a convertirse en la líder.

Hoy en día la palabra “juegos” aparece entre las 10 primeras palabras buscadas en Google a nivel mundial.

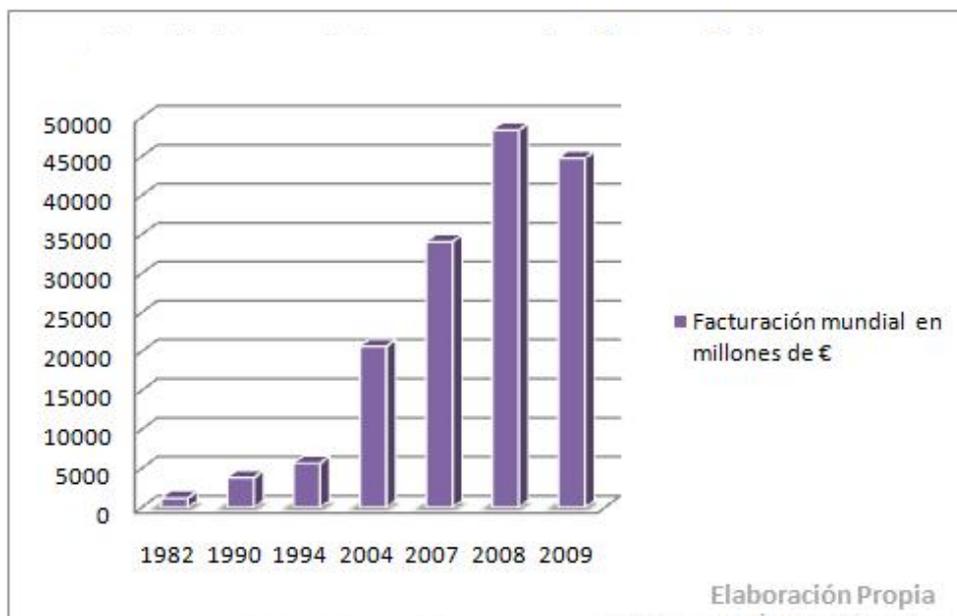
A continuación, plasmaremos la situación de dicha industria a nivel mundial, europeo y nacional.

2.3.1. Mercado mundial.

Los ingresos obtenidos por dicha industria fueron creciendo a lo largo de los años hasta 2009, año donde se produjo una caída de ventas debidas en gran medida a la crisis económica y a la piratería.

Sin embargo, no existen aún datos ciertos de la proporción de esta caída, aunque la consultora PriceWaterHouseCoopers estima una cifra de facturación correspondiente a 2009 alrededor de 45 Millones de €.

Figura 4. Crecimiento del sector a nivel mundial



Fuentes: Global Entertainment and Media Outlook, 2009-2013.PWC and Wikia Gaming, 2011.

Sin embargo, según estudios realizados por The NPD, Gfk Chart-Track y Enterbrain, las perspectivas de crecimiento para 2012 son positivas, debido a que en los años de crisis siguen emergiendo productos que baten records de ventas como Call of Duty y Modern Warfare 2.

2.3.2. Mercado europeo.

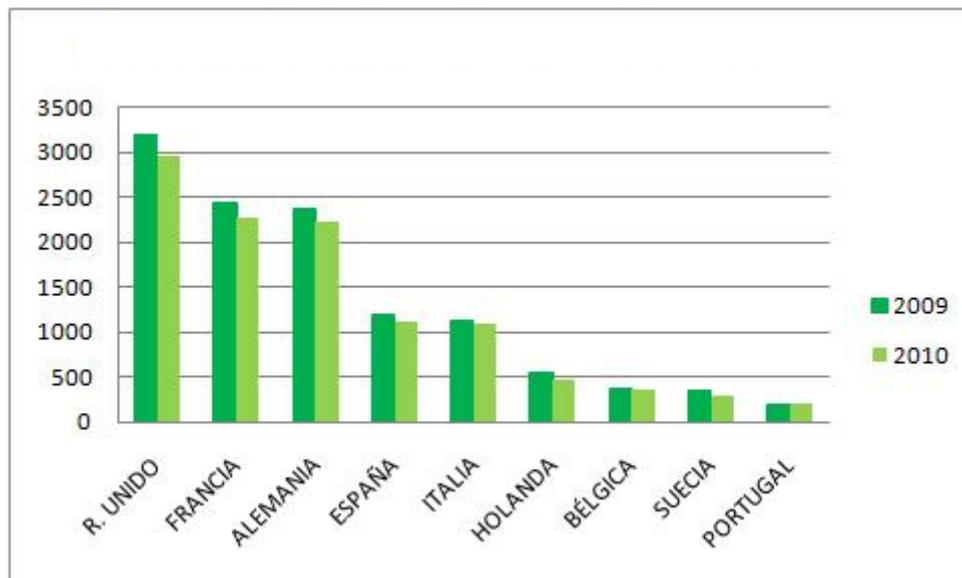
La industria a nivel europeo también ha experimentado un retroceso en el consumo de videojuegos como consecuencia de la crisis económica producida en los últimos años. Dicho descenso ha sido de 6,65% con respecto a 2009, siendo Reino Unido, Francia y Alemania los países más afectados.

Además, destacar que España sigue ocupando el cuarto lugar de consumo de videojuegos. Este dato es muy importante ya que revela la gran potencia de dicha industria en nuestro país.

Por otro lado, comentar que Suecia ha disminuido los ingresos de los videojuegos con respecto a 2009, a causa de una bajada de precios, alrededor de unos 5 €/ unidad. Sin embargo, se ha producido un crecimiento en las unidades vendidas.

Por último, destacar que de los principales países consumidores Portugal ha sido el único que ha aumentado su consumo respecto a 2009.

Figura 5. Consumo en los principales mercados europeos.

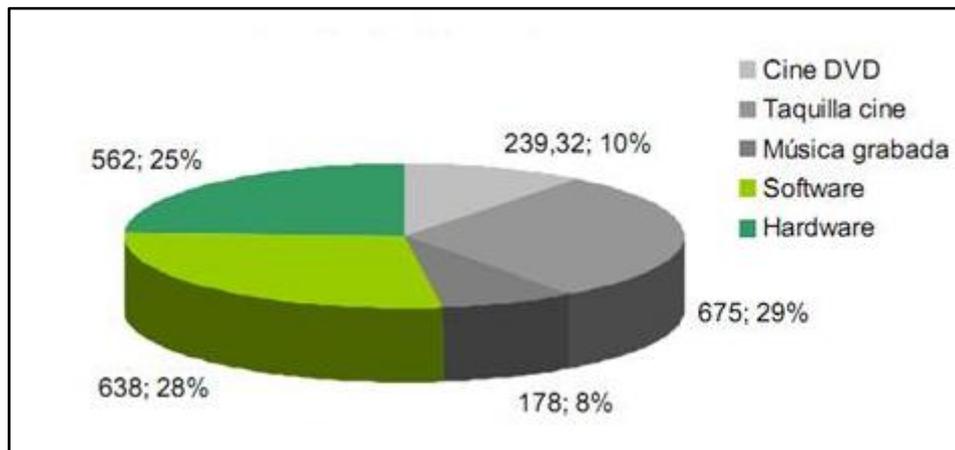


Fuente: Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento, 2011.

2.3.3. Mercado nacional.

Actualmente, la industria de los videojuegos en España posee una cuota de mercado del 53% de total de ocio audiovisual e interactivo, correspondiendo el 28% al software y el 25% al hardware. Por tanto se puede afirmar que este es el medio de entretenimiento preferido por los españoles, superando al cine, a la música y al DVD.

Figura 6. Cuota de mercado



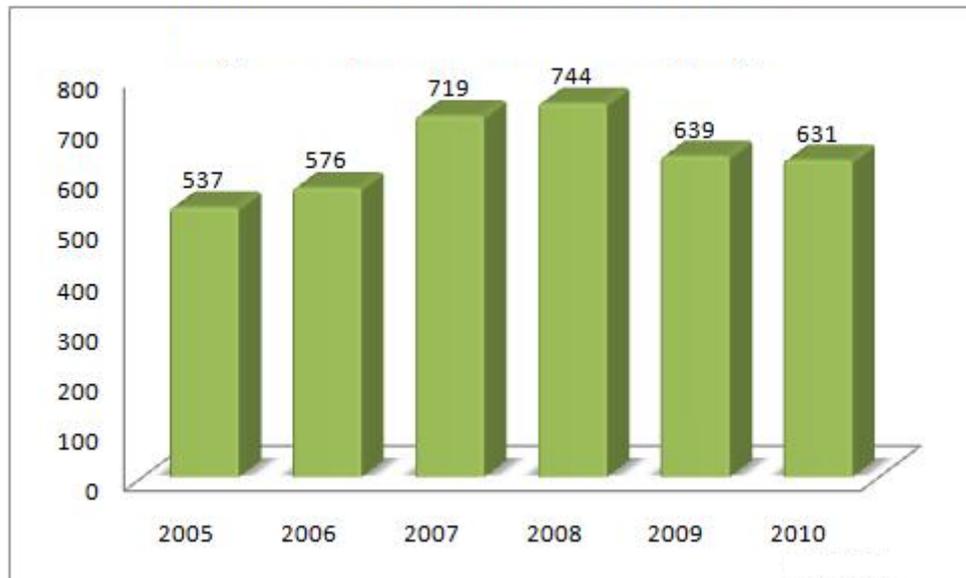
Fuente: Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento, 2011.

Una vez conocida la cuota de mercado de los videojuegos, pasaremos a realizar un análisis más profundo de los ingresos obtenidos en los últimos años.

En el siguiente gráfico se muestra un crecimiento de los ingresos obtenidos por la venta de videojuegos (software) hasta 2009. En dicho año se produce un descenso de 14,2% respecto el año anterior y en 2010 una caída alrededor de 1,25% respecto 2009.

Esta caída, producida en los últimos años, se debe a la crisis económica que ha sufrido España y a las descargas ilegales producidas en nuestro país.

Figura 7. Ingresos por venta.



Fuente: Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento, 2011.

2.3.4. Tendencias del mercado.

En los últimos años, el sector de los videojuegos ha experimentado un gran cambio social debido a la nueva generación de consolas. Estas han logrado cambiar la percepción de los videojuegos llegando a convertirse en una herramienta para el fomento de la creatividad, la innovación, las fiestas, las reuniones familiares. Además de ser recomendable para la mejora de los reflejos.

Actualmente, se están abriendo nuevas oportunidades de negocio a través de las redes sociales, iphone, ipad, otros sectores..., las cuales serán desarrolladas a continuación.

En primer lugar, las redes sociales que en un principio eran formas de interacción social, se han convertido en plataformas de juegos, donde predomina el sistema Free to Play que engloba dos sistemas. El primero se basa en la obtener beneficios a través de la inserción de publicidad en el juego y el segundo permite a los usuarios obtener mejoras a cambio de un sistema de micro pagos. Uno de los juegos más famosos que sigue este sistema es Farmville de Facebook.

En segundo lugar, para los dispositivos como el Iphone y el Ipad, se abren negocios de alta demanda y de baja inversión, ya que casi la mitad de las aplicaciones

de estos dispositivos son juegos. Destacar que este negocio permite una entrada en la industria a estudiantes o empresas con bajos recursos económicos.

En tercer lugar, el desarrollo de videojuegos y animaciones en 3D, puede llegar a ser muy útil en los sectores de refinería para la búsqueda de yacimientos, o en el de defensa para la instrucción de soldados mediante juegos de simulación o de estrategia.

También, en la medicina los videojuegos pueden resultar muy útiles, en particular los videojuegos llamados “terapia de videojuegos” ayudan a pacientes con daños cerebrales, musculares o a niños autistas.

Asimismo, ocupan un papel muy importante en la educación, ya que al ser un medio activo fomentan: la psicomotricidad, la memoria, la asimilación, la creatividad, la innovación, entrenamiento mental, el ejercicio y el aprendizaje de un idioma.

Un ejemplo destacable es el juego PlayEnglish, creado por Tonika Games (estudio español), con el objetivo de aprender el idioma de forma interactiva. El juego consiste en investigar un asesinato en Londres.

2.4 Epílogo.

El mercado de los videojuegos está dividido en cuatro grandes mercados, los cuales son: el PC, consola, móvil y el online. Estos dos últimos han experimentado un gran crecimiento en los últimos años siendo su tendencia al alza.

Con respecto al perfil de jugadores hemos concluido que existen dos grandes grupos: casual y hardcore.

Con toda la información obtenida, hemos decidido dedicarnos al mercado online ya que está en pleno crecimiento. Además existen gran oportunidad de negocio con la aparición de las redes sociales y de nuevos sistemas de juego, como el Free to Play.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El análisis estratégico es muy importante puesto que nos ayuda a recabar información y a estudiarla con el fin de obtener conclusiones. Para ello, realizaremos un análisis exhaustivo a varios niveles.

En primer lugar analizaremos los factores generales del entorno que no podemos controlar pero que si pueden afectar a nuestro negocio, mediante el modelo PEST.

En segundo lugar, mediante el modelo de Porter estudiaremos las 5 fuerzas que afectan directamente a la actividad normal de la empresa. Estos factores pueden y deben ser controlados por la organización.

Seguidamente haremos una investigación exhaustiva sobre la situación de la competencia existente y sobre los productos/ servicios que ofrece con el fin de valorar la viabilidad de nuestro negocio.

Finalmente, mediante el método DAFO, expondremos las debilidades y las fortalezas de nuestro negocio conjuntamente con las amenazas y oportunidades que nos ofrece el sector.

3.1 Análisis macroentorno. (PEST)

En este apartado nos centraremos en identificar un conjunto de factores del entorno general que afectan o condicionan de forma directa o indirecta a la empresa y que son difícilmente controlados por la misma.

Los factores se clasifican en cuatro bloques: político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

3.1.1 Factores Político-Legales:

En este punto debemos considerar la situación política actual, así como la legislación aplicable. También tendremos que tener en cuenta la estabilidad que nos proporciona el gobierno.

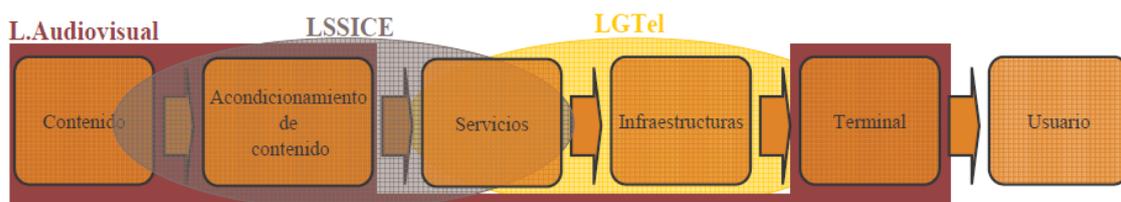
La industria de los videojuegos se encuentra incluida en el sector de los Contenidos Digitales, el cual posee una gran divergencia regulatoria tanto a nivel europeo como a nivel nacional.

Esta divergencia a nivel nacional se debe principalmente a que dicho sector contiene mercados regulados como el de la televisión y mercados no regulados como el de los videojuegos o el contenido pregrabado.

Por eso, se aplican tres leyes a la distribución de contenidos digitales online, las cuales son: Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones, Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico y Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

En la siguiente figura, mostraremos la actuación de las leyes a cada una de las partes de la cadena de valor. En nuestro caso, el contenido hace referencia a los productos que queremos vender, el acondicionamiento de contenido a la forma de presentar el producto que se hará a través de páginas web. Asimismo el servicio que prestamos es la venta del juego mediante internet que hace de infraestructura. El terminal es el dispositivo donde se ejecuta el juego y por último el usuario es nuestro cliente.

Figura 8. Aplicación normativa desde el punto de vista de la cadena de valor.



Fuente: ONTSI, Contenidos Digitales. Nuevos Modelos de Distribución Online, 2006.

Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.

Regula y constituye las normas básicas en la Comunicación Audiovisual. A nuestra empresa le concierne solamente el capítulo 2 perteneciente al título 2 que estipula los derechos de los prestadores del servicio de comunicación audiovisual.

Ley 1/2006, de 19 de abril, de la Generalitat, del Sector Audiovisual.

Dado que nuestra empresa se establece en la Comunidad Valenciana también debemos de aplicar la *ley 1/ 2006, de 19 de abril, de la Generalitat, del Sector Audiovisual*.

Nanogames se encuentra englobada en el apartado c del artículo 2, el cual dice que dicha ley será de aplicación cuando una persona física o jurídica realice actividades audiovisuales las cuales puedan optar a subvenciones. Por tanto, los apartados de aplicación para nuestra empresa son:

- *Título II. Organización administrativa del sector audiovisual:* nos centraremos solamente en el capítulo 1 y 4. El primero nos indica las competencias de la Generalitat, y con ello el alcance de dicha ley. Y, el segundo nos informa todo lo esencial del registro general de empresas de audiovisuales.
- *Título III. Fomento de la actividad audiovisual:* nos fijaremos en el capítulo 1, el cual nos indica las ayudas que presta la Generalitat a las empresas en materia Audiovisual. Con ello podremos conocer las subvenciones a las que optaremos.

Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones.

Esta ley regula la utilización de las redes y la prestación de servicios de comunicaciones en el ámbito electrónico conforme al artículo 149.1.21 de la Constitución. Los títulos de esta ley por los que se rige nuestra empresa son:

- *Título II. Explotación de redes y prestación de servicios de comunicaciones electrónicas en régimen de libre competencia:* explica los principios aplicables, los requisitos exigibles para la explotación y prestación de servicios, el registro de operadores, las condiciones para las prestaciones de servicios y las obligaciones de suministro de información. Asimismo, ofrece una recomendación de mercados relevantes, aplicaciones al acceso a las redes y recursos asociados y a su interconexión. Finalmente hace una referencia a la numeración,

direccionamiento y denominación necesarias para su efectiva aplicación.

- Título VII. Tasas en materia de telecomunicaciones: nos detalla el pago de las tasas para la utilización de las infraestructuras.

Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico.

Esta ley regula las obligaciones referentes al comercio electrónico y otros servicios de internet por parte de los prestadores y otros intermediarios. Los títulos de esta ley por los que se rige nuestra empresa son:

- Título II. Prestación de servicios de la sociedad de la información. Constituye el principio de libre prestación de servicios, informa sobre las obligaciones y régimen de responsabilidad de los prestadores de servicios de la sociedad de la información y da una serie de pautas sobre los códigos de conducta.
- Título III. Comunicaciones comerciales por vía electrónica. Expone la normativa jurídica a aplicar además de la información exigida sobre las comunicaciones comerciales, ofertas promocionales y concursos. También establece las distintas prohibiciones sobre las comunicaciones comerciales realizadas a través de correo electrónico o medios de comunicación electrónica equivalentes y finalmente establece los derechos de los destinatarios de servicios.
- Título VI. Información y control. Presenta que los destinatarios y prestadores de servicios pueden obtener información adicional o resoluciones relevantes de diferentes maneras. También estipula que los prestadores de servicios deberán colaborar con los órganos competentes y podrán ser supervisados y controlados por estos.

Por otra parte, tenemos que tener en cuenta distintos aspectos que afectan directamente a la industria de los videojuegos y por consiguiente a nuestra empresa.

Plan de Fomento de las Industrias Culturales:

En 2009 se aprobó por unanimidad entre todos los grupos políticos el Plan de Fomento de las Industrias Culturales que decreta los contenidos de ocio y audiovisual como parte de la industria cultural española. De esta manera las pymes podrán optar a las distintas subvenciones y a la financiación por parte del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

3.1.2 Factores Económicos:

Debemos considerar todos aquellos que nos afecten de una u otra forma, como: el nivel de paro y de ocupación, la situación económica actual del país, los tipos de interés, el Producto Interior Bruto, la estabilidad cambiaria, etc.

La situación económica en España durante los últimos años se ha visto representada por un largo periodo de recesión debido al freno de concesión de créditos, a la burbuja inmobiliaria, a los tipos de interés... Por ello, vamos a analizar los aspectos más relevantes de la economía española, los cuales son:

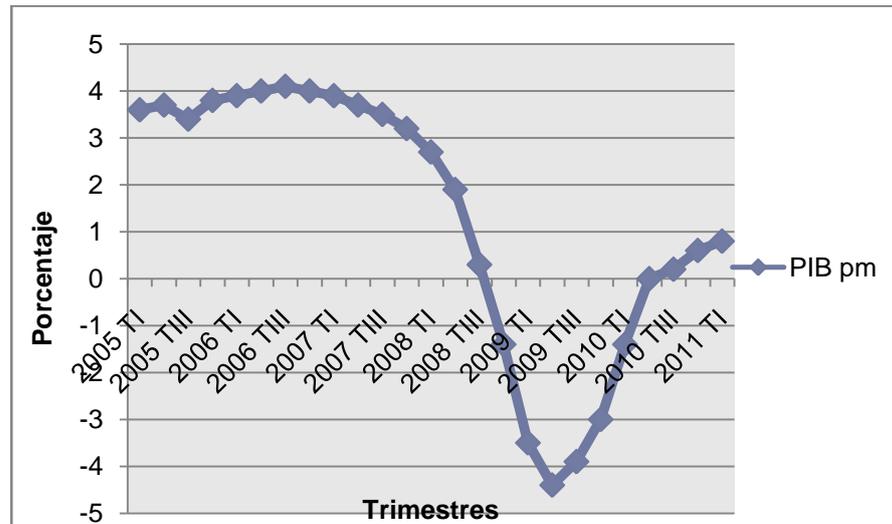
➤ PIB:

En cuanto al PIB a precios de mercado, destacar que el continuo descenso desde 2008 hasta prácticamente 2010 refleja el estancamiento de la actividad económica española caracterizado por la debilidad de la demanda interna.

Dicha debilidad interna viene provocada por la evolución negativa del mercado laboral, el incremento del tipo de interés, el endurecimiento del crédito al consumo, la elevada inflación, etc.

En cambio a finales de 2010 y principios de 2011 observamos una suave recuperación de la actividad económica principalmente por el aumento de la demanda exterior neta, ya que la demanda interna experimenta un retroceso como el año anterior.

Figura 9. Evolución del PIB a precio de mercado.



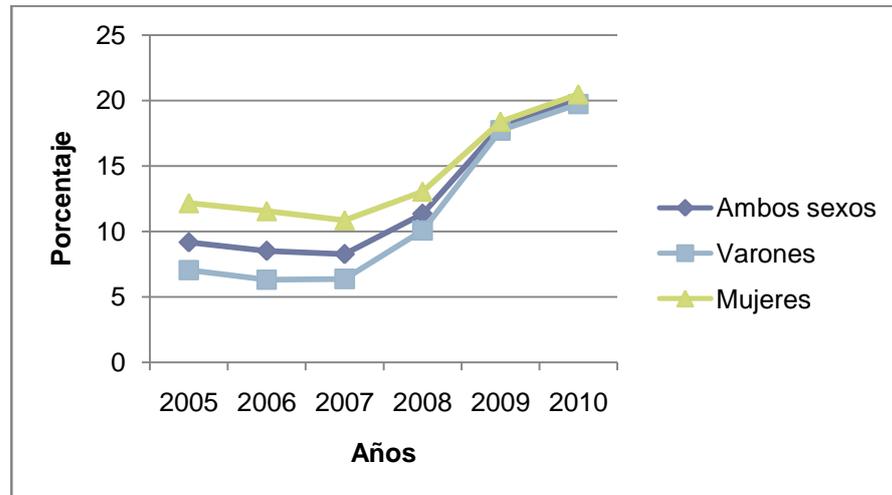
Fuente: INE, Elaboración Propia, 2011.

➤ Mercado Laboral:

Con respecto a la evolución de la tasa de paro, deducimos que en los últimos años se ha incrementado exponencialmente la tasa de parados de ambos sexos como consecuencia de la crisis económica.

Destacar que hasta el año 2009 la tasa de paro de las mujeres era mucho mayor que la de los hombres. Sin embargo a partir de dicho año esta diferencia se ha reducido hasta llegar a ser insignificante. Por lo tanto podemos pensar que la igualdad en la tasa de paro de ambos sexos se debe, principalmente, al sector de la construcción, siendo éste el más afectado por la crisis y el cual es caracterizado por tener un índice de trabajadores varones mucho mayor.

Figura 10. Evolución Tasa de Paro



Fuente: INE, Elaboración Propia, 2011.

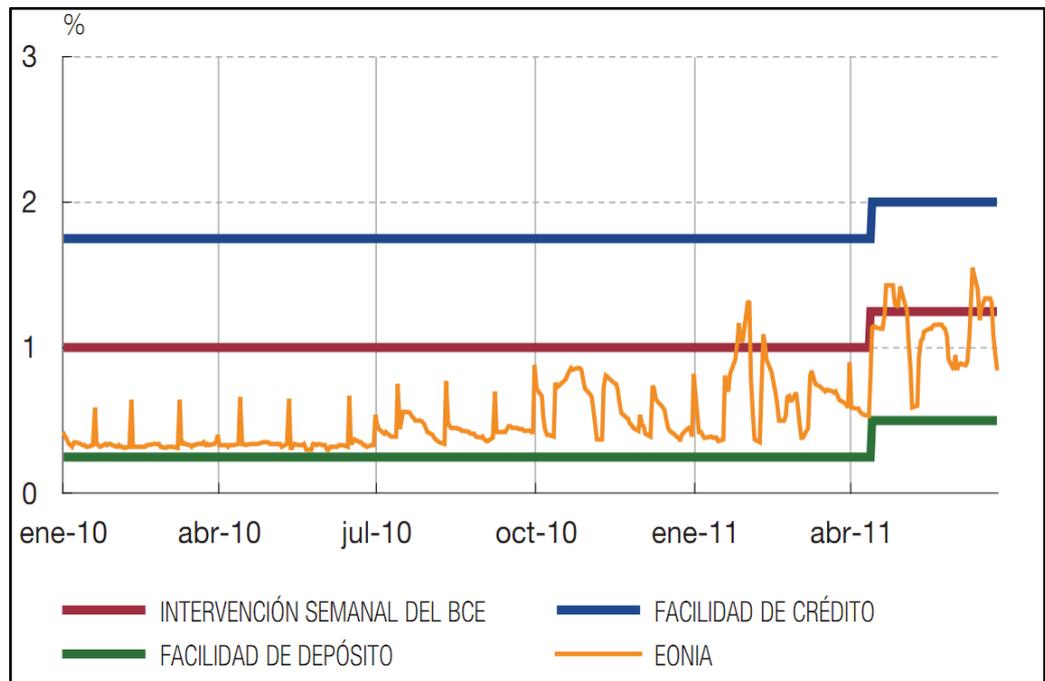
➤ Tipos de interés:

El Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo (BCE) mantuvo el tipo de interés oficial para operaciones de financiación al 1% como consecuencia de la crisis económica que afectaba a países miembros de la Unión Europea.

En abril del presente año, el Consejo de Gobierno decidió incrementar el interés oficial para operaciones de financiación en 0,25 puntos, hasta alcanzar el 1,25%. Asimismo también incremento los intereses para las facilidades de depósito y crédito hasta alcanzar un 0,5% y un 2% respectivamente. Dicha subida tenía el objetivo de frenar las presiones inflacionistas.

Sin embargo, la subida del mes de abril de 2011 no ha sido suficiente para frenar la inflación. Por ello, el 7 de julio de 2011 el Consejo de Gobierno del BCE ha decidido, en su política monetaria, efectuar un segundo aumento en los tipos de interés llegando a situarse en 1,5% las operaciones principales de financiación, en 2,25% y 0,75% el interés aplicable a la facilidad de crédito y de depósito respectivamente.

Figura 11. Tipos de interés del BCE

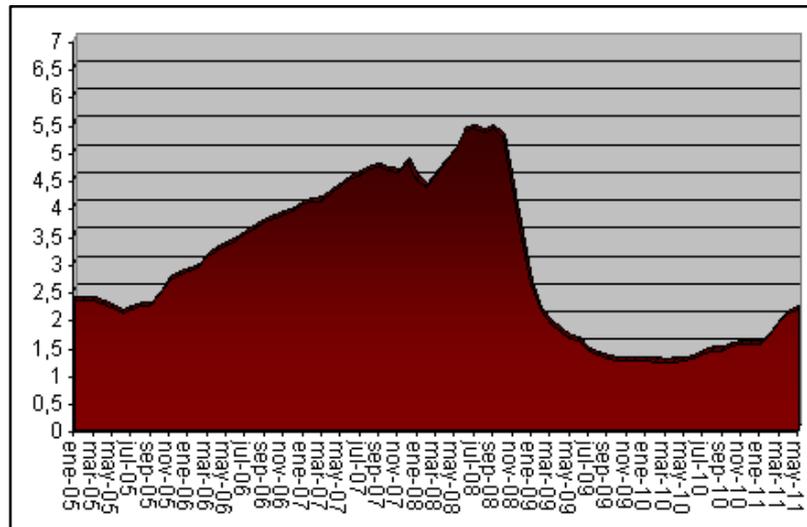


Fuente: Banco de España, 2011.

Por otra parte, observamos en la siguiente figura la evolución del Euribor, en la cual se destaca la drástica caída de este tipo de interés durante 2009 principalmente por la crisis económica.

Cabe decir, que el Euribor está referenciado al tipo de interés de la zona Euro. Por tanto una subida o bajada de dicho interés provocará un efecto domino en el Euribor. Dicho efecto lo podemos observar en el año de 2010 donde el tipo de interés del BCE produjo una estabilidad en el Euribor, al permanecer constante. En cambio en 2011 la subida de interés del BCE ha provocado una subida en el Euribor.

Figura 12. Evolución del Euribor



Fuente: www.euribor.es, 2011.

➤ Mercado Bursátil:

Actualmente, en España, el mercado bursátil está sufriendo una situación de inestabilidad como consecuencia de la desconfianza por parte de inversores extranjeros en la posible falta de solvencia de las finanzas de algunos países miembros, como Italia, Grecia y España.

La incertidumbre en el mercado se debe básicamente al desacuerdo en Europa respecto al segundo rescate de Grecia, a los resultados de las pruebas de solvencia de los distintos estados miembros realizadas por la banca europea y por último, a las negociaciones en Estados Unidos para elevar el endeudamiento de la economía de Norte América.

El aumento de las tensiones de los mercados europeos de la deuda soberana ha provocado el incremento de los valores de renta fija en España y como consecuencia el aumento exponencial de la prima de riesgo llegando a máximos históricos.

Asimismo, el mercado bursátil español se ha visto afectado por el retroceso de los índices bursátiles y ha producido un descenso en las cotizaciones del IBEX-35.

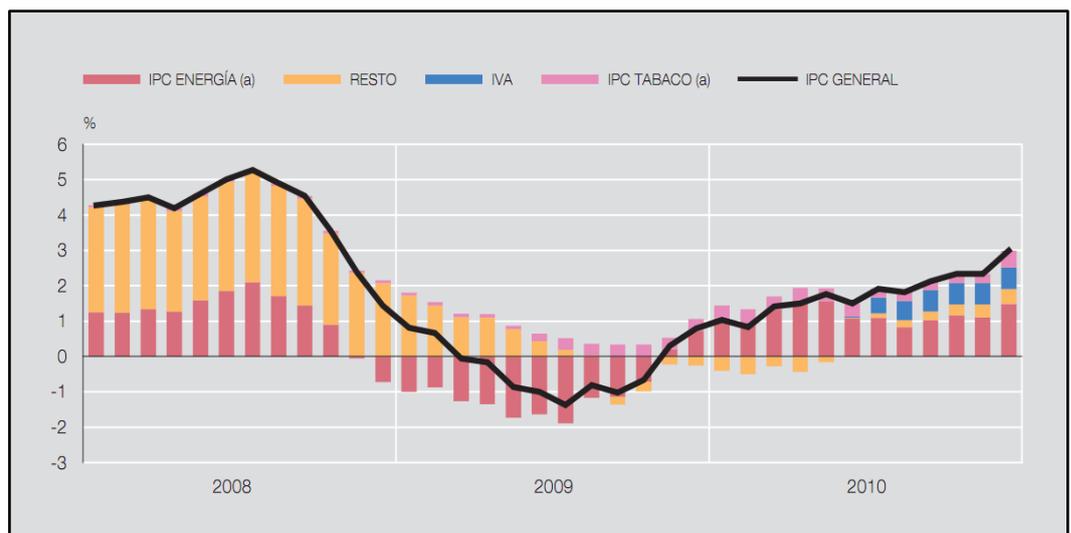
➤ IPC:

A finales de 2008 y principios de 2009 se produjo una fuerte caída del índice de precios al consumo a causa de la contracción del consumo privado provocado por la crisis económica.

Sin embargo, en 2010 y 2011 se produce un incremento en el IPC y con ello un aumento en la inflación.

Con el objetivo de presentar la evolución positiva del último año, es importante analizar los componentes más importantes que forman el IPC, los cuales son: la energía, el tabaco y otros bienes y servicios.

Figura 13. Evolución del IPC



Fuente: INE y Banco de España, 2011.

Tras analizar la evolución de los componentes del IPC, concluimos que la energía es el elemento más influyente, por tanto es el que dicta la inflación.

3.1.3 Factores Sociales:

El componente social del entorno comprende factores como la evolución de la población, los cambios en el estilo de vida, el comportamiento del consumidor, el mercado del trabajo, etc.

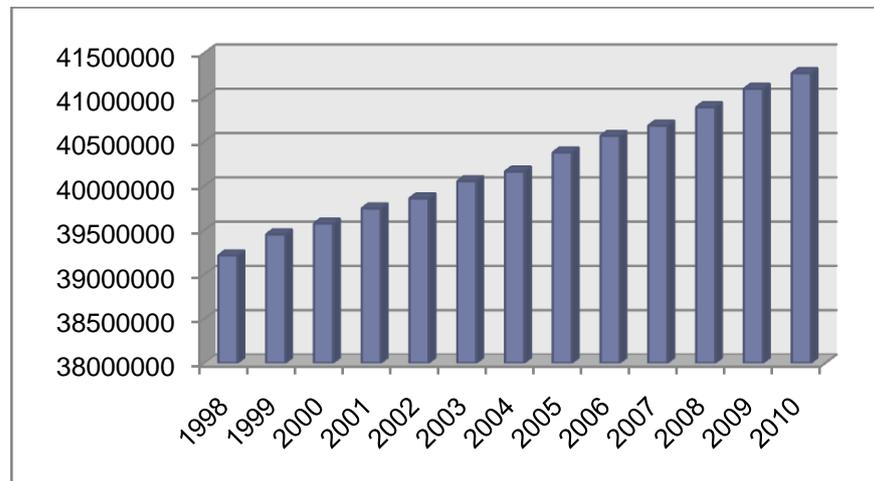
La influencia social se representa mediante cambios demográficos, como por ejemplo, el nivel de natalidad y el nivel de envejecimiento de la población. También por los cambios en el estilo de vida, por el nivel de consumismo de la sociedad, etc. A continuación, detallaremos los factores más relevantes:

➤ Evolución demográfica:

A lo largo de los años, la población española ha ido experimentando un gran crecimiento de forma interrumpida, ya que el censo de población de 2009 duplicaba en 5 millones de habitantes al del 2001. Esta transformación se ha visto afectada por distintas variables como la tasa de natalidad, mortalidad, el nivel de esperanza de vida...

Cabe destacar, que la variable que más ha influido en dicho crecimiento ha sido el incremento de la población extranjera, aunque España aún se encuentra por debajo de la media de los flujos migratorios registrados en otros países de la Unión Europea.

Figura 14. Evolución Población.



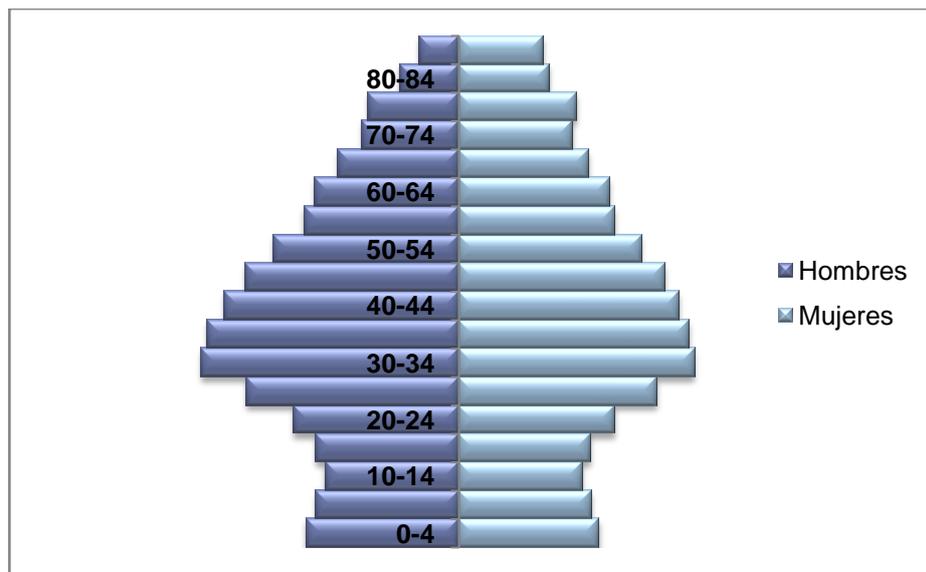
Fuente: INE. Elaboración Propia, 2011.

A principios del siglo XX las tasas de natalidad y mortalidad eran muy elevadas pero conforme han transcurrido los años los niveles de ambos se han ido reduciendo.

La disminución de la natalidad se debe básicamente a cambios socio-culturales, como la introducción de la mujer al trabajo y una mayor independencia de la misma. En cambio, la de la mortalidad corresponde principalmente a avances científicos.

Por otra parte, la distribución de género no tiene prácticamente discrepancias, ya que el 50,8% aproximadamente son mujeres y el 49,2% son varones. Sin embargo, existe una gran discrepancia en la distribución por edad, al estar caracterizada por un proceso de envejecimiento. Cada año la esperanza de vida es mayor y la tasa de natalidad menor.

Figura 15. Pirámide Poblacional 2010



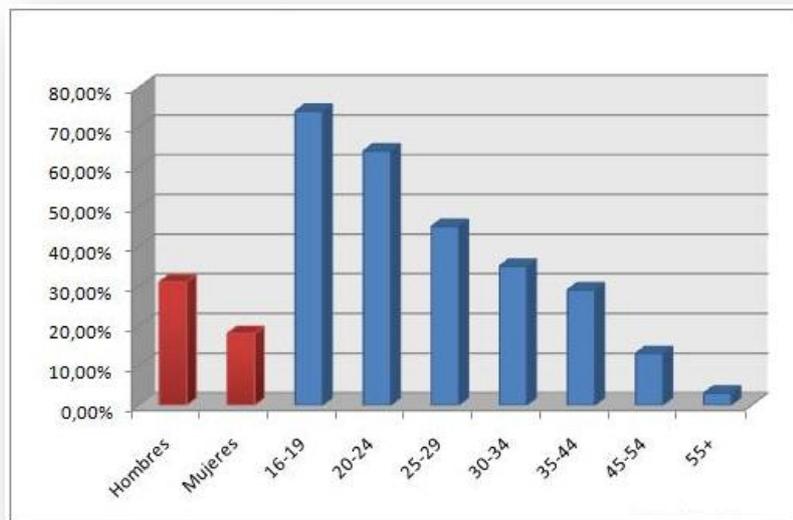
Fuente: INE. Elaboración Propia, 2011.

Otro aspecto a destacar es el cambio en el estilo de vida de los españoles. El sentimiento español ya no se basa en trabajar sino también en disfrutar y descansar. Por ello, el ocio cada vez posee mayor cuota de mercado.

Centramos en el mercado de los videojuegos, obtenemos que el 31% de los hombres se declaren jugadores frente a un creciente 18% de mujeres en 2010, según datos del ISFE, como podemos ver en la siguiente figura.

Los jóvenes componen el grupo de jugadores más extenso. Sin embargo, hay que destacar un reciente crecimiento en la población más madura. Esto se debe a dos factores. El primero corresponde a las nuevas técnicas de captación del público adulto y el segundo a que los jugadores suelen mantener sus aficiones a medida que envejecen.

Figura 16. Jugadores por edad y sexo.



Fuente: Interactive Software Federation of Europe, 2011.

3.1.4 Factores Tecnológicos:

Son los cambios que afectan al sector en la parte industrial, comercial y administrativa. Los más importantes son: el desarrollo tecnológico en I+D+I, la aparición de nuevas tecnologías y los cambios en el sistema educativo.

La tecnología ha sido uno de los factores que más han cambiado en los últimos años, debido a la aparición de internet, portátil, móvil y sobre todo, a las redes sociales.

En la industria de los videojuegos el desarrollo en I+D+I es uno de los aspectos más importantes, como consecuencia de los continuos avances tecnológicos. Por ejemplo, el sensor de movimiento que utilizan las videoconsolas.

La innovación va más allá de los sensores de movimientos. Se espera que en un periodo relativamente corto se produzca la era del 3D, donde los usuarios puedan sentir un mayor realismo y una mayor comodidad a la hora de jugar. Posteriormente, a largo plazo, se prevé conseguir la realidad virtual, es decir, que los usuarios se sientan dentro del juego.

Por otra parte, en España, observamos un cambio en el sistema educativo relacionado con los videojuegos. Inicialmente, como ya hemos comentado anteriormente han clasificado dicha industria como cultural y con ello han empezado a crearse, en las distintas comunidades autónomas, másteres y titulaciones de creación de videojuegos.

3.2 Análisis microentorno.

Este apartado analiza todos los factores propios de una empresa, es decir, aquellos que podemos controlar en cierta medida y además, a través de este estudio, podemos conocer las fortalezas y debilidades de nuestra organización.

Para realizar dicho análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual trata de explicar la ventaja competitiva de una organización en base a su posicionamiento en el mercado. Asimismo, ayuda a comprender las fuentes de competencia de la industria en la que nos encontramos.

A continuación, podemos observar que el modelo de Porter contiene cuatro fuerzas periféricas que convergen en la primordial.

Figura 17. Modelo de Porter



Fuente: Gerry Jhonson, Fundamentos de estrategia, 2010.

Posteriormente, estudiaremos y desarrollaremos las cinco fuerzas orientadas a nuestro negocio:

1. Entrantes Potenciales:

Los competidores potenciales dependen en gran medida de las barreras de entrada, las cuales tienen que ser superadas para poder conseguir una posición en el sector. Las barreras no son consideradas como permanentes sino como temporales al producir retrasos en el momento de entrada a la industria.

En nuestro caso, aunque existen diversas barreras de entrada éstas no son muy significativas. La primera barrera posible es la mayor experiencia de las empresas, debido a que pueden optimizar al máximo los costes y el tiempo del producto, es decir, han aprendido a realizar los videojuegos de forma más eficiente.

En la actualidad, otra barrera de entrada es la falta de financiación por parte de los bancos para las empresas emergentes, al estar en una situación de crisis y desconfianza del mercado.

Por otra parte, destacar que nuestra industria al no tener una legislación concreta no posee de grandes restricciones. Además, el acceso a los canales de

distribución no causará ningún problema, ya que hay una gran variedad de distribuidoras en internet.

2. Sustitutivos:

Los sustitutivos son productos o servicios que proporcionan un resultado similar a los de la industria. En nuestro caso, a ser una empresa dedicada al ocio, cualquier tipo de entretenimiento puede ser un sustitutivo.

Hay que prestar especial atención a este apartado, puesto que existen, en dicho sector, gran variedad de empresas de ocio que buscan el mismo objetivo, como son las cinematográficas, las agencias de viajes, las discográficas...

Sin embargo, los expertos pronostican que en los próximos años, la industria de los videojuegos va a experimentar un crecimiento exponencial, poseyendo una facturación mucho mayor que las demás industrias de entretenimiento. Además los avances tecnológicos, como el 3D o la realidad virtual, propiciarán dicha progresión.

3. Compradores:

La fuerza de los clientes es una de las más importantes, ya que toda organización necesita de clientes para poder sobrevivir.

En nuestro caso, el único factor a tener en cuenta es que existe un gran porcentaje de jugadores denominados "casual" que se caracterizan por jugar esporádicamente con el objetivo de divertirse. Destacar que dicho perfil tiene un índice bajísimo de fidelización.

4. Proveedores:

Los proveedores son aquellos que suministran las materias primas o el equipo necesario básico para producir el bien o el servicio.

En nuestro caso, los proveedores serán aquellos que abastecen los equipos informáticos básicos y si fuera el caso, las fuentes de financiación necesarias. Destacar que ninguno de los mencionados proporciona elevados costes en caso de cambio, al existir gran variedad de oferta.

Tampoco será un problema el proveedor del sistema operativo, debido a que se pueden programar videojuegos online en los diferentes sistemas existentes, sin costes elevados por los cambios de un sistema a otro.

5. Rivalidad competitiva:

La rivalidad competitiva entre la organización y los rivales más inmediatos viene dada por el resultado de las cuatro anteriores variantes.

En primer lugar, la experiencia de las demás empresas de la industria y la falta de financiación por parte de los bancos puede ocasionar problemas. Además de la falta de fidelización de los usuarios.

No obstante, cabe destacar que la rivalidad será mucho menor siempre y cuando sepamos subsanar los puntos críticos que ya hemos comentado.

3.3 Análisis de la competencia directa.

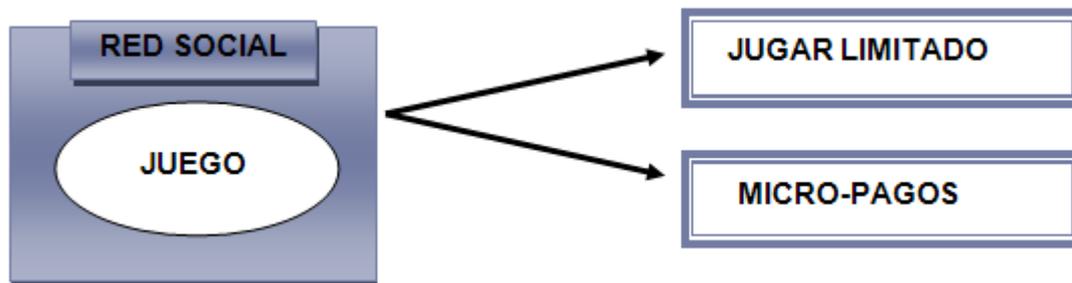
Otro aspecto importante es estudiar la situación de la competencia, para asegurar una buena realización del análisis de mercado y para determinar la viabilidad del negocio. Para ello, se estudiarán los principales competidores con el fin de detectar oportunidades para Nanogames.

En primer lugar expondremos cómo funciona el mercado actual de los videojuegos online, presentando los principales competidores. Seguidamente desarrollaremos nuestra propuesta con el fin de alcanzar un hueco en el mercado.

Hoy en día, una de las maneras de hacer videojuegos online es a través de las redes sociales mediante el modelo de Free to Play (F2P) o Freemium. Los juegos que siguen este modelo son muy atractivos ya que los usuarios pueden jugar sin pagar pero un tiempo limitado al día o hacer micro-pagos con el objetivo de poder adquirir complementos para su personaje (ver figura 18). Los micro-pagos suelen ser con la moneda virtual del juego que previamente se ha obtenido con la moneda real.

Las principales empresas competidoras son: Social Point, Zynga y King.com. Social Point y Zinga se comportan como se ha descrito anteriormente. Ambos tienen experiencia en el sector, su distribución es inmediata a través de las redes sociales y como punto negativo decir que no tienen portal de videojuegos.

Figura 18. Opciones red social.



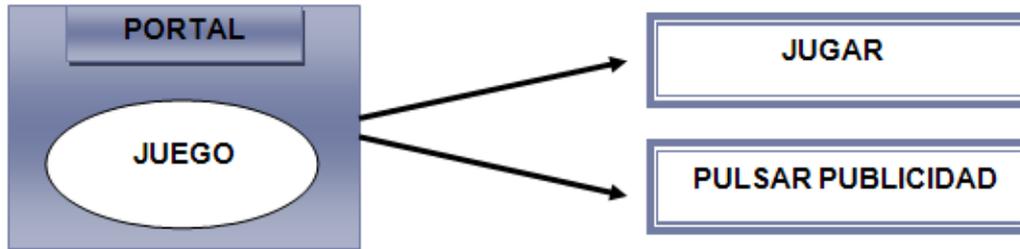
Fuente: Elaboración Propia, 2011.

King.com es una excepción ya que todos sus juegos son gratuitos e invitan al jugador a participar en su portal en juegos de apuestas. Sin embargo, un factor de posible fracaso es que limitan su portal solamente a sus juegos.

Otra manera de realizar juegos online es mediante un portal, en el cual las empresas disponen de todo tipo de juegos para que el usuario pueda jugar de forma ilimitadamente a todos los juegos que desee (ver figura 19). El objetivo de estos portales es obtener beneficios a través de la publicidad que hay en su portal y en los videojuegos.

La competencia principal de España está formada por Exelweiss y Delivish Games. Devilish Games posee gran experiencia en este sector distribuyendo sus productos, tanto nacional como internacionalmente. Además esta sociedad se basa en la creación de juegos multiplataforma con técnicas de representación y animación en 2D y 3D. No obstante, como aspecto negativo, decir que su portal de juegos es solamente para un terminal, es decir, no distribuyen juegos multijugador.

Figura 19. Opciones portal



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Excelweiss es la excepción en este mercado por su estrategia financiera. Como factores de éxito: la gran experiencia en el sector, la diversidad en sus productos (ya que no solamente se dedica a la plataforma online, sino que también tiene cuota de mercado en la plataforma para móvil...), la distribución nacional e internacional por ser una empresa madura en dicho mercado y por último y más importante para nuestra organización, la posesión de un portal basado en juegos multijugador. Sin embargo, destacar la necesidad de previo pago para poder acceder a los productos de su portal. Esto les destaca en el mercado y a su vez se puede ver como un factor de fracaso.

Tras analizar los principales competidores hemos visto una oportunidad en el mercado, la cual expondremos a continuación.

Este modelo nace del Free to Play debido a que se basa en la posibilidad de jugar gratuitamente pero durante un tiempo limitado. Si los usuarios quieren obtener mejoras en sus personajes lo podrán hacer de dos formas distintas.

La primera forma es la más conocida, el usuario hace micro-pagos en moneda real que se convierten en moneda virtual para poder comprar objetos en la tienda virtual. Esta forma obtiene los beneficios a través de micro-pagos de los usuarios.

La segunda, es realmente novedosa y revolucionaría y consiste básicamente en conseguir monedas virtuales para poderlas gastar en la tienda del juego jugando a otros juegos. Es decir, cada vez que un usuario juegue durante un tiempo determinado en el portal de nuestra empresa conseguirá puntos que podrá canjear en la tienda virtual. (Ver anexo 1).

Nuestro portal constará de todo tipo de juegos, sean nuestros o ajenos, ya que lo que queremos es que los usuarios estén jugando el máximo tiempo posible y con ello haya más posibilidad de que pinchen en la publicidad.

3.4 Análisis DAFO del sector.

El análisis DAFO es un método que nos sirve para obtener un diagnóstico de la organización, es decir, es la herramienta estratégica utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa. Dicho análisis se basa fundamentalmente en dos aspectos importantes: el análisis interno y el externo.

El análisis interno está formado por las debilidades y las oportunidades de la organización, siendo estos factores controlables por la misma. En cambio, el análisis externo está formado por aquellos que no son controlables, es decir, las amenazas y las oportunidades.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
Falta de experiencia	Elevada competencia
Falta de financiación	Poca fidelidad de los jugadores
Vida del producto muy corta	---
Fortalezas	Oportunidades
Bajo coste de producción	Crecimiento del mercado
Bajo tiempo de desarrollo	Videojuegos como cultura
Fácil acceso y jugabilidad	Redes sociales
Disponible en todas las plataformas	---
Inmune a la piratería	---

Debilidades:

Falta de experiencia y falta de financiación: Al ser una empresa emergente, tendremos grandes dificultades a la hora de posicionarnos en el mercado y a la hora de conseguir *financiación* de los bancos, debido a la desconfianza de los bancos en los nuevos negocios. No obstante, creemos que este problema no será trascendental debido a nuestra idea de negocio.

Vida del producto: Los productos del segmento online, segmento al cual nos vamos a dedicar, poseen un ciclo de vida muy fugaz. Ya que un videojuego en sus dos primeras semanas puede estar jugado por miles (o incluso millones) de personas y a las semanas siguientes no tener ningún usuario. Nuestra empresa tiene en cuenta este factor, y conforme a ello desarrolla su estrategia a seguir.

Fortalezas:

Bajo coste de producción: En la industria del videojuego online los recursos humanos necesarios son muy bajos llegando a haber empresas con tan solo 5 trabajadores. Además para producirlos, los recursos materiales suelen ser de poco coste o incluso gratuitos.

Bajo tiempo de desarrollo: Al ser el ciclo de vida del producto de un tiempo muy reducido, el tiempo de producción suele ir a la par. Esta es la estrategia fundamental de los juegos online.

Fácil acceso y jugabilidad: Los juegos online se basan sobre el pretexto de que se pueden jugar en cualquier plataforma que tenga acceso a internet, lo que incluye un gran porcentaje de jugadores. Conjuntamente se suelen orientar a mecánicas simples que reducen el tiempo de aprendizaje y aumentan el tiempo de juego.

Todas las plataformas: Uno de los factores más favorables para nuestro negocio es el posible acceso desde todas las plataformas existentes en el mercado, es decir, los usuarios pueden adherirse a los juegos online desde cualquier dispositivo con acceso a Internet, como por ejemplo: el PC, el móvil...

Inmune a la piratería: Este factor es una amenaza continua en los demás segmentos de la industria de los videojuegos. Sin embargo, en el juego online es imposible e inviable ya que los juegos son gratuitos y su esperanza de vida es muy corta.

Amenazas:

Elevada competencia: En el punto de la creación de nuestra empresa en el mercado ya existirán organizaciones asentadas y maduras. Por otro lado, al ser un mercado en crecimiento la competencia provendrá también de las nuevas empresas que se creen en el mismo año.

Baja tasa de fidelidad: Como ya hemos mencionado anteriormente el ciclo de vida de nuestro producto es muy corto, lo que impulsa a los usuarios a cambiar de un juego a otro en cuestión de semanas o incluso días. Esto viene fuertemente ligado con el punto de *vida del producto*. Sin embargo, pensamos que con nuestro modelo de negocio, la fidelidad de los clientes incrementara considerablemente.

Oportunidades

Crecimiento del mercado: Según varias fuentes el mercado de los videojuegos pasará a ser mayoritariamente online en 2015. Esto junto con el gran crecimiento del sector de los videojuegos nos asegura una buena posición en el futuro inmediato.

Videojuegos como cultura: En 2009 el gobierno español introdujo al sector de los videojuegos como industria cultural, igualándola a la de la música, a la del cine y a la tecnológica. Por tanto, al ser una industria cultural, nuestra organización puede acceder a diferentes ayudas por parte del estado, como subvenciones, préstamos del Instituto de Crédito Oficial...

Redes sociales: Las redes sociales que en un primer momento eran formas de interacción social han experimentado un añadido positivo con la introducción de los videojuegos online. Esto ha derivado en que algunas empresas hayan aumentado sus beneficios hasta límites insospechados.

3.5 Epílogo.

Para finalizar este punto, haremos un breve resumen de los aspectos más importantes a considerar.

En primer lugar, tras analizar el entorno en general hemos concluido la existencia de una divergencia regulatoria a nivel nacional y a nivel europeo en los contenidos digitales llegando a existir sectores no regulados, como el de los videojuegos.

Con respecto al análisis de Porter, hemos concluido la elevada competencia existente en este mercado debido a que es un sector totalmente globalizado.

Por último, hemos finalizado dicho apartado realizando un análisis DAFO del cual hemos extraído que las principales debilidades de nuestra empresa son la falta de experiencia y financiación y el corto ciclo de vida del producto. Las amenazas más importantes son la elevada competencia y el bajo índice de fidelidad de los usuarios. Dichas amenazas y competencias las vamos a combatir fácilmente con el novedoso modelo de negocio. Como aspectos positivos tenemos las redes sociales junto con el crecimiento del sector, las cuales son clasificadas como oportunidades. Y el bajo coste y tiempo de desarrollo de los productos y la inmunidad a la piratería, denominadas fortalezas.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

4. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.

En este apartado nos centraremos básicamente en tres aspectos. En el primero decidiremos la situación lógica de nuestra compañía, analizando las características básicas que debe cumplir.

A continuación, expondremos la distribución de nuestra oficina que será la más agradable y grata para los trabajadores.

Finalmente, presentaremos todos los procesos que se desarrollaran durante la actividad normal. Dichos procesos deberán determinar las actividades y la secuencia de las mismas para el buen funcionamiento de la sociedad.

4.1. Localización.

La localización es muchas ocasiones puede ser un factor clave de éxito. Sin embargo, este no es nuestro caso, debido al modelo de negocio online que poseemos. Por esa razón hemos estudiado las características básicas que debe presentar el local, las cuales son:

- Acceso a internet.
- Coste de alquiler bajo.
- Buena comunicación.
- Tamaño adecuado (8 trabajadores).

Tras analizar las características que debe poseer la oficina, hemos elegido una que se encuentra situada en el polígono industrial L'Oliveral de Riba-Roja del Turia.

Ilustración 1. Edificio de la oficina.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Se ha elegido esta ubicación por varias razones. La primera ha sido el precio de alquiler de la oficina, al ser la más económica entre Valencia y alrededores. La segunda es por el buen acceso a ella, ya que se ubica muy cerca de la A-3 y a escasos 200 metros del baypas. Asimismo, dicha zona posee numerosa plazas de estacionamiento.

Además nombrar el factor más influyente, que es la presencia de fibra óptica de ONO en el polígono.

4.2. Distribución en planta.

En este apartado diseñaremos la distribución en planta más razonable para nuestra empresa y para ello estudiaremos las diferentes zonas del edificio y los equipamientos tanto del edificio como de la oficina.

Las diferentes zonas del edificio y su equipamiento son:

- Zona de descanso, compuesta por mesas, sillas y máquinas vending para los trabajadores de las distintas oficinas.
- La sala de reuniones cuenta con mesas en forma de U, cuya capacidad máxima es de 30 personas. Dicha sala es para todo el edificio, por ello para el disfrute de la misma será mediante previa reserva.
- Plazas de garaje tanto exteriores como interiores.

- Trasteros opcionales.
- Vigilancia 24 horas al día mediante cámaras de seguridad y vídeo-portero.
- Ascensores.
- Dos baños por planta.
- Sala de espera por planta.

Ilustración 2. Sala común.



Fuente: www.idealista.com, 2011.

Ilustración 3. Sala de espera.



Fuente: www.idealista.com, 2011.

A continuación, se expondrá el diseño de la oficina de modo que las actividades se desarrollen de la forma más práctica y adecuada posible.

La oficina está formada por tres despachos. El primero estará compuesto por los programadores y los grafistas. La decisión de juntarlos se debe, básicamente, a la gran dependencia existente entre ambos, ya que la buena o mala comunicación entre ambos influirá directamente en la calidad del producto.

El segundo estará ocupado por los programadores web. Estos están separados de los programadores y grafistas a causa de que realizan una actividad totalmente independiente y como es lógico necesitan su propio ambiente de trabajo.

Por último, en el tercer despacho se encuentra el Project Manager y el Gerente, al ser los encargados de la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la sociedad.

Por otra parte, las características de la oficina son:

- Aire acondicionado y calefacción individual.
- Suelo de cerámica.
- Antena parabólica colectiva.
- Alarma y cámara de seguridad.
- Puerta blindada.

En el anexo 2 se muestra un plano de la distribución de los despachos de la oficina.

4.3. Descripción del plan de operaciones.

En este apartado desarrollaremos los procesos correspondientes a las dos líneas de negocio de nuestra empresa, siendo estos entendidos como un conjunto de actividades realizadas de formas secuencial para la obtención del producto.

4.3.1. Procesos:

Para la realización del producto es necesario planificar previamente los pasos a seguir. En nuestro caso se realizarán dos ciclos de desarrollo. El primero dedicado a los juegos de redes sociales y a los del portal y el segundo al desarrollo del portal y página web principal de la red social.

Los pasos a seguir en el **ciclo de desarrollo del software o juego pequeño** son:

Análisis del mercado: Es el primer paso de todos que consiste en analizar el mercado, es decir, estudiar las tendencias del mercado, los tipos de videojuegos más vendidos en los últimos meses, preferencia de 2D o 3D, los géneros preferidos por los consumidores, etc. Para ello, recabaremos información de distintas fuentes como: ADESE, ISFE, etc.

Planeamiento del juego: Consiste en planear y escribir el documento de diseño del juego entendido como los planos del juego. En este apartado, tanto los grafistas como los programadores, deberán acordar la estructura del juego como:

- El género.
- La dimensión (2D o 3D).
- Los personajes.
- La forma de conseguir pasar la pantalla (eliminando bichos, mediante la realización de una prueba, etc).
- Como pierde vidas el personaje principal.
- Las armas de los personajes.
- Que les sucede a los personajes en diferentes situaciones.
- Etc.

Destacar, la importancia de este paso, ya que cuanto más detallemos el juego, más fácil será realizar los siguientes pasos. Si por el contrario se hace una planificación insuficiente puede ocurrir que en los siguientes apartados se nos

planteen situaciones que no habíamos proyectado y por consiguiente, deberemos retroceder nuestro trabajo.

Escribir casos de prueba: se fundamenta en la extracción de las características técnicas que tiene que cumplir el juego. Para ello, los programadores confeccionan una guía para su implementación en las siguientes fases.

Diseñar: reside en realizar los primeros bocetos de los objetos y fondos del videojuego según lo expuesto en la fase de planeamiento del juego.

Acentuar que tanto la fase de casos de prueba como la de diseño deberán ser revisadas por el Project Manager.

Programar: radica en la construcción técnica del producto. Está formado por un pequeño ciclo que comprende el código, la integración y el test.

El código se basa en dividir el juego en partes más pequeñas que serán programadores de forma individual por los programadores. Una vez programadas las distintas partes se pasará a la integración donde se juntaran las pequeñas partes programadas en un solo programa.

Finalmente en el test realizaremos dos pruebas. La primera se basa en comprobar que el juego se ajusta a lo diseñado en el apartado de planeamiento del juego y el segundo consiste en comprobar que el juego está libre de bugs. Los bugs es la denominación técnica de errores y por tanto a partir de ahora nos referiremos a ellos con esta nomenclatura.

Dibujar: consiste en la construcción artística del producto. Está formado por un ciclo que comprende el dibujo, la integración y el test.

En el apartado de dibujo realizaremos el paso de los bocetos de papel a la computadora. Una vez dibujados en el PC los bocetos pasarán a denominarse sprites. Inmediatamente integraremos, es decir, juntaremos los sprites para generar animaciones complejas. Por ejemplo: los sprites de las extremidades y los sprites del torso y la cabeza se juntan para generar un personaje.

Por último, se realizan un test para ver que todos los objetos y fondos diseñados se complementan.

Testear: en este paso se integran las animaciones y la programación del juego para comprobar que todas las piezas encajan correctamente.

Publicar: este es el último paso del ciclo que consiste en publicar los productos realizados.

Los programadores web se encargaran de publicar en el portal los productos-portal. En cambio los productos-red-social serán publicados, como el propio nombre indica en las redes sociales.

El ciclo de desarrollo de software lo podemos observar gráficamente en el anexo 3.

Finalmente, matizar que los ciclos de ambos productos difieren en el tiempo de construcción. Los videojuegos del portal tienen un tiempo estimado de 2 semanas, mientras que el tiempo estimado de los de las redes sociales es de 4 o 5 semanas aproximadamente. Esta diferencia de tiempo se debe, básicamente, a la calidad de los productos. Es decir, a mayor calidad más tiempo para la construcción.

Por otro lado, desarrollaremos el **ciclo de desarrollo del portal** cuyos pasos a seguir son:

Diseño del portal y de la página principal de las redes sociales: consiste en plantear la estructura del portal, especificando como se accederá a los distintos videojuegos, como se realizara el cambio de tiempo jugado a puntos para la tienda virtual, como se presentara la publicidad, etc. Y también planear la estructura y diseño de la página principal de las distintas redes sociales.

Implementación del portal y de la página principal de las redes sociales: Se basa en la elaboración de lo diseñado en el apartado anterior.

Feedback: en este apartado se recogerán todas las opiniones de los usuarios, ya sean quejas u opiniones de mejora.

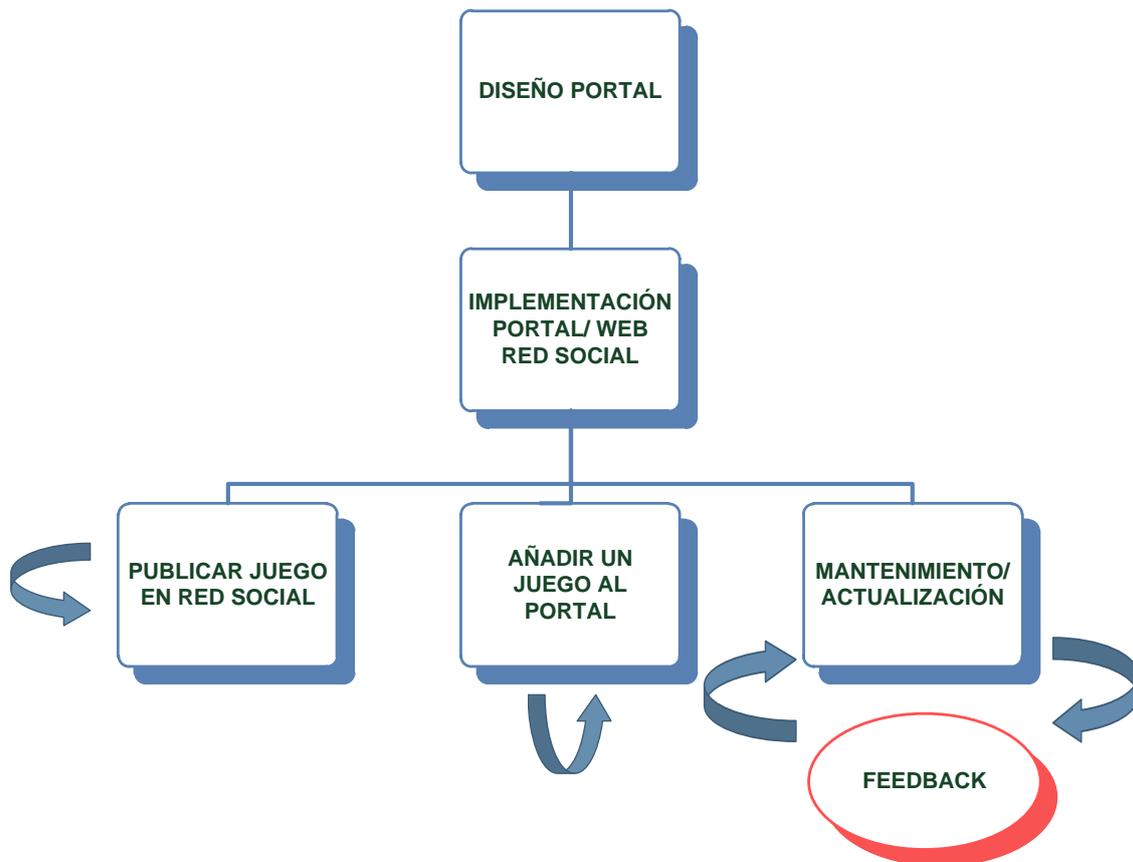
Mantenimiento/ actualización: Una vez realizado el feedback se realizará el mantenimiento o la actualización del portal y de la página principal.

Publicación en portal: como su propio nombre indica se publicarán los videojuegos en el portal una vez terminados.

Publicación en redes sociales: se publica el juego en las redes sociales y se manda una notificación a todos los usuarios que se hayan conectado tanto al portal o a la página principal de las redes sociales.

Los pasos anteriormente descritos se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 20. Ciclo desarrollo portal



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

4.4. Epílogo.

La localización en nuestra empresa no es un factor crítico, al contrario es un factor favorable ya que al tener el negocio online no necesitamos de una ubicación específica. Por tanto, tras analizar la oferta de oficinas de Valencia y alrededores nos hemos decantado por una situada en el Polígono de L'Oliveral de Riba-roja del Túria.

Por otro lado, hemos presentado nuestras líneas de negocio. La primera se dedica a la elaboración de productos para nuestro portal y la segunda a la

construcción de videojuegos para las redes sociales, caracterizados por ser de mayor calidad.

Finalmente, hemos definido el ciclo de desarrollo del software o juego pequeño y el ciclo de desarrollo del portal. El ciclo de desarrollo del software engloba las siguientes actividades: análisis del mercado, planeamiento del videojuego, casos de prueba, programación y publicación. En cambio, el ciclo de desarrollo del portal engloba: diseño del portal y de la página web principal de las redes sociales, implementación de las mismas, feedback y mantenimiento y actualización.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

El análisis de la organización y de los recursos humanos es uno de los apartados más importantes, debido a que en este plantearemos la razón de ser de la empresa, es decir, qué es, a que se dedica y como lo hace. Conjuntamente definiremos el futuro de la empresa, es decir, a donde queremos llegar.

Además todos los trabajadores deberán de conocer y cumplir los valores y los objetivos de la sociedad.

A continuación estudiaremos las distintas posibilidades jurídicas existentes en la legislación española para decidir cuál es la mejor opción. Para ello, nos centraremos básicamente en la responsabilidad y en la inversión necesaria que tiene cada día.

Una vez elegida la forma jurídica, desarrollaremos las distintas etapas a seguir para constituir la sociedad.

Finalmente definiremos los distintos puestos de trabajo de forma individual especificando las competencias, obligaciones, funciones y remuneraciones de cada uno. Con ello, pretendemos que cada trabajador comprenda cual es su trabajo y como lo debe hacer.

Tras analizar las funciones de cada trabajador, los representaremos en uno u otro rango del organigrama.

5.1. Misión, visión, valores y objetivos.

Misión: se define como la razón de ser y el propósito de la empresa. En nuestro caso, la misión consiste en ofrecer una nueva forma de entretenimiento y ocio a los usuarios de Internet a través de minijuegos online presentados en las redes sociales y en nuestro portal.

El propósito principal de la empresa es crear una afluencia de usuarios de las redes sociales al portal y viceversa con el fin de que los internautas tengan la mayor diversidad posible de minijuegos.

Visión: especifica la imagen del futuro que queremos crear con nuestras acciones de modo que esta ayude a marcar el camino hacia donde nos queremos dirigir. Por ello, con la visión pretendemos llegar a consolidarnos en el mercado de los videojuegos online y ser reconocidos por el máximo número de internautas.

Además pretendemos ser una empresa flexible para adaptarnos a los distintos cambios del entorno, al pertenecer a un sector muy cambiante.

Valores: se definen como un conjunto de principios y creencias que regulan el comportamiento general de la empresa. Los principales valores de nuestra empresa son:

1. *Adaptación a las necesidades del cliente:* analizamos el mercado y recabamos información de distintas fuentes sobre las preferencias y los gustos de los jugadores online con el fin de proporcionar productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
2. *Integridad y responsabilidad:* cada trabajador deberá actuar de forma honesta y deberá comprometerse a realizar sus funciones de la forma más solidaria posible.
3. *Profesionalidad:* todos los trabajadores deberán ser los mejores en su puesto de trabajo mediante la capacidad de adaptación a las distintas situaciones y el aprendizaje continuo.

Objetivos: deben ser concretos, coherentes entre sí, alcanzables y realistas para el buen funcionamiento de la empresa. Dichos objetivos se fijan en función de la misión, y visión de la empresa. Por tanto, los objetivos de Nanogames son:

1. Formar continuamente a los empleados mediante cursos de aprendizaje.
2. Obtener una satisfacción de los usuarios de un 90%. Esto lo estudiaremos mediante un foro que podremos a disposición de los clientes en el portal.
3. Mantener y actualizar el portal cada cierto tiempo (una vez cada dos días).

4. Conseguir consolidarse en el mercado online de videojuegos, en el medio plazo.
5. Conseguir un ambiente tranquilo y acogedor para los trabajadores de la empresa.
6. Obtener beneficios a través del micro-pago y de la publicidad del portal.
7. Ser los primeros en ofrecer los productos que los consumidores demanden. Para ello cada 2 o 4 semanas aproximadamente realizaremos un análisis del mercado sobre las preferencias y los gustos de los usuarios.
8. Tener gran flexibilidad para adaptarnos a cualquier situación.

5.2. Constitución y forma jurídica-fiscal.

La elección de la forma jurídica de una sociedad es una sentencia muy importante. Por tanto, estudiaremos las características más representativas de nuestro negocio con el fin de elegir la forma jurídica más adecuada.

En primer lugar hemos eliminado las sociedades que se caracterizan por tener una responsabilidad ilimitada a terceros. Esta decisión nos beneficia ya que ningún socio responderá con su patrimonio.

Las sociedades civiles, las comunidades de bienes, las sociedades comanditarias y el empresario individual serán descartadas por no cumplir con dicha característica.

La segunda característica de nuestro negocio es el número de socios. Solamente serán dos, el Project Manager y el Gerente y el porcentaje de representación será del 60% y 40% respectivamente.

Por tanto, eliminaremos las sociedades laborales por tener un mínimo de socios superior al de nuestro negocio y las sociedades anónimas ya que no tienen un control sobre los posibles nuevos socios.

Finalmente, hemos decidido que la mejor opción para nuestro negocio es la **Sociedad Limitada, libre empresa.**

- Pasos para constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
1. Solicitar el Certificado de Denominación Social, el cual indica que no existe ninguna sociedad constituida con la misma denominación social.
 2. Firmar la Escritura Pública de Constitución, la cual deberá contener:
 - La identidad de los socios.
 - La voluntad de constituir una S.L
 - La aportación de cada socio y las particiones asignadas a cada uno.
 - Los estatutos de la sociedad.
 - El sistema de administración que tendrá la sociedad.
 - La identidad de la persona que se encargue, inicialmente, de la administración y de la representación de la empresa.
 3. Solicitud del C.I.F (Código de Identificación Fiscal) provisional.
 4. Autoliquidación (exenta) del Impuesto de Operaciones Societarias.
 5. Pago al BORME (Boletín Oficial de Registro Mercantil) e inscripción en el Registro Mercantil.
 6. Otros trámites:
 - Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E).
 - Realizar la declaración censal.
 - Obtención de la licencia de apertura.
 - Darse de alta en la Seguridad Social.
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo.

7. Obtención del C.I.F definitivo.

Por otra parte analizaremos la presión fiscal que va a soportar nuestra sociedad.

➤ Impuesto de Sociedades:

Somos una empresa de reducida dimensión ya que cumplimos con el siguiente requisito: la cifra de negocio del año anterior es menor de 10 millones de €. En nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación la cifra de negocios se referirá al primer periodo impositivo en el que se desarrolle la actividad.

Por tanto, disponemos de una serie de incentivos fiscales que enumeraremos a continuación.

- ✚ Libertad de amortización en inmovilizado material nuevo de escaso valor unitario < 601,01€ hasta un límite de 12.020,24€.
- ✚ Libertad de amortización del Inmovilizado Material Nuevo siempre que cumpla el siguiente requisito:
 - En los 24 meses siguientes la plantilla media total se debe incrementar respecto a la media de los 12 meses anteriores y el incremento se mantenga durante otros 24 meses.
- ✚ Amortización acelerada de Inmovilizado Material, Intangible e Inmobiliario Nuevo.
- ✚ Estimación global del riesgo de insolvencias, hasta un límite del 1% sobre los deudores existentes al cierre.
- ✚ Amortización acelerada del Inmovilizado Material objeto de reinversión.
- ✚ El tipo de gravamen será del 25% de la Base Imponible hasta 300.000€ y del 30% sobre el resto.
- ✚ Deducción para el fomento del uso de nuevas tecnologías.

5.3. Análisis del Puesto de Trabajo Individual.

En este punto estudiaremos las funciones a desarrollar por los empleados. Para ello realizaremos primeramente un análisis de los puestos de trabajo donde determinaremos las responsabilidades de los empleados, la calificación necesaria para el puesto que optan, etc. Posteriormente, describiremos los puestos de trabajo donde se detallara la finalidad del puesto, los requisitos necesarios, la relación en la empresa y el deber de los empleados.

5.3.1 Análisis y descripción del puesto de trabajo del Programador.

Análisis del Puesto:

1. *Objetivo general del puesto:* Programación de videojuegos.
2. *Denominación del puesto:* Programador.
3. *Categoría profesional:* Empleado.
4. *Tipo de contrato:* Indefinido.
5. *Salario aproximado:* 1.200€.
6. *Horario:* 8:30-14:00h y 15:00-17:30.

Descripción del Puesto:

1. *Cotidianas:* Programar (realizar código, integrar y hacer test de prueba).
2. *Periódicas:* Análisis el mercado, estudiar las tendencias y recabar toda la información necesaria.

Recursos utilizados del Puesto:

1. *Tecnología:* Flash o Action Script(lenguaje para hacer videojuegos online, son sinónimos).
2. *Herramientas:* Flash Builder y/o Adobe Flash 4 (programa para hacer videojuegos).

✚ *Requisitos del Puesto:*

1. *Intelectuales:* Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, autonomía, optimismo, constancia, vocación por los videojuegos y cooperación.

✚ *Formación/ experiencia:*

1. *Formación mínima:* Ciclo Formativo de Grado Superior de Desarrollo de Aplicaciones Informáticas.
2. *Idiomas:* Nivel medio-alto de inglés.
3. *Experiencia mínima:* Al menos 2 juegos flash terminados con calidad aceptable.

✚ *Finalidad del Puesto:*

1. Programar toda la estructura del videojuego e integrarlo con la parte gráfica.

✚ *Deberes y responsabilidades:*

1. Escribir los casos de Prueba.
2. Realizar el código.
3. Integrar el código y la parte gráfica.
4. Realizar test de prueba.
5. Analizar las necesidades del mercado.
6. Hacer propuestas al Project Manager sobre posibles videojuegos.

✚ *Relaciones en la empresa:*

1. Deberá relacionarse con todos los empleados de la empresa, en especial con los diseñadores. Depende jerárquicamente del Project Manager.

5.3.2 Análisis y descripción del puesto de trabajo del Programador Web.

Análisis del Puesto:

1. *Objetivo general del puesto:* Programación del portal y mantenimiento y actualización del mismo.
2. *Denominación del puesto:* Programador web.
3. *Categoría profesional:* Empleado.
4. *Tipo de contrato:* Indefinido.
5. *Salario aproximado:* 1.000€.
6. *Horario:* 8:30-14:00h y 15:00-17:30.

Descripción del Puesto:

1. *Cotidianas:* Programar y mantener el portal.
2. *Periódicas:* Análisis el mercado, estudiar las tendencias, recabar toda la información necesaria y publicar los videojuegos en el portal. Analizar las propuestas y las quejas de los internautas para mejorar y actualizar el portal.

Recursos utilizados del Puesto:

1. *Tecnología:* HTML, PHP, (lenguaje para programar páginas web), SQL (lenguaje para hacer bases de datos).
2. *Herramientas:* MySQL (programa para hacer bases de datos), Dreamweaver (programa para realizar páginas web).

Requisitos del Puesto:

1. *Intelectuales:* Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, autonomía, optimismo, constancia y cooperación.

✚ *Formación/ experiencia:*

1. *Formación mínima: Ciclo Formativo de Grado Superior de Desarrollo de Aplicaciones Informáticas.*
2. *Idiomas: Nivel medio-alto de inglés.*
3. *Experiencia mínima: Páginas web con anterioridad con una calidad aceptable.*

✚ *Finalidad del Puesto:*

1. Programar, mantener y actualizar el portal y publicar los juegos en el mismo.

✚ *Deberes y responsabilidades:*

1. Programar el portal.
2. Mantener y actualizar el portal.
3. Publicar los videojuegos en el portal.
4. Analizar las necesidades del mercado.
5. Estudiar las propuestas y las quejas de los usuarios.

✚ *Relaciones en la empresa:*

1. Deberá relacionarse con todos los empleados de la empresa. Depende jerárquicamente del Project Manager.

5.3.3 *Análisis del puesto de trabajo del Diseñador.*

✚ *Análisis del Puesto:*

1. *Objetivo general del puesto:* Diseñar los personajes, objetos y fondos de los videojuegos.
2. *Denominación del puesto:* Diseñador.
3. *Categoría profesional:* Empleado.

4. *Tipo de contrato:* Indefinido.
5. *Salario aproximado:* 1.200€.
6. *Horario:* 8:30-14:00h y 15:00-17:30.

 *Descripción del Puesto:*

1. *Cotidianas:* Dibujar los sprites y arte conceptual, integrar los sprites y testear.
2. *Periódicas:* Análisis el mercado, estudiar las tendencias y recabar toda la información necesaria.

 *Recursos utilizados del Puesto*

1. *Herramientas:* Photoshop.

 *Requisitos del Puesto:*

1. *Intelectuales:* Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, creatividad, optimismo, autonomía, constancia y cooperación.

 *Formación/ experiencia:*

1. *Formación mínima:* Bachiller.
2. *Idiomas:* nivel medio de inglés.
3. *Experiencia mínima:* Portafolio extenso, experiencia con videojuegos.

 *Finalidad del Puesto:*

1. Diseñar los personajes, objetos y paisajes de los juegos.

 *Deberes y responsabilidades:*

1. Planificar el diseño/ dibujar arte conceptual.
2. Dibujar distintos sprites.
3. Integrar los dibujos.

4. Realizar test de prueba.
5. Analizar las necesidades del mercado.
6. Hacer propuestas al Project Manager sobre posibles videojuegos.

✚ Relaciones en la empresa:

1. Deberá relacionarse con todos los empleados de la empresa, en especial con los programadores. Depende jerárquicamente del Project Manager.

5.3.4 Análisis y desarrollo del puesto de trabajo del Project Manager.

✚ *Análisis del Puesto:*

1. *Objetivo general del puesto:* Planificar y decidir los videojuegos a realizar.
2. *Denominación del puesto:* Project Manager.
3. *Categoría profesional:* Propietario.
4. *Salario aproximado:* 2.000€.
5. *Horario:* 8:30-14:00h y 15:00-17:30.

✚ *Descripción del Puesto:*

1. *Cotidianas:* Supervisión de los empleados y del videojuego. Decisión sobre el contenido y la forma del videojuego.
2. *Periódicas:* Análisis el mercado, estudiar las tendencias y recabar toda la información necesaria. Escribir el documento de diseño del juego y realizar reuniones periódicas para el control del desarrollo de los productos.

✚ *Recursos utilizados del Puesto:*

1. *Tecnología:* UML (lenguaje utilizado para realizar los planos del software).

 *Requisitos del Puesto:*

1. *Intelectuales:* Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de motivar, capacidad de decisión, empatía, adaptabilidad, flexibilidad y cooperación.

 *Formación/ experiencia:*

1. *Formación mínima:* Diplomatura Informática.
2. *Idiomas:* Inglés nivel alto.
3. *Experiencia mínima:* Jefe de Proyecto en juegos Flash en al menos 3 proyectos.

 *Finalidad del Puesto:*

1. Planificar la estructura del juego y escribir el documento de diseño que contiene todas las características del contenido del videojuego.

 *Deberes y responsabilidades:*

1. Planificar el videojuego.
2. Escribir el documento de diseño.
3. Controlar todas las fases de los videojuegos.
4. Supervisar a los empleados.
5. Analizar las necesidades del mercado.
6. Hacer propuestas sobre posibles videojuegos.
7. Resolver los problemas que surjan.
8. Mantener los datos de los rendimientos alcanzados por los empleados.
9. Planificar las necesidades de personal.

10. Desarrollar las actividades de formación para los empleados.
11. Realizar el análisis de puestos de trabajo junto con el Gerente.

✚ Relaciones en la empresa:

1. Deberá relacionarse con todos los empleados de la empresa ya que de él dependen los programadores, diseñadores y programadores web.

5.3.5 Análisis y desarrollo del puesto de trabajo del Gerente.

✚ *Análisis del Puesto:*

1. *Objetivo general del puesto:* Llevar la contabilidad y las finanzas de la empresa.
2. *Denominación del puesto:* Gerente.
3. *Categoría profesional:* Propietario.
4. *Salario aproximado:* 1.800€.
5. *Horario:* 8:30-14:00h y 15:00-17:30.

✚ *Descripción del Puesto:*

1. *Cotidianas:* Llevar la contabilidad al día, registrar los ingresos y los gastos.
2. *Periódicas:* Cuadrar el balance y PyG, realización de informes sobre los estados financieros, búsqueda de nuevos publicistas, búsqueda de nuevas formas de financiación, actualización de conocimientos y control sobre el rendimiento de los empleados.

✚ *Recursos utilizados del Puesto:*

1. *Herramientas:* ContaPlus, Microsoft Office.

✚ *Requisitos del Puesto:*

1. *Intelectuales:* Iniciativa, liderazgo, capacidad de motivar, capacidad de decisión, empatía, adaptabilidad, flexibilidad y cooperación.

✚ *Formación/ experiencia:*

1. *Formación mínima:* Licenciado en ADE, económicas o diplomado en empresariales.
2. *Idiomas:* Inglés nivel alto.
3. *Experiencia mínima:* De 2 años en un puesto similar.

✚ Finalidad del Puesto:

1. Realizar las funciones de financiamiento de la empresa y llevar la contabilidad de la misma.

✚ Deberes y responsabilidades:

1. Gestionar adecuadamente el equipo financiero.
2. Generar un ambiente cordial, productivo y tranquilo entre los trabajadores.
3. Registrar y mantener actualizadas las cuentas de la empresa.
4. Asignar adecuadamente los recursos de la empresa.
5. Detectar cualquier desajuste en gastos e ingresos.
6. Mantener una relación estable entre los publicistas del portal.
7. Búsqueda de nuevas formas de financiación.
8. Actualización constante de los conocimientos.
9. Llevar la contabilidad correctamente (realizar los asientos correctos, preparación de cierres y la administración contable de activos y pasivos).
10. Controlar bajas y enfermedades.

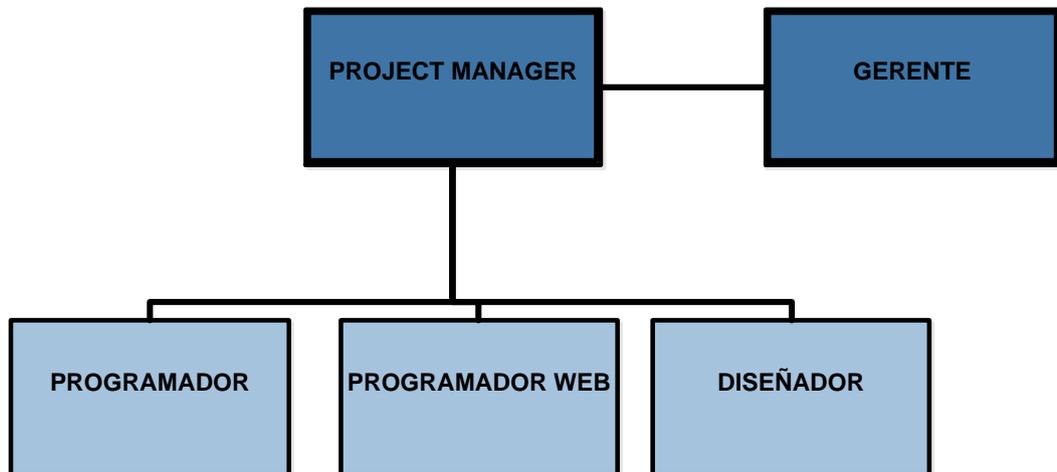
11. Mantener los datos de los rendimientos alcanzados por los empleados.
12. Planificar las necesidades de personal.

✚ Relaciones en la empresa:

1. Deberá relacionarse con todos los empleados de la empresa.

5.4. Organigrama.

Figura 21. Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

5.5. Epílogo.

En primer lugar la misión de Nanogames consiste en ofrecer una nueva forma de entretenimiento y ocio a los usuarios de Internet a través de minijuegos online presentados en las redes sociales y en nuestro portal.

La forma jurídica elegida ha sido la sociedad limitada ya que es la que más se adapta a nuestras necesidades.



Finalmente se han representado en el organigrama las dependencias jerárquicas, estando al mismo nivel el Gerente y el Project Manager y en un nivel inferior los programadores, diseñadores y programadores web que dependen del Project Manager.

6. ANÁLISIS DE MARKETING.

6. ANÁLISIS DE MARKETING

El marketing se define como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. (Kotler, Philips, 2005).

En este apartado desarrollaremos el plan de marketing- mix, o lo que es lo mismo, las 4Ps, las cuales son: el producto, precio, distribución y comunicación para alcanzar los objetivos previstos.

6.1 Segmentación y Público Objetivo.

En este punto definiremos cual será nuestro público objetivo, es decir a qué tipo de personas nos vamos a dirigir. Para ello vamos a realizar una segmentación del mercado, el cual consiste en dividir el mercado en varios fragmentos. Estos fragmentos están formados por grupos de personas homogéneos, es decir, que tienen los mismos gustos y comportamientos.

A continuación, desarrollaremos una serie de criterios que nos ayudaran a definir nuestro público objetivo.

Criterios geográficos:

Nuestros productos no van orientados a una zona geográfica específica, ya que los usuarios pueden acceder a nuestros productos desde cualquier parte del mundo. El único requisito a tener en cuenta es que los usuarios tengan acceso a Internet. En definitiva, nos es indiferente la situación geográfica siempre que se cuente con acceso a Internet.

Criterios demográficos:

- Edad: Tanto los productos del portal como el de las redes sociales van dirigidos a todo tipo de edades. Sin embargo, en las redes sociales hay una restricción de edad mínima para poder acceder a una cuenta, concretamente, en España es de 14 años.
- Sexo: A hombres o mujeres indistintamente.

- Ocupación: indistinto.
- Estado civil: indistinta.

✚ Criterios psicológicos:

- Personalidad: Nos dirigimos hacia personas que les guste jugar a los videojuegos online. Más concretamente, nos centramos en *los casual* que se caracterizan, como hemos definido anteriormente, por buscar juegos sencillos con el fin de divertirse.
- Tasa de utilización del producto: Personas que una vez han probado el producto jueguen de forma regular, es decir, diariamente o varias veces a la semana.

✚ Criterios socioeconómicos:

- Renta: indistinta.

Una vez analizado, los anteriores criterios, podemos definir correctamente nuestro público objetivo, es decir, el público a los que dirigimos nuestros esfuerzos y productos.

✚ Público objetivo:

Personas de distintas edades con una edad mínima de 14 años, que les guste jugar a juegos online de forma regular con el fin de divertirse y tengan acceso a Internet.

6.2 Estrategia del producto.

El producto es un elemento muy importante, ya que es el factor que nos va a diferenciar de la competencia. Además el producto es el objeto que va a ser intercambiable, es decir, la empresa lo intercambiara con el consumidor final con el objetivo de obtener beneficios.

Nuestra empresa va a desarrollar dos tipos de productos. El orientado a las redes sociales, denominado producto red social, y el orientado a nuestro portal, llamado producto portal.

Ambos productos comparten la siguiente definición. Son videojuegos que desarrollaremos para las distintas redes sociales y páginas web existentes. Dichos juegos serán de diferentes géneros dependiendo de la demanda, es decir, serán de acción, tradicionales, coches, etc. Y, además ambos productos ofrecer entretenimiento y diversión para el tiempo de ocio.

Las diferencias principales de cada uno de ellos se exponen a continuación:

- ✚ *Producto red social:* Su ciclo de vida es mayor debido a que la calidad que exigimos. Su público objetivo son los usuarios de las redes sociales. Su misión es obtener beneficios a través de micro-pagos y generar una afluencia de usuarios al portal. Su sistema se basa en limitar el tiempo de juego por día. Además dispone de tienda virtual para la compra de objetos virtuales con moneda ficticia.
- ✚ *Producto portal:* Su ciclo de vida es menor debido a que nos centramos más en la cantidad que en la calidad de los juegos. Su público objetivo son los usuarios de nuestro portal y de todos los portales de juegos de internet. Su misión es obtener beneficios a través de la publicidad y generar una afluencia de los usuarios de nuestro portal a las redes sociales y otra afluencia de los usuarios de los portales de juegos de internet a nuestro portal. Su sistema de juego está basado en juegos pequeños. Además, cuenta con un sistema de equivalencia entre tiempo de juego y moneda ficticia. Estas monedas son las que se pueden gastar en las tiendas virtuales de los juegos de las redes sociales.

La producción de las dos líneas de negocio no va a ser continua, es decir, no vamos a producir ambas líneas de negocio a la vez debido principalmente a la estructura del negocio y al poco personal que hay en la empresa.

Por ello, hemos decidido alternar la producción de las diferentes líneas. La producción se basará en realizar un juego de red social, durante 4 o 5 semanas y a continuación realizar un juego de portal que tiene un periodo de producción de dos semanas. Seguidamente, volveremos a producir un juego de red social y así sucesivamente.

Finalmente, nombrar que la decisión de alternar los videojuegos se debe, como hemos dicho anteriormente, al poco recurso humano existente en la empresa. Y, a que pensamos que la alternancia de productos producirá una maximización del rendimiento de los trabajadores, ya que los productos de red social, al ser de mayor calidad, necesitan de mayor esfuerzo por parte de los trabajadores. En cambio, los productos de portal, al ser de menor calidad, necesitan un rendimiento por trabajador menor.

6.3 Estrategia de precio.

El precio es un factor muy importante, ya que es la única variable del marketing mix que genera ingresos a la empresa y por tanto es la vía de consolidación o supervivencia de la misma. Por tanto, el precio no lo podemos entender como una herramienta estática e inherente al producto sino que es una herramienta que debe ser gestionada continuamente de una forma adecuada.

La fijación del precio es un mecanismo muy complejo y habitualmente sujeto a negociación. Existen tres métodos en función del elemento fundamental en el que nos queramos basar. Dichos métodos son: basado en costes, basados en la competencia y basados en el mercado o la demanda.

Aunque lo más recomendable es que se compaginen diversos criterios, al ser una nueva empresa nos basaremos en los precios de referencia de la competencia, puesto que el mercado habrá fijado un precio como razonable y todos los competidores oscilarán alrededor del mismo.

Fijación de precio basado en la competencia:

La fijación de precios basada en la competencia es la fijación de precios a una tasa vigente, en la que la empresa basa su precio en los precios competidores.

Para ello, vamos a analizar el precio unitario de los productos más representativos de nuestros competidores directos, con el fin de decidir cuál será el más adecuado para nuestros productos.

Destacar que solamente nos vamos a centrar en el precio unitario, aunque existan más, debido a que los otros son proporcionales a éste.

Tabla 1.Precios de la competencia

JUEGO	P.U.MÍN
Farmville	0.8€
CityVille	1.6€
The Sims Social	1.38€
Magic Land	1.73€
Mahjong	1.38€

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Una vez analizada la competencia concluimos que el precio medio unitario mínimo es de 1, 378€. Por tanto, como somos una empresa de nueva creación vamos a poner nuestro precio mínimo por debajo de la media, más concretamente, a 1€.

Esta decisión se debe básicamente a que queremos introducirnos en el mercado de los videojuegos online. Por eso, en un primer momento ofreceremos un precio unitario menor que la media de la competencia. Además pensamos que un precio redondo será muy bien acogido por los clientes.

Una vez decidido el precio unitario de nuestro producto seguiremos una estrategia de precio para los otros basada en precios diferenciales, más concretamente en los descuentos por volumen y promocionales. Es decir, cuantas más monedas virtuales compren en una transacción, más económicas les saldrá el precio por unidad.

En cuanto a la línea de negocio del portal decir que los ingresos previenen de la publicidad no de los micro-pagos como pasa en la línea de red social. Por tanto,

hemos decidido realizar un contrato con un publicista llegando al acuerdo de cobrar 0,7€ por cada usuario que haga click en el banner de publicidad.

6.4 Estrategia de Comunicación.

La comunicación tiene como objetivos principales los siguientes: informar de la existencia del producto e incitar la compra del mismo.

Una buena comunicación entre empresa y consumidor es esencial para cualquier negocio, ya que a través de la comunicación las empresas presentan la imagen de la misma y la imagen de sus productos al mercado.

A continuación, mostraremos las distintas formas en las que basaremos nuestra estrategia de comunicación.

Promociones:

- *Promoción por invitación*, es decir, aquellos usuarios que inviten a amigos a jugar al juego publicado en las redes sociales tendrá como recompensa monedas virtuales para consumir en nuestra tienda. Nuestra promoción se basará en regalar un billete por amigo agregado.
- *Promociones de descuento*, cada cierto tiempo, por la compra de monedas virtuales. Por ejemplo: los usuarios tendrán un 25% de descuento en la compra de billetes virtuales si comprar en un tiempo determinado. Es decir, si normalmente 5 billetes cuestan 1€, durante un día específico, los internautas podrán conseguir los 5 billetes por 0,75€.

Publicidad

- Los juegos del portal nos sirven como publicidad cuando están expuestos en los diferentes portales de internet. Es decir, nuestros programadores web los distribuirán a todas las páginas web especializadas en juegos de internet de forma gratuita, siempre que cumpla las siguientes condiciones:
 1. Durante la fase de carga del juego aparecerá el logo y el nombre de la empresa.

2. Durante el juego, en la parte superior aparecerá el logo de la empresa.
3. Al finalizar el juego aparecerá un mensaje con el nombre y el logo de la empresa.
4. Durante las tres fases anteriores, si el jugador pincha en el nombre o logo de la empresa será redirigido, en otra pestaña, a nuestro portal. A continuación, mostraremos un ejemplo visual de este tipo de publicidad.

☐

Ilustración 4. Pantallazos de puzzle bobble.



Fuente: Rober Rodriguez, 2011.

- Cada vez que publiquemos un juego, independientemente de si es de portal o de red social, enviaremos una notificación a todos los afiliados a nuestra página de la red social y a los usuarios que hayan entrado en nuestro portal, ya que para que les podamos dar el dinero virtual, los usuarios del portal tendrán que entrar con su cuenta de Google + o Facebook.

- Realizar publicidad en Google mediante la aparición del portal en la primera hoja del mismo cuando un internauta realice una búsqueda de juegos.

6.5 Estrategia de Distribución.

La distribución es la forma de hacer llegar nuestros productos hasta los consumidores finales. Por tanto, para elegir la forma más correcta de realizarla debemos tener en cuenta las características: del consumidor, del producto mercado y de la cobertura de mercado.

Existen dos canales de distribución que son:

- ✚ Directa: esta se caracteriza porque el producto va directamente del fabricante al consumidor final sin pasar por intermediarios.
- ✚ Indirecta: se caracteriza porque el producto pasa por diferentes intermediarios antes de llegar al consumidor final. Este proceso puede ser más o menos largo dependiendo de los intermediarios que existan.

En nuestro caso, los productos para redes sociales van a seguir una distribución indirecta, puesto que las características del producto mercado nos indican que es necesario utilizar como intermediario las redes sociales.

Figura 22. Canal distribución red social.



Fuente:Elaboración Propia 2011.

Nuestras redes sociales, como hemos dicho anteriormente, son Facebook y Google +. La característica principal de ambas redes es que ellas mismas distribuyen el producto y lo promocionan por toda su red social a cambio de un porcentaje sobre los beneficios que te reporte el juego.

Facebook cobra por la distribución y la promoción un 30% de los beneficios totales. En cambio, Google+ solamente cobra un 5%.

Cabe decir, que esta distribución nos conviene ya que somos una pyme de nueva creación y por tanto, de esta forma no tenemos que preocuparnos de la distribución. Además, el coste de la misma va en función de los beneficios obtenidos.

Por otra parte, para los productos del portal vamos a utilizar tanto el canal directo como el indirecto. Es decir, publicaremos los juegos en nuestro portal y en otros portales.

Figura 23. Canal distribución portal.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Publicar los videojuegos en nuestro portal nos sirve para obtener ingresos a través de la publicidad. Es decir, cada vez que un usuario haga clic en la publicidad de nuestro portal nosotros tendremos un ingreso por parte de la empresa que se publicita.

Publicar los videojuegos en otros portales nos sirve para hacer publicidad de nuestro portal. Es decir, cada vez que un usuario juegue a nuestro juego en otra página web, nosotros le daremos la opción de jugar en nuestro portal mediante un link.

6.6 Epílogo.

El público objetivo de Nanogames son personas de distintas edades con una edad mínima de 14 años, que les guste jugar a juegos online de forma regular con el fin de divertirse y tengan acceso a Internet.



La estrategia de producto que seguirá la empresa se basa en dos líneas de negocio. La primera está dedicada a juegos para las redes sociales y la a juegos de portal.

La estrategia de precio se basa en la competencia, la cual tiene un precio unitario medio de alrededor de un 1€.

Finalmente, en la estrategia de comunicación, la empresa realizara promociones (regalo de dinero ficticio por invitación y descuento por compra en momentos determinados) y publicidad (juegos gratuitos a otros portales, notificaciones sobre novedades, aparición del portal en la primera hoja de Google).

7. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

En este punto estudiaremos la viabilidad del proyecto que vamos a llevar a cabo, es decir, si el proyecto es rentable o no.

Para ello realizaremos una previsión a tres años vista del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, especificando el plan de ventas y el plan de inversión.

Además, el estudio del balance y PyG, lo realizaremos en diferentes escenarios posibles, los cuales son: el pesimista, realista y optimista.

7.1 Plan de ventas.

Vamos a estudiar la previsión de ventas de las dos líneas de negocio que poseemos. En primer lugar, nos centraremos en la previsión de ventas de los juegos para redes sociales.

Para ello, hemos estudiado el ciclo de vida que tienen los productos de las redes sociales y hemos concluido que su ciclo de vida normal es aproximadamente de 1 año (48 semanas).

Además nos hemos fijado que la mayoría de estos productos siguen una distribución normal a lo largo de su vida. Por dicha razón, hemos representado las ventas de cada producto mediante una campana de Gauss.

Con respecto a la línea de negocio de los productos de portal hay que destacar que nosotros obtenemos ingresos a través de la publicidad que haya en nuestro portal, no a través de los juegos.

Esta línea de negocio se basa en la realización de un contrato con un publicista de internet. En dicho contrato se detalla el dinero que ganaremos cada vez que un usuario de nuestro portal haga click en un banner de publicidad.

Plan de ventas del primer año.

En primer lugar vamos a estudiar cuantos productos vamos a poder desarrollar en el primer año de vida. Para ello hemos representado mediante un diagrama de

Gantt los pasos que tenemos que realizar antes de poner en marcha nuestra empresa y con ello, el desarrollo de nuestro primer producto.

Tabla 2. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD/SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
CONSTITUCIÓN	■	■																	
TRÁMITES	■	■	■	■	■														
ALQUILER			■																
ADQ. MOBILIARIO Y EQUIPOS INFORMATICOS			■	■															
CONTRATACIÓN EMPLEADOS					■	■													
PUESTA EN MARCHA							■												
PRODUCCIÓN JUEGO RED								■	■	■	■	■			■	■	■	■	■
PRODUCCIÓN JUEGO WEB													■	■					
PRODUCCIÓN TIENDA VIRTUAL/ WEB RED SOCIAL								■	■	■	■	■	■	■					
PRODUCCIÓN PORTAL																■	■	■	

Fuente: Elaboración Propia.

Como observamos en la tabla anterior, hasta la semana 8 del primer año, no empezamos a desarrollar el primer juego. Cabe destacar, como hemos mencionado en apartados anteriores, que el ciclo de desarrollo de los productos de red es de 5 semanas y que seguiremos una estrategia de desarrollo de un producto de red y un producto de portal simultáneamente.

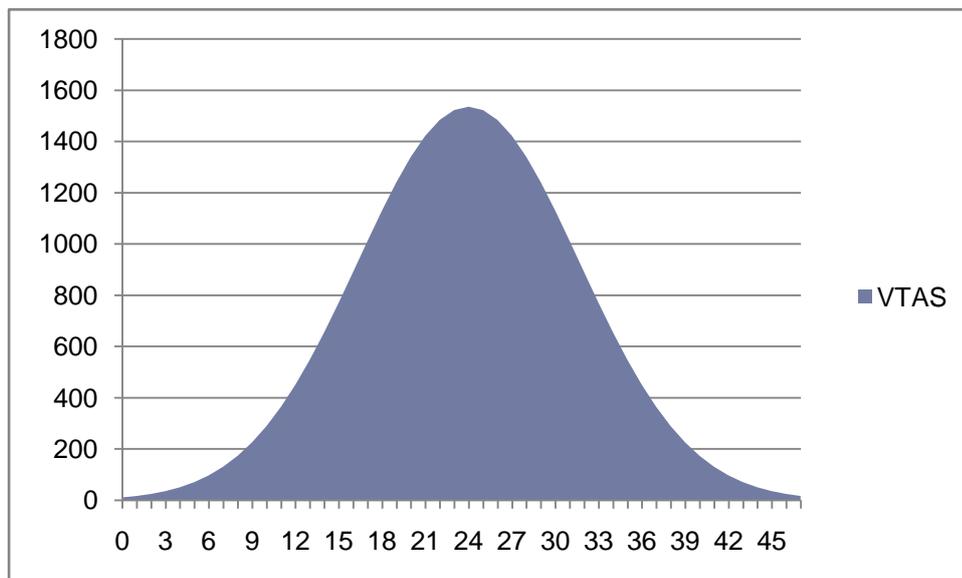
Tras exponer el diagrama de Gantt, concluimos que el primer año solamente podremos realizar 4 juegos de red y 4 juegos de portal.

Los juegos de red durante este año van a seguir una distribución normal, con un máximo de 1500 ventas, aproximadamente, de producto unitario. Esta decisión se debe a un estudio realizado en Appdata sobre las ventas de un videojuego medio.

Por otra parte, hemos basado nuestra distribución normal a nuestro precio unitario, el cual es de 1€. Aunque sabemos que la mayoría de las veces se producirán menos ventas pero con un gasto mayor en cada una de ellas.

A continuación, mostraremos el ciclo de ventas de un juego red en el primer año de vida de Nanogames. Y en el anexo 4 plasmaremos las ventas mes a mes del primer año.

Figura 24. Ciclo de vida juego red, año 1.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En cuanto a la segunda línea de negocio, observamos, en el diagrama de Gantt, que no estará activa hasta la semana 19 del primer año. Además, hay que tener en cuenta que hasta el penúltimo mes del año no vamos a insertar los banners de publicidad en nuestro portal, ya que los primeros 5 meses se utilizaran para recabar juegos, independientemente si son propios o ajenos.

En noviembre del primer año, prevemos que el portal de Nanogames será reconocido por los internautas y por ello suponemos que a esa fecha contaremos con 6000 usuarios diarios.

Nuestra empresa ha realizado un estudio sobre el porcentaje de usuarios que realiza click en la publicidad y ha concluido que el 5% del total de usuarios pincha en la publicidad. Del mismo modo, hemos investigado el precio por click en AdSense y hemos visto que de media podremos ingresar un 0,7€ por click. Por tanto, en

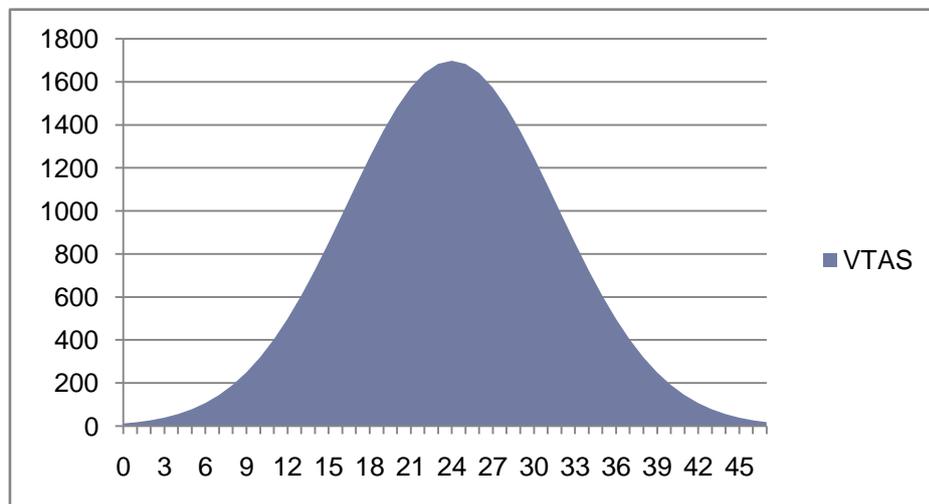
noviembre y en diciembre del primer año, nuestra empresa obtendrá 6.300€ / mes de esta línea de negocio. (Anexo 4)

✚ Plan de ventas segundo año.

Durante este año hemos previsto desarrollar 6 juegos de red y 5 juegos de web.

Con respecto a los juegos de red, destacar que incrementaremos un 10,6% las ventas, debido a las perspectivas, según PriceWaterHouseCooper, del segmento online de los videojuegos.

Figura 25. Ciclo de vida juego red, año 2.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Por otra parte, destacar que en el plan de ventas del segundo año, debemos tener en cuenta tanto las ventas que se vayan a realizar durante este año como las ventas de los juegos que fueron desarrollados durante el año pasado y cuyo ciclo de vida aun no ha terminado.

En cuanto al portal, suponemos que va a experimentar un incremento en los usuarios de un 10.6%, mientras que las demás condiciones quedan constantes.

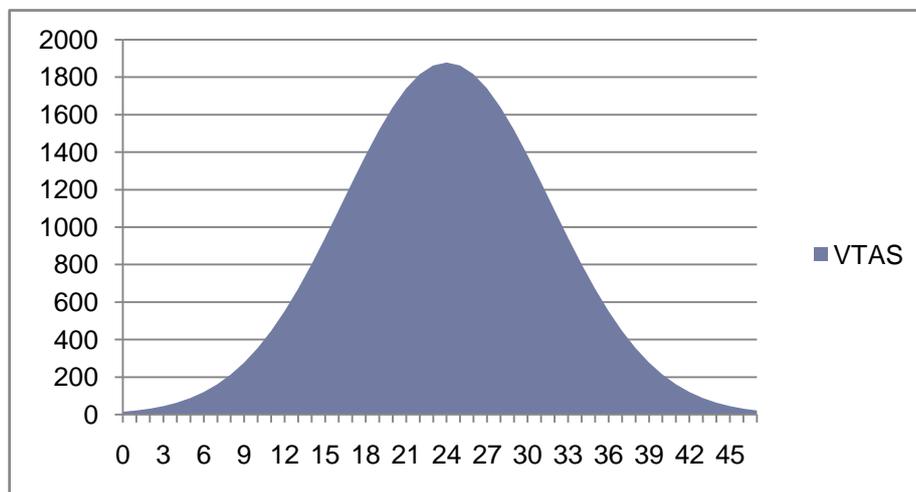
En el anexo 4 encontramos el plan de ventas del segundo año desarrollado mes a mes.

✚ Plan de ventas del tercer año:

Durante este año hemos previsto desarrollar 6 juegos de red y 5 juegos de web.

En cuanto a los juegos de red, nombrar que pronosticamos un incremento de un 10.6% sobre las ventas. Además destacar, como hemos nombrado en el apartado anterior, debemos tener en cuenta el ciclo de vida de los juegos, ya que hay juegos del año anterior que aun generaran ingresos a la empresa durante este año.

Figura 26. Ciclo vida juego red, año 3.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En cuanto al portal, suponemos que va a experimentar un incremento en los usuarios de un 10,6%, mientras que las demás condiciones quedan constantes.

En el anexo 5 encontramos el plan de ventas del segundo año desarrollado mes a mes.

Finalmente, destacar que las ventas previstas para los próximos tres años han seguido un patrón realista, es decir, después de realizar investigaciones y estudios es lo que creemos que sucederá. Sin embargo, no es suficiente con representar un simple escenario, ya que las previsiones son aleatorias y existe la posibilidad que las previsiones no se cumplan. Por ello, vamos a representar otros dos escenarios: el optimista y pesimista.

El escenario optimista lo vamos a representar de una forma sencilla, incrementando las ventas en un 7%. Lo mismo haremos con el escenario pesimista pero a la inversa, es decir, disminuirémos las ventas en un 7%.

Tabla 3. Plan ventas escenario optimista.

VENTAS	2011	2012	2013
Nº unidades a vender linea1	83.840,28	176.418,06	237.946,45
Pr unitario	1,00		
Facturación Prevista linea1	83.840,28	176.418,06	237.946,45
Nº unidades a vender linea2	19.260,00	138.672,00	166.406,40
Pr unitario	0,70		
Facturación Prevista linea2	13.482,00	97.070,40	116.484,48
TOTAL	97.322,28	273.488,46	354.430,93

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tabla 4. Plan de ventas escenario pesimista.

VENTAS	2011	2012	2013
Nº unidades a vender linea1	72.870,52	153.335,32	206.813,27
Pr unitario	1,00		
Facturación Prevista linea1	72.870,52	153.335,32	206.813,27
Nº unidades a vender linea2	16.740,00	120.528,00	144.633,60
Pr unitario	0,70		
Facturación Prevista linea2	11.718,00	84.369,60	101.243,52
TOTAL	84.588,52	237.704,92	308.056,79

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

7.2 Plan de inversión-financiación.

En este apartado desarrollaremos la inversión necesaria para despegar nuestro negocio y el tipo de financiación utilizado para poder llevar a cabo dicha inversión.

7.2.1. Plan de inversión:

Las inversiones representan una parte importante del activo global de la empresa, más concretamente, del activo no corriente. Asimismo, las inversiones serán divididas en inmovilizado material y en inmovilizado intangible.

Inmovilizado material:

- *Mobiliario:* está formado por todo el mobiliario de la oficina, es decir, 4 mesas, 8 sillas, 2 archivadores, 3 biombos y 4 papeleras. El presupuesto detallado lo encontramos en el anexo 5. Nombrar que el periodo de amortización será de 6 años.
- *Equipos informáticos:* está compuesto por 8 ordenadores adquiridos por Nanogames cuyo desglose lo podemos observar en el anexo 5. Su periodo de amortización es de 5 años.

Inmovilizado intangible:

- *Propiedad industrial:* incluye el logo y el nombre comercial de la empresa renovables cada diez años.
- *Aplicaciones informáticas:* contiene todo el software necesario para el funcionamiento de la empresa. En ella incluimos el Microsoft Office, el Windows, Contaplus, Adobe Flash 4 y Dreamweaver.

En la siguiente tabla detallaremos la inversión que realizaremos en el primer año de funcionamiento de Nanogames.

Tabla 5. Plan de inversión.

INMOVILIZADO	AÑO 1
Inmovilizado material	Importe
Mobiliario	4.260,29
Equipos informáticos	4.800,00
Total	9.060,29
Inmovilizado intangible	Importe
Propiedad Industrial	277,88
Aplicaciones informáticas	4.264,55
Total	4.542,43
TOTAL INMOVILIZADO	13.602,72

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

7.2.2. Financiación.

Nuestra empresa ha decidido financiarse a través de recursos propios y de recursos ajenos.

Los recursos propios están formados por 50.000€ aportados por los socios. La aportación será proporcional al porcentaje de participación de cada uno de ellos.

Al ser una sociedad limitada nuestro capital mínimo exigido es 3.005,06€. Sin embargo, hemos decidido aportar 50.000€, ya que un elevado capital nos sirve de ayuda para poder arrancar nuestro negocio, poder pedir un crédito bancario, etc. Además, hemos realizado una gran inversión en equipo humano, contratando a 8 personas para dos líneas de negocio, sin olvidar la inversión anteriormente mencionada de inmovilizado.

Finalmente, cabe destacar que la empresa tiene planificado hacer una ampliación de capital hasta llegar a los 80.000€ en el medio plazo.

Por otra parte, hemos pedido un préstamo en las líneas ICO- Emprendedores, ya que va dirigida, en parte, a empresas de nueva creación. Las líneas ICO- ofrecen distintas posibilidades de devolución de préstamo, tipos de intereses fijos o variables, posibilidad de periodos de carencia, etc.

Por tanto, hemos solicitado un préstamo de 115.000€, sin periodo de carencia, a devolver en 10 años. No existen comisiones ni gastos de apertura. El tipo de interés

será de 6, 223 % anual fijo. Las cuotas serán semestrales. Y el método de amortización utilizado es el francés.

En el anexo 6 se detalla el cuadro de amortización del préstamo.

7.3 Plan de tesorería.

El plan de tesorería detalla todos los cobros (entradas de dinero) y los pagos (salidas de dinero) que asumiremos en los próximos tres años. Con ello obtendremos el superávit o déficit de tesorería de cada año con el fin de gestionarla de la forma más adecuada posible.

Cobros:

Son los relativos a las ventas de la empresa. Dichos cobros han sido desarrollados en el plan de ventas. Y todas las demás entradas de dinero, como el capital social y el préstamo adquirido durante el primer año.

Pagos:

Son aquellos necesarios para hacer frente al funcionamiento normal de las operaciones, entre los cuales distinguimos:

- *Activo no corriente:* será la inversión necesaria en el inmovilizado detallado anteriormente, en el plan de inversión.
- *Material de oficina:* son todos los materiales cuyo valor unitario es muy pequeño, como por ejemplo: los bolígrafos, folios, grapadoras, celo, etc. Por tanto, suponemos un gasto de 100€ cada tres meses.
- *Gasto de personal:* en la siguiente tabla mostramos el gasto de todo el personal de la empresa- En ella encontramos detalladamente los sueldos y salarios de los trabajadores y el coste de la seguridad social a cargo de la empresa.

Tabla 6. Coste de personal al año.

Nº Empleados	Salario Bruto Anual	Salario Bruto Mensual	SS (mes) empresa	Coste de Personal al mes	Coste de Personal al año
1	25.200	2.100,00	630,00	2.730,00	32.760,00
1	21.600	1.800,00	540,00	2.340,00	28.080,00
4	14.400	1.200,00	360,00	6.240,00	74.880,00
2	12.000	1.000,00	300,00	2.600,00	31.200,00
Para cada tipo de empleado definido			SS cargo empresa	30%	166.920,00

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

- *Distribución:* es el pago que le realizaremos a las redes sociales por la publicación de nuestros juegos en ellas. Dicho pago va en función de los ingresos obtenidos.

Recordar que vamos a publicar juegos en dos redes sociales, las cuales son: Facebook y Google+. Facebook recauda un 30% de los beneficios totales del juego. En cambio, Google+, solamente un 5% del total.

- *Alquiler:* representa el alquiler de la oficina, cuyo gasto es de 380€/ mes. Este alquiler incluye el gasto de agua pero no el de electricidad.
- *Publicidad:* representa el gasto que realizamos para promocionarnos y publicitarnos.
- *Luz:* teniendo en cuenta las luces como los aparatos electrónicos que tenemos en la oficina, hemos contratado una tarifa de electricidad inferior a 10 Kw de potencia.
- *Internet y teléfono:* este gasto es uno de los más importantes, ya que nuestra empresa necesita Internet para poder existir. Por ello, hemos contratado una

oferta para empresas en la compañía de ONO. En dicha cuota se incluye el Internet y el teléfono.

- *Seguro:* representa la póliza de seguros que hemos contratado para la cobertura de nuestra oficina, prorrogable año tras año.
- *Otros servicios:* en este apartado hemos incluido el servicio que hemos contratado con Photoshop, ya que este mes a mes nos cede actualizaciones y servicio de post-venta. El coste mensual de este servicio es de 47,19€.
- *Otros gastos:* hemos supuesto unos gastos mensuales de 200€, para posibles imprevistos.
- *Gastos de constitución:* en el primer mes del primer año tenemos unos gastos de constitución estimados de 1500€, por la creación de nuestra empresa.
- *Gastos de primer establecimiento:* tenemos unos gastos de 500€ en el primer mes del primer año debido a la creación de Nanogames.
- *Préstamo:* como hemos mencionado anteriormente, hemos adquirido un préstamo de 115.000€ sin año de carencia. Las cuotas se desembolsaran semestralmente.
- *Gastos financieros:* son los gastos ocasionados por la adquisición del préstamo. Se pagarán semestralmente sobre el capital pendiente.
- *Impuesto de sociedades:* es el pago que realizaremos por el impuesto de sociedades del año anterior.
- *Impuesto del valor añadido:* nuestro negocio se caracteriza principalmente por la falta de regulación que existe. Por ello, obviaremos el tipo impositivo hasta su regulación.

Por otra parte, comentar que al igual que crecen las ventas año tras año, como hemos comentado anteriormente, los gastos también incrementan. A continuación expondremos la previsión de incremento de cada uno de ellos.

- *Gasto de personal:* se prevé que aumente un 10% cada año.(Incluimos tanto los sueldos y salarios como la seguridad social)

- *Electricidad:* se supone un incremento del 5% cada año.
- *Alquiler:* se estima que el precio del alquiler aumente al año en un 4%.
- *Otros gastos:* incluye todos los demás gastos que no nombrados, como por ejemplo: seguro, material de oficina, el internet y teléfono, etc. En dichos gastos se prevé un incremento anual del 5%.

Finalmente, mostraremos el plan de tesorería en tres escenarios distintos: el optimista, realista y pesimista. Dichos escenarios, como hemos comentado anteriormente, están basados en un aumento o disminución de un 7% sobre las ventas con respecto al escenario realista.

El escenario optimista y pesimista se encuentra en el anexo 7 del trabajo.

Tabla 7. Plan de tesorería escenario realista.

	2011	2012	2013
COBROS			
Ventas	84.655,40	247.822,49	314.117,91
Saldo ejercicio anterior	0,00	23.902,63	21.480,84
Préstamo	115.000,00	0,00	0,00
Capital Social	50.000,00	0,00	0,00
Total Cobros	249.655,40	271.725,12	335.598,76
PAGOS			
Inmovilizado	13.602,72	0,00	0,00
Sueldos y Salarios	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Seguridad Social	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Distribución	21.547,74	45.341,09	61.154,46
Publicidad	1.800,00	1.890,00	1.984,50
Material Oficina	400,00	420,00	441,00
Alquiler	4.560,00	4.742,40	4.932,10
Suministro luz	2.433,22	2.840,24	3.039,06
Internet/ teléfono	501,18	574,06	602,76
Seguro	638,55	670,48	704,00
Otros servicios	519,09	594,59	624,32
Otros gastos	2.400,00	2.520,00	2.646,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	500,00	0,00	0,00
Amortización Préstamo	8.594,63	9.137,80	9.715,29
Gastos Financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	1.154,96
Total Pagos	225.752,77	250.244,28	285.437,78
SALDO TESORERÍA	23.902,63	21.480,84	50.160,97

Fuente: Elaboración Propia, 2011

7.4 Balance.

El balance de situación es un documento que forma parte de las Cuentas Anuales de la empresa y está compuesto por el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la misma en un momento determinado el cual coincide, normalmente, con el cierre del ejercicio.

- ✚ *Activo*: son los bienes y derechos de posee la empresa y de los cuales espera obtener beneficios en el futuro.
- ✚ *Pasivo*: son las deudas y las obligaciones de la empresa surgidas por sucesos pasados.
- ✚ *Patrimonio Neto*: es la parte residual, es decir, la diferencia de todos los activos menos los pasivos.

En el anexo 8 se muestra la previsión del balance para Nanogames, S.L durante los primeros años de vida.

A continuación, realizaremos un análisis de la situación patrimonial de la empresa para diagnosticar las masas patrimoniales de Nanogames. Además, estudiaremos la evolución que han experimentado las masas patrimoniales en los ejercicios económicos analizados.

Tabla 8. Fondo de Maniobra.

	2011	2012	2013
Fondo de Maniobra	21.064,83	17.578,39	38.156,83

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Tabla 9. Activo.

ACTIVO	2011	%	2012	%	2013	%
Activo no corriente	10.838,75	0,26	8.074,77	0,22	5.310,80	0,08
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizable	6.300,00	0,15	6.967,80	0,19	7.706,39	0,12
Efectivo	23.902,63	0,58	21.480,84	0,59	50.160,97	0,79
TOTAL	41.041,38	1,00	36.523,41	1,00	63.178,16	1,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. PN y Pasivo.

PN Y PASIVO	2011	%	2012	%	2013	%
PN	-65.363,99	-1,59	-61.899,11	-1,69	-33.755,37	-0,53
Pasivo no corriente	97.267,57	2,37	87.552,28	2,40	77.223,00	1,22
Pasivo corriente	9.137,80	0,22	10.870,25	0,30	19.710,53	0,31
TOTAL	41.041,38	1,00	36.523,41	1,00	63.178,16	1,00

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En primer lugar, nos centraremos en el fondo de maniobra (el cual mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo) con el fin de tener una primera aproximación de la situación de la empresa.

Al calcularlo observamos que éste es positivo y superior al Pasivo Corriente, lo que nos indica que estamos en una situación de ociosidad, es decir, que los activos de la empresa a priori no son rentables.

Este FM positivo, se debe al efectivo, ya que todo el activo está concentrado en esta partida. Dicha concentración es debido a tipo de negocio en el que estamos. En primer lugar, no poseemos existencias porque los productos que realizamos son intangibles, son software. Y en segundo lugar, el realizable es casi inexistente por dos motivos. El primero es porque el micro-pago se realiza instantáneamente, y por tanto no existen deudores. El segundo es debido a que los ingresos obtenidos por los publicistas se harán efectivos los 10 primeros días del mes siguiente.

Por otra parte, observamos que el patrimonio neto es negativo. Esto se debe a que el primer año (año en que empieza a funcionar la empresa) tenemos unas pérdidas extremadamente elevadas, y por consiguiente nos llevará alrededor de cuatro años compensarlas. Con respecto su evolución, vemos que cada año va a mejor. Esto se debe básicamente a que a partir del tercer año empezamos a tener beneficios elevados, es decir, es el año en que la empresa empieza a consolidarse.

Por último, nombrar que la buena calidad de la deuda que posee Nanogames, en lo que a plazo se refiere.

7.5 Cuenta de Pérdidas y ganancias.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es un documento que forma parte de las Cuentas Anuales de la empresa y tiene como objetivo proporcionar información sobre el resultado económico, es decir, nos indica la previsión de los beneficios o las pérdidas del ejercicio.

El resultado contable se obtiene de calcular ingresos generados en la empresa menos gastos de la misma.

A continuación, mostraremos la cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario realista. La cuenta de resultados perteneciente al escenario optimista y pesimista en el anexo 9.

Tabla 11. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario realista.

	2011	2012	2013
Importe neto de cifra de negocios	90.955,40	248.490,29	314.856,50
Ventas	90.955,40	248.490,29	314.856,50
Aprovisionamientos	21.547,74	45.341,09	61.154,46
Trabajos realizado por otras empresas	21.547,74	45.341,09	61.154,46
Gasto de personal	159.120,00	175.032,00	192.535,20
Sueldos, salarios y asimilados	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Cargas sociales	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Otros gastos de explotación	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Servicios exteriores	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Amortización del inmovilizado	2.763,97	2.763,97	2.763,97
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-106.228,35	11.101,46	43.429,12
Gastos financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Por deudas con terceros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
RESULTADO FINANCIERO	-7.635,64	-6.481,62	-5.904,13
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-113.863,99	4.619,83	37.524,99
Impuestos sobre beneficios	0,00	1.154,96	9.381,25
RESULTADO DEL EJERCICIO	-113.863,99	3.464,87	28.143,74

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Por otra parte, mediante el análisis de la cuenta de resultados determinaremos la forma en que se generan los resultados de la empresa y la forma de mejorarlos.

A continuación, analizaremos la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario que esperamos obtener, es decir, del escenario realista, mediante la utilización de un sistema basado en la agrupación de diversos puntos según su relación con la actividad de la empresa. Los escenarios optimista y realista no van a ser analizados, ya que solamente difieren del escenario realista, por una disminución o aumento de las ventas respectivamente.

Tabla 12. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario realista.

	2011	%	2012	%	2013	%
Ventas	90.955,40	100,00%	248.490,29	100,00%	314.856,50	100,00%
(Coste de Ventas)	21.547,74	23,69%	45.341,09	18,25%	61.154,46	19,42%
Margen Bruto	69.407,66	76,31%	203.149,20	81,75%	253.702,04	80,58%
(Otros Gastos)	13.752,04	15,12%	14.251,77	5,74%	14.973,74	4,76%
VAB	55.655,62	61,19%	188.897,43	76,02%	238.728,30	75,82%
(Gasto Personal)	159.120,00	174,94%	175.032,00	70,44%	192.535,20	61,15%
EBITDA	-103.464,38	-113,75%	13.865,43	5,58%	46.193,10	14,67%
(Amortizaciones)	2.763,97	3,04%	2.763,97	1,11%	2.763,97	0,88%
BAII	-106.228,35	-116,79%	11.101,46	4,47%	43.429,12	13,79%
(Gastos Financieros)	7.635,64	8,39%	6.481,62	2,61%	5.904,13	1,88%
BAII	-113.863,99	-125,19%	4.619,83	1,86%	37.524,99	11,92%
(Impuesto de Sociedades)	0,00	0,00%	1.154,96	0,46%	9.381,25	2,98%
Beneficio Neto	-113.863,99	-125,19%	3.464,87	1,39%	28.143,74	8,94%

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

En primer lugar, y como punto principal debemos destacar que la empresa empieza a obtener beneficios en el segundo ejercicio y aunque estos no son muy elevados con respecto a las ventas obtenidas, suponen un cambio en la marcha de la empresa, pues en el año anterior habían sufrido pérdidas. Además, destacar que a partir del segundo año el beneficio va incrementándose exponencialmente.

El margen bruto nos indica la flexibilidad de la empresa. Este nos indica que tenemos una estructura rígida y con el paso de los años dicha rigidez se va incrementando. Esto se debe básicamente al que los costes de ventas de los productos de red son elevadísimos, es decir, los productos que se distribuyen por Facebook tienen unos costes del 30% sobre las ventas y los de Google+ un 5%.

El gasto de personal es elevadísimo durante el primer año, pero su evolución es positiva, ya que cada año va disminuyendo. Por tanto, cabe decir, que año tras año gestionamos mejor nuestro gasto de personal.

Con respecto a las amortizaciones vemos que cada año representan un porcentaje menor de las ventas, esto nos indica que la empresa no está siguiendo ninguna política de inversión.

La carga financiera va disminuyendo con el paso de los años llegando en 2013 a representar alrededor de un 2% sobre las ventas.

En cuanto al resultado neto de explotación decir que en 2013 ha mejorado con respecto al 2011 donde incluso era negativo. Esto venia dado por una mala gestión de los recursos, es decir, tenía unos costes demasiado elevados para las ventas obtenidas, lo que le hacía tener una estructura muy poco sostenible. Sin embargo esta ha mejorado como consecuencias de un incremento de las ventas, en mayor medida que el incremento en gastos, lo que ha provocado el llamado apalancamiento operativo.

7.6 Análisis de inversión.

En este punto, estudiaremos la rentabilidad de la inversión mediante dos métodos dinámicos: el VAN y el TIR.

- ✚ **VAN:** es el procedimiento por el cual se mide la rentabilidad neta del total del proyecto. El VAN se considera adecuado si es mayor que 0. En este caso diríamos que la inversión es rentable.
- ✚ **TIR:** es el procedimiento por el cual se mide la rentabilidad bruta por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Dicha rentabilidad la compararemos con el coste de la financiación de los recursos que utilizamos para la inversión. Por tanto, si la TIR es mayor a 0 y mayor que el coste de la financiación se considera aceptable llevar a cabo la inversión.

Parámetros de la inversión:

- ✚ **Coste de adquisición:** es el pago efectuado por la adquisición de los activos de la inversión. En nuestro caso son: 13.602,72€.

✚ *Duración temporal:* es la vida útil de la inversión. En nuestro caso será de 10 años para el inmobiliario, patentes y logo, 5 para los equipos informáticos; y 4 años para el software.

✚ *Flujos de caja:* es la diferencia entre los cobros y los pagos originados en el transcurso normal del desarrollo de la actividad de la empresa.

A continuación, mostraremos el análisis de la inversión realizado. Destacar que hemos realizado dicho estudio en el escenario realista.

Por otra parte, nombrar que para el cálculo del VAN hemos utilizado una tasa de actualización del 6, 223% anual, que se corresponde con el coste del préstamo.

Tabla 13. VAN y TIR, escenario realista.

AÑO	CONCEPTO	FC
0	PAGO INV	-13.602,72
1	FC1	-111.264,38
2	FC2	13.197,63
3	FC3	45.454,51
4	FC4	114.456,40
TASA ACT		6,22%
VAN		19.933,28 €
TIR		13%

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

De la anterior tabla deducimos que el proyecto es aceptable, ya que obtenemos un VAN superior a cero. También, podemos decir que la inversión ha sido rentable ya que en 3 años, no solo recuperamos la inversión, sino que además obtenemos beneficio.

Finalmente, con la TIR concluimos que es viable llevar a cabo la inversión ya que la tasa interna de retorno es mayor que cero y además supera el coste de financiación.

7.7 Epílogo.

La línea de negocio de red se basará en comercializar los juegos en las redes sociales, y se estima que las ventas de cada producto sigan una distribución normal en un periodo de 12 mese aproximadamente. En cambio, la línea de negocio del portal se



basará en publicar los juegos en el portal previendo obtener los ingresos a través de la publicidad. Además destacar que los ingresos de Nanogames incrementarán a una tasa del 10,6% anual.

Destacar que los costes más relevantes son los de personal y por eso durante el primer año Nanogames presenta unas pérdidas tan elevadas. No obstante el plan de tesorería confirma que no existen problemas de liquidez inmediata en los años previstos.

Finalmente, hemos analizado la inversión y concluimos que es rentable y que se puede llevar a cabo el proyecto, siendo de cuatro años el plazo de recuperación.

8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES.

En este apartado recopilaremos todas las conclusiones obtenidas en los apartados anteriores.

Respecto al apartado estratégico:

- ✚ Después de analizar el entorno en general hemos concluido la existencia de una divergencia regulatoria a nivel nacional y a nivel europeo en los contenidos digitales llegando a existir sectores no regulados, como el de los videojuegos.
- ✚ La competencia directa de nuestro segmento de mercado es muy elevada debido a que el mercado está totalmente globalizado.
- ✚ Del análisis DAFO hemos extraído que las principales debilidades de nuestra empresa son la falta de experiencia y financiación y el corto ciclo de vida del producto. Las amenazas más importantes son la elevada competencia y el bajo índice de fidelidad de los usuarios. Dichas amenazas y competencias las vamos a combatir fácilmente con el novedoso modelo de negocio. Como aspectos positivos tenemos las redes sociales junto con el crecimiento del sector, las cuales son clasificadas como oportunidades. Y el bajo coste y tiempo de desarrollo de los productos y la inmunidad a la piratería, denominadas fortalezas.

Con respecto al apartado de operaciones y procesos:

- ✚ La localización en nuestra empresa no es un factor crítico ya que no necesitamos de una ubicación específica. Sin embargo, nos hemos decantado por una situada en el Polígono de L'Oliveral de Riba-roja del Túria.
- ✚ Nanogames tiene dos líneas de negocio. La primera se dedica a la elaboración de productos para nuestro portal y la segunda a la construcción de videojuegos para las redes sociales.
- ✚ El ciclo de desarrollo del software engloba las siguientes actividades: análisis del mercado, planeamiento del videojuego, casos de prueba, programación y publicación.

- ✚ El ciclo de desarrollo del portal engloba: diseño del portal y de la página web principal de las redes sociales, implementación de las mismas, feedback y mantenimiento y actualización.

En cuanto a la organización y recursos humanos:

- ✚ La misión de Nanogames consiste en ofrecer una nueva forma de entretenimiento y ocio a los usuarios de Internet a través de minijuegos online presentados en las redes sociales y en nuestro portal.
- ✚ La forma jurídica elegida ha sido la sociedad limitada ya que es la que más se adapta a nuestras necesidades.
- ✚ Nanogames cuenta con 8 trabajadores los cuales son el Gerente, el Project Manager, dos programadores, dos diseñadores y dos programadores web.

Con respecto al apartado del Marketing:

- ✚ El público objetivo de Nanogames son personas de distintas edades con una edad mínima de catorce años, que les guste jugar a juegos online de forma regular con el fin de divertirse y tengan acceso a Internet.
- ✚ La estrategia de precio se basa en la competencia, la cual tiene un precio unitario medio de alrededor de un 1€.
- ✚ La empresa realiza tanto promociones como publicidad para comunicarse. Las promociones consisten en regalo de dinero ficticio por invitación y descuento por compra en momentos determinados y la publicidad se basa en ofrecer juegos gratuitos a otros portales, enviar notificaciones sobre novedades y publicitarse en Google.

En cuanto al análisis económico-financiero:

- ✚ Las ventas siguen un crecimiento de un 10,6%, según las perspectivas de crecimiento del mercado.
- ✚ Se necesita además de financiación propia, financiación ajena para empezar un negocio de dicha envergadura, con su tipo de interés correspondiente.

- ✚ Los costes más elevados son el de personal, ya que Nanogames cuenta con 8 empleados.
- ✚ La tesorería confirma que no tenemos problema de liquidez inmediata en los tres años previstos.
- ✚ En cuanto, a las pérdidas y ganancias, observamos una gran pérdida en el primer año, lo cual es lógico al ser una empresa de nueva creación.
- ✚ El VAN y el TIR, confirman que la inversión es rentable y que por tanto se puede llevar a cabo el proyecto, siendo de tres años el plazo de recuperación.

9. BIBLIOGRAFÍA.

9. BIBLIOGRAFÍA.

Libros:

AMAT, Oriol. Análisis de estados financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. ISBN: 84-8088-734-6.

BROSETA, Manuel. Manual de Derecho mercantil Vol. II. 17ª Edición. Madrid: Editorial Tecnos, S.A, 2010. ISBN: 978-84-3095-152-9.

BUENO, Eduardo. Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. 15ª Edición. Madrid: Pirámide, 1994. ISBN: 84- 3680-207-1.

DORNBUSCH, Rudiger, FISHER, Standley, STARTZ, Richard. Macroeconomía. 9ª Edición. Madrid: McGraw-Hill/ Interamerica de España, S.A.U, 2004. ISBN: 84-481-4181-4.

FERNANDEZ, Enrique M. Introducción a la gestión. Valencia: Editorial de la UPV, 2005. ISBN: 84-9705-750-3.

FERNANDEZ, Matilde. Dirección Financiera de la empresa. Madrid: Pirámide, 1991. ISBN: 84-3680-597-6.

GERRY, Jhonson, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de Estrategia. 7ª Edición. Madrid: Pearson, 2010. ISBN: 978-84-8322-645-2.

GIL, Adriana y VIDA, Tere. Los videojuegos. Barcelona: Editorial UOC, 2007. ISBN: 978-84-9788-681-9.

KOTLER, Philip, Marketing. 10ª Edición. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003. ISBN: 84- 2054-198-2.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. México: Pearson Educación, 2003. ISBN: 970-26-0400-1.

MARTIN, Francisco J. Introducción a la estadística económica y empresarial: teoría y práctica. 3ª Edición. Madrid: International Thomson, 2004. ISBN: 84- 9732-316-5.

MIRANDA, Antonio Tomás. Cómo Elaborar un Plan de Empresa. Madrid: Editorial Thomson, 2004. ISBN: 84-9732-325-4.

MIQUEL, Salvador, MOLLÁ, Alejandro, BIGNE, J.Enrique. Introducción al marketing. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1994. ISBN: 978-84-4811-846-4.

NEIRA, José Antonio. Cómo Preparar el Plan de Empresa. 2ª Edición. Madrid: Fundación Confemetal, 2010. ISBN: 978-84-92735-27-3.

OLTRA, Francisco. Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial de la UPV, 2010. ISBN: 978-84-8363-333-5.

PINDYCK, Robert, RUBINFELD, Daniel. Microeconomía. Madrid: Prentice Hall, 2001. ISBN: 84-2053-131-6.

SANCHEZ, Joaquín. Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control. Madrid: Ediciones Pirámide, 2001. ISBN: 84-369-1606-4.

ZERBST, Estefan, DÜVEL, Oliver. 3D Game Engine Programming. Estados Unidos: Thomson Course Technology, 2010. ISBN: 1-59200-351-6.

Documentos digitales:

ADESE, (2010), ¿Cómo se proyecta el videojuego del futuro? [En línea]. Disponible en: <http://www.adese.es/pdf/videojuegosimport.pdf> [Consulta: 26 de Julio de 2011].

BANCO DE ESPAÑA. [En línea]. Disponible en: www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/anoactual/emensual/be1106.pdf. [Consulta: 22 de Julio de 2011].

BANCO DE ESPAÑA (2011), La evolución reciente de la inflación española y perspectivas a corto plazo. [En línea]. Disponible en: www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/11/Ene/Fich/art2.pdf. [Consulta: 22 de Julio de 2011].

DESARROLLO ESPAÑOL DE VIDEOJUEGOS (2010), La Industria del Desarrollo de Videojuegos en España 2010. [En línea]. Disponible en: http://www.dev.org.es/index_files/resume_informe_2010.pdf [Consulta: 20 de Febrero de 2011].

DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPEA (2010), Protección de los consumidores, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:087E:0122:0126:ES:PDF> [Consulta: 07 de Julio de 2011].

EL PAÍS (2010), Reportaje: Un respeto para el videojuego. [En línea]. Disponible en: http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2008/Plan_fomento_industrias.pdf [Consulta: 5 de Julio de 2011].

EURIBOR. [En línea]. Disponible en: <http://www.euribor.es/category/tablas-graficas-meses/> [Consulta: 20 de Julio de 2011].

IDEALISTA. [En línea]. Disponible en: www.idealista.com/pagina/inmueble-fotos?itemOrder=6&numInm=1&edd=list&codigoInmueble=OW0000003511754 [Consulta: 2 de Agosto de 2011].

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (2011), Líneas ICO emprendedores, facilitador financiero [En línea]. Disponible en: http://www.icodirecto.es/webcomercial/portal/destino/negocio/colaboradoras/index.html?prod=/destino/negocio/colaboradoras/producto_0002. [Consulta: 8 de Septiembre de 2011].

INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (2010) Código ético de autorregulación sobre el etiquetado y publicidad de los productos de software de entretenimiento. [En línea]. Disponible en: www.consumo-inc.es/en/Informes/corregulacion/codigo2Etico.htm [Consulta: 07 de Julio de 2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft25/p138&file=inebase&L=0> [Consulta: 25 de Julio de 2011].

INTERACTIVE SOFTWARE FEDERATION OF EUROPE (2010), Video Gamers in Europe 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.isfe.eu/index.php?PHPSESSID=32j6bml91d62lr63htbjs08rk6&oidit=T001:662b16536388a7260921599321365911> [Consulta: 23 de Abril de 2011].

ISFE (2010), Video Gamers in Europe 2010. [En línea]. Disponible en: <http://www.isfe.eu/index.php?PHPSESSID=32j6bml91d62lr63htbjs08rk6&oidit=T001:8ca835a1574ad46296a34393b4e28c57> [Consulta: 25 de Febrero de 2011].

LIBERTAD DIGITAL INTERNET (2011), Google+ quiere atraer a los creadores de juegos dándoles un mayor porcentaje. [En línea]. Disponible en: www.libertaddigital.com/internet/2011-07-22/google-quiere-atraer-a-los-creadores-de-juegos-dandoles-un-mayor-porcentaje-1276430471/ [Consulta: 23 de Agosto de 2011].

MINISTERIO DE CULTURA (2009), Plan de Fomento de Industrias Culturales. [En línea]. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/cultura/respeto/videojuego/elpepucul/20090326elpepicul_2/Tes [Consulta: 5 de Julio de 2011].

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS (2011), Tasas y precios públicos de los nombres comerciales de la O.E.P.M. [En línea]. Disponible en : http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1149007422222&classIdioma=es_es&idPage=1149007422222&pagename=OEPMSite%2FPPage%2FtplContenidoInformacionGeneralCAN3&idInfo=1260173097142&canal=CAN3&idPagAnterior=1144466653902&volver=SI [Consulta: 8 de Septiembre de 2011].

ONO (2011), Ofertas especiales para empresas y profesionales. [En línea]. Disponible en: www.ono.es/pymes12mb/index.jsp?gclid=CJPGvK6qrqoCFVJTfAodYWnnWQ [Consulta: 14 de Agosto de 2011].

ONTSI (2006), Contenidos Digitales. Nuevos Modelos de Distribución Online. [En línea]. Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/informes/articulos/id/2108/contenidos-digitales--nuevos-modelos-distribucion-line-junio-2006.html> [Consulta: 5 de Julio de 2011].

TU GUIA LEGAL (2011), Pasos para crear un S.L por el procedimiento ordinario. [En línea]. Disponible en: www.tuguialegal.com/crearsl2.htm [Consulta: 29 de Agosto de 2011].

Bibliografía Legal:

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Boletín Oficial del Estado 29 de Diciembre 1992, núm.312.

Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico. Boletín Oficial del Estado 12 de Julio 2002, núm.166.

Ley 32/2003, de 3 de noviembre, General de Telecomunicaciones. Boletín Oficial del Estado 4 de Noviembre 2003, núm.264.

Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Boletín Oficial del Estado 1 de Abril 2010, núm.79.

Ley 1/2006, de 19 de abril, de la Generalitat, del Sector Audiovisual. Boletín Oficial del Estado 7 de Junio 2006, núm. 135.

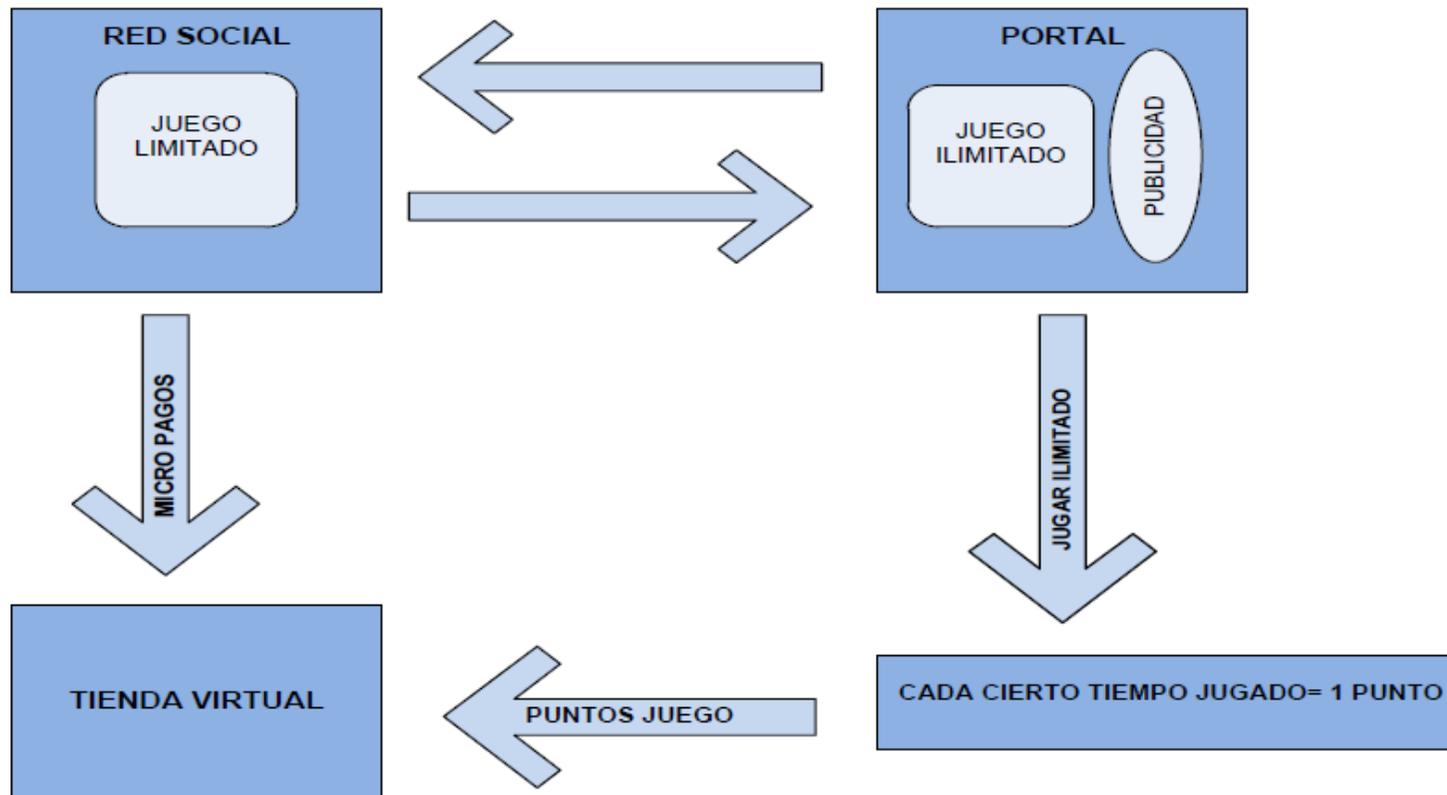
Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

Resolución del Parlamento Europeo, de 12 de marzo de 2009, sobre la protección de los consumidores, en particular de los menores, por lo que se refiere al uso de juegos de vídeo. Diario Oficial de la Unión Europea 12 de Marzo 2009.

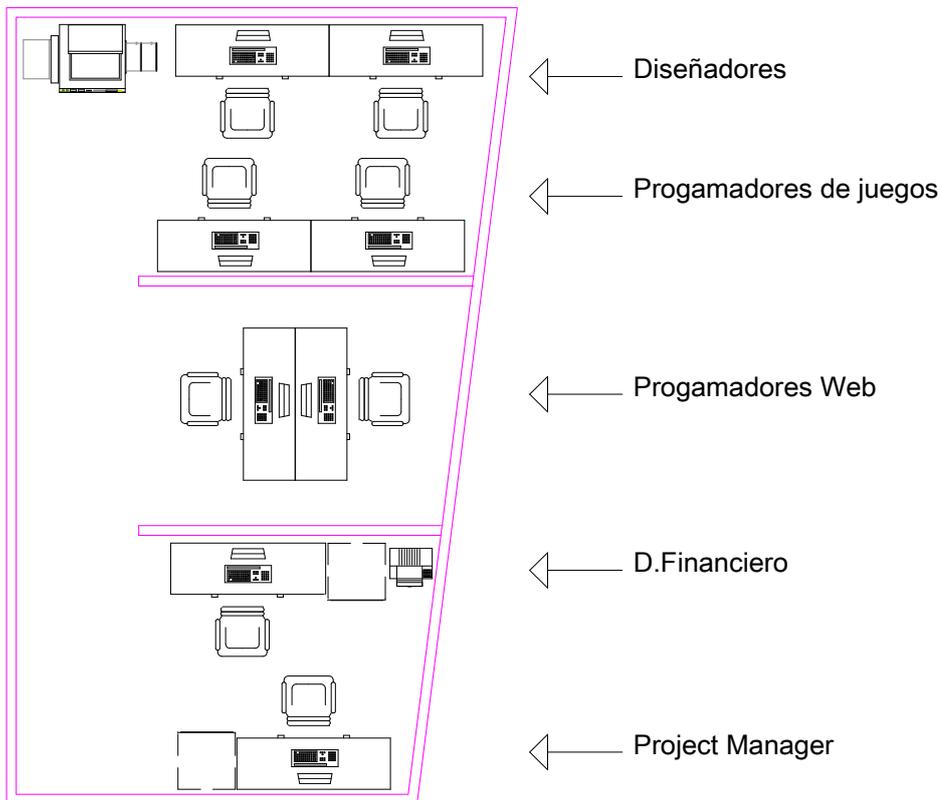
10. ANEXOS.

10. ANEXOS.

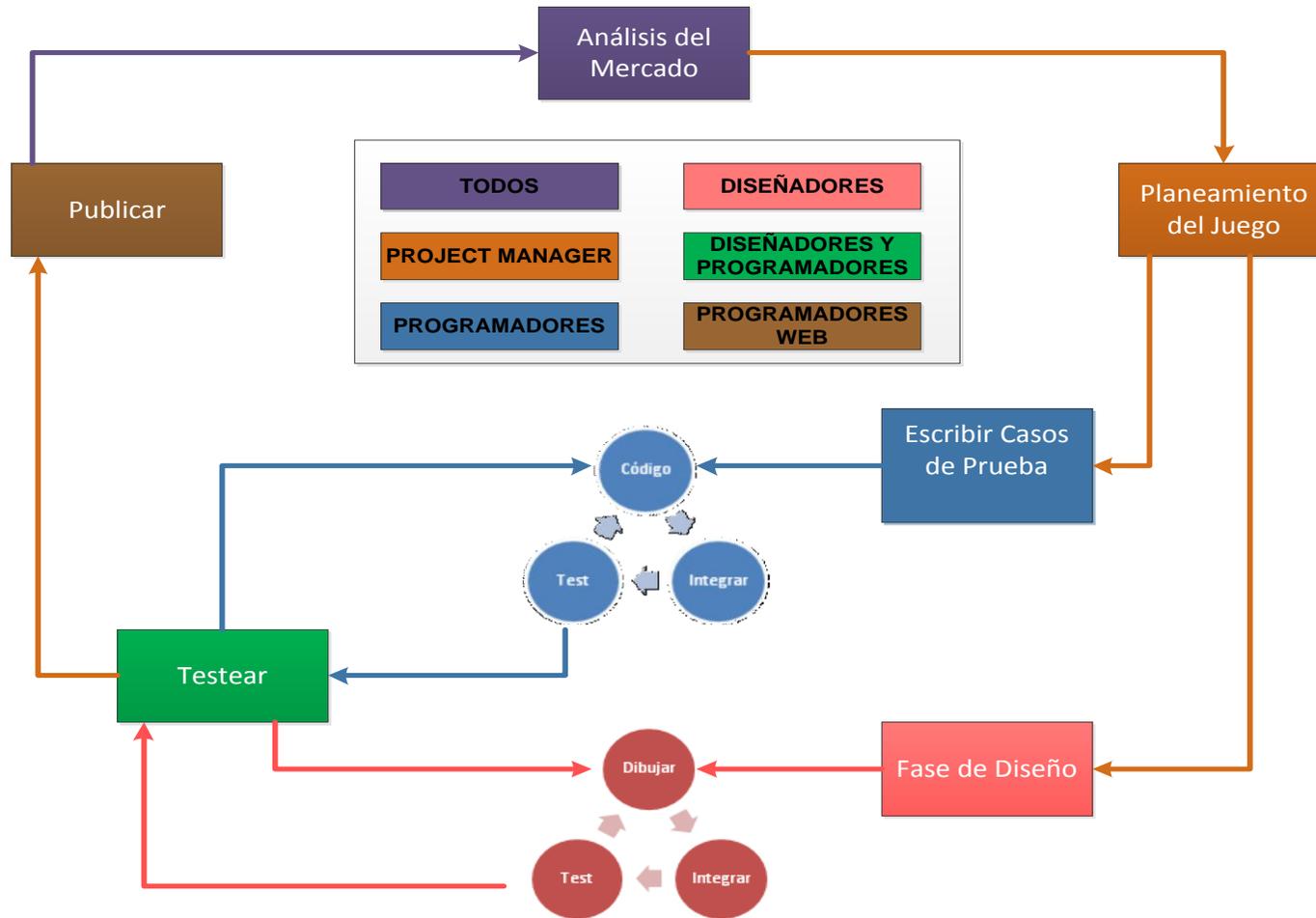
ANEXO 1: SISTEMA DE VENTAS



ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.



ANEXO 3: CICLO DE DESARROLLO SOFTWARE O JUEGO PEQUEÑO



ANEXO 4: PLAN DE VENTAS.

Plan de ventas escenario realista primer año.

VENTAS RED	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender línea1	0,00	0,00	89,54	362,61	1.183,86	2.928,23	5.788,56	9.315,51	12.594,96	14.835,63	15.785,16	15.471,34	78.355,40
Pr unitario	1,00												1,00
FACTURACIÓN PREVISTA línea1	0,00	0,00	89,54	362,61	1.183,86	2.928,23	5.788,56	9.315,51	12.594,96	14.835,63	15.785,16	15.471,34	78.355,40

VENTAS PORTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender línea2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.000,00	9.000,00	18.000,00
Pr unitario	0,70												0,70
FACTURACIÓN PREVISTA línea2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.300,00	6.300,00	12.600,00

Plan de ventas escenario realista segundo año.

VENTAS RED	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender linea2	13.971,45	11.451,03	8.812,89	7.466,96	8.311,71	10.974,23	14.113,37	16.524,29	17.859,44	18.420,65	18.550,01	18.420,65	164.876,69
Pr unitario	1,00												1,00
FACTURACIÓN PREVISta linea2	13.971,45	11.451,03	8.812,89	7.466,96	8.311,71	10.974,23	14.113,37	16.524,29	17.859,44	18.420,65	18.550,01	18.420,65	164.876,69

VENTAS PORTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender linea2	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	9.954,00	119.448,00
Pr unitario	0,70												0,70
FACTURACIÓN PREVISta linea2	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	6.967,80	83.613,60

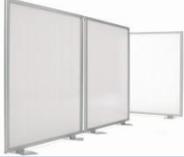
Plan de ventas escenario realista tercer año.

VENTAS RED	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender línea1	21.442,32	20.160,03	18.099,10	15.882,22	14.733,46	15.251,17	16.971,70	18.721,28	19.855,80	20.373,24	20.516,32	20.373,24	222.379,86
Pr unitario	1,00												1,00
FACTURACIÓN PREVISTA línea1	21.442,32	20.160,03	18.099,10	15.882,22	14.733,46	15.251,17	16.971,70	18.721,28	19.855,80	20.373,24	20.516,32	20.373,24	222.379,86

VENTAS PORTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Nº unidades a vender línea2	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	11.009,12	132.109,49
Pr unitario	0,70												0,70
FACTURACIÓN PREVISTA línea2	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	7.706,39	92.476,64

ANEXO 5: PRESUPUESTO INMOVILIZADO

Presupuesto Mobiliario.

MUEBLE	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
	8	92,512 €	740,096 €
	8	259,01€	2072,08€
	2	249,1216€	498,2432€
	3	313,29€	939,87€
	4	2,5€	10€
TOTAL			4260,2892

Presupuesto computadoras

Presupuesto N°
17852-11W

Fecha: 24/08/2011



Datos del Cliente

Nombre: _____
E-mail: _____
Teléfono: _____

Presupuesto de Ordenador

Familia	Artículos	Uds.	Precio
Procesadores	INTEL-DCORE-E5700-3.00GHZ-BOX	1	59,90 €
Placas Base Intel	ASUS-P5G41T-M-LX-INTEL775-2XDDR3-8GB-VGA-MATX-GLAN	1	52,50 €
Placas Base Amd		1	
Discos Duros	W.D.-HDD-1TB-64MB-SATA2-300MBPS-CAVIAR-GREEN	1	46,50 €
Memorias Ram	KINGSTON-DDR3-2GB-PC1333	2	23,40 €
Torres	COLORS-IT-L8065-ATX-NEGRA	1	20,50 €
Monitores	BENQ.-G2025HDA--20--LCD-1600X900-40.000-1-PANORAMI	1	98,20 €
Teclados	LOGITECH-DELUXE-250-BLK-PS2-OEM	1	8,70 €
Ventiladores	JERINGA-PASTA-TERMICA	1	2,30 €
Multilectores		1	
Lector Dvd		1	
Grabadoras Dvd	SONY.-DVD-RW-BULK-INTERNA-SATA-NEGRA-24X	1	21,70 €
Tarjetas Graficas	ZOTAC.-GT440-1GB-DDR3-128-BITS-PCIE-DVI-HDMI-DP	1	67,90 €
Ratones	LOGITECH-B110-OPTICAL-USB-MOUSE-NEGRO-OEM	1	8,30 €
Altavoces		1	
Agregar Artículo...	...	<input type="text" value="0"/>	
			409,90 €

ANEXO 6: CUADRO DE AMORTIZACIÓN.

Periodo	Cta. Semestral	Cta intereses	Cta. Amortiz. Dev. Capital	Deuda Extinguida	Deuda pdte.
0		0	0	0	115.000,00
1	7809,71	3.578,23 €	4.231,49 €	4.231,49	110.768,51
2	7809,71	3.446,56 €	4.363,15 €	8.594,63	106.405,37
3	7809,71	3.310,80 €	4.498,91 €	13.093,54	101.906,46
4	7809,71	3.170,82 €	4.638,89 €	17.732,43	97.267,57
5	7809,71	3.026,48 €	4.783,23 €	22.515,66	92.484,34
6	7809,71	2.877,65 €	4.932,06 €	27.447,72	87.552,28
7	7809,71	2.724,19 €	5.085,52 €	32.533,24	82.466,76
8	7809,71	2.565,95 €	5.243,76 €	37.777,00	77.223,00
9	7809,71	2.402,79 €	5.406,92 €	43.183,91	71.816,09
10	7809,71	2.234,56 €	5.575,15 €	48.759,07	66.240,93
11	7809,71	2.061,09 €	5.748,62 €	54.507,69	60.492,31
12	7809,71	1.882,22 €	5.927,49 €	60.435,18	54.564,82
13	7809,71	1.697,78 €	6.111,93 €	66.547,11	48.452,89
14	7809,71	1.507,61 €	6.302,10 €	72.849,21	42.150,79
15	7809,71	1.311,52 €	6.498,19 €	79.347,40	35.652,60
16	7809,71	1.109,33 €	6.700,38 €	86.047,77	28.952,23
17	7809,71	900,85 €	6.908,86 €	92.956,64	22.043,36
18	7809,71	685,88 €	7.123,83 €	100.080,47	14.919,53
19	7809,71	464,22 €	7.345,49 €	107.425,96	7.574,04
20	7809,71	235,67 €	7.574,04 €	115.000,00	0,00

ANEXO 7: TESORERÍA, ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA.

Tesorería escenario optimista.

	2011	2012	2013
COBROS			
Ventas	90.581,28	265.170,06	336.106,17
Saldo ejercicio anterior	0,00	28.320,17	40.072,08
Préstamo	115.000,00	0,00	0,00
Capital Social	50.000,00	0,00	0,00
Total Cobros	255.581,28	293.490,23	376.178,25
PAGOS			
Inmovilizado	13.602,72	0,00	0,00
Sueldos y Salarios	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Seguridad Social	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Distribución	23.056,08	48.514,97	65.435,27
Publicidad	1.800,00	1.890,00	1.984,50
Material Oficina	400,00	420,00	441,00
Alquiler	4.560,00	4.742,40	4.932,10
Suministro luz	2.433,22	2.840,24	3.039,06
Internet/ teléfono	501,18	574,06	602,76
Seguro	638,55	670,48	704,00
Otros servicios	519,09	594,59	624,32
Otros gastos	2.400,00	2.520,00	2.646,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	500,00	0,00	0,00
Amortización Préstamo	8.594,63	9.137,80	9.715,29
Gastos Financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	4.710,07
Total Pagos	227.261,11	253.418,16	293.273,70
SALDO TESORERÍA	28.320,17	40.072,08	82.904,54

Tesorería escenario pesimista.

	2011	2012	2013
COBROS			
Ventas	78.729,52	231.002,23	292.185,56
Saldo ejercicio anterior	0,00	19.485,10	3.416,92
Préstamo	115.000,00	0,00	0,00
Capital Social	50.000,00	0,00	0,00
Total Cobros	243.729,52	250.487,32	295.602,47
PAGOS			
Inmovilizado	13.602,72	0,00	0,00
Sueldos y Salarios	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Seguridad Social	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Distribución	20.039,39	42.167,21	56.873,65
Publicidad	1.800,00	1.890,00	1.984,50
Material Oficina	400,00	420,00	441,00
Alquiler	4.560,00	4.742,40	4.932,10
Suministro luz	2.433,22	2.840,24	3.039,06
Internet/ teléfono	501,18	574,06	602,76
Seguro	638,55	670,48	704,00
Otros servicios	519,09	594,59	624,32
Otros gastos	2.400,00	2.520,00	2.646,00
Gastos de constitución	1.500,00	0,00	0,00
Gastos primer establecimiento	500,00	0,00	0,00
Amortización Préstamo	8.594,63	9.137,80	9.715,29
Gastos Financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Impuesto Sociedades	0,00	0,00	0,00
Total Pagos	224.244,43	247.070,40	280.002,01
SALDO TESORERÍA	19.485,10	3.416,92	15.600,46

ANEXO 8: BALANCE DE LOS TRES ESCENARIOS.

Balance, escenario realista.

ACTIVO	2011	2012	2013	PN Y PASIVO	2011	2012	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	10.838,75	8.074,77	5.310,80	PN	-65.363,99	-61.899,11	-33.755,37
Inmovilizado Intangible	3.448,50	2.354,58	1.260,65	Fondos Propios	-65.363,99	-61.899,11	-33.755,37
Patentes, marcas	277,88	277,88	277,88	Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Aplicaciones informáticas	4.264,55	4.264,55	4.264,55	Reservas	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
(Amortización acumulada)	1.093,93	2.187,85	3.281,78	-(Reserva negativa por constitución)	-1500,00	-1500,00	-1500,00
Inmovilizado Material	7.390,24	5.720,19	4.050,14	Rtado ejerc. Anterior	0,00	-113.863,99	-110.399,11
Mobiliario	4.260,29	4.260,29	4.260,29	Rtado ejerc.	-113.863,99	3.464,87	28.143,74
Equipos informáticos	4.800,00	4.800,00	4.800,00	PASIVO NO CORRIENTE	97.267,57	87.552,28	77.223,00
(Amortización acumulada)	1.670,05	3.340,10	5.010,14	Deudas a largo plazo	97.267,57	87.552,28	77.223,00
ACTIVO CORRIENTE	30.202,63	28.448,64	57.867,36	Deudas con entd. de crédito	97.267,57	87.552,28	77.223,00
Deudores comerc y otras ctas a cobrar	6.300,00	6.967,80	7.706,39	PASIVO CORRINETE	9.137,80	10.870,25	19.710,53
Clientes por vtas y prestaciones de servicios	6.300,00	6.967,80	7.706,39	Deudas a corto plazo	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Efectivo y otros liq. Equiv.	23.902,63	21.480,84	50.160,97	Deudas con entd. de crédito	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Tesorería	23.902,63	21.480,84	50.160,97	Acreedores comerc y otras ctas a pagar	0,00	1.154,96	9.381,25
-Bancos	23.902,63	21.480,84	50.160,97	Otras deudas con Adm. Públicas	0,00	1.154,96	9.381,25
TOTAL	41.041,38	36.523,41	63.178,16	TOTAL	41.041,38	36.523,41	63.178,16

Balance, escenario optimista.

ACTIVO	2011	2012	2013	PN Y PASIVO	2011	2012	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	10.838,75	8.074,77	5.310,80	PN	-60.505,45	-46.375,24	-4.912,14
Inmovilizado Intangible	3.448,50	2.354,58	1.260,65	Fondos Propios	-60.505,45	-46.375,24	-4.912,14
Patentes, marcas	277,88	277,88	277,88	Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Aplicaciones informáticas	4.264,55	4.264,55	4.264,55	Reservas	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
(Amortización acumulada)	1.093,93	2.187,85	3.281,78	- (Reserva negativa por constitución)	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
Inmovilizado Material	7.390,24	5.720,19	4.050,14	Rtado ejerc. Anterior	0,00	-109.005,45	-94.875,24
Mobiliario	4.260,29	4.260,29	4.260,29	Rtado ejerc.	-109.005,45	14.130,21	41.463,10
Equipos informáticos	4.800,00	4.800,00	4.800,00	PASIVO NO CORRIENTE	97.267,57	87.552,28	77.223,00
(Amortización acumulada)	1.670,05	3.340,10	5.010,14	Deudas a largo plazo	97.267,57	87.552,28	77.223,00
ACTIVO CORRIENTE	35.061,17	47.527,62	91.150,37	Deudas con entd. de crédito	97.267,57	87.552,28	77.223,00
Deudores comerc y otras ctas a cobrar	6.741,00	7.455,55	8.245,83	PASIVO CORRINETE	9.137,80	14.425,36	24.150,31
Clientes por vtas y prestaciones de servicios	6.741,00	7.455,55	8.245,83	Deudas a corto plazo	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Efectivo y otros liq. Equiv.	28.320,17	40.072,08	82.904,54	Deudas con entd. de crédito	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Tesorería	28.320,17	40.072,08	82.904,54	Acreedores comerc y otras ctas a pagar	0,00	4.710,07	13.821,03
-Bancos	28.320,17	40.072,08	82.904,54	Otras deudas con Adm. Públicas	0,00	4.710,07	13.821,03
TOTAL	45.899,93	55.602,39	96.461,17	TOTAL	45.899,93	55.602,39	96.461,17

Balance, escenario pesimista.

ACTIVO	2011	2012	2013	PN Y PASIVO	2011	2012	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	10.838,75	8.074,77	5.310,80	PN	-70.222,52	-79.823,14	-64.998,75
Inmovilizado Intangible	3.448,50	2.354,58	1.260,65	Fondos Propios	-70.222,52	-79.823,14	-64.998,75
Patentes, marcas	277,88	277,88	277,88	Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Aplicaciones informáticas	4.264,55	4.264,55	4.264,55	Reservas	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
(Amortización acumulada)	1.093,93	2.187,85	3.281,78	- (Reserva negativa por constitución)	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
Inmovilizado Material	7.390,24	5.720,19	4.050,14	Rtado ejerc. Anterior	0,00	-118.722,52	-128.323,14
Mobiliario	4.260,29	4.260,29	4.260,29	Rtado ejerc.	-118.722,52	-9.600,61	14.824,39
Equipos informáticos	4.800,00	4.800,00	4.800,00	PASIVO NO CORRIENTE	97.267,57	87.552,28	77.223,00
(Amortización acumulada)	1.670,05	3.340,10	5.010,14	Deudas a largo plazo	97.267,57	87.552,28	77.223,00
ACTIVO CORRIENTE	25.344,10	9.369,66	22.184,20	Deudas con entd. de crédito	97.267,57	87.552,28	77.223,00
Deudores comerc y otras ctas a cobrar	5.859,00	5.952,74	6.583,73	PASIVO CORRINETE	9.137,80	9.715,29	15.270,74
Clientes por vtas y prestaciones de servicios	5.859,00	5.952,74	6.583,73	Deudas a corto plazo	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Efectivo y otros liq. Equiv.	19.485,10	3.416,92	15.600,46	Deudas con entd. de crédito	9.137,80	9.715,29	10.329,28
Tesorería	19.485,10	3.416,92	15.600,46	Acreeedores comerc y otras ctas a pagar	0,00	0,00	4.941,46
-Bancos	19.485,10	3.416,92	15.600,46	Otras deudas con Adm. Públicas	0,00	0,00	4.941,46
TOTAL	36.182,84	17.444,43	27.495,00	TOTAL	36.182,85	17.444,43	27.495,00

ANEXO 9: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario optimista.

	2011	2012	2013
Importe neto de cifra de negocios	97.322,28	265.884,61	336.896,46
Ventas	97.322,28	265.884,61	336.896,46
Aprovisionamientos	23.056,08	48.514,97	65.435,27
Trabajos realizado por otras empresas	23.056,08	48.514,97	65.435,27
Gasto de personal	159.120,00	175.032,00	192.535,20
Sueldos, salarios y asimilados	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Cargas sociales	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Otros gastos de explotación	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Servicios exteriores	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Amortización del inmovilizado	2.763,97	2.763,97	2.763,97
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-101.369,81	25.321,90	61.188,27
Gastos financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Por deudas con terceros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
RESULTADO FINANCIERO	-7.635,64	-6.481,62	-5.904,13
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-109.005,45	18.840,28	55.284,14
Impuestos sobre beneficios	0,00	4.710,07	13.821,03
RESULTADO DEL EJERCICIO	-109.005,45	14.130,21	41.463,10

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, escenario pesimista.

	2011	2012	2013
Importe neto de cifra de negocios	84.588,52	231.095,97	292.816,55
Ventas	84.588,52	231.095,97	292.816,55
Aprovisionamientos	20.039,39	42.167,21	56.873,65
Trabajos realizado por otras empresas	20.039,39	42.167,21	56.873,65
Gasto de personal	159.120,00	175.032,00	192.535,20
Sueldos, salarios y asimilados	122.400,00	134.640,00	148.104,00
Cargas sociales	36.720,00	40.392,00	44.431,20
Otros gastos de explotación	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Servicios exteriores	13.752,04	14.251,77	14.973,74
Amortización del inmovilizado	2.763,97	2.763,97	2.763,97
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-111.086,89	-3.118,99	25.669,98
Gastos financieros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
Por deudas con terceros	7.635,64	6.481,62	5.904,13
RESULTADO FINANCIERO	-7.635,64	-6.481,62	-5.904,13
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-118.722,52	-9.600,61	19.765,85
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	4.941,46
RESULTADO DEL EJERCICIO	-118.722,52	-9.600,61	14.824,39