



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan de empresa para la creación de una empresa de videojuegos

MEMORIA PRESENTADA POR:

Iván Catalá Blanes

GRADO DE *Administración y dirección de empresas*

Convocatoria de defensa: Septiembre del 2018

Índice y tablas

Objetivos, misión y visión	4
Introducción	7
El sector	7
Análisis estratégico.....	16
Análisis externo.....	17
Macroentorno (PEST)	17
Análisis interno	36
Matriz DAFO	38
Formulación de estrategias	40
Explicación de las estrategias	41
Ajuste de estrategia.....	43
Aceptabilidad.....	45
Factibilidad.....	48
Plan de acción	51
Elaboración de los planes de acción	51
Plan de marketing estratégico.....	53
Segmentación del mercado.....	53
Selección de segmentos objetivo.....	57
Posicionamiento.....	58
Marketing mix.....	61
Producto	61
Precio.....	63
Distribución.....	65
Comunicación.....	66
Plan financiero	68
Estrategia de producto	70
Estrategia de capital	70
Política de inversión.....	70
Política financiera	71
Estrategia financiera.....	71
Estrategia a corto plazo.....	71
Desarrollo del plan financiero.....	72
Cuenta de resultados previsional.....	72

Balance previsional	75
Presupuesto de tesorería	77
Presupuesto de capital	79
Conclusiones.....	80
Bibliografía.....	82

Tabla 1. Venta de consolas.....	9
Tabla 2. Usuarios simultáneos de Steam	11
Tabla 3. Jugadores actuales por juegos.....	11
Tabla 4. Ingresos generados en juegos para móvil.....	12
Tabla 5. Evolución ingresos videojuegos España	14
Tabla 6. Radiografía de jugadores de España	15
Tabla 7. Niveles del Entorno	17
Tabla 8. Listado PEGI	19
Tabla 9. PIB España	21
Tabla 10. Coste laboral por comunidades.....	22
Tabla 11. Paro en España.....	22
Tabla 12. IPC	23
Tabla 13. Tipo de interés	24
Tabla 14. Pirámide de población española	26
Tabla 15. Población de España.....	27
Tabla 16. Cinco fuerzas de Porter.....	29
Tabla 17. Mercado de videojuegos free-to-play por región.....	30
Tabla 18. Comparación de sectores	32
Tabla 19. Top 10 videojuegos y su facturación.....	34
Tabla 20. DAFO	39
Tabla 21. Matriz DAFO	40
Tabla 22. Ponderación de estrategias.....	44
Tabla 23. Grupos de interés.....	45
Tabla 24. Plan de acción	51
Tabla 25. Plan de acción 2	52
Tabla 26. Segmentación jugador español.....	55
Tabla 27. Nivel de estudios de los jugadores habituales.....	56
Tabla 28. Posicionamiento estratégico	59
Tabla 29. Boceto logo	63
Tabla 30. Etapas plan financiero.....	69
Tabla 31. Escenarios	72
Tabla 32. Cuenta de resultados previsional.....	72
Tabla 33. Gráfico comparativo BDT y BAT.....	73
Tabla 34. Cuenta de resultados previsional pesimista	73
Tabla 35. Gráfico comparativo BDT y BAT pesimista	74
Tabla 36. Cuenta de resultados previsional optimista.....	74
Tabla 37. Gráfico comparativo BDT y BAT optimista	75
Tabla 38. Balance previsional.....	75
Tabla 39. Balance previsional pesimista.....	76
Tabla 40. Balance previsional optimista	76
Tabla 41. Presupuesto de tesorería	77
Tabla 42. Presupuesto de tesorería pesimista.....	77
Tabla 43. Presupuesto de tesorería optimista.....	78
Tabla 44. Presupuesto de capital.....	79

Objetivos, misión y visión

Uno de los objetivos de este trabajo es conseguir lo que dos amigos y yo siempre hemos querido: crear una empresa que se dedique a desarrollar videojuegos.

Los tres llevamos más de 25 años jugando a videojuegos, disfrutando, riendo e incluso a veces, por qué no decirlo, enfadándonos. La ilusión que tenemos en este proyecto se basa en la de poder llevar nuestras propias ideas a cabo. Para ello, utilizaremos el plan de empresa para ver lo factible o no de nuestro proyecto.

Por ende, los objetivos de este trabajo serán varios:

1. Estudiar el sector, veremos los números y los entresijos del sector de los videojuegos. En definitiva, las características.
2. Analizar el macroentorno de la empresa mediante utilizando el método PEST para de esta forma conocer la situación política, legal, económica, social y tecnológica del país en el que vamos a establecernos
3. Analizar el microentorno de la empresa mediante el método de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos dará una fotografía del momento de cómo están nuestros competidores, los clientes, y las amenazas a nuestro producto desde otros sectores.
4. Formularemos las estrategias pertinentes para lograr nuestros objetivos
5. Elaboraremos un plan de acción para llevar a cabo los planificado con anterioridad
6. Elaboraremos un plan de marketing para ver la segmentación del mercado y ver a qué público estará más enfocado nuestro producto.
7. Realizaremos el plan financiero con su correspondiente análisis para ver la viabilidad de nuestro proyecto

8. Y por último obtendremos las conclusiones.

Misión

La misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Vendría a ser la respuesta a varias preguntas: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? ¿Por qué existimos?

La misión recoge la razón de ser de la empresa y constituye una declaración de principios. Es por ello que no vale aquello de “Estamos aquí para ganar dinero”, pues toda empresa tiene como fin ganar dinero.

En nuestro caso, queremos crear una empresa de videojuegos porque siempre nos ha gustado jugar, porque llevamos disfrutando más de 20 años en este mundo de historias increíbles y momentos inolvidables. Queremos pasar de disfrutarlas solamente a poder crearlas.

Por ello, nuestra misión es la de crear videojuegos de calidad que hagan disfrutar a la gente, realizados con esmero y atentos al detalle para que el jugador se entretenga y se deleite con nuestros juegos.

Visión

Refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, en referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro.

Debe responder a dos preguntas: ¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos ser?

Obviamente ha de ser lo más realista posible y teniendo en cuenta que el horizonte temporal de la visión no debería ser inferior a 5-10 años. Es por ello que aunque se deba recoger la situación deseada en el futuro, ésta no debe ser una ilusión o fantasía.

Por ello, en nuestra empresa, la visión será la de una empresa con valores, innovadora y donde los juegos son creados por y para los jugadores.

Introducción

El sector

-Historia de los videojuegos

Se podría decir que los antecesores de los videojuegos modernos nacen a principios de la década de los 50, con una versión digital del 3 en raya en el que una persona se enfrentaba a una computadora de la época.

Años más tarde, un físico que participó en el Proyecto Manhattan (bomba nuclear), usando un osciloscopio, creó el “tennis for two”, una especie de pong primitivo.

Y hasta la década de los 70, con una bajada de los costes a la hora de realizar videojuegos, no se empezaban a popularizar. Y así, en el 71, nació la primera máquina recreativa en la que la gente podía jugar a Galaxy Game. Al año siguiente, la famosísima Atari haría lo mismo con el Pong. Y en el 78 sale a la luz, Space Invaders, juego que arrasaría a nivel mundial y llevaría a los videojuegos a la cultura popular.

En esta década los PC todavía eran un lujo para la mayoría de familias, pero para aquellos afortunados con un Apple II, a finales de los años 70 podían ya disfrutar de juegos basados en escribir código, dando por iniciado, los videojuegos de rol.

En los años 80, empieza la edad de oro de los videojuegos con grandes avances con el Spectrum , el Amstrad o el Commodore 64y consolas como la Nintendo Entertainment System, la Nintendo Game&Watch (portátil) o la Sega Master System. En esta década surgirían juegos tan famosos e icónicos como Super Mario Bros. y Sonic.

En la década de los 90, empieza la guerra de consolas: Sony con su Playstation, Nintendo con su Nintendo 64 y Sega con su Sega Saturn. Esta

última sería un fracaso. Por su parte, Sony y Nintendo crearían una rivalidad que dura hasta la actualidad.

A partir del 2000, Microsoft se une a las consolas con Xbox en detrimento de Sega, que nunca volvería a ser lo que fue en la década de los 80. De este modo, en consolas tendremos hasta la actualidad las tres mismas compañías, con sus diferentes generaciones. Al PC, siendo este la plataforma para jugar con más potencia disponible y que tiene su core de jugadores en determinados estilos de juegos.

Por otra parte tenemos las consolas portátiles en las que Nintendo triunfó con su Game Boy, años más tarde Sony se uniría con su PSP pero sin tanto éxito. Hoy en día las consolas portátiles han sido sustituidas por los móviles y las tablets.

La tecnología está permitiendo que se estén dando pasos agigantados en materia de Realidad Virtual, siendo hoy en día el siguiente gran paso a dar y en el que siendo ya realidad en algunos juegos, todavía no es una forma popular a la hora de jugar.

En resumen, las recreativas desaparecieron hasta ser algo marginal en la actualidad, pudiendo clasificar las plataformas en 3: PC, consolas y tablets/móviles. Esto último lo desarrollaremos más en profundidad en el siguiente punto.

-Plataformas

Hoy en día son 3 las grandes plataformas

- Consolas

Hoy en día, las consolas están ya por su octava generación. Las cuatro consolas de esta generación son Playstation 4 de Sony, Xbox one de Microsoft y Nintendo Wii U y la Nintendo Switch.






Console	2016	2017	2018	Lifetime
 PS4	17,590,843 67.8%	20,144,528 49.3%	5,849,216 48.4%	79,484,732 59.1%
 XBOX ONE	8,368,621 32.2%	7,647,153 18.7%	1,968,158 16.3%	37,541,397 27.9%
	- -	13,097,768 32.0%	4,273,030 35.3%	17,370,798 12.9%
Total	25,959,464	27,791,681	12,090,404	134,396,927
Handheld	2016	2017	2018	Lifetime
 3DS	7,294,655 78.1%	6,950,204 90.4%	1,307,329 91.2%	71,975,118 81.8%
 PS VITA	2,041,540 21.9%	737,094 9.6%	126,675 8.8%	16,003,674 18.2%
Total	9,336,195	7,687,298	1,434,004	87,978,792

Tabla 1. Venta de consolas

Fuente: vgzchartz.com

En este cuadro podemos ver las ventas totales por año y el porcentaje de mercado que tenían. Vemos cómo cada año bajan las ventas de consolas, siendo la total dominadora la PS4 que tiene casi el 60% de la cuota de mercado de venta de consolas.

La Xbox one mantendría una segunda posición cómoda, con casi un 28% mientras que la Nintendo Switch, consola que salió al mercado en el 2017 tras un fracaso estrepitoso de la Nintendo Wii U, vemos cómo en dos años y siendo una consola menos potente, ha logrado un 12% del mercado hasta el 2018.

Si hablamos de consolas portátiles, ocurre a la inversa. La Nintendo 3ds es la total dominadora con algo más del 80%, mientras que la PSVita logra menos de un 20% de cuota de mercado.

- PC

Existe una gran diferencia a la hora de comparar una plataforma con otra. Una de las principales es la potencia. Mientras que las consolas, realmente no dejan de ser ordenadores en los que solamente se puede jugar y con el hardware predefinido según la consola, en el ordenador esto desaparece.

Como plataforma, el PC es el benchmark del sector. ¿Por qué? Pues por lo descrito anteriormente. Los componentes son muchísimo más potentes por lo que hace que el desarrollador de un videojuego tenga como límites, la tecnología del momento, mientras que en consola se han de ajustar a las capacidades de cada una.

A la hora de jugar, la mayor diferencia entre el PC y las consolas, es que la primera se utiliza ratón y teclado mientras que en la consola se utiliza un PAD. Esto hará que haya ciertos géneros de juegos que sea mucho mejor jugar en PC.

Otra de las diferencias son las grandes franquicias de videojuegos. Existan algunas franquicias que son exclusivas de algunas consolas. Al contrario no existe, ya que el PC es una plataforma libre y depende de que el desarrollador quiera o no sacar su juego para una u otra plataforma.

Por último, añadir que es una plataforma en la que la venta digital supone más del 70% de la cuota de mercado. Y es que Steam, que es una plataforma de distribución digital, gestión digital de derechos, comunicaciones y servicios multijugador desarrollada por Valve

(Desarrolladora del mítico Half Life), es un gigante imparable.

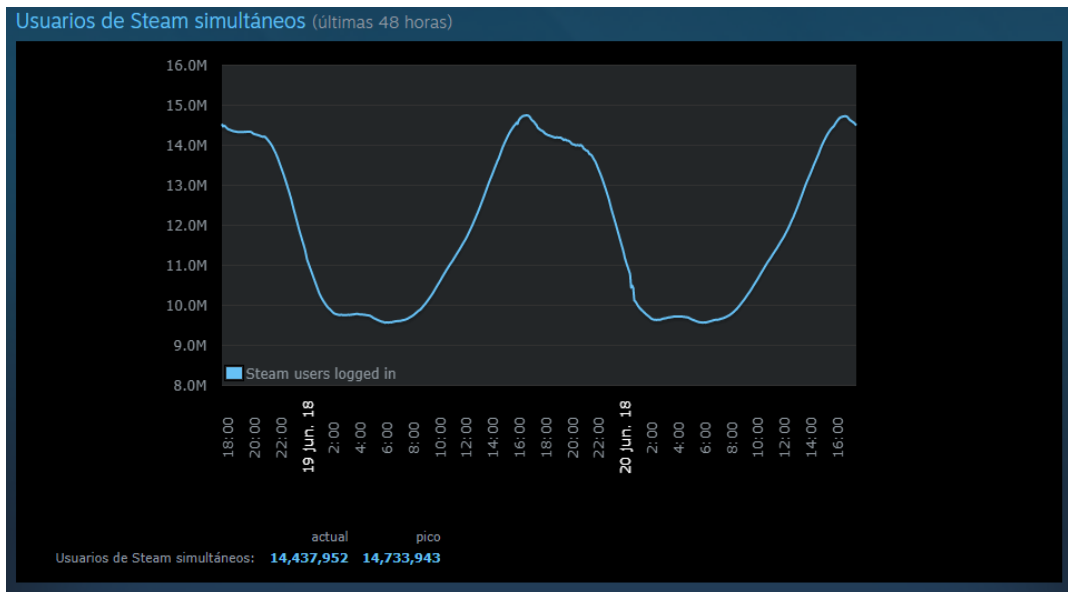


Tabla 2. Usuarios simultáneos de Steam

Fuente: Steam

JUGADORES ACTUALES	PICO DE HOY	JUEGO
976,804	1,285,117	PLAYERUNKNOWN'S BATTLEGROUNDS
600,090	653,617	Dota 2
367,658	389,811	Counter-Strike: Global Offensive
85,047	88,037	Warframe
79,082	85,135	Tom Clancy's Rainbow Six Siege
60,518	60,518	ARK: Survival Evolved
49,982	58,819	Football Manager 2018
49,773	55,792	Grand Theft Auto V
48,947	56,650	Team Fortress 2
41,989	51,751	Path of Exile
40,356	51,880	Realm Royale
37,561	42,079	Garry's Mod
37,293	55,134	Rocket League
30,635	35,396	Rust
29,063	31,385	Dead by Daylight
27,612	35,194	Fallout 4
24,212	24,275	PAYDAY 2
23,429	26,439	Paladins
23,359	28,079	Sid Meier's Civilization V

Tabla 3. Jugadores actuales por juegos

Fuente: Steam

Aquí vemos los datos, casi 15.000.000 millones de jugadores simultáneos al día conectados a Steam a tiempo real y además, vemos los jugadores actuales de cada juego. Es una lista pequeña pero representativa del alcance y tamaño de esta plataforma

- Móvil/Tablets

La plataforma de móvil/tablets es la más reciente. Hasta la salida de smartphones potentes, esta plataforma no era tomada en cuenta por los grandes de la industria de los videojuegos.

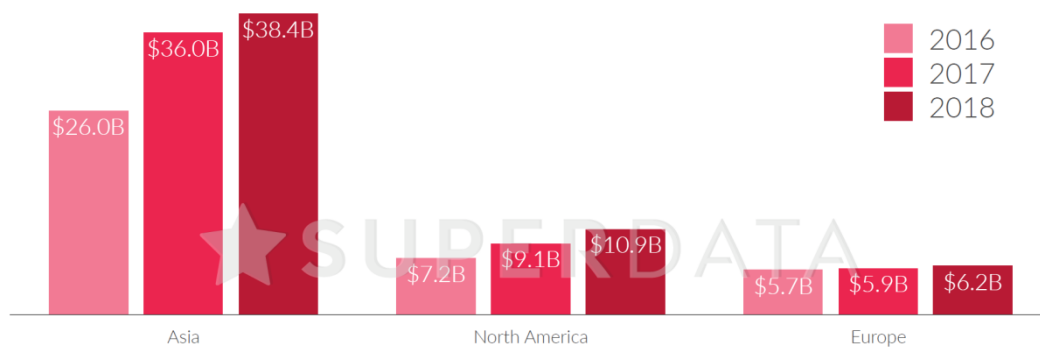


Tabla 4. Ingresos generados en juegos para móvil

Fuente: Superdata

Vemos como año a año los ingresos generados en juegos para móvil aumentan. Asia es el mayor mercado para móvil, pasando de \$26B en 2016 a 38,4 de previsión para 2018. Del 2016 a la previsión del 2018, el mercado se prevé que suba casi un 50%.

El mercado norteamericano es la cuarta parte del mercado asiático. El aumento es bastante menos significativo en cantidades absolutas y pasa de \$7,2B en 2016 a \$10.9B previstos para este año. Dando un incremento de algo más del 50%

Por otra parte, el mercado europeo es el más pequeños de los mercados principales. Este mercado arroja unas cifras de \$5.7B para el 2016 hasta la previsión del 2018 de \$6.2B. El incremento también es el mejor de todos, arrojando un tímido 9%.

-Perfil de jugadores

Existen dos grandes perfiles de jugadores que son los llamados *casuals* y *hardcore gamer*.

El primero grupo podríamos definirlos como jugadores casuales, que son aquellos que juegan, como bien su nombre indica, de forma casual. No deja de ser una forma de ocio esporádica. Estos jugadores prefieren juegos de escasa dificultad y que no requieran mucha dedicación.

Por otra parte, los jugadores *hardcore gamers* serían aquellos que juegan todos los días varias horas puesto que es su afición favorita y principal, les gustan los videojuegos complicados que suponen retos o se dedican a jugar de forma continua a juegos on-line en equipos, compitiendo profesionalmente o de manera amateur.

En resumen, nos encontramos ante un sector que no para de crecer en el mundo entero. Y con este gráfico, vemos detalladamente el sector en España, de manera detallada porque podemos ver las ventas en pc, en consolas, y de manera física y digital.

Evolución de los ingresos del mercado de videojuegos en España 2012-2021 (en millones de euros)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR 16-21
Videojuegos											
■ Publicidad en videojuegos											
Total publicidad en videojuegos	26	27	28	31	33	35	37	39	42	46	7,1%
■ Consumo de videojuegos											
- Juegos casuales/sociales											
Apps	184	196	208	221	235	249	263	278	293	309	5,6%
Juegos de navegador	46	48	49	48	48	48	47	47	46	46	-0,8%
Total juegos casuales/sociales	230	244	257	270	283	296	310	325	340	355	4,7%
- Juegos tradicionales											
Juegos de consola											
Juegos digitales de consola	44	52	60	70	81	91	101	111	120	131	10,1%
Juegos físicos de consola	397	381	346	337	336	334	330	325	319	312	-1,4%
Juegos online /microtransacciones de consola	9	13	26	32	38	44	50	56	62	68	12,4%
Total juegos de consola	449	445	432	438	455	469	482	493	502	512	2,4%
Juegos de PC											
Juegos digitales de PC	15	16	18	19	20	20	21	20	20	19	-0,5%
Juegos físicos de PC	30	20	18	15	15	14	14	13	13	13	-3,5%
Juegos online / microtransacciones de PC	69	75	81	85	89	93	97	101	105	110	4,4%
Total juegos de PC	114	111	116	119	123	127	131	135	138	142	2,8%
Total juegos tradicionales	563	556	548	557	578	596	613	627	640	654	2,5%
eSports	0	0	1	1	3	5	6	8	10	12	32,5%
Total consumo de videojuegos	793	801	805	826	861	893	923	952	979	1.008	3,2%
Total Videojuegos	819	828	835	859	897	932	967	1.000	1.032	1.067	3,5%

Tabla 5. Evolución ingresos videojuegos España

Fuente: Pwc.es

Podemos ver cómo año a año, el ingreso o venta de videojuegos va en aumento. Lo único que va en disminución clara, es la venta física o soporte físico del videojuego. Y es que la comodidad de comprar de manera instantánea desde casa un juego y no ocupar espacio físico en la estantería es algo que muchos consumidores valoran.

Por otra parte, el mayor aumento porcentual se encuentra en los eSports, que no es un juego en sí, sino la profesionalización de estos. Y es que de la misma manera en la que el fútbol, baloncesto u otro tipo de competición, reúne millones de personas para ver los partidos o carreras, en los videojuegos está pasando lo mismo.

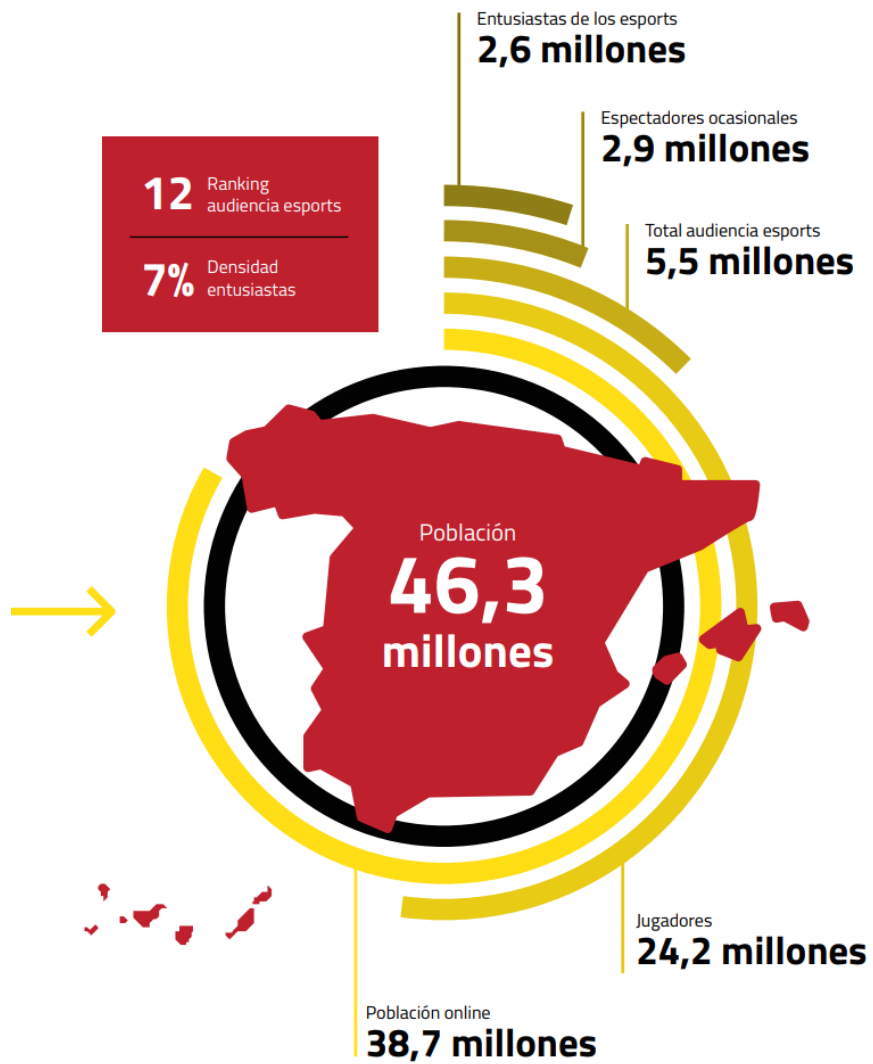


Tabla 6. Radiografía de jugadores de España
Fuente: Global esports market report, Newzoo

Análisis estratégico

Como bien sabemos, una de las necesidades de toda empresa de nueva creación es saber y conocer el entorno que nos rodea y nos afecta. Debemos saber qué nos va a influir y afectar para poder anticiparnos a muchos de los problemas a los que nos enfrentaremos en un futuro.

Primeramente, mediante el análisis PEST, analizaremos el macroentorno, que es aquello que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica. El macroentorno nos afecta a nuestro negocio pero no podemos controlarlo.

Seguidamente, con el análisis de Porter, analizaremos el microentorno que es aquello que afecta de manera directa a la actividad de la empresa como bien pueden ser los clientes, proveedores o los competidores.

Tanto el análisis PEST como el de Porter forman parte del análisis externo y nos ayudarán a identificar de mejor manera las posibles amenazas y oportunidades que se nos presenten.

Una vez obtenido el análisis externo pasaremos al análisis interno. En este último identificaremos y valoraremos la posición de la empresa respecto a la competencia, evaluaremos los recursos y capacidades para saber los puntos fuertes y débiles. Esto nos dará las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Y finalmente, el resumen del análisis externo e interno lo veremos en la matriz DAFO.

Análisis externo

Macroentorno (PEST)

Como se ha explicado anteriormente, analizaremos el macroentorno de la empresa mediante el análisis PEST. Este análisis permite estudiar diferentes factores que nos influyen tales como la situación político-legal, la económica, sociocultural y tecnológica.



Tabla 7. Niveles del Entorno

Fuente: Asignatura estrategia y diseño de la organización

- **Factor político-legal:**

Como país, España tiene una consolidada democracia en la que existe la estabilidad legislativa que, estando lejos de lo ideal, sigue siendo un país seguro en el que establecer una empresa.

Si hablamos de subvenciones al sector de los videojuegos, recientemente sacaron en el BOE una ayuda para las empresas desarrolladoras de videojuegos.

A continuación, un pequeño resumen extraído del BOE:

“Estas ayudas, de carácter dinerario, consistirán en subvenciones destinadas a financiar un proyecto subvencionable presentado por el beneficiario, según modelo definido en la convocatoria. Se financiarán proyectos consistentes en el desarrollo, comercialización e internacionalización de videojuegos.”

Mediante la documentación que se establezca en la convocatoria correspondiente, los beneficiarios deberán acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

Tener la condición de microempresa, de acuerdo con lo establecido en la recomendación 2003/361/CE de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Que su domicilio fiscal y los centros de trabajo del personal que impute gastos de personal estén ubicados en territorio español. En el caso de empresas extranjeras, habrán de tener al menos una filial domiciliada en España en los mismos términos.

Estar legalmente constituidos al menos 6 meses antes a la fecha de la publicación de las Bases en el Boletín Oficial del Estado.

Por otra parte, si hablamos de regulación, todos los videojuegos han de venir clasificados por el sistema PEGI.

El Sistema PEGI (Pan European Game Information) es el mecanismo de autorregulación diseñado por la industria para dotar a sus productos de información orientativa sobre la edad adecuada para su consumo.

Está integrado por dos tipos de iconos descriptores, uno relativo a la edad recomendada y otro al contenido específico susceptible de análisis.

Esto es una manera sencilla para poder etiquetar los videojuegos y así los consumidores saber qué van a comprar o descargar. Es una herramienta perfecta para aquellos padres preocupados por saber a lo que está jugando su hijo.



Tabla 8. Listado PEGI
Fuente: Aevi.org.es

- **Factor económico:**

En este punto investigaremos varios apartados como pueden ser el PIB, el paro o la inflación. En resumen, cómo está el país desde un punto de vista económico.

Es importante la situación actual del país, pues si nos encontramos en medio de una recesión y el sector en el que se encontrará nuestra empresa va a menos cada trimestre, es muy probable que nuestra aventura salga mal. Lo contrario tampoco nos garantiza el éxito, pero el margen de error será mayor al igual que las posibilidades de que nos salga bien.

- PIB

Como bien sabemos todos, este país atravesó una gran crisis que empezó en el 2008 y que hasta el 2014 no hubo indicios de mejora. El país se vio inmerso en unos años caóticos en términos laborales y sociales. En la actualidad la actividad económica sigue creciendo a un ritmo bueno y estable.

La recuperación todavía no ha sido completa y los créditos se siguen concediendo a las empresas y particulares, pero ni muchísimo menos al nivel pre-crisis. A pesar de esto, el sector de los videojuegos va en aumento convirtiéndose en la manera de ocio más común.

En definitiva, podemos decir que el país se encuentra en un periodo de expansión en el que nos encontramos una inflación baja y unos intereses en mínimos.

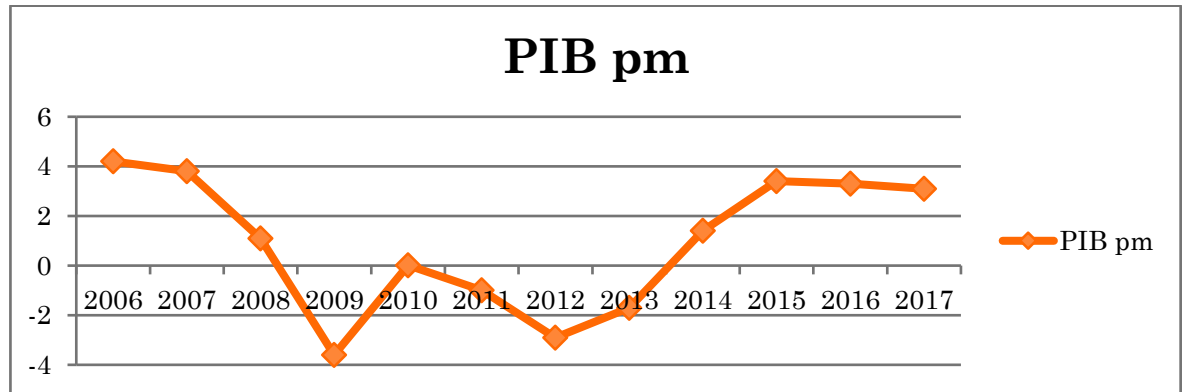


Tabla 9. PIB España

Fuente: ine.es

- Mercado laboral:

Si hablamos del mercado laboral en España, hablamos de un mercado muy descompensado. La demanda de trabajo es muy superior a la oferta, creando un problema social como son puestos de trabajo precarios en tema de remuneración.

Por suerte desde el 2013 vemos cómo año a año ha ido disminuyendo la tasa de paro hasta el 16% actual. Esta cifra todavía es muy alta, 1 de cada 6 personas en edad de trabajar no encuentra empleo alguno. Si consultamos la página web de eurostat para ver la media de los 28 países, nos arroja un número muy alejado de la española: un 7%.

Si hablamos del coste laboral total mensual por trabajador correspondiente al cuarto trimestre del 2017, consultando la información del INE, obtenemos el siguiente mapa.

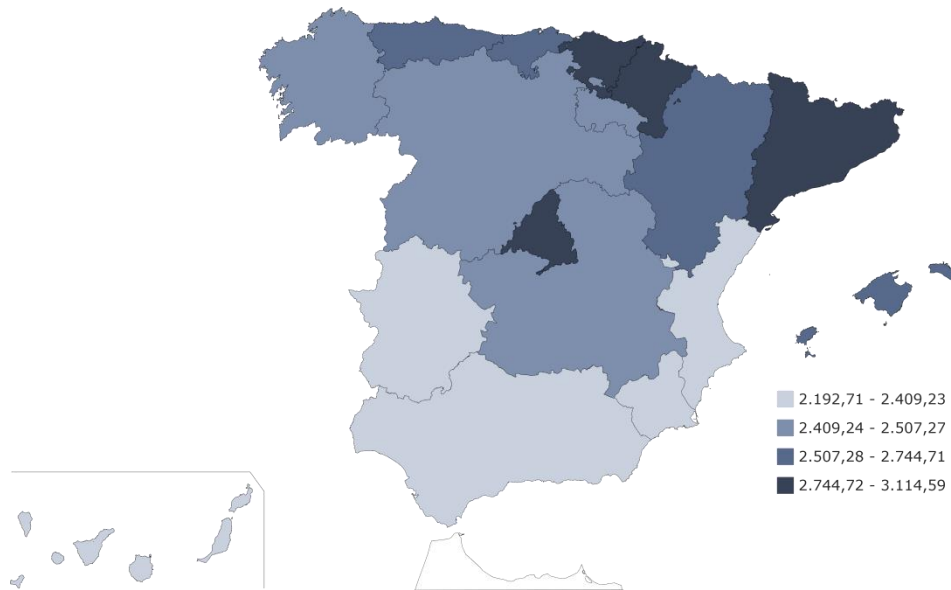


Tabla 10. Coste laboral por comunidades

Fuente: ine.es

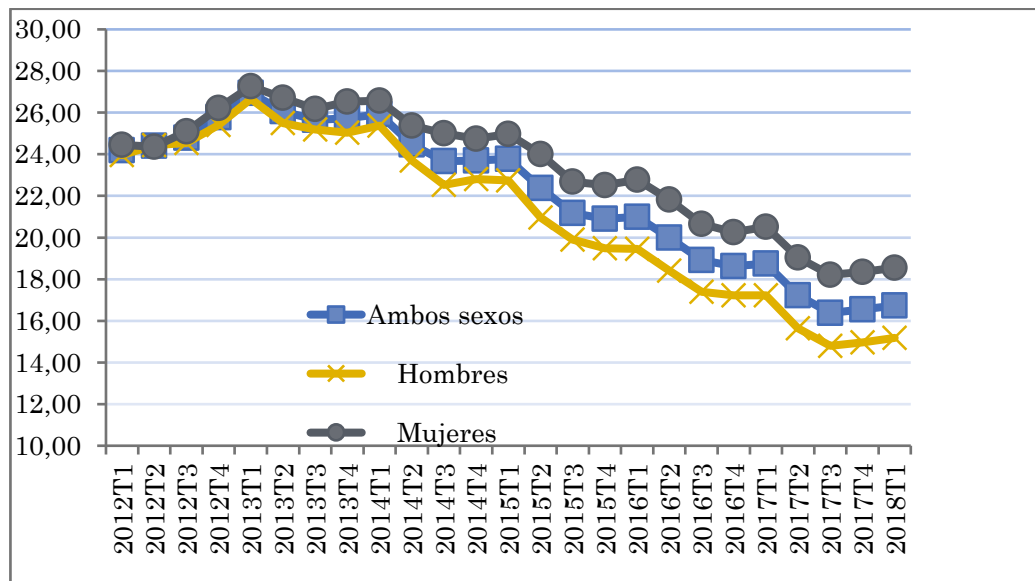


Tabla 11. Paro en España

Fuente: ine.es

- IPC

El IPC es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población española.

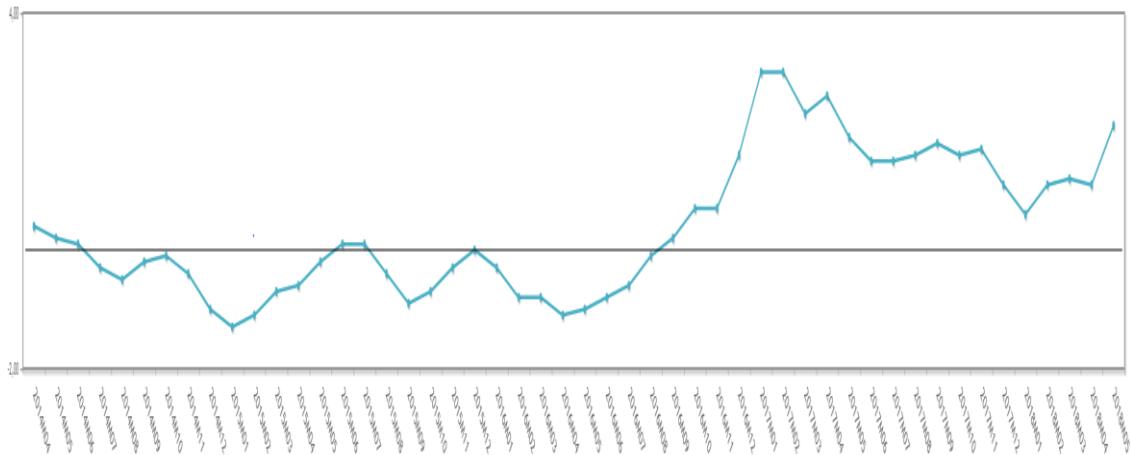


Tabla 12. IPC
Fuente: ine.es

Como vemos, durante el 2014 hasta finales del 2016, el ipc estaba en valores negativos y es que la crisis todavía se hacía sentir en las familias españolas. Recordemos que el IPC es parecido a la inflación pero no es lo mismo, ambos son índices de precios.

Desde hace 2 años se viene notando una mejoría en la confianza de la economía que se está trasladando muy poco a poco a las familias, esto se traduce en un mayor gasto y un aumento de los precios.

- Tipo de interés

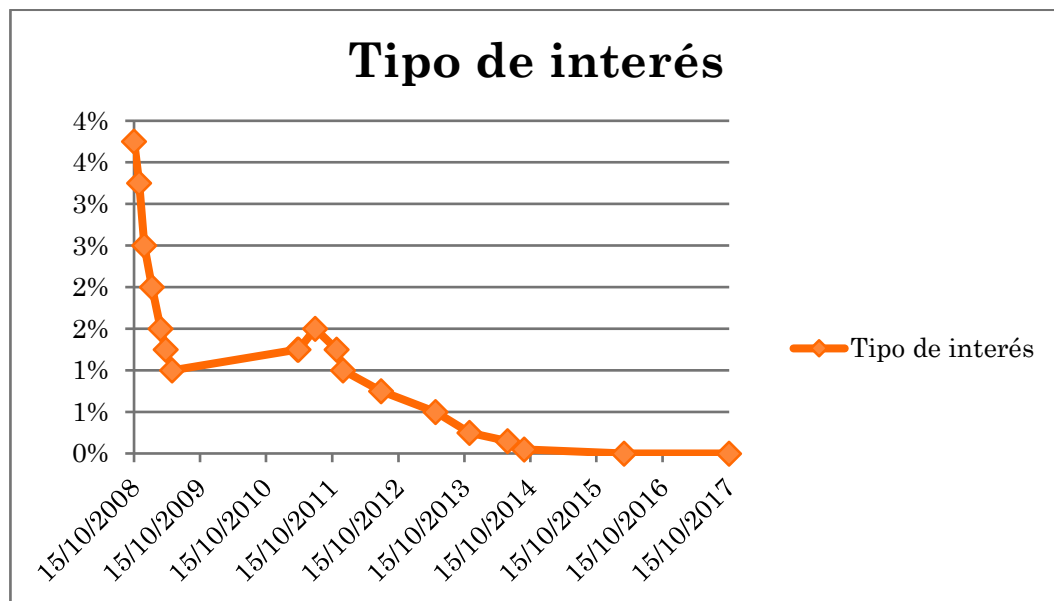


Tabla 13. Tipo de interés

Fuente: ine.es

El tipo de interés es de suma importancia en cualquier economía, pues es el precio que se ha de pagar por el dinero.

El tipo de interés tiene una doble función, ser la señal a todo el sistema financiero de cuál es la intención de la autoridad monetaria y su política, expansiva o restrictiva. Además, sirven para la fijación del resto de tipos de interés de los diferentes mercados.

Y qué significa todo esto, pues que un aumento del tipo de interés por el BCE implicará un aumento en los intereses de los préstamos.

Si nos atenemos al gráfico, vemos que han ido desde un 4% en 2008 al principio de la crisis hasta un llegar a estar en negativo como ocurre en la actualidad.

En definitiva, ahora mismo nos encontramos en un momento perfecto para conseguir financiación puesto que los intereses serán mucho menores que cuando el BCE decida subirlos.

- **Dimensión sociocultural:**

Dentro del apartado sociocultural podemos encontrarnos múltiples factores como el nivel de formación, creencias, valores y todo tipo de aspectos que influyen la sociedad. Veremos los que más nos afecten a nuestro sector y a nuestra idea de negocio.

Empezaremos por los factores demográficos, muy importantes a la hora de realizar cualquier estudio, pues al fin y al cabo sin clientes no hay negocio que valga. Por eso es importante conocer la demografía del país o continente, los hábitos de vida y consumo o cómo prefiere esa sociedad pasar su tiempo libre.

Si hablamos de la demografía, vemos que ha habido 4 años consecutivos de caída poblacional, desde el 2012 hasta 2016, en el 2017 observamos un ligero repunte hasta poco más de 46 millones y medio de

habitantes.

Pirámides de Población de España: ayer, hoy y mañana

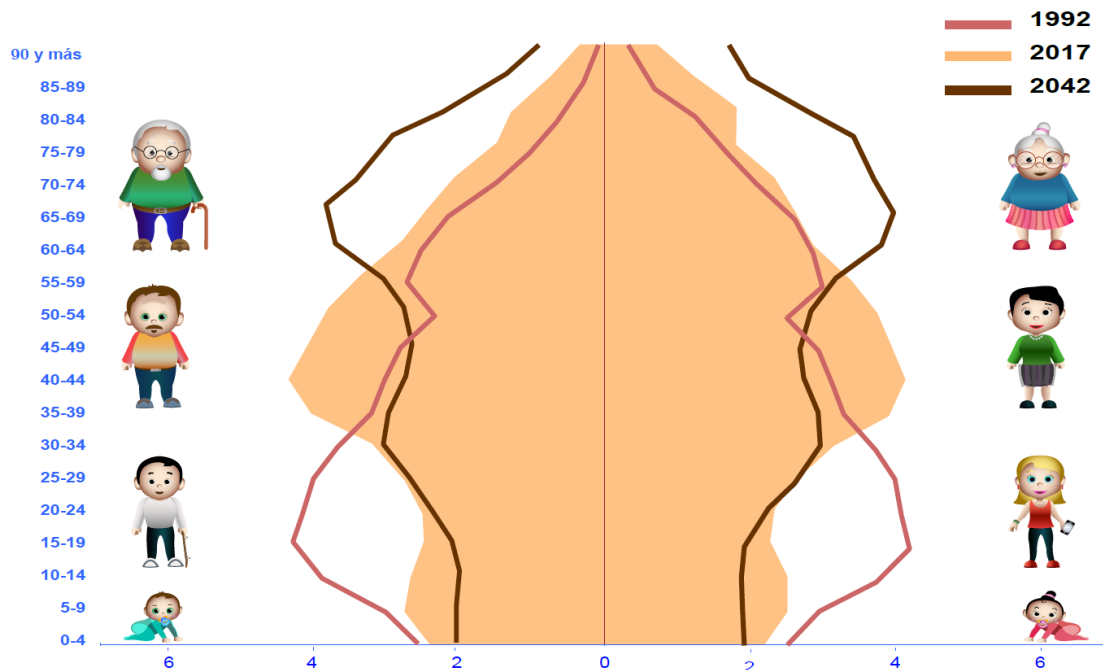


Tabla 14. Pirámide de población española

Fuente: ine.es

Si observamos la pirámide de población española podemos ver cómo es una sociedad insostenible y muy envejecida. El grueso de la población lo componen las personas de edad desde los 30 hasta los 59.

Hay varias razones por las que apenas hay gente joven en este país, y es debido a cambios socioculturales como:

- La incorporación de la mujer al mercado laboral, haciendo esto que las mujeres se centren en sus carreras laborales posponiendo la decisión de tener hijos o incluso no tenerlos.
- Subida de la vivienda: Cada año hasta el 2008 la vivienda no paraba de subir hasta que explotó la burbuja inmobiliaria. Los precios bajaron, pero los salarios más. En la actualidad parece que estamos yendo otra vez en la misma dirección y es que de nuevo, siguen subiendo las viviendas.
- Salarios: Desde la crisis y con un paro de más del 25%, y más del 50% para jóvenes de menos de 30 años, no solamente les resulta difícil formar una familia, sino simplemente independizarse.

Al final esto lleva a que los jóvenes tengan una tendencia hedonista en el que quieren disfrutar el hoy y no preocuparse en el mañana. Con lo que ya que no pueden independizarse o formar una familia, dedican una gran parte de sus salarios al ocio.

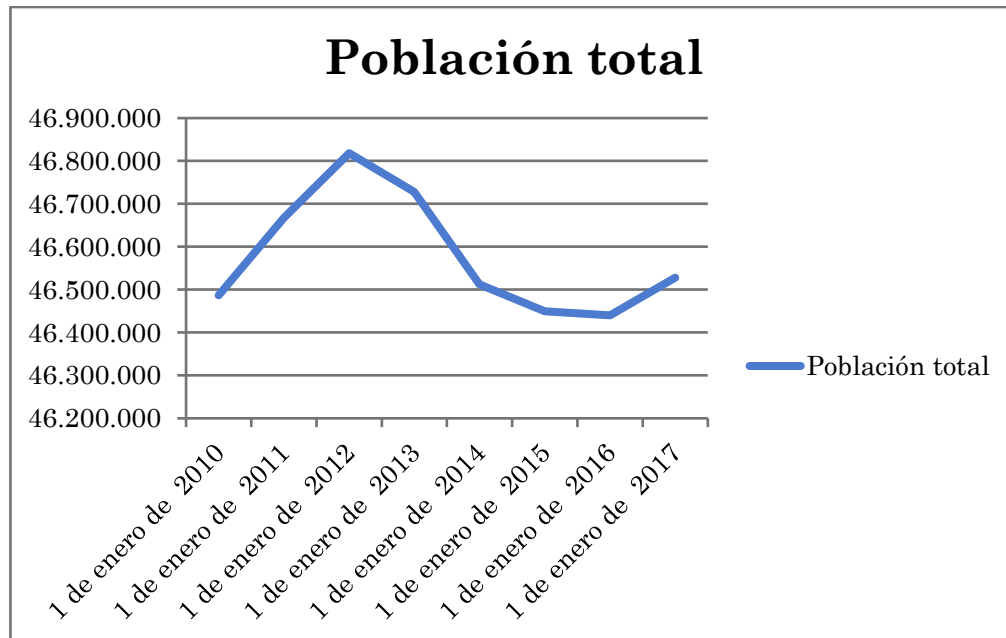


Tabla 15. Población de España
Fuente: ine.es

- **Dimensión tecnológica:**

En el apartado tecnológico es quizás donde más cambios y más rápidos hay. No solamente afecta a la hora de crear un videojuego, sino que con los cambios a mejor del hardware le siguen los cambios de software, y al final cambian la perspectiva de los videojuegos.

Cada 6 meses sale un nuevo producto nuevo de hardware que mejora el anterior y que abre un grandísimo abanico de posibilidades en este sector. Nosotros, como empresa desarrolladora, tenemos que estar al tanto de las últimas tecnologías tanto de hardware como de software.

No es lo mismo desarrollar un videojuego para PC de coches en el que la vista está fija al frente porque solamente podemos mover el volante y

nada más, a que salga un componente de hardware para 3d que permita ponerse al jugador una especie de casco en el que no necesita monitor porque está usando la realidad virtual, y sus movimientos de cabeza se trasladan al juego, haciendo de este que sea más agradable para el jugador, más inmersivo y por lo tanto, disfrute más. Por supuesto, este ejemplo implica modificar el código del juego y esto lleva tiempo. Por eso hay que estar siempre atento a los cambios porque una mala previsión puede hacer que un juego pase de un éxito asegurado a pasar desapercibido por no saber de la existencia de esta tecnología.

El mundo de los videojuegos es tan amplio, así como las plataformas y los estilos de juegos, que solamente hablaremos de la plataforma para smartphones y PC, que es a los que nos dedicaremos.

Análisis microentorno

En este apartado analizaremos el entorno más próximo de la empresa, que en este caso será el sector de los videojuegos.

Si bien en el análisis externo veíamos factores y variables en los que nosotros no podíamos hacer mucho sino adaptarnos a las circunstancias, en el análisis interno los factores y variables que veamos sí podemos influir sobre ellos.

Para realizar dicho análisis utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter en el cual podremos observar nuestras supuestas ventajas competitivas si las hubiere, analizaremos a la competencia del sector, a los proveedores o a los clientes, además de ver los productos sustitutivos e incluso a los competidores potenciales.

Este modelo será el encargado de darnos la información sobre nuestras debilidades y fortalezas.



Tabla 16. Cinco fuerzas de Porter
Fuente: Estrategia y diseño de la organización

1. Proveedores

En nuestro sector, los proveedores serían aquellas tiendas en las que compramos los componentes informáticos y las empresas que proporcionan el software para el desarrollo de los videojuegos.

Si entramos en detalle, al hablar del hardware para desarrollar los videojuegos compramos los componentes del PC por separado, así ajustamos mejor a nuestras necesidades y resulta más barato que comprar un ordenador con todo montado.

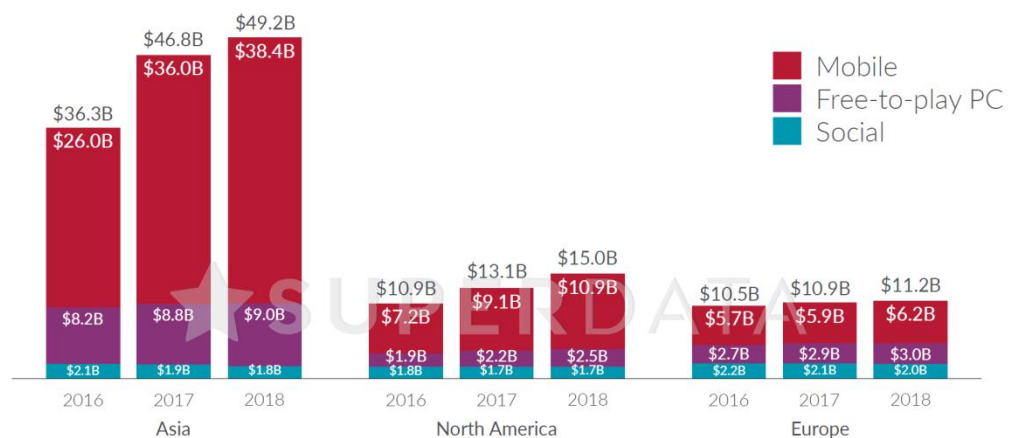
Por otra parte, al entrar en software, los sistemas operativos pueden ser Windows o Linux, siendo este último gratuito. En el desarrollo de código o en montaje 3d existen multitud de programas gratuitos.

2. Clientes

Nuestros clientes son el consumidor final, así que tienen un poder de negociación importantísimo. Si no les gusta el producto, no es que solamente no vayan a seguir jugando, es que además se le dará una mala publicidad al juego, por lo que potenciales clientes nunca lo serán.

Además mediante el feedback, se les da más poder ya que nos pueden sugerir directamente qué les parece mejor o peor, qué cosas cambiarían, cuáles dejarían o cualquier cosa que pueda ayudar a mejorar el juego.

Free-to-play market and forecast by region



Revenue figures refer to digital game sales
YEAR IN REVIEW, 2017 | © 2018 SuperData Research Holdings, Inc. All rights reserved.

Tabla 17. Mercado de videojuegos free-to-play por región

Fuente: superdataresearch.com

Aquí vemos los mercados free-to-play, en el que Asia cuadruplica a Europa. El mercado del móvil sigue siendo el más amplio, seguido por el de PC y por último el de redes sociales. En consolas el sistema free-to-play no es importante.

3. Competidores potenciales

Los competidores potenciales son aquellos que, como bien su nombre indica, pueden ser competidores en un futuro.

En este sector, las barreras de entrada vienen dadas por varios motivos o razones distintas. Depende del tipo de juego será más difícil o sencillo la creación de un producto, por lo tanto, es muy importante saber qué estilo de juego vamos a querer desarrollar.

Si es un juego para móvil de temática sencilla para jugadores *casuals*, las barreras de entrada son muy pocas, siendo una de ellas, saber programar. Si por el contrario nos centramos en un juego con historia, buenos gráficos y buena jugabilidad para PC o consolas, las barreras de entrada aumentan, pues se necesita de mucha gente y por lo tanto, dinero, para realizar este tipo de juegos.

Por otra parte, la mayoría de compañías no están centradas en un tipo de juego, pero si tienen un estilo relativamente marcado que difícilmente cambiarán.

En definitiva, las barreras de entrada son casi inexistentes en los juegos en los que solamente se necesita que una persona sepa programar y muy altas si se quiere realizar un juego no casual con buena ambientación, historia, jugabilidad, etc. Esto está solamente al alcance de grandes estudios.

4. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos serán aquellos, que como bien indica el nombre del apartado, puedan sustituir al nuestro en la función que desempeñan, que es la de pasar un buen rato.

Los videojuegos son una fuente inagotable de ocio de cada vez más y más gente, pues culturalmente están siendo cada año que pasa mejor vistos

y más aceptado por la sociedad, por lo que cada vez más es la fuente principal de ocio de más personas.

Algunos de los productos sustitutivos pueden ser el cine, la música, los eventos deportivos, la televisión o la lectura. En definitiva, cualquier producto destinado al ocio.

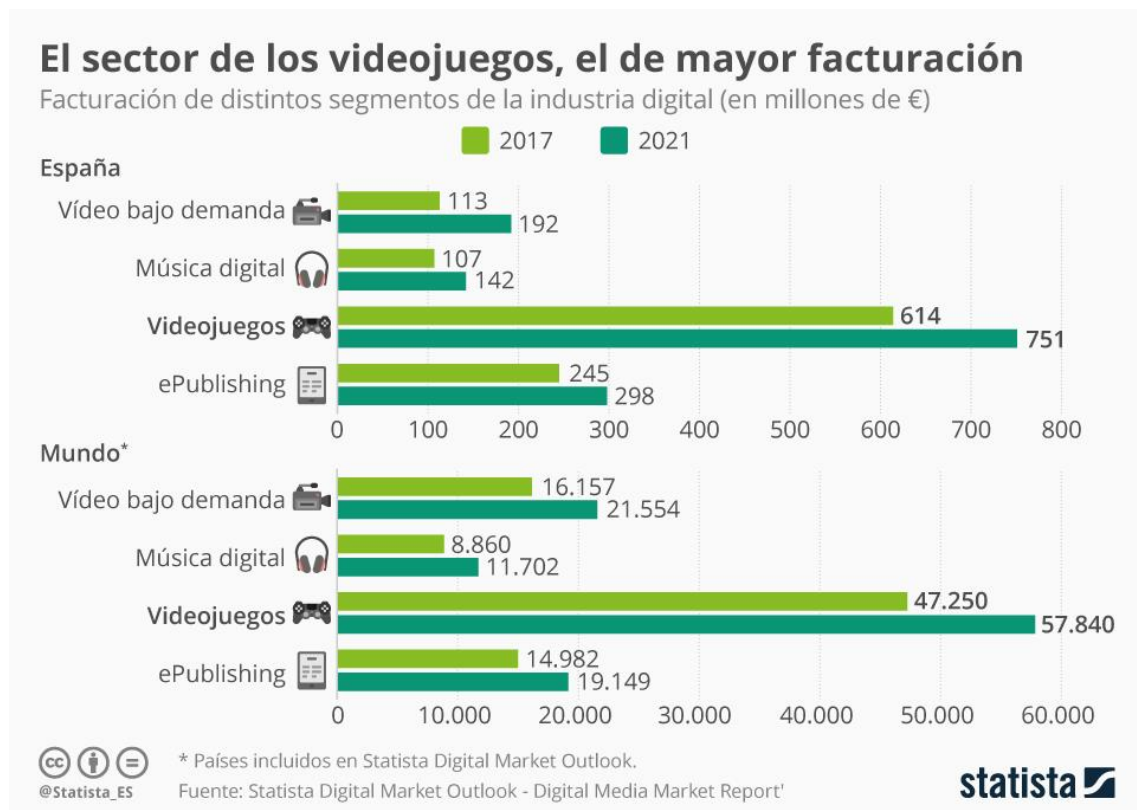


Tabla 18. Comparación de sectores

Fuente: es.statista.com

Pero aquí existe una ventaja clara en la actualidad, cada vez más y más gente juega y consume. Es un sector en constante crecimiento que factura más y más cada año.

Como vemos, los competidores directos de ocio como pueden ser las empresas de video bajo demanda (Netflix, HBO, Amazon...) o las

publicaciones online (apps, eBooks, Twitch...), pero ninguna se acerca a las cifras desorbitantes de los videojuegos.

5. Competidores del sector

Uno de los principales competidores del sector, si hablamos de móviles, es King –adquirida por Activision Blizzard en 2016- y Supercell – también adquirida por Tencent por casi 8.000 millones de euros-. El problema es que cada vez más, las grandes compañías de videojuegos que solamente desarrollaban para PC o consola, están viendo cómo a cada año que pasa, el mercado del móvil se hace más y más grande y por lo tanto también quieren tener su parte del pastel.

Una vez dicho esto a modo de introducción, pasemos a detallar los pormenores de este mercado. Existen varias maneras de monetizar nuestro producto:

- Compra, que consisten en que los clientes paguen por el juego una vez al principio, y no tengan que pagar nada más nunca.
- Compra con mensualidades, lo mismo que la compra pero con la diferencia de que cada mes se ha de abonar una mensualidad para poder seguir jugando
- F2p (Free-to-play), que consiste en que no tienen que comprar el juego y puede jugar de manera gratuita. De esta manera el dinero se puede conseguir de dos maneras, mediante anuncios o con micro-pagos.

Actualmente este último modelo de monetización es el escogido para muchos juegos de gran éxito como Clash Royale, Pokèmon Go, Clash of Clans, Fortnite o Candy Crush. ¿Qué los hace tan atractivos? Pues que son buenos juegos, pero además son gratis, por lo que no necesitas pagar para jugar. Eso sí, todos estos juegos tienen algo en común y es que si quieres mejorar dentro del juego, tener diferentes objetos, o jugar más tiempo,

deberás pagar por ello. Y se paga desde 0,99€ hasta packs de casi 100€. Los juegos de Supercell facturan de esta manera más de 1 millón de euros al día.

Así, tenemos a gente que no paga nada, y a otros muchos que quieren mejorar deprisa o diferenciarse de los demás por lo que terminan pagando mucho más que si tuvieran que comprarlo desembolsando el dinero al principio.

Y en un mercado tan competitivo en el que existen buenos juegos de manera gratuita, la única manera de hacer que tu producto funcione, reside no solamente en atraer a los jugadores, sino en mantenerlos. Por lo tanto podríamos decir que la competencia es feroz.

The mobile market grew to \$60B, but the top 10 still control 20% of revenue

Top mobile games by revenue, 2017

Rank	Title	Publisher	Revenue
1	<i>Arena of Valor</i>	Tencent	\$1.9B
2	<i>Fantasy Westward Journey</i>	NetEase	\$1.5B
3	<i>Monster Strike</i>	Mixi	\$1.3B
4	<i>Clash Royale</i>	Supercell	\$1.2B
5	<i>Clash of Clans</i>	Supercell	\$1.2B
6	<i>Fate/Grand Order</i>	Aniplex, Inc.	\$982M
7	<i>Lineage 2: Revolution</i>	Netmarble Games	\$980M
8	<i>Candy Crush Saga</i>	KING	\$910M
9	<i>Pokémon GO</i>	Niantic, Inc.	\$890M
10	<i>Ghost Story</i>	NetEase	\$860M

Asian publishers dominate the mobile scene with the top 3 titles alone earning over \$4.5B in 2017.

Regional publishers like Chinese behemoths Tencent and NetEase hold a legal, cultural, and brand-name advantage. Games like *Arena of Valor* and *Fantasy Westward Journey* feature historical and mythological themes and figures from Chinese culture. Meanwhile, Japanese gamers are still flocking toward the mobile platform despite increased competition from console platforms like PlayStation 4 and Nintendo Switch.

Powerful brand recognition is key to winning in the Western market.

Supercell and King have become household names over the past five years thanks to stellar performances from their flagship titles, *Clash of Clans* and *Candy Crush*, respectively. Meanwhile, Supercell's 2017 game, *Clash Royale*, managed to earn over \$1B in less than a year while *Pokémon GO* continues to find overwhelming success despite drop-off from the initial hype.

Tabla 19. Top 10 videojuegos y su facturación

Fuente: superdataresearch.com

|⁸

Como bien dice la imagen, el mercado del móvil ha crecido hasta los 60.000 millones de euros facturado, pero el top10 de juegos supone el 20% de los ingresos. Los desarrolladores asiáticos dominan el mercado de los móviles.

Otra de las cosas que nos dice este estudio es que una marca potente es importante para ganar el mercado occidental, y como bien he dicho con anterioridad, Supercell y King son los reyes del mercado europeo y americano.

Análisis interno

El análisis interno consiste, como bien dice su nombre, analizar las debilidades y fortalezas de una empresa. Ambos factores son controlables, a diferencia del análisis externo.

Así que empezaremos a describir la empresa:

- Empresa de nueva creación de tamaño pequeño
- Del sector tecnológico centrada en el desarrollo de videojuegos
- El ámbito geográfico será internacional
- Sociedad limitada.

Al ser una empresa todavía no creada, el análisis se centrará en el proyecto empresarial y en las capacidades de los socios.

El proyecto empresarial está centrado en la creación de un videojuego que una los actuales géneros de moda en el mundo de los videojuegos pero con elementos diferenciadores.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa sería, lo que en el sector se denomina una desarrolladora *indie*, debemos de tener un elemento diferenciador muy grande. Algo realmente novedoso.

La tecnología utilizada para desarrollar el juego sería Unity y Blender. El primer programa sirve para poder desarrollar el videojuego, se les llama comúnmente *motor gráfico*. Estos programas son gratuitos.

El segundo, es un programa para desarrollar modelos en 3d que insertar en los juegos. También gratuito.

Es por ello, que las necesidades de capital van a ser realmente pocas para desarrollar el juego (nuestro producto). Puesto que muchos de los elementos que incorporaremos al juego son *assets* de precio realmente bajo o directamente los diseñaremos nosotros.

Si hablamos de conocimientos técnicos, sabemos cómo es de duro el sector, qué es lo que quiere el cliente puesto que nosotros mismos llevamos más de 20 años estando en la otra parte de la relación (como clientes).

Además disponemos de la formación adecuada, puesto que hablamos de que un socio es ingeniero informático habiendo sido Project manager, el otro además de saber programar también es diseñador y el último integrante ha estudiado ADE y tiene conocimientos básicos de diseño 3d.

Teniendo en cuenta que este sector se trabaja sobre proyectos, el primero se intentará hacer con el menor coste posible sin comprometer ningún aspecto crucial.

Además, el primer proyecto basado en un Battle Royale con vista isométrica no necesitaría de mucho tiempo de desarrollo, pues se trata de un juego online pvp (player versus player) sin historia. También contará con mecánicas sencillas y partidas relativamente rápidas de entre 5 y 8 minutos máximo.

Por último, nuestras capacidades financieras como nueva empresa son muy limitadas, aportando cada socio lo personal para el desarrollo del proyecto (locales, ordenadores, programas).

El mayor gasto de los videojuegos grandes está enfocado al marketing, por eso nosotros utilizaremos plataformas gratuitas, foros y el boca a boca. El sistema de puntuación de las diversas plataformas como google play, Apple store o Steam serán cruciales en un principio para atraer o espantar a los posibles jugadores.

Matriz DAFO

En este apartado se resumirá de forma breve y concisa todos lo expuesto en el análisis estratégico. El DAFO no deja de ser una especie de fotografía de una empresa en un momento dado, por lo que solamente sirve en la actualidad. Dentro de 1 año podría ser totalmente diferente

El DAFO está compuesto por 4 apartados:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Estos cuatro apartados, dos corresponden al análisis interno y otros dos al externo. De esta manera, del análisis interno extraemos las fortalezas y debilidades y del externo, amenazas y oportunidades.

Debilidades	Amenazas
D1 - Capital limitado D2 - Poca experiencia D3 - Empresa sin renombre D4 - Vida del producto corta	A1 - Bajada de precio del cine A2 - Mercado saturado A3 - Cliente poco fiel A4 - Barreras de entrada A5 - Diferentes estilos de ocio (libros, música, sociabilizar con amigos, etc.) A6 - Cada vez menos jóvenes A7 - Servicios de películas y series en streaming
Fortalezas	Oportunidades
F1 - Conocimientos del sector F2 - Bajo coste laboral F3 - Están de moda los juegos indies F4 - Bajo tiempo de desarrollo F5 - Fácil jugabilidad F6 - No se puede piratear F7 - Posible desarrollarlo para móviles y PC F8 - Personalización de los personajes	O1 - Mercado en crecimiento O2 - Está de moda jugar O3 - Mundo cada vez más tecnológico O4 - Más móviles y tablets O5 - Redes sociales y foros O6 - Paro alto O7 - La gente quiere diferenciarse

Tabla 20. DAFO

Fuente: elaboración propia

Formulación de estrategias

En este punto se formularán las diferentes estrategias utilizando el DAFO anterior. Para ello, crearemos una matriz DAFO para sacar los 4 tipos de estrategias mediante la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p><u>Estrategias-FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Juego de un estilo de moda que sea gratuito (F1, F5, F6, F7, F8, O1,O2,O3,O4,O6,O7) • Micro-transacciones para diferenciarse del resto de jugadores (F4,F6,F8, O2,O6,O7) 	<p><u>Estrategias-DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad del juego en foros y redes sociales (D1,D2,D3,O2,O3,O4, O5) • Recompensas únicas por invitar a jugar a un amigo (D1,D3,O1,O2,O4, O7)
Amenazas	<p><u>Estrategias-FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de recompensas por partida ganada (A2,A3,A7,F1,F6,F7, F8) • Descuentos semanales en algunas skins (F1,F2,F4,F8,A2,A3, A5) 	<p><u>Estrategias-DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas diarias por jugar al menos una vez al día. (D3,D4,A2,A3,A5)

Tabla 21. Matriz DAFO

Fuente: elaboración propia

Explicación de las estrategias

Estrategias ofensivas (FO): Son aquellas que combinan las fortalezas y las oportunidades. En nuestro caso hemos optado por sacar un producto para móviles que sea gratuito y monetizarlo con micro-transacciones de los jugadores que quieran diferenciarse del resto de jugadores mediante mejoras visuales en las armas (llamadas *skins*¹). En la primera combinamos los conocimientos del sector con la fácil jugabilidad, que no se pueda piratear, que sea fácil de desarrollar y adaptar a móvil y PC y que además se puedan personalizar los personajes.

La segunda estrategia ofensiva sería la de monetizar el juego mediante transacciones para diferenciarse del resto de jugadores. Aquí la gente compraría skins que les diferenciara de los demás. Se llaman micro-transacciones porque realmente una skin puede costar 0,50€ o 0,99€ o 5€ si es muy exclusiva. La gente siempre quiere diferenciarse de los demás jugadores. En esta estrategia combinamos el bajo tiempo de desarrollo de las skins con que no se pueden piratear, la personalización de los personajes, con estar de moda jugar, un alto paro juvenil, y que la gente quiere diferenciarse unos de otros y sobresalir.

Estrategias de reorientación (DO): Son aquellas en las que utilizamos las oportunidades para contrarrestar las debilidades. En este caso, hemos conseguido dos estrategias: publicidad del juego en foros y redes sociales y un sistema de recompensas únicas por invitar a un amigo.

En la estrategia de publicitarnos en foros y redes sociales, hemos combinado nuestro limitado capital, nuestra poca experiencia en el sector como desarrolladores y una empresa sin renombre, con lo que el producto que ofrezcamos no será nada conocido, en las oportunidades hemos mezclado que está de moda jugar, que el mundo es cada vez más tecnológico, que cada

¹ Literalmente significa piel en inglés. En videojuegos sería como cambiar el aspecto o cualquier elemento del jugador dependiendo del tipo de juego que sea.

vez hay más gente con móvil y tablets y que las redes sociales y los foros cada vez tienen más usuarios.

Por otra parte, en las recompensas únicas por invitar a jugar a un amigo intentamos contrarrestar el poco capital del que disponemos, nuestra empresa y producto que no son conocidos con un mercado en crecimiento, la moda de jugar, más móviles y tablets y las ganas de diferenciación de la gente.

Estrategias defensivas (FA): Estas estrategias combinan las fortalezas para afrontar las amenazas. En este apartado tenemos dos estrategias: Creación de recompensas según las partidas ganadas y descuentos semanales en algunas skins

En la estrategia a la hora de la creación de recompensas por partida ganada se intenta que el jugador reciba recompensas únicas que solamente se pueden obtener siendo el ganador de la partida. De esta manera, el que no sea suficientemente bueno para ganar, tendrá un aliciente para seguir jugando y mejorando para poder obtener estas recompensas. A las amenazas de un mercado saturado y clientes poco fieles, aunando algunas de nuestras fortalezas, creemos que sería una buena manera de incentivar a los jugadores a seguir en nuestro juego.

Estrategias de supervivencia (DA): Son las estrategias para aquellas empresas, que como bien dice el nombre, intentan sobrevivir el temporal y están sometidas a fuertes presiones del mercado.

En esta ocasión, la estrategia a seguir sería la de dar recompensas diarias por conectarse a jugar al menos una vez al día. De esta manera se intenta que el jugador se conecte y así las exista la posibilidad de reunir a más usuarios únicos diarios.

Intentamos mitigar la falta de renombre y una vida del producto corta, pues de esta forma se aumenta el tráfico de jugadores y un juego popular siempre atrae a más gente ya que pueden jugar con amigos. Las

amenazas que también se intentan paliar con esta estrategia son un mercado saturado, la falta de fidelidad del cliente, y la multitud de ocio diferente que pueda disfrutar una persona.

Ajuste de estrategia

En este apartado vamos a realizar una selección de las estrategias que anteriormente hemos formulado.

Existen varios métodos de valoración tales como el de puntuación, los árboles de decisión y los escenarios. El método escogido para este caso es el de puntuación.

Este método trata de clasificar las estrategias de la matriz DAFO y ponderarlas con los diferentes factores (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) añadiendo la misión y visión. Se valorarán las estrategias y se escogerán aquellas con una mayor puntuación relativa.

E1 - Juego de un estilo de moda que sea gratuito

E2 - Micro-transacciones para diferenciarse del resto de jugadores

E3 - Publicidad del juego en foros y redes sociales

E4 - Recompensas únicas por invitar a jugar a un amigo

E5 - Creación de recompensas por partida ganada

E6 - Descuentos semanales en algunas skins

E7 - Recompensas diarias por jugar al menos una vez al día

Factores	Puntuación base 10	Ponderación	Puntuaciones absolutas							Puntuaciones relativas						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Amenaza 1	5	2,34%	4	4	4	4	4	6	4	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,14	0,09
Amenaza 2	9	4,21%	9	8	9	8	8	8	8	0,38	0,34	0,38	0,34	0,34	0,34	0,34
Amenaza 3	8	3,74%	9	9	7	9	9	7	9	0,34	0,34	0,26	0,34	0,34	0,26	0,34
Amenaza 4	6	2,80%	7	5	6	5	5	5	5	0,20	0,14	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14
Amenaza 5	6	2,80%	7	7	5	6	5	7	6	0,20	0,20	0,14	0,17	0,14	0,20	0,17
Amenaza 6	6	2,80%	7	5	6	5	5	5	5	0,20	0,14	0,17	0,14	0,14	0,14	0,14
Amenaza 7	8	3,74%	8	8	5	5	5	8	5	0,30	0,30	0,19	0,19	0,19	0,30	0,19
Debilidad 1	8	3,74%	6	7	8	8	5	7	7	0,22	0,26	0,30	0,30	0,19	0,26	0,26
Debilidad 2	9	4,21%	8	6	9	5	5	5	6	0,34	0,25	0,38	0,21	0,21	0,21	0,25
Debilidad 3	8	3,74%	7	5	9	7	5	5	7	0,26	0,19	0,34	0,26	0,19	0,19	0,26
Debilidad 4	7	3,27%	8	6	7	6	7	5	8	0,26	0,20	0,23	0,20	0,23	0,16	0,26
Fortaleza 1	9	4,21%	9	8	7	8	8	7	7	0,38	0,34	0,29	0,34	0,34	0,29	0,29
Fortaleza 2	7	3,27%	5	7	5	7	7	5	7	0,16	0,23	0,16	0,23	0,23	0,16	0,23
Fortaleza 3	7	3,27%	9	7	9	8	5	5	6	0,29	0,23	0,29	0,26	0,16	0,16	0,20
Fortaleza 4	7	3,27%	7	8	5	8	8	9	8	0,23	0,26	0,16	0,26	0,26	0,29	0,26
Fortaleza 5	8	3,74%	8	5	5	8	8	5	8	0,30	0,19	0,19	0,30	0,30	0,19	0,30
Fortaleza 6	7	3,27%	9	8	5	5	5	5	5	0,29	0,26	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Fortaleza 7	8	3,74%	9	7	9	6	5	6	6	0,34	0,26	0,34	0,22	0,19	0,22	0,22
Fortaleza 8	9	4,21%	6	10	6	10	10	8	8	0,25	0,42	0,25	0,42	0,42	0,34	0,34
Oportunidad 1	9	4,21%	9	7	9	7	7	7	8	0,38	0,29	0,38	0,29	0,29	0,29	0,34
Oportunidad 2	8	3,74%	10	7	9	9	7	6	8	0,37	0,26	0,34	0,34	0,26	0,22	0,30
Oportunidad 3	8	3,74%	7	5	9	6	5	5	5	0,26	0,19	0,34	0,22	0,19	0,19	0,19
Oportunidad 4	8	3,74%	9	7	9	6	5	5	7	0,34	0,26	0,34	0,22	0,19	0,19	0,26
Oportunidad 5	6	2,80%	9	5	10	9	7	6	5	0,25	0,14	0,28	0,25	0,20	0,17	0,14
Oportunidad 6	5	2,34%	8	5	5	5	7	6	7	0,19	0,12	0,12	0,12	0,16	0,14	0,16
Oportunidad 7	8	3,74%	6	10	7	9	9	10	9	0,22	0,37	0,26	0,34	0,34	0,37	0,34
Misión	10	4,67%	9	9	5	7	8	6	6	0,42	0,42	0,23	0,33	0,37	0,28	0,28
Visión	10	4,67%	9	9	6	7	8	6	6	0,42	0,42	0,28	0,33	0,37	0,28	0,28
TOTAL	214	100,00%	218	194	195	193	182	175	186	7,88	7,10	7,06	7,00	6,62	6,30	6,73

Tabla 22. Ponderación de estrategias

Fuente: elaboración propia

Una vez que hemos analizado todo esto, mediante el anterior cuadro, escogeremos las 4 estrategias mejores puntuadas. Estas han sido:

- E1. Juego de un estilo de moda que sea gratuito
- E2. Micro-transacciones para diferenciarse del resto de jugadores
- E3. Publicidad del juego en foros y redes sociales
- E4. Recompensas únicas por invitar a jugar a un amigo

Aceptabilidad

La evaluación de la aceptabilidad trata de medir las consecuencias que tendrían estas estrategias escogidas en los distintos grupos de interés de una empresa.

Es por eso que los grupos solamente aceptarán las estrategias si mejoran sus condiciones actuales o si les beneficia. Además no nos tenemos que olvidar que no todos los grupos tienen el mismo poder y este cambia según la estrategia.

En nuestro caso, los proveedores no tienen fuerza ni poder alguno, ya que no dejan de ser multinacionales a las que se les puede comprar componentes informáticos cuando se requiera. Además, en nuestro caso, los trabajadores somos los accionistas.

Así que vamos a pasar a evaluarlas:

Grupo de interés	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4
Clientes	Sí	Sí	Sí	Sí
Trabajadores	Sí	Sí	Sí	Sí
Accionistas	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 23. Grupos de interés

Fuente: elaboración propia

En la estrategia 1, la de la creación de un juego de un estilo de moda y que además sea gratuito, la aceptarían todos los grupos de interés. Primero,

los clientes estarían, obviamente, encantados. Y es que pueden jugar de manera gratuita sin gastarse dinero.

Los trabajadores y accionistas, que en este caso coinciden, también, ya que su juego puede ganar jugadores de manera rápida y con menos barreras, además de atraer a un rango de público más amplio.

Esto a los trabajadores no les afectaría, y los accionistas estarían contentos ya que su producto tiene la posibilidad de llegar a mucha más gente y el juego ser jugado por más personas.

En la **estrategia 2**, la de micro-transacciones para diferenciarse del resto de jugadores, todos los grupos de interés también estarán a favor. Los clientes obtendrán, si quieren, diferentes objetos/skins a precios bajos. No olvidemos que esto no es obligatorio, es algo voluntario. El cliente no necesita pagar para jugar, esto sería simplemente algo estético. Por ende, todos los clientes lo verán bien.

Los trabajadores igual, ya que su trabajo desarrollando se verá recompensado.

Los accionistas también lo verán bien, ya que será una fuente de ingresos con un coste relativamente bajo.

En la **estrategia 3**, publicidad en los foros y redes sociales, por ejemplo, contando los progresos del juego, los desarrollos de estos y demás que puedan fomentar un blog con tonos humorísticos para que se vea la creación del juego.

Además de ello, publicarlo en foros y otras redes sociales, y esto implica que los jugadores puedan conectar su perfil del juego con los perfiles de sus redes sociales para comentar el juego que están jugando, subir capturas, añadir a sus amigos, etc.

Todo esto sería bienvenido por los clientes, ya que podrían ver de primera mano el desarrollo del juego, también lo aceptarían los trabajadores

y accionistas puesto que los primeros podrían exhibir su trabajo y día a día y los últimos, tendrían publicidad de manera cuasi gratuita.

En la **estrategia 4**, que trata de dar recompensas únicas a los jugadores aquellos que inviten a sus amigos a jugar para así fomentar la sociabilidad y aumentar el número de jugadores, todos los grupos de interés están a favor.

Los clientes estarán encantados de recibir un regalo en el juego para su personaje a cambio de invitar a un amigo.

Los trabajadores y accionistas, que son el mismo grupo, están a favor ya que pueden aumentar la base de los jugadores a un coste ínfimo.

En resumen, todas las estrategias serán aceptadas, y todas ellas conllevan cierto trabajo, como por ejemplo a la hora de modelar nuevos objetos o características diferentes para el personaje del cliente o realizar un blog para explicar el proceso de realización de un juego entre otras.

Factibilidad

En este punto se tratará de ver la factibilidad de las estrategias, de ver y comprobar las posibilidades de implantación reales para conocer si la empresa tiene los recursos y capacidades necesarias para la consecución de las estrategias anteriormente elegidas.

Si analizamos la **estrategia 1**, la de crear un juego de moda y gratuito, la verdad es que su podemos. Los recursos de la empresa son limitados en cuanto a personal, pues solamente somos tres personas. Dos tienen experiencia programando, uno diseñando y modelando y el último restante puede ayudar a modelar y encargarse del desarrollo de los mapas. Cabe destacar que hablamos del primer proyecto, que será un juego multijugador. Por lo que realmente no será un juego en el que la historia sea importante, más bien un juego de partidas cortas y rápidas en los que los jugadores compitan entre ellos.

La posibilidad de esta estrategia está muy ligada a la número 2, sobre todo cuando se decide ser gratuito. Y es que en la actualidad, juegos como Fortnite o League of Legends son gratuitos y sus ingresos provienen de los micro-pagos o micro-transacciones. Además, no habría que olvidar que sería para PC y móvil, por lo que en ésta última plataforma, también se ganaría dinero mediante los anuncios.

Muchos de los assets del juego han sido comprados a precio realmente bajo, por lo que si hablamos de recursos monetarios, ha sido una cifra realmente muy baja. La mayor parte del tiempo se la lleva la programación y la creación de mapas y ambientación de éste.

La **estrategia 2** realmente está muy ligada a la 1, pues es la forma en la que se monetizaría el juego y sería una de las principales fuentes de ingresos.

Para ello, se debe gastar mucho tiempo en crear diferentes *skins* para el personaje del jugador. No olvidemos que en las micro-transacciones no solamente se pueden comprar skins directamente, sino también dinero del juego para mejorar diferentes aspectos del personaje o incluso skins.

En definitiva, esto puede llevar tiempo (creación de aspectos y objetos), pero normalmente se suelen crear unas cuantas, y después, se van introduciendo más poco a poco.

Normalmente se pueden crear un set de skins para cada temporada, y cada temporada durar 3 meses. Por lo tanto esto siempre va a ser un trabajo continuo, pues hay que innovar para que la gente quiera gastarse el dinero para obtener unas mejoras visuales que le puedan diferenciar del resto.

Por lo tanto, y siendo tan pocas personas, descartaremos hacerlo todo nosotros, y nos dedicaremos a comprar assets ya hechos. Por lo tanto, esta estrategia no será factible.

En la **estrategia 3**, es quizás la más sencilla y crucial a la vez. Aquí se necesitaría que el diseñador crease diferentes imágenes y vídeos para promocionar nuestro juego en foros tanto nacionales como internacionales.

Se eligió esta forma de publicidad porque la mayoría de veces, los juegos desarrollados por compañías como EA o Ubisoft, gastan más dinero en publicidad que en el desarrollo del juego.

Nosotros disponemos de un capital muy limitado, por lo que anunciarse en páginas como reddit o mediavida en el que se puede llegar a muchas personas sin gastarse dinero es algo muy importante. Después, el boca a boca y unas buenas puntuaciones podrán hacer el resto.

Esto es algo comprobado tras muchos años, y es que si el videojuego es bueno, no hace falta que se haga publicidad. Hoy en día, la gente graba sus

partidas y las emite por twitch.tv o youtube, por lo que el efecto llamada se amplifica por sí solo.

Por lo tanto, para esta estrategia tenemos los recursos personales y materiales además del tiempo necesario para realizarlo.

Por último, en la **estrategia 4**, es algo muy sencillo de realizar. Aquí interviene tanto el programador para establecer que cuando el referido se registre y juegue la primera partida el amigo que ha invitado reciba su regalo, como también el diseñador y modelador para crear el regalo.

En resumen, todas las estrategias exceptuando la estrategia 2, son factibles. Pero al cambiar no ser factible la estrategia 2, significa que la estrategia una tendrá que cambiar y no se llevará a cabo de momento, el desarrollo para PC.

Plan de acción

En este punto, trataremos de elaborar el plan de acción para llevar a cabo las estrategias anteriormente descritas. Esta parte es muy importante porque es la que, a modo de resumen, nos resultará como guía a la hora de llevar a cabo todas aquellas estrategias que queramos.

De esta manera, nos evitamos realizar las tareas de una forma desordenada ya que nos obligamos a llevar un orden y una planificación para que la consecución de las estrategias sea factible.

Para ello, deberemos definir cuáles van a ser nuestros objetivos y medios para realizar dichas estrategias. Es por eso que deberemos saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quiénes lo harán y qué recursos se van a utilizar para ello.

Elaboración de los planes de acción

Publicidad del juego en foros y redes sociales		
ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
Creación de la web	Diseñador y programador	Tiempo: 1 mes Dinero: 100€
Creación del blog y en el que cada semana se actualice	Responsable de marketing y social media	Tiempo: 1 semana
Publicar el juego y el blog en foros	Responsable de marketing y social media	Tiempo: 3 semanas
Creación de cuentas en varias redes sociales (instagram, twitter, linkedin, facebook, youtube)	Responsable de marketing y social media	Tiempo: 1 semana
Integrar botón en el juego para que el jugador pueda compartirlo en sus redes sociales	Diseñador y programador	Tiempo

Tabla 24. Plan de acción

Fuente: elaboración propia

Recompensas únicas por invitar a jugar a un amigo		
ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
Concep Art de la recompensa	Diseñador	Tiempo: 2 días
Convertir el Concept Art en diseño final	Diseñador	Tiempo: 1 semana
Diseñar en 3d la recompensa	Diseñador	Tiempo: 1 semana
Crear el sistema de referencia	Programador y diseñador	Tiempo: 1 semana

Tabla 25. Plan de acción 2

Fuente: elaboración propia

Añadir que la estrategia 1 no tendrá cuadro para desarrollarlo porque cada uno tiene su trabajo y el desarrollo se hace en momentos sueltos. Tenemos una estimación aproximada de lo que se puede tardar en realizar el juego, pero al final siempre se encuentran cosas que se pueden mejorar por lo que solamente se realizará algo que es complementario al juego y no el juego en sí.

Esta decisión se ha tomado así ya que aunque esté explicado en la misión y visión de la empresa, en la actualidad todos tenemos ocupaciones y creemos que poner unas fechas sería contraproducente en el momento en el que nos encontramos.

Plan de marketing estratégico

En este apartado trataremos uno de los principales factores de éxito o fracaso de todas las empresas, el marketing.

Cuando hablamos de marketing estratégico, hablamos de la necesidad de planificar el futuro de nuestra empresa. En ello interviene la anticipación y adaptación al medio.

Es por ello que en este apartado vamos a intentar saber las necesidades presentes y futuras de nuestros potenciales clientes, localizar nuevos nichos de mercado y aprovechar todas las oportunidades que nos brinda el mercado para poder sacar el máximo rendimiento a las situaciones que puedan existir.

Dentro de este apartado elegiremos la estrategia de segmentación, posicionamiento y *targeting*.

Segmentación del mercado

En el apartado de segmentación del mercado, como bien dice su nombre, vamos a dividir y clasificar a los compradores usando diferentes criterios.

Y es que los mercados están formados por muchos compradores, pero no todos son iguales. Cada uno tiene una forma de pensar, unas necesidades, unas características diferentes.

Por ejemplo, un restaurante con estrellas Michelin y McDonalds. Ambos se dedican a la hostelería y se dedican a vender comida, pero cada uno está enfocado de manera muy diferente.

Por eso, con la segmentación, conoceremos mejor a nuestro público objetivo y competidores reales. De esta manera, nos podremos adaptar al cliente de una mejor forma.

Para ello, no existe una forma única de segmentar el mercado. Debemos escoger las que más se adapten al tipo de producto o servicio que ofrecemos en la empresa.

Para que la segmentación resulte útil, ésta debe ser:

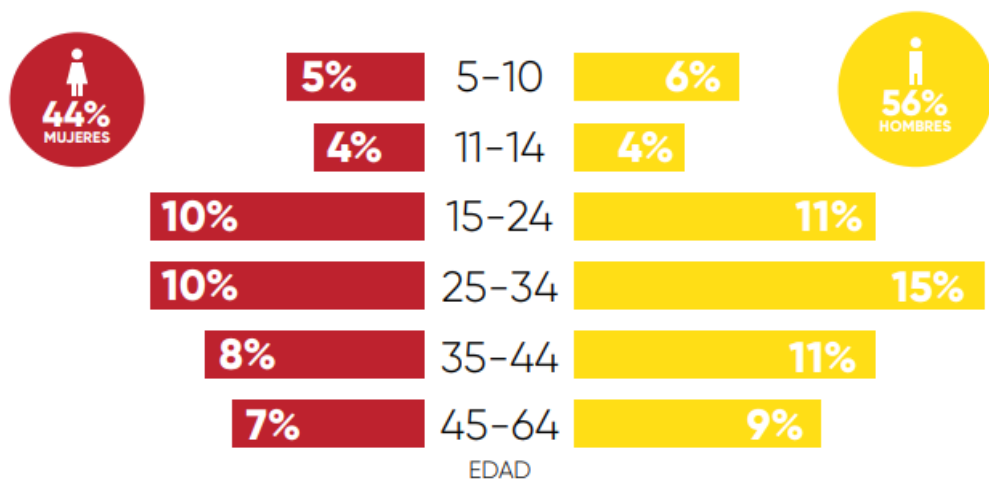
- Medible
- Accesible
- Sustancial
- Diferenciable
- Accionable

EL 44% DE LOS ESPAÑOLES JUEGAN A VIDEOJUEGOS

ESPAÑOLES ENTRE 6-64 AÑOS

(Fuente: Gametrack)

GÉNERO



DISPOSITIVOS MÁS UTILIZADOS

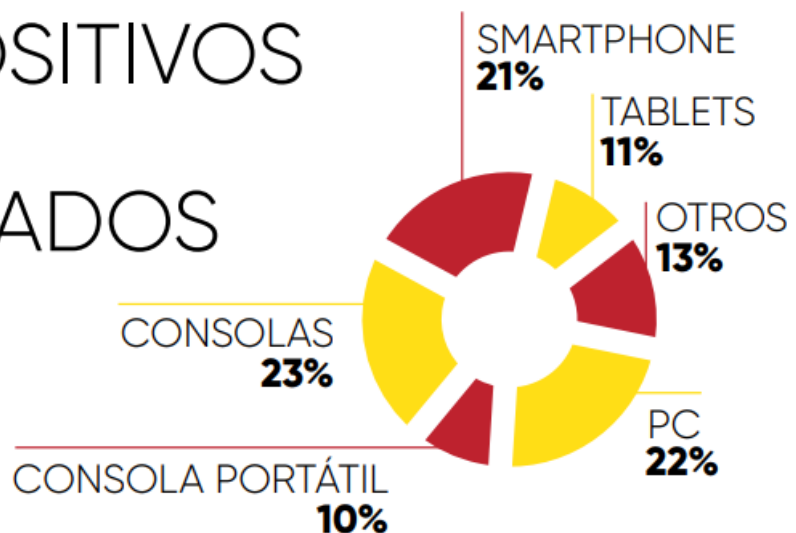


Tabla 26. Segmentación jugador español

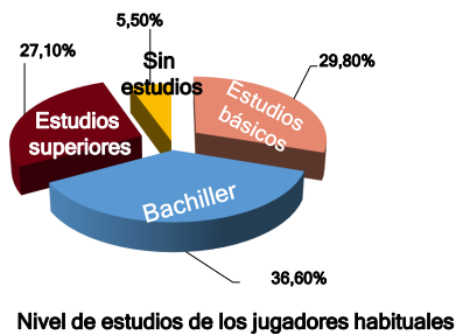
Fuente: gametrack

Criterios demográficos

Como podemos apreciar en la imagen, el 44% de los españoles de entre 6 y 64 años, juegan a videojuegos. De los cuales el 56% son hombres y el 44% son mujeres.

Y si atendemos a la edad, vemos que la franja de 25 a 34 años, para ambos sexos, es la que más juega.

“ El 63,7% de los jugadores habituales tienen estudios de Bachiller o universitarios ”



Los *jugadores ocasionales con estudios de bachiller o universitarios* ascienden hasta el 71,9%.

Tabla 27. Nivel de estudios de los jugadores habituales
Fuente: aevi.org.es

Además, también podemos comprobar que el jugador ocasional suele tener estudios de bachiller o universitarios.

Criterios psicográficos

La personalidad del jugador al que nos enfocamos se trata de una persona competitiva que busca mejorar y ser la mejor. Nuestro juego se basa en competición pura y dura entre personas. Trata de ser el único superviviente de una partida de 50 jugadores.

Es por eso que el perfil del jugador sea una persona competitiva que busque retos y que trate de ser siempre el mejor o de los mejores.

Criterio de comportamiento

Por último, buscamos que con este juego, la frecuencia de uso sea alta, a poder ser diaria aunque en breves periodos de tiempo.

Selección de segmentos objetivo

En este apartado trataremos de seleccionar el segmento objetivo de nuestra empresa. Para ello, las empresas deben tener en cuenta varias cosas:

- Tamaño y crecimiento de los segmentos
- Objetivos y recursos de la empresa
- Existencia de necesidades insatisfechas
- Competencia existente
- Productos sustitutivos
- Poder de compra de compradores y vendedores

Debemos de tener en cuenta que aunque cada persona es un mundo y lo ideal sería tratar a cada persona como un segmento propio, esto es imposible ya que no sería rentable para las empresas.

Estas características anteriormente descritas llevan a distintas opciones a la hora de la selección de segmentos objetivos.

Así pues, existen cuatro opciones:

- Marketing no diferenciado (de masas)
- Marketing diferenciado (segmentado)
- Marketing concentrado (de nicho)
- Micromarketing (local o individual)

Debido a que nuestros recursos son muy limitados, elegiremos el marketing concentrado (de nicho).

Esta opción tiene sus riesgos ya que dependemos de uno o pocos segmentos y la empresa sufriría si este segmento se viera afectado o si aparecieran más competidores, pero nos permitiría satisfacer las necesidades de aquel conjunto de clientes en busca de algo concreto.

En resumen, nos vamos a centrar en gente de entre 15 y 30 años que le gusta jugar en el móvil o la tablet todos los días, de 30 minutos a 1 hora. Que le gusten los retos y la competitividad y los shooters mezclado con una vista isométrica. Una mezcla entre MOBA y Battle Royale.

Posicionamiento

En marketing, el posicionamiento es una de las partes más importantes porque es la forma en la que los consumidores ven el producto y lo comparan en relación con otros productos de la competencia. El posicionamiento es clave.

Además, los clientes o posibles clientes, posicionan con el marketing o sin él al producto en sus mentes. Debido a ello no debemos dejar que la gente pueda llegarse a formar una opinión errónea y debemos planificar nuestro posicionamiento para así darle una ventaja a nuestro producto.

Para realizar una buena estrategia de posicionamiento, deberemos realizar 3 pasos:

- Identificar un posible conjunto de ventajas competitivas sobre las cuales construir el posicionamiento
- Seleccionar las ventajas competitivas apropiadas
- Elegir una estrategia global de posicionamiento

Pero cuidado, no podemos posicionarnos por ejemplo, como una empresa de coches segura si después los test de euroncap arrojan resultados malos en este aspecto.

Nuestras ventajas competitivas con el producto que tenemos pensado lanzar al mercado es que aún a dos estilos de juego de moda actuales, es para móvil con lo que se puede jugar donde quieras, son partidas rápidas, cortas, llenas de acción, y con un estilo y ambientación Western.

Una vez seleccionadas, pasamos a elegir una estrategia global de posicionamiento para el producto.

		Precio		
		Superior	Igual	Inferior
Beneficios	Superior	Más por más	Más Por igual	Más por menos
	Igual	X	X	Igual por menos
	Inferior	X	X	Menos Por menos

Tabla 28. Posicionamiento estratégico

Fuente: Asignatura Dirección Comercial

Como podemos ver en la tabla anterior, las estrategias válidas son las del extremo superior y el lado derecho. Las de fondo amarillo con una cruz roja no resultarán válidas.

Una vez visto esto, pasaré a explicar brevemente cada una de las estrategias:

- **Más por más:** Es para aquellos casos en los que se ofrece el mejor bien o servicio y se cobra un precio más alto. La compra de este producto o servicio confiere prestigio al cliente. Por ejemplo: BMW, Rolex, Apple
- **Más por lo mismo:** Aquí, las empresas atacan a la estrategia más por más igualando su calidad pero a un menor precio. Por ejemplo: Infinity

- Lo mismo por menos: Las empresas no tienen productos mejores ni diferentes, simplemente ofrecen lo mismo que otras pero a menor precio. Por ejemplo: Decathlon
- Menos por menos: En esta estrategia el producto está enfocado a cumplir con su cometido, pero a un nivel más bajo con un precio mucho más bajo. Por ejemplo: Ryanair
- Más por menos: Resulta el posicionamiento más atractivo, pero a largo plazo es una estrategia muy difícil de mantener, ya que ofrecer más cuesta más, por lo que si ofrecemos más por menos resultara muy poco rentable a la empresa en el largo plazo.

Una vez vistas las estrategias, viendo nuestros recursos, ventajas competitivas y competidores, podemos decir que ofrecemos menos por menos.

Primero que nada, ofrecemos menos porque no es un videojuego en el que haya una gran historia con diálogos increíbles. Ofrecemos diversión rápida mediante partidas rápidas y cortas. Obviamente también por menos porque nuestro juego será gratuito.

En resumen, nuestro producto será para jugadores que quieran divertirse y competir contra otras personas de manera rápida y en cualquier lugar en el que la habilidad de cada uno será lo más importante.

Marketing mix

En este apartado realizaremos el marketing mix. ¿Qué es el marketing mix? Pues se le llama así a las herramientas de las que dispone el marketing para alcanzar los objetivos de la compañía.

El concepto fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, que listó 12 variables. Años más tarde, McCarthy las simplificó hasta lo que hoy en día se le llama las 4P: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción.

Por lo tanto podemos decir que en el marketing mix explicaremos estos cuatro puntos importantísimos y que forman parte del plan de estrategia de marketing.

Producto

El producto es un conjunto de características físicas (tangibles) y psicológicas (intangibles) que un individuo percibe y que supuestamente puede cubrir sus necesidades y requerimientos.

Los productos pueden ser clasificados acorde a su nivel de “tangibilidad” entre bienes, servicios o una mezcla de estos.

Por ejemplo, nuestro producto es un bien intangible ya que se trata de un producto digital sin soporte físico. Y esto puede ser un problema... ¿Cómo me arriesgo a comprar un videojuego si no lo he jugado antes? “Seguro que malgastaré el dinero”, podría pensar un potencial cliente.

Existen precedentes como el de No Man’s Sky que fue uno de los mayores fracasos en la historia de los videojuegos, en el que vendieron un producto con unas características que después no se cumplían y con un precio altísimo de 60€.

En nuestro caso, el producto, como hemos dicho anteriormente, es intangible, pero muy visual. En un videojuego no solamente influyen los gráficos, también la jugabilidad, que no existan *bugs* o *glitches*, y sobre todo, que sea divertido. En definitiva, una buena experiencia.

Cuando hablamos de producto, es importantísimo el nombre. En nuestro caso, hemos pensado nombrar al juego “The Very Wild West”. Con este nombre pretendemos mostrar que estará ambientado en una estética western, y que será muy alocado y con mucha acción. Es un pequeño anticipo de lo que el jugador se puede encontrar.

Acompañando al nombre, el logo deberá ser acorde a la temática y llamativo. Además no debemos olvidar que al ser para móvil, en las diferentes tiendas de aplicaciones, lo primero y único que se ve será un pequeño logotipo, el nombre y el tipo de juego.

Una vez el jugador se haya descargado el juego, tanto los menús y su música ha de ser acorde e ir en la misma dirección que el juego y su ambientación. Cuanto más cuidado esté todo pequeño detalle, más se sentirá el jugador integrado en el juego y mejor tratado.

Y no solamente tenemos que cuidar nuestro producto, un videojuego en nuestro caso, sino también el post-servicio. No olvidemos que los jugadores pueden tener ideas que puedan mejorar el juego, o quizás problemas de software a la hora de ejecutarlo. Es por ello, que un buen servicio a la hora de atender y ayudar a los jugadores será también crucial para hacer que sigan jugando a nuestro juego y no se vayan a otro.

Y por último, un boceto en el que estamos probando todavía las diferentes fuentes, la posición del título y la inclusión o no de objetos en caso de que al final exista alguno.



Tabla 29. Boceto logo

Fuente: elaboración propia

Precio

El precio se define como la cantidad de dinero que va el cliente a pagar por disfrutar de nuestro producto o servicio. Desde el punto de vista del marketing, el precio es una variable relativa y es que cada cliente puede percibirlo de manera diferente.

Por ejemplo, una botella de agua que cueste 3€ al lado de una fuente pública en la que puedas beber de manera gratuita podrá parecer cara, pero esa misma botella, por el mismo precio, en mismo del desierto podrá parecerte baratísima. En otras palabras, todo es circunstancial y depende de cada persona, del momento y de la necesidad.

Además, el precio es una herramienta muy importante por varias razones:

- Es un instrumento a corto plazo

- Herramienta competitiva poderosa
- Es lo único que genera ingresos
- Tiene un factor psicológico importante
- Y muchas veces, el precio es la única información disponible

Por eso, la estrategia a la hora de poner el precio ayuda a conseguir los objetivos de la empresa. A la hora de establecer una cantidad, hay que tener en cuenta 3 criterios:

- Los objetivos de la compañía
- Flexibilidad
- Orientada al mercado

Las estrategias a la hora de fijar un precio se pueden agrupar en 5 clases:

- Estrategias diferenciales
- Estrategias competitivas
- Estrategias psicológicas
- Para productos en línea
- Para nuevos productos

Nosotros seguiremos una estrategia competitiva ya que en situaciones de fuerte competición, como bien es el mercado de los juegos de móvil, muchos de ellos son buenos y gratuitos. Y como el nuestro, tienen por objetivo entretener de manera rápida y casual a los jugadores.

Es por eso que nos vemos obligados a entrar en lo que hoy en día se denomina free-to-play o f2p. Juegos gratuitos en los que los ingresos se generan mediante la venta de objetos o ventajas dentro del juego.

En nuestro caso, los ingresos los obtendremos mediante la publicidad que los jugadores tendrán que ver antes de cada partida y en la venta de oro in-game. También ofreceremos una versión sin anuncios por 0,99€ para aquellas personas que no quieran ver anuncios.

Añadir que también se creará una tienda in-game en la que se venderá oro a cambio de dinero real. Ese oro se cambiará por vidas para poder jugar más partidas al día mediante el canje de oro por vida, también se podrá cambiar por tener de manera más rápida más personajes.

Venderemos packs de oro por 0,99€, 4,99€ y 9,99€

Distribución

Cuando hablamos de distribución, hablamos de un instrumento del marketing en el que se relaciona la producción con el consumo.

En nuestro caso, serán aquellas plataformas on-line que, a cambio de un pago inicial y un porcentaje de los ingresos, nos permitan publicar nuestro juego en sus apps.

Nos referimos a las famosísimas App Store de Apple y la Play Store de Google. Utilizando estas dos plataformas, podremos lanzar nuestro producto a todo el mundo.

Una de las ventajas de este sector, es que se puede llegar a todo el mundo sin importar dónde están localizadas tus oficinas. Al no vender nuestro producto físicamente en nuestra tienda, ni tener que prestar el servicio en nuestras oficinas directamente al público, en el momento en el que necesitemos emplear a alguien en caso de que todo marche bien, disponemos de un local grande en Cocentaina donde caben hasta 12 personas con sus correspondientes ordenadores, con su baño, ducha, nevera, etc.

Por lo tanto, nuestro canal de distribución se realizará mediante las dos plataformas anteriormente descritas, ya que son las más conocidas y populares en cuanto a smartphones y tablets se refiere. Esto tiene un coste, y es que estas plataformas se quedan con el 30% de los ingresos en forma de comisión.

Añadir que nosotros trabajaremos desde casa cada uno ya que esto no será nuestra principal fuente de ingresos de momento, por lo que seguiremos trabajando cada uno en lo suyo. En caso de mejorar y necesitar contratar a gente, disponemos de un local ya acondicionado para ello.

Comunicación

En este punto hablaremos de la comunicación como el instrumento del marketing que tiene como objetivo comunicar la existencia del producto y hacer que el cliente conozca las características, ventajas e incluso descubrir necesidades que no sabía que tenía. En definitiva, estimular la demanda.

Para ello, existen muchas maneras de entablar esta comunicación con el cliente. Debemos de saber que es un proceso como otro cualquiera, y que nosotros queremos hacer llegar una idea o concepto al posible consumidor. Esto puede ser malinterpretado por el cliente, que es el receptor, y no entender bien el mensaje por lo que, incluso siendo lo que de verdad el cliente busca y necesita, podemos transmitir una imagen errónea y hacer creer al cliente otra cosa.

Es por eso que, junto a la estrategia elegida de publicitarnos en redes sociales y foros, ésta forma parte del llamado comunicación 360°. Hoy en día, con el auge de la tecnología, con la importancia que tiene en el día a día y nuestro sector, no podemos dejar pasar.

Además, tratándose del canal de distribución que hemos elegido para vender nuestro producto, debemos de saber comunicar y atraer mediante un vídeo e imágenes todo lo que el juego puede ofrecer, pues la ficha es muy importante.

Hay que tener en cuenta que al disponer de un capital limitado, dependemos en grandísima parte de las opiniones que se viertan en las plataformas en las que ofrecemos el juego y sobretodo, del boca a boca.

Así pasó con el PUBG, uno de los mayores éxitos el año pasado y que por causas bien claras y conocidas, ha perdido el puesto a favor del Fortnite. Y es que igual que el boca a boca puede alzarte al número 1, también te puede hundir.

Cuidar las redes sociales es importantísimo porque hoy en día son una parte crucial de la vida de todas las personas. Estamos viendo cómo gente pierde su trabajo por comentarios poco acertados o como empresas pierden clientes por una mala comunicación en un momento puntual.

Es por ello que nosotros vamos a cuidar hasta el último detalle en las redes, intentando atraer al público objetivo e intentando transmitir correctamente, mediante estos canales que resultan gratuitos, todos nuestros valores y todo lo que el juego queremos que sea.

Vamos a olvidarnos de la publicidad tradicional como los anuncios en la radio o en la televisión. El futuro es internet y los jóvenes, y ambos son nuestro target. Twitter, instagram, facebook o youtube son el espacio perfecto para enseñar y comunicar al mundo nuestro juego y nuestra forma de ser.

También crearemos un blog en el que semana a semana actualizaremos el trabajo realizado, subiremos imágenes y mostraremos lo que es ser una empresa joven desarrolladora indie de videojuegos.

Plan financiero

El plan financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. En éste se recoge toda la información desarrollada y cuantificada de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El plan nos ayuda a estimar si dicho proyecto empresarial cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas que nos permitirá tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Según el horizonte temporal hablaremos de planificación a largo o a corto plazo:

- En la planificación financiera a largo plazo, el horizonte temporal oscila entre los 3 y 5 años, en la que se establecerán y cuantificarán las necesidades y recursos financieros necesarios para lograr los objetivos establecidos, recogiendo las estimaciones necesarias en los presupuestos.
- En la planificación financiera a corto plazo, con un horizonte temporal no superior al año, nos ocuparemos de cuestiones relacionadas con la liquidez, gestión del circulante, precios, etc.

Para su elaboración se toma como información de partida la contenida en el sistema contable de información, que nos proporciona los recursos y capacidades de las que dispone la empresa, usando como elemento de apoyo diversas técnicas estadísticas e informáticas que permiten obtener la situación futura de la empresa bajo las diferentes situaciones previstas.

A continuación, explicaremos las diferentes etapas de un plan financiero:

- Disponer de la información de la empresa
 - Objetivos y estrategia

- Diagnóstico de su situación actual
- Análisis del mercado y de la competencia
- Una vez tengamos esta información, podremos fijar los objetivos y diseñar las tres estrategias que son
 - Estrategia de producto
 - Estrategia de capital
 - Estrategia financiera
- Diseñadas las estrategias, las implantaremos formulando planes que posteriormente se cuantificarán en los presupuestos
- Y por último, estableceremos un control del plan financiero

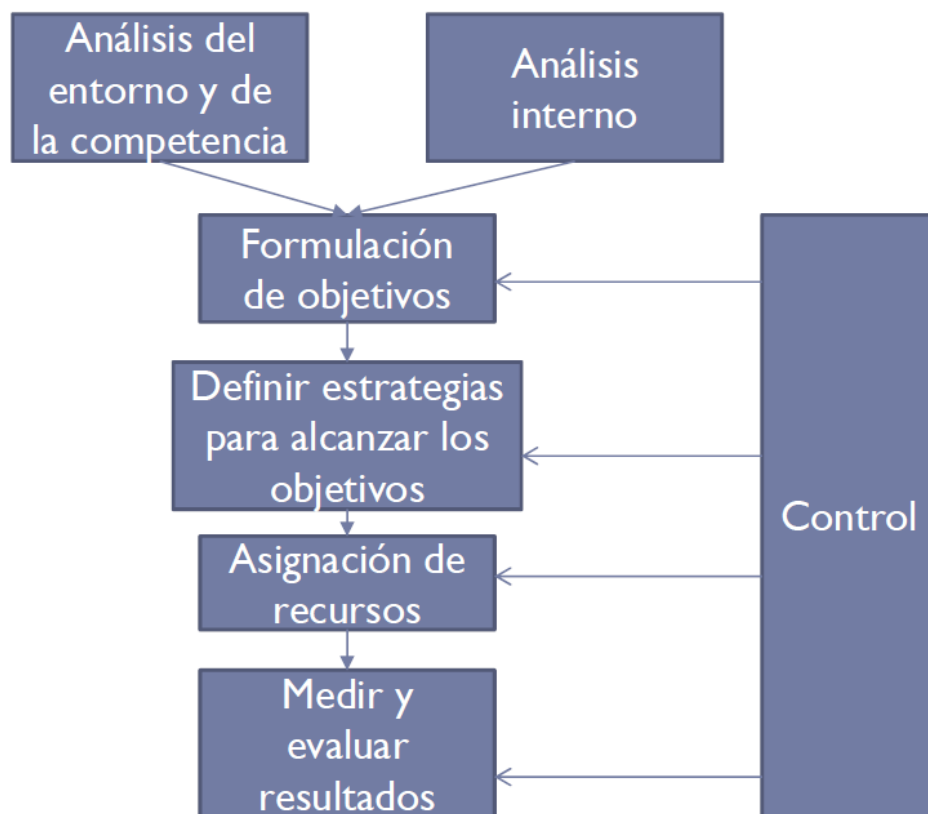


Tabla 30. Etapas plan financiero
Fuente: Asignatura Dirección financiera

Estrategia de producto

Se determinará el volumen de ventas que pueden realizarse en el futuro, anticipando las ventas tanto en cantidad como en importe.

Recordemos que cada 1000 anuncios, y sacando un estimado de casos reales de otras apps, podemos ganar 0,20€.

Teniendo en cuenta que podríamos lanzar el videojuego en enero del 2019 y estimando unas 50.000 descargas el primer año y un crecimiento del 100% para el segundo, bajando hasta incrementos del 5% en los siguientes años.

Además, estimamos que un 15% de los usuarios que descarguen el juego, compren la versión sin anuncios, que cuesta 0,99€.

Para los otros productos, que son los packs de oro de 0,99€, 4,99€ y 9,99€, estimamos unas ventas de 1000 para el primero, 500 para el segundo y 250 para el tercero. Y un crecimiento del 100% para estos productos.

Estimamos que un 3.5% de los jugadores, al menos, comprará algún cofre.

Estrategia de capital

En la estrategia de capital encontramos dos políticas, la de inversión y la de financiación

Política de inversión

En la política de inversión, nos centraremos en intentar conseguir los objetivos planteados y para ello se deberá recurrir a las inversiones o desinversiones.

En nuestro caso tenemos un local propio, en el que al dueño, que es un socio de la empresa, se le pagará una cantidad simbólica por el alquiler.

Para el desarrollo de la actividad se requerirá la compra de otro PC por 3000€. Además, dispondremos de sillas y mesas que nos saldrán por 1000€. La tesorería será de 1000€.

No se desarrollarán desinversiones porque la empresa es de nueva creación por lo que no existe ningún activo fijo disponible.

Política financiera

No se financiará nada ya que disponemos de todo lo necesario para empezar la actividad.

Estrategia financiera

Se ha decidido que el beneficio que no se destine a reservas, se reparta el 80%.

Estrategia a corto plazo

En este caso, nosotros no decidimos cuando cobrar de los clientes ni cuando pagar a proveedores. Es por ello que tanto los servicios de servidores e internet nos cobrarán a mes vencido, y nosotros cobraremos a mes vencido también, pues es cuando ingresamos el dinero por publicidad. Las compras de oro que se realicen se harán efectivas a los dos días ya que los cobros se realizan online.

La tesorería operativa será del 5%

Desarrollo del plan financiero

En todo plan financiero, este se divide en 3 escenarios posibles, el escenario base, el pesimista y el optimista

	B	C	D	E	F	
2	Proyecto Ejemplo	Escenario Base	▼	Pesimista	Base	Optimista
3						
4	Inversión	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%	
5	Volumen de Actividad	100,0%	98,0%	100,0%	102,0%	
6	Precio	100,0%	98,0%	100,0%	102,0%	
7	Costes Variables	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%	
8	Costes Fijos	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%	
9	Costes Financieros	100,0%	102,0%	100,0%	98,0%	
10	Crecimiento	100,0%	98,0%	100,0%	102,0%	

Tabla 31. Escenarios

Fuente: modeleva

Cuenta de resultados previsional

	B	C	D	E	F	G	H	I	
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Base	▼	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4									
5	Ingresos de Explotación		25.197	50.413	55.477	58.274	61.212	64.298	67.540
6	Costes Variables		7.559	15.124	16.643	17.482	18.364	19.289	20.262
7	Margen Bruto		17.638	35.289	38.834	40.792	42.848	45.009	47.278
8	Costes Fijos		12.901	11.906	11.911	11.915	11.920	11.925	11.930
9	Amortización		2.283	2.490	2.490	1.613	583	133	100
10	BAIT		2.454	20.893	24.433	27.264	30.345	32.951	35.249
11	Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
12	Gastos Financieros		11	0	0	0	0	0	0
13	Ingresos Financieros		56	323	747	949	1.130	1.304	1.471
14	BAT		2.499	21.216	25.180	28.213	31.475	34.254	36.719
15	Base Imponible		2.499	21.216	25.180	28.213	31.475	34.254	36.719
16	Impuestos		625	5.304	6.295	7.053	7.869	8.564	9.180
17	BDT		1.874	15.912	18.885	21.160	23.606	25.691	27.539
18	Dividendos			1.499	12.730	15.108	16.928	18.885	20.553
19	Beneficio Retenido		1.874	14.413	6.156	6.052	6.678	6.806	6.987
20	Tasa Impositiva Efectiva		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Tabla 32. Cuenta de resultados previsional

Fuente: modeleva

Observamos que en el escenario base, el primer año obtenemos pérdidas pero los siguientes años tenemos unos beneficios que van incrementando poco a poco con el paso de los años.

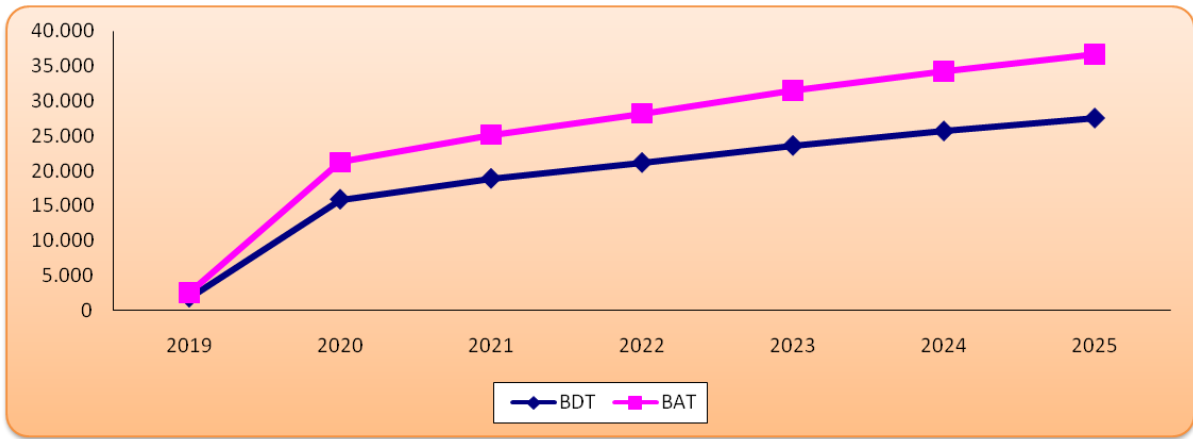


Tabla 33. Gráfico comparativo BDT y BAT

Fuente: modeleva

En esta imagen vemos de manera comparativa, los beneficios antes y después de impuestos.

	B	C	D	E	F	G	H	I
2	Proyecto Ejemplo							
3	Escenario Pesimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4								
5	Ingresos de Explotación	24.199	47.933	52.651	55.253	57.984	60.849	63.856
6	Costes Variables	7.405	14.667	16.111	16.907	17.743	18.620	19.540
7	Margen Bruto	16.794	33.265	36.540	38.346	40.241	42.229	44.316
8	Costes Fijos	13.159	12.144	12.149	12.154	12.158	12.163	12.168
9	Amortización	2.328	2.540	2.540	1.645	595	136	102
10	BAIT	1.307	18.582	21.851	24.547	27.487	29.930	32.046
11	Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
12	Gastos Financieros	13	0	0	0	0	0	0
13	Ingresos Financieros	49	286	684	874	1.043	1.205	1.358
14	BAT	1.342	18.868	22.536	25.421	28.530	31.135	33.404
15	Base Imponible	1.342	18.868	22.536	25.421	28.530	31.135	33.404
16	Impuestos	336	4.717	5.634	6.355	7.133	7.784	8.351
17	BDT	1.007	14.151	16.902	19.066	21.398	23.351	25.053
18	Dividendos		805	11.321	13.521	15.253	17.118	18.681
19	Beneficio Retenido	1.007	13.345	5.581	5.544	6.145	6.233	6.372
20	Tasa Impositiva Efectiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Tabla 34. Cuenta de resultados provisional pesimista

Fuente: modeleva

En el escenario pesimista seguimos todavía sin perder dinero el primer año debido a los bajos costes.

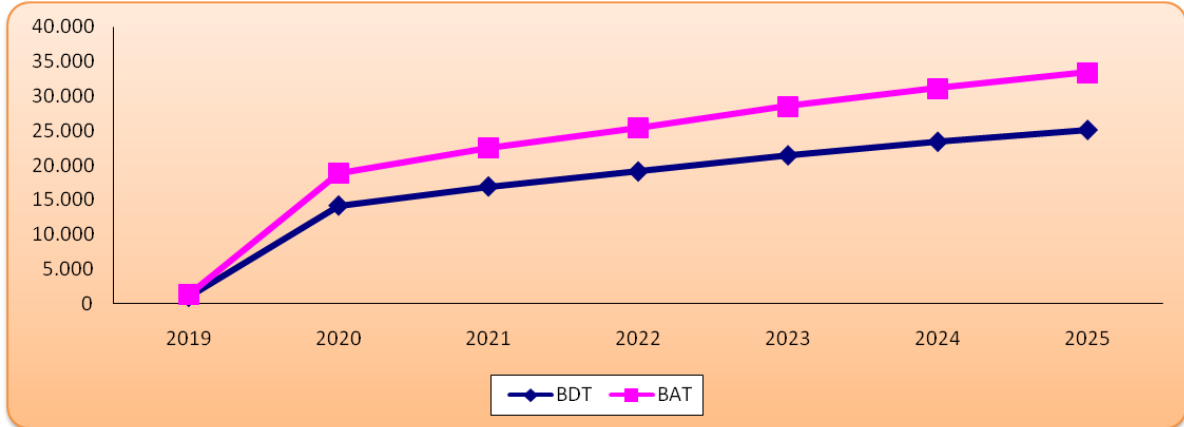


Tabla 35. Gráfico comparativo BDT y BAT pesimista

Fuente: modeleva

Vemos que el año 1 estamos cerca muy cerca de no ganar dinero, pero el siguiente año al no subir los costes fijos, y los variables dependen de los ingresos, observamos que los siguientes años tenemos beneficios.

	B	C	D	E	F	G	H	I
2	Proyecto Ejemplo							
3	Escenario Optimista	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4								
5	Ingresos de Explotación	26.214	52.974	58.401	61.404	64.562	67.881	71.372
6	Costes Variables	7.707	15.574	17.170	18.053	18.981	19.957	20.983
7	Margen Bruto	18.507	37.400	41.231	43.351	45.580	47.924	50.388
8	Costes Fijos	12.643	11.668	11.672	11.677	11.682	11.686	11.691
9	Amortización	2.237	2.440	2.440	1.580	572	131	98
10	BAIT	3.628	23.292	27.119	30.094	33.327	36.107	38.599
11	Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
12	Gastos Financieros	10	0	0	0	0	0	0
13	Ingresos Financieros	65	362	815	1.030	1.223	1.410	1.591
14	BAT	3.683	23.654	27.933	31.124	34.550	37.517	40.190
15	Base Imponible	3.683	23.654	27.933	31.124	34.550	37.517	40.190
16	Impuestos	921	5.914	6.983	7.781	8.637	9.379	10.048
17	BDT	2.762	17.741	20.950	23.343	25.912	28.138	30.143
18	Dividendos		2.210	14.193	16.760	18.675	20.730	22.510
19	Beneficio Retenido	2.762	15.531	6.757	6.583	7.238	7.408	7.633
20	Tasa Impositiva Efectiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

Tabla 36. Cuenta de resultados previsional optimista

Fuente: modeleva

En el escenario optimista el primer año ganaríamos algo más del doble el primer año, pero sigue siendo una cifra muy baja.

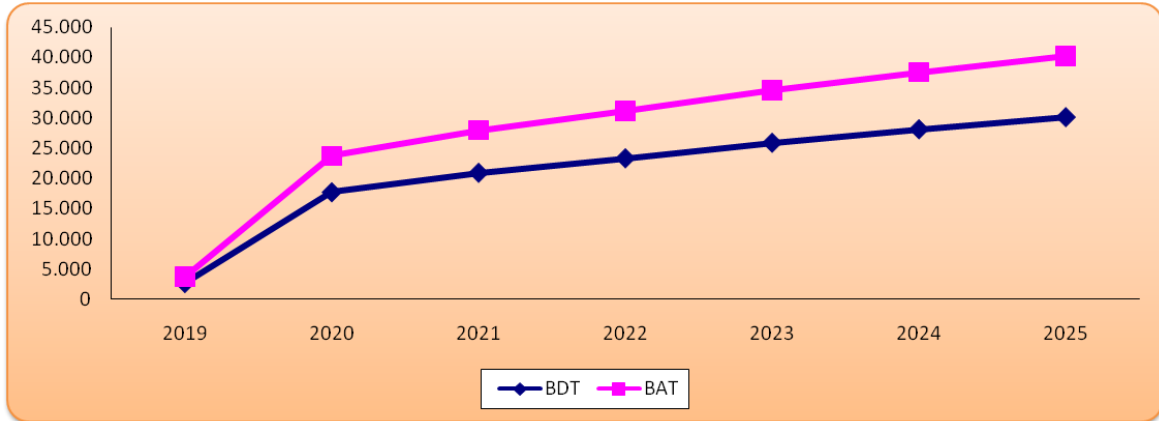


Tabla 37. Gráfico comparativo BDT y BAT optimista
Fuente: modeleva

Aquí observamos la diferencia entre el beneficio antes y después de impuestos

Balance provisional

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Base	dic.-18	dic.-19	dic.-20	dic.-21	dic.-22	dic.-23	dic.-24	dic.-25
4	Inmovilizado Material	0	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
5	(Amortización Acumulada I.M)	0	999	2.089	3.179	3.392	3.492	3.592	3.692
6	Inmovilizado Intangible	0	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
7	(Amortización Acumulada I.IN)	0	1.283	2.683	4.083	5.483	5.967	6.000	6.000
8	Activo No Corriente	0	7.718	5.228	2.738	1.125	542	408	308
9	Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Cuentas a Cobrar	0	2.100	4.201	4.623	4.856	5.101	5.358	5.628
12	Hacienda Deudora por IVA	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Tesorería Operativa	100	81	113	119	123	126	130	134
14	Activo Corriente	100	2.181	4.314	4.742	4.979	5.227	5.488	5.762
15	Excedente de Tesorería	1.000	6.578	27.584	37.105	45.463	53.473	61.037	68.665
16	TOTAL ACTIVO	1.100	16.476	37.125	44.585	51.567	59.242	66.933	74.736
17									
18	Capital	1.100	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800	12.800
19	Reservas	0	1.874	16.286	22.442	28.494	35.172	41.978	48.965
20	Recursos Propios	1.100	14.674	29.086	35.242	41.294	47.972	54.778	61.765
21	Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Patrimonio Neto	1.100	14.674	29.086	35.242	41.294	47.972	54.778	61.765
23	Deuda a Largo	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Otra Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Hacienda Acreedora por IVA	0	548	1.475	1.660	1.763	1.871	1.984	2.103
27	Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Hacienda Acreedora	0	625	5.304	6.295	7.053	7.869	8.564	9.180
29	Otras Cuentas a Pagar	0	630	1.260	1.387	1.457	1.530	1.607	1.689
30	Pasivo Corriente	0	1.803	8.039	9.342	10.273	11.270	12.155	12.972
31	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.100	16.476	37.125	44.585	51.567	59.242	66.933	74.736

Tabla 38. Balance provisional
Fuente: modeleva

The Very Wild West

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Pesimista ▼	dic.-18	dic.-19	dic.-20	dic.-21	dic.-22	dic.-23	dic.-24	dic.-25
4	Inmovilizado Material	0	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080	4.080
5	(Amortización Acumulada I.M)	0	1.019	2.131	3.243	3.460	3.562	3.664	3.766
6	Inmovilizado Intangible	0	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120
7	(Amortización Acumulada I.IN)	0	1.309	2.737	4.165	5.593	6.086	6.120	6.120
8	Activo No Corriente	0	7.872	5.332	2.792	1.148	553	417	315
9	Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Cuentas a Cobrar	0	2.017	3.994	4.388	4.604	4.832	5.071	5.321
12	Hacienda Deudora por IVA	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Tesorería Operativa	102	81	112	118	121	125	128	132
14	Activo Corriente	102	2.098	4.106	4.505	4.726	4.957	5.199	5.453
15	Excedente de Tesorería	1.020	5.607	25.335	34.266	42.118	49.573	56.528	63.501
16	TOTAL ACTIVO	1.122	15.577	34.773	41.564	47.991	55.082	62.143	69.269
17									
18	Capital	1.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
19	Reservas	0	928	14.274	19.855	25.399	31.544	37.777	44.149
20	Recursos Propios	1.200	14.128	27.474	33.055	38.599	44.744	50.977	57.349
21	Subvención	-78	0	0	0	0	0	0	0
22	Patrimonio Neto	1.122	14.128	27.474	33.055	38.599	44.744	50.977	57.349
23	Deuda a Largo	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Otra Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Hacienda Acreedora por IVA	0	496	1.361	1.532	1.627	1.726	1.831	1.940
27	Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Hacienda Acreedora	0	336	4.717	5.634	6.355	7.133	7.784	8.351
29	Otras Cuentas a Pagar	0	617	1.222	1.343	1.409	1.479	1.552	1.628
30	Pasivo Corriente	0	1.449	7.300	8.509	9.391	10.338	11.166	11.919
31	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.122	15.577	34.773	41.564	47.991	55.082	62.143	69.269

Tabla 39. Balance previsional pesimista

Fuente: modeleva

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Optimista ▼	dic.-18	dic.-19	dic.-20	dic.-21	dic.-22	dic.-23	dic.-24	dic.-25
4	Inmovilizado Material	0	3.920	3.920	3.920	3.920	3.920	3.920	3.920
5	(Amortización Acumulada I.M)	0	979	2.047	3.116	3.324	3.422	3.520	3.618
6	Inmovilizado Intangible	0	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880
7	(Amortización Acumulada I.IN)	0	1.258	2.630	4.002	5.374	5.847	5.880	5.880
8	Activo No Corriente	0	7.563	5.123	2.683	1.103	531	400	302
9	Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Cuentas a Cobrar	0	2.185	4.415	4.867	5.117	5.380	5.657	5.948
12	Hacienda Deudora por IVA	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Tesorería Operativa	98	81	114	120	124	128	132	136
14	Activo Corriente	98	2.265	4.528	4.987	5.241	5.508	5.789	6.084
15	Excedente de Tesorería	980	7.676	30.024	40.167	49.059	57.652	65.855	74.174
16	TOTAL ACTIVO	1.078	17.504	39.675	47.836	55.402	63.690	72.044	80.560
17									
18	Capital	1.100	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600
19	Reservas	0	2.740	18.271	25.028	31.611	38.849	46.257	53.890
20	Recursos Propios	1.100	15.340	30.871	37.628	44.211	51.449	58.857	66.490
21	Subvención	-22	0	0	0	0	0	0	0
22	Patrimonio Neto	1.078	15.340	30.871	37.628	44.211	51.449	58.857	66.490
23	Deuda a Largo	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Otra Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Hacienda Acreedora por IVA	0	601	1.593	1.794	1.905	2.022	2.145	2.274
27	Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Hacienda Acreedora	0	921	5.914	6.983	7.781	8.637	9.379	10.048
29	Otras Cuentas a Pagar	0	642	1.298	1.431	1.504	1.582	1.663	1.749
30	Pasivo Corriente	0	2.164	8.804	10.208	11.191	12.241	13.187	14.070
31	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.078	17.504	39.675	47.836	55.402	63.690	72.044	80.560

Tabla 40. Balance previsional optimista

Fuente: modeleva

Presupuesto de tesorería

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Base								
4	Cobros Operativos	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023	dic 2024	dic 2025
5	Cobros de Ventas	0	23.097	48.312	55.055	58.041	60.967	64.041	67.270
6	Pagos Operativos	100	19.812	27.055	33.737	35.626	37.267	39.010	40.678
7	Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Otros de Explotación y Comercialización		6.929	14.494	16.516	17.412	18.290	19.212	20.181
9	Costes Fijos		12.901	11.906	11.911	11.915	11.920	11.925	11.930
10	Variaciones en Caja Operativa	100	-18	32	6	4	4	4	4
11	Impuestos			625	5.304	6.295	7.053	7.869	8.564
12	CASH FLOW OPERATIVO	-100	3.285	21.256	21.317	22.415	23.700	25.031	26.592
13	Cobros ExtraOperativos	1.100	20.240	10.909	12.397	13.187	13.984	14.806	15.654
14	Capital	1.100	11.700	0	0	0	0	0	0
15	Subvención	0							
16	Nueva Deuda	0	1.431	0	0	0	0	0	0
17	Devolución IVA Hacienda	0	1.762	0	0	0	0	0	0
18	IVA Repercutido		5.291	10.587	11.650	12.237	12.855	13.503	14.183
19	Ingresos Financieros		56	323	747	949	1.130	1.304	1.471
20	Pagos ExtraOperativos	0	17.947	11.159	24.194	27.243	29.675	32.274	34.617
21	Inversiones	0	10.000	0	0	0	0	0	0
22	IVA Soportado	0	5.409	4.689	5.008	5.185	5.371	5.566	5.771
23	Pago IVA Hacienda	0	1.096	4.972	6.456	6.950	7.376	7.824	8.294
24	Amortización Deuda	0	1.431	0	0	0	0	0	0
25	Dividendos		0	1.499	12.730	15.108	16.928	18.885	20.553
26	Gastos Financieros		11	0	0	0	0	0	0
27	CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	1.100	2.292	-250	-11.796	-14.056	-15.690	-17.468	-18.963
28									
29	Excedente de Tesorería	1.000	5.578	21.006	9.521	8.358	8.010	7.563	7.629
30	Excedente de Tesorería, acumulado	1.000	6.578	27.584	37.105	45.463	53.473	61.037	68.665
31	Excedente, según Balance	1.000	6.578	27.584	37.105	45.463	53.473	61.037	68.665
32	Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 41. Presupuesto de tesorería

Fuente: modeleva

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Pesimista								
4	Cobros Operativos	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023	dic 2024	dic 2025
5	Cobros de Ventas	0	22.182	45.955	52.258	55.036	57.756	60.610	63.606
6	Pagos Operativos	102	19.927	26.572	32.863	34.632	36.191	37.846	39.419
7	Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Otros de Explotación y Comercialización		6.788	14.062	15.991	16.841	17.673	18.547	19.463
9	Costes Fijos		13.159	12.144	12.149	12.154	12.158	12.163	12.168
10	Variaciones en Caja Operativa	102	-20	30	6	3	4	4	4
11	Impuestos			336	4.717	5.634	6.355	7.133	7.784
12	CASH FLOW OPERATIVO	-102	2.256	19.383	19.395	20.404	21.565	22.764	24.187
13	Cobros ExtraOperativos	1.122	20.439	10.352	11.741	12.477	13.220	13.983	14.768
14	Capital	1.200	12.000	0	0	0	0	0	0
15	Subvención	-78							
16	Nueva Deuda	0	1.449	0	0	0	0	0	0
17	Devolución IVA Hacienda	0	1.860	0	0	0	0	0	0
18	IVA Repercutido		5.082	10.066	11.057	11.603	12.177	12.778	13.410
19	Ingresos Financieros		49	286	684	874	1.043	1.205	1.358
20	Pagos ExtraOperativos	0	18.108	10.007	22.205	25.030	27.330	29.792	31.981
21	Inversiones	0	10.200	0	0	0	0	0	0
22	IVA Soportado	0	5.453	4.623	4.927	5.095	5.271	5.455	5.649
23	Pago IVA Hacienda	0	992	4.578	5.958	6.414	6.806	7.219	7.651
24	Amortización Deuda	0	1.449	0	0	0	0	0	0
25	Dividendos		0	805	11.321	13.521	15.253	17.118	18.681
26	Gastos Financieros		13	0	0	0	0	0	0
27	CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	1.122	2.332	345	-10.464	-12.553	-14.110	-15.809	-17.213
28									
29	Excedente de Tesorería	1.020	4.587	19.728	8.931	7.851	7.455	6.955	6.973
30	Excedente de Tesorería, acumulado	1.020	5.607	25.335	34.266	42.118	49.573	56.528	63.501
31	Excedente, según Balance	1.020	5.607	25.335	34.266	42.118	49.573	56.528	63.501
32	Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 42. Presupuesto de tesorería pesimista

Fuente: modeleva

The Very Wild West

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Proyecto Ejemplo								
3	Escenario Optimista	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023	dic 2024	dic 2025
4	Cobros Operativos	0	24.030	50.744	57.949	61.154	64.298	67.605	71.081
5	Cobros de Ventas		24.030	50.744	57.949	61.154	64.298	67.605	71.081
6	Pagos Operativos	98	19.691	27.540	34.630	36.643	38.370	40.204	41.972
7	Materiales	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Otros de Explotación y Comercialización		7.065	14.919	17.037	17.979	18.904	19.876	20.898
9	Costes Fijos		12.643	11.668	11.672	11.677	11.682	11.686	11.691
10	Variaciones en Caja Operativa	98	-17	33	7	4	4	4	4
11	Impuestos			921	5.914	6.983	7.781	8.637	9.379
12	CASH FLOW OPERATIVO	-98	4.339	23.204	23.319	24.511	25.928	27.401	29.109
13	Cobros ExtraOperativos	1.078	20.146	11.487	13.079	13.925	14.781	15.665	16.579
14	Capital	1.100	11.500	0	0	0	0	0	0
15	Subvención	-22							
16	Nueva Deuda	0	1.413	0	0	0	0	0	0
17	Devolución IVA Hacienda	0	1.663	0	0	0	0	0	0
18	IVA Repercutido		5.505	11.125	12.264	12.895	13.558	14.255	14.988
19	Ingresos Financieros		65	362	815	1.030	1.223	1.410	1.591
20	Pagos ExtraOperativos	0	17.789	12.343	26.256	29.544	32.116	34.862	37.369
21	Inversiones	0	9.800	0	0	0	0	0	0
22	IVA Soportado	0	5.364	4.753	5.089	5.275	5.470	5.676	5.892
23	Pago IVA Hacienda	0	1.202	5.380	6.975	7.509	7.971	8.456	8.967
24	Amortización Deuda	0	1.413	0	0	0	0	0	0
25	Dividendos		0	2.210	14.193	16.760	18.675	20.730	22.510
26	Gastos Financieros		10	0	0	0	0	0	0
27	CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	1.078	2.357	-856	-13.177	-15.619	-17.335	-19.197	-20.790
28									
29	Excedente de Tesorería	980	6.696	22.349	10.142	8.892	8.593	8.204	8.319
30	Excedente de Tesorería, acumulado	980	7.676	30.024	40.167	49.059	57.652	65.855	74.174
31	Excedente, según Balance	980	7.676	30.024	40.167	49.059	57.652	65.855	74.174
32	Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 43. Presupuesto de tesorería optimista

Fuente: modeleva

Vemos como en cualquier de los 3 escenarios, tenemos excedentes de tesorería todos los años.

Presupuesto de capital

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
22	RESULTADOS DEL CAPITAL								
23	Fecha	01/01/2019	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
24	BDT		1.874	15.912	18.885	21.160	23.606	25.691	27.539
25	+ Amortización		2.283	2.490	2.490	1.613	583	133	100
26	- Ajuste Fondo de Maniobra	100	279	-4.103	-875	-694	-748	-624	-542
27	- Inversiones en Inmovilizado	0	10.000	0	0	0	0	0	0
28	+ Ajuste Deuda Neta	-1.000	-5.578	-21.006	-9.521	-8.358	-8.010	-7.563	-7.629
29	+ Ajuste Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
30	+ Valor en Continuidad								157.668
31	- Ajuste Año Previo	0							
32	Flujo Neto de Caja del Capital	-1.100	-11.700	1.499	12.730	15.108	16.928	18.885	178.221
33	Cálculo alternativo								
34	Dividendos			1.499	12.730	15.108	16.928	18.885	20.553
35	- Ampliación de Capital	1.100	11.700	0	0	0	0	0	0
36	+ Valor en Continuidad								157.668
37	- Ajuste Año Previo	0							
38	Flujo Neto de Caja del Capital	-1.100	-11.700	1.499	12.730	15.108	16.928	18.885	178.221
39	Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0
40	TIR Capital =	84,7%							
41	TIR Capital Modificada =	57,8%							

Tabla 44. Presupuesto de capital

Fuente: modeleva

En cuanto al VAN y el TIR del proyecto:

El VAN es una manera de saber si un proyecto será rentable o no. Si el VAN > 0 el proyecto se acepta, si el VAN < 0 se rechaza.

Para ello se sigue una fórmula: VAN = -Inversión + valor actual del flujo de caja o del beneficio neto. Y para la TIR, que es la Tasa Interna de Rentabilidad, es el tipo de descuento que iguala, en el valor actual, los flujos de caja positivos y negativos. La TIR se calcula mediante la fórmula del VAN, y con ello, podemos saber la rentabilidad del proyecto.

En nuestro caso el VAN y TIR para el escenario base:

VAN =	56.594 Eur	TIR =	336,3%
--------------	-------------------	--------------	---------------

Para el escenario pesimista:

VAN =	48.700 Eur	TIR =	259,9%
--------------	-------------------	--------------	---------------

Para el escenario optimista:

VAN =	65.072 Eur	TIR =	448,7%
--------------	-------------------	--------------	---------------

Por lo tanto llegamos a la conclusión de que el proyecto es rentable.

Conclusiones

Hemos visto cómo el mercado en el que pretendemos entrar está en crecimiento, pero no por ello significa que el proyecto sea un éxito.

En mi caso, para los números de ventas me he basado principalmente en los ingresos de uno de los socios que se dedica, como autónomo, a realizar apps para móviles.

Este proyecto está basado en la creación de un videojuego, en el que uno de los inconvenientes es que la mayoría de los socios no querían nada de financiación externa. ¿Por qué? Pues porque crear un videojuego en sí era y es uno de nuestras grandes ilusiones.

Ya lo intentamos hace casi 10 años, nos embarcamos en algo realmente grande y mal planificado que al final resultó en un montón de horas perdidas que no llegaron a nada, pero que disfrutamos.

Esta vez, con menos gente en el barco y más recursos propios, queríamos crear algo que nosotros jugásemos. No era un proyecto ambicioso y no queríamos que fuese para vivir de ello, pues todos tenemos nuestros respectivos trabajos, pero sí una forma de dar rienda suelta a nuestras ideas y quizás, si lo lográbamos hacerlo bien, ganar un dinero extra.

Sabemos que es un mercado muy competitivo, que no disponemos de apenas recursos ni materiales ni humanos, pero tenemos ganas. Si nos fijamos en el resultado de la TIR, el proyecto sería realmente viable y muy rentable.

¿Pero es este el único motivo por el que uno debería empezar cualquier tipo de proyecto? Rotundamente no. Y es que incluso el plan financiero arrojando un VAN y una TIR espectaculares, estos números no dejan de ser relativos. Realmente, el beneficio es irrisorio ya que encima se

ha de repartir entre tres. Pero como bien he dicho al principio de este párrafo... ¿Debería ser lo económico el único motivo? Definitivamente no.

Y es que si algo he aprendido en este plan de empresa, es que hay que cuidar hasta el último detalle e incluso así, en la vida real, después, siempre surgen imprevistos que en la comodidad de una silla frente a la pantalla manipulando un Excel, no se ven.

Es por eso que aunque la carrera que haya estudiado se llame Administración y Dirección de Empresas, y nos enseñan que debemos repasar todo hasta el milímetro, que el más pequeño de los detalles puede marcar la diferencia, nunca se podrán contabilizar las ganas y la ilusión de las personas por emprender o crear algo nuevo. Cueste lo que cueste.

Bibliografía

<http://www.aevi.org.es>

<http://www.boe.es/>

<http://www.ine.es/>

<http://www.red.es/redes/>

<http://www.vgchartz.com/article/276666/year-on-year-sales-amp-market-share-charts-may-26-2018/>

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDC0tTtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA69LcVzUAAAA=WKE

<https://www.xataka.com/videojuegos/cuando-los-juegos-free-to-play-gratuitos-se-convierten-en-pay-to-win-pagar-para-ganar>

<http://www.dcaboconsultores.com/que-es-un-plan-de-accion/>

<http://toappdevelop.com/10-important-ways-to-promote-your-new-game-for-free/>

<https://gameanalytics.com/blog/marketing-indie-game-without-budget.html>

<https://www.centropixels.com/que-es-concept-art/>

<http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>

<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

<https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>

<http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

<https://www.javierortego.com/marketing/la-tangibilidad-de-los-servicios/>

<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>

<https://www.bbva.es/productos/ficha/limite-de-financiacion-circulante/t000000839>

<https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

<https://tienda.sage.es/actualidad/empresa/impuesto-de-sociedades/>