

PLAN DE EMPRESA: CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB DEDICADA A LOS E-SPORTS

Miguel Ángel Palacios Téllez

Directores: Aurelio Herrero Blasco y Gonzalo Grau Gadea

VALENCIA, OCTUBRE DE 2014



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis directores Aurelio Herrero Blasco y Gonzalo Grau Gadea su dedicación, apoyo e implicación durante la realización de este Prácticum.

También agradecer el apoyo de mis padres durante toda mi formación universitaria y la inestimable ayuda de mi novia y su madre durante estos meses.

Índice general

1.	INTRODUCCIÓN	9
1.1	Resumen.....	10
1.2	Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas	11
1.3	Objetivos	15
1.4	Metodología.....	17
2.	ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1	Justificación de la idea	20
2.2	Situación Actual	21
2.2.1	Organización del sector del gaming y de los deportes electrónicos	22
2.2.2	Datos Sector deportes electrónicos.....	29
3.	ENTORNO.....	35
3.1	Introducción.....	36
3.2	Macroentorno. PEST	36
3.2.1	Factores Político-Legales.....	37
3.2.2	Factores económicos.....	40
3.2.3	Factores sociales	48
3.2.4	Factores Tecnológicos	56
3.3	Microentorno	56
3.4	Análisis de la competencia.....	59
3.5	DAFO	68
3.6	Epílogo.....	72
4.	PLAN DE OPERACIONES	75
4.1	Desarrollo web/Plan de trabajo.....	76
4.2	Desarrollo organización	80
4.3	Características y servicios ofrecidos en la web.....	86
4.4	Infraestructura Social media.....	91
5.	ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	97
5.1	Misión, visión y valores de la empresa	98
5.2	Forma jurídico-fiscal elegida	99
5.3	Análisis y descripción de los puestos de trabajo	106

5.3.1	Análisis y descripción del puesto de trabajo de Director ejecutivo/CEO	106
5.3.2	Análisis y descripción del puesto de trabajo del Project designer/Gestor:.....	108
5.3.3	Análisis y descripción del puesto de Jefe sección videojuegos	109
5.3.4	Análisis y descripción del puesto de webmaster.....	111
5.3.5	Análisis de puesto de técnico en audiovisuales:.....	112
5.3.6	Análisis del puesto de Reportero/CM:.....	113
5.4	Organigrama	115
5.5	Epílogo.....	115
6.	PLAN DE MARKETING	117
6.1	Introducción.....	118
6.2	Segmentación y público objetivo.....	118
6.3	Estrategia del servicio	120
6.4	Estrategia de comunicación.....	127
7.	PLAN FINANCIERO	131
7.1	Introducción.....	132
7.2	Plan de inversión-financiación.....	133
7.2.1	Plan inversión.....	133
7.2.2	Plan de financiación	135
7.3	Plan de tesorería	136
7.3.1	Cobros	136
7.3.2	Gastos.....	137
7.4	Balance provisional	140
7.5	Cuenta de pérdidas y ganancias	142
7.6	Análisis de ratios	144
7.6.1	Ratios de liquidez	144
7.6.2	Ratios endeudamiento.....	145
7.6.3	Calidad de la deuda.....	146
7.7	Análisis de la inversión.....	147
7.8	Epílogo.....	148
8.	CONCLUSIONES.....	151

BIBLIOGRAFÍA	157
Monografías	158
Cita electrónica.....	159
Bibliografía Legal	162
ANEXOS.....	163
Anexo 1. Modelo negocio torneos de pago optimista	164
Anexo 2. Modelo torneos de pago escenario realista	164
Anexo 3. Modelo torneos de pago escenario pesimista	164
Anexo 4. Modelo Ligas de pago escenario optimista	164
Anexo 5. Modelo Ligas de pago escenario realista.....	165
Anexo 6. Modelo Ligas de pago escenario pesimista	165
Anexo 7. Modelo negocio Streams escenario realista.....	165
Anexo 8. Modelo negocio Streams escenario optimista	165
Anexo 9. Modelo negocio Streams escenario pesimista	166
Anexo 10. Modelo negocio Google AdSense 2015	166
Anexo 10. Modelo negocio Google AdSense 2016	166
Anexo 10. Modelo negocio Google AdSense 2017	167
Anexo 11. Modelo negocio tienda online 2015.....	167
Anexo 12. Modelo negocio tienda online 2016.....	167
Anexo 12. Modelo negocio tienda online 2017.....	168
Anexo 13. Plan tesorería optimista.....	168
Anexo 14. Plan tesorería optimista.....	169
Anexo 15. Activo optimista	169
Anexo 16. Pasivo optimista	170
Anexo 17. Activo pesimista	170
Anexo 18. Pasivo pesimista.....	171
Anexo 19. Cuenta pérdidas y ganancias optimista	171
Anexo 20. Cuenta pérdidas y ganancias pesimista	172
Anexo 21. Cuadro Amortización préstamo.....	173

Índice Figuras

Figura 1: Competencia externa	25
Figura 2: Competencia interna	25
Figura 3: Premios torneos e-sports	27
Figura 4 : Organización mercado e-sports.....	29
Figura 5 : 10 Videojuegos con mayor facturación 2013.....	30
Figura 6 : Número jugadores videojuegos	31
Figura 7 : Búsquedas Google Trends e-sports Global	32
Figura 8 : Google Trends e-sports regional	33
Figura 9 : Interés España e-sports 2013	34
Figura 10 : Variación PIB España 2011/2014.....	41
Figura 11 : EPA España 2014	42
Figura 12 : Evolución tipos de interés BCE	43
Figura 13 : Evolución Euribor.....	44
Figura 14 : Evolución IPC 2013/2014.....	45
Figura 15 : Evolución población España 2001/2014	49
Figura 16 : Variación población extranjera	50
Figura 17 : Crecimiento población por edad	51
Figura 18 : Emigración población española.....	52
Figura 19 : Pirámide Población España 2014	53
Figura 20 : Frecuencia juego en España	54
Figura 21 : Distribución por sexos videojugadores	54
Figura 22 : Distribución jugadores por edad y sexo	55
Figura 23 : 5 fuerzas de Porter	57
Figura 24 : Seguidores en Twitter competencia externa	61
Figura 25 : Seguidores en Twitter competencia interna	62
Figura 26 : Servicios competencia externa.....	64
Figura 27 : Servicios competencia interna	65
Figura 28 : Espectadores videojuegos Twitch.tv	66
Figura 29 : Análisis DAFO.....	69
Figura 30 : Programas servicios web	77
Figura 31 : Programas aplicaciones web	78
Figura 32 : Herramientas web	78
Figura 33 : Programación desarrollo plataforma web Microsoft Project	79
Figura 34 : Plan de trabajo desarrollo plataforma web	80
Figura 35 : Ciclo vital organizaciones.....	81
Figura 36 : Organigrama fase de nacimiento	82
Figura 37 : Organigrama fase de juventud	84
Figura 38 : Número usuarios redes sociales.....	94

Figura 39 : Formas jurídico fiscales	100
Figura 40 : Organigrama	115
Figura 41 : Torneos open	123
Figura 42 : Torneos de pago	123
Figura 43 : Liga Open	124
Figura 44 : Liga Open	125
Figura 45 : Inmovilizado.....	135
Figura 46 : Sueldos, salarios y SS año 2015	138
Figura 47 : Sueldos, salarios y SS años 2016 y 2017	138
Figura 48 : Plan de tesorería.....	139
Figura 49 : Activo escenario realista.....	141
Figura 50 : Pasivo escenario realista	142
Figura 51 : Cuenta pérdidas y ganancias escenario realista	143
Figura 52 : Ratios de Liquidez	145
Figura 53 . Ratios de endeudamiento	146
Figura 54 : Ratio calidad de la deuda	147
Figura 55 : Flujos de caja	148
Figura 56 : VAN y TIR	148

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente trabajo final de carrera tiene como principal pretensión el desarrollo y planificación de una empresa dedicada a los e-sports. A lo largo de trabajo iremos detallando en que se basa la idea, el desarrollo de la misma y la metodología, funcionamiento y planificación de la empresa denominada Fire in the Host. La idea surge de tres amigos apasionados de los videojuegos, los cuales nos hemos propuesto la tarea de crear una empresa que proporcione a la comunidad “gamer” de habla hispana un espacio donde competir, divertirse y compartir experiencias con otros usuarios.

Analizaremos el estado actual del sector de los videojuegos competitivos teniendo en cuenta el increíble desarrollo que están sufriendo estos actualmente.

En este mercado emergente en los países de habla hispana, aún no se ha monetizado la industria cosa que ofrece un amplio margen de desarrollo dentro del sector. La competencia directa es incipiente dado lo innovador de la idea, pero existe una fuerte competencia exterior, sobre todo proveniente de los países de habla anglosajona ya que este ha alcanzado la consideración de idioma universal dentro de los e-sports y el gaming en general.

Nos centraremos en el mercado de habla hispana, focalizando principalmente nuestra actividad al principio en España. Describiremos la situación actual del gaming competitivo en nuestro país y a partir de dicho análisis evaluaremos la viabilidad de nuestro proyecto.

Acabada la parte de análisis, nos centraremos en el desarrollo del plan de operaciones así como del desarrollo, programación y descripción de la organización de la forma más específica posible para su fácil implementación.

Describiremos los diferentes órganos en los que dividiremos nuestra empresa, la metodología de trabajo, organigrama y canales decisorios; así como todo aquello necesario para que nuestra organización tenga una respuesta rápida ante posibles cambios, posibilitar un fácil control y una buena gestión del conocimiento.

Seguidamente realizaremos y describiremos nuestro plan de acción de marketing, en el cual detallaremos nuestra estrategia comercial que se irá desarrollando a lo largo de la realización de este TFC. Visualizaremos los eventos claves en los que deberá estar presente nuestra empresa para ser visibles para nuestro público objetivo. Definiremos la estrategia de nuestro producto intentando hacerlo lo más atractivo posible para nuestros clientes potenciales, centrándonos en el espacio Web y nuestro social media que serán nuestros principales canales de distribución y servucción.

Finalizando, realizaremos el plan de financiación, donde veremos las posibles fuentes de ingresos y especialmente aquellas que se les ofrecen a las start-up, eligiendo la más óptima para el inicio, desarrollo y asentamiento de nuestra empresa. Realizaremos el balance provisional de acuerdo al plan de financiación seleccionado y la estrategia de desarrollo financiero de FITH. Veremos el plan de tesorería provisional, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación, analizaremos los ratios, así como la inversión.

Para terminar citaremos las conclusiones que hemos extraído a lo largo del presente TFC, la bibliografía y los anexos con la información que ha sido necesaria para la realización del trabajo.

1.2 Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas

El objeto de este proyecto es la creación, descripción y planificación de una empresa dedicada a la difusión, fomento y promoción de los deportes

electrónicos principalmente a través de su portal web denominado Fire in the Host.

La Diplomatura de Gap nos proporciona una formación generalista que puede servir tanto en el ámbito público como en el privado. Ventajas de tener una formación diversificada entre los anteriormente citados sectores de la economía, es que podemos aprovecharnos de los conocimientos en el sector público para realizar todos los trámites concernientes a la instauración y gestión diaria empresarial. Otra de las ventajas es que actualmente debido a la coyuntura económica española desde el sector público se está fomentando mediante subvenciones y créditos el emprendimiento empresarial. Resumidamente las aptitudes de un Diplomado en Gap son ideales para una organización híbrida que se vaya a relacionar tanto con el sector público como con el privado.

A continuación pasaremos a detallar capítulo por capítulo la relación que tiene el presente trabajo con las asignaturas cursadas:

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes y situación actual
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas económicos y financieros 1 2. Gestión Administrativa 1 3. Gestión administrativa 3
Breve justificación	En estas asignaturas se nos dan las nociones para poder dirigir y planificar una organización, tanto pública como privada.
Capítulo del TFC	Capítulo 3. Entorno
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas económicos y financieros 1 2. Gestión administrativa 1 3. Marketing en el sector Público 4. Sociología 1

	5. Sociología 2
Breve justificación	Las materias anteriormente referenciadas nos proporcionan herramientas de análisis del entorno de las organizaciones. El estudio del macroentorno tanto económico como sociológico ha sido crucial para la comprensión de donde está ubicada dentro del mercado nuestra empresa y los principales factores que la afectan. Por ejemplo el PIB, IPC, pirámide poblacional...

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. IDA/IB 2. Sociología 1 3. Sociología 2 4. Gestión administrativa 2 5. IDA 1 6. IDA 2 7. IDA 3
Breve justificación	En este capítulo se expondrán las operaciones que tendremos que realizar para el correcto desarrollo de nuestro proyecto. En las materias citadas nos dan las aptitudes y capacidades para poder planificar, gestionar y llevar a cabo proyectos de gran envergadura como este mismo. Muy importantes son los conocimientos aportados en este caso en IDA/IB ya que se trata fundamentalmente de una empresa radicada en internet.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Análisis de la organización y recursos humanos.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos 2. Ética en las organizaciones 3. Gestión Administrativa 3 4. Legislación laboral Pública 5. Gestión Administrativa 2 6. Derecho Administrativo 1
Breve justificación	<p>Dentro de nuestra titulación existen diversas asignaturas que nos ayudan a la comprensión de la empresa (tanto pública como privada) como un ente humano en constante desarrollo. Nos serán de gran ayuda los conocimientos adquiridos al respecto a la hora de establecer nuestro modelo empresarial y organizacional. Todo ello planteado en conseguir una organización que comparta los valores de nuestro público.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing en el sector Público 2. Ética en las Organizaciones 3. Sociología 1 4. Sociología 2 5. Gestión Administrativa 1
Breve justificación	<p>Todas estas materias nos serán de gran ayuda al fijar nuestro Marketing-Mix, fijar la estrategia del servicio ofrecido así como los canales de comunicación con nuestros clientes.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7. Plan financiero
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas económicos y financieros 1 2. Contabilidad financiera 1 3. Contabilidad financiera 2 4. Contabilidad financiera 3
Breve justificación	Debido al estudio de estas materias se nos ha hecho cognoscible el campo de la contabilidad financiera. Con ello poseemos las aptitudes para realizar las previsiones y los posibles escenarios en los que podría moverse nuestra empresa.

1.3 Objetivos

En la actualidad los e-sports están en creciente desarrollo y expansión. Esta incipiente industria está enmarcada dentro del mercado de los videojuegos, que representa la mayor parte dentro de la clasificada como ocio/cultural y de entretenimiento. Este fenómeno está directamente relacionado con la evolución de internet, el mercado de los videojuegos y más concretamente con los juegos competitivos tanto en plataforma de consola o de ordenador.

Los objetivos que queremos cumplir en este TFC son:

1. Estudiar el mercado de los videojuegos de carácter competitivo, su desarrollo y evolución.
2. Analizar el macroentorno y el microentorno para situarla en el espacio económico donde se ubicará nuestra empresa. Nos centraremos en el análisis

y previsiones realizados para España, Hispanoamérica y una breve descripción de la situación económica global.

3. Comparativa y estudio de la competencia tanto interna como externa. Uno de los principales objetivos de este TFC, será el estudio de nuestros competidores para ver en qué áreas podemos ser más eficientes que ellos, y así poder ofrecer un producto mejor. Realizaremos un análisis DAFO.
4. Definición y descripción de nuestro producto web. Dado que nuestra empresa se centrará al principio en el proceso de producción del espacio web, una de nuestras principales tareas será la definición de cómo será y que servicios ofreceremos. Todo esto enmarcado en el plan de operaciones.
5. Estudiaremos como se desarrollará según el ciclo vital de las organizaciones nuestra empresa para los diferentes estadios. Asentaremos las bases y funciones de las redes sociales que formarán parte de nuestro social media.
6. Otros de nuestros objetivos serán la elección de la forma jurídico-fiscal de nuestra empresa, definir la misión, visión y valores organizacionales, desarrollar el organigrama y los diferentes puestos de trabajo y recursos humanos que la compondrán.
7. Analizaremos lo que será nuestro Marketing-Mix para así definir cuál será nuestro público objetivo, la estrategia que seguiremos en los diferentes servicios ofertados y la estrategia de comunicación que utilizaremos para que nuestro público objetivo ponga en valor nuestro espacio web.
8. Realizaremos el plan económico-financiero con el objetivo de estudiar la viabilidad de nuestro negocio de acuerdo a 3 escenarios, realista, pesimista y optimista.

1.4 Metodología

La metodología que utilizaremos consistirá en el análisis de fuentes primarias a través de la consulta de bases de datos y la consulta de fuentes secundarias como monografías y búsquedas a través de la red. Adicionalmente haremos una evaluación sistémica de las diferentes variables que puedan influir tanto positiva como negativamente en nuestra empresa y realizaremos comparaciones con nuestra competencia para ver en qué puntos podemos ser más eficientes. Todo esto con la intención de hacer viable nuestro proyecto.

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Justificación de la idea

El objeto de mi trabajo es realizar un Plan de Empresa para una sociedad denominada Fire in the Host, dedicada a la organización de torneos, eventos, noticias, retransmisión de partidos y organización de eventos presenciales (fundamentalmente LAN partys).

La idea surge a causa de la situación actual que se vive en España respecto de los e-sports. A diferencia de otros países donde este formato de ocio se encuentra monetizado y existe una gran oferta de torneos, plataformas, revistas online e información en general, en nuestro país así como en los países de habla hispana esta industria es incipiente.

Nuestra idea de negocio se basa en crear una gran comunidad de videojugadores en la que puedan compartir experiencias, competir y acceder a todo tipo de información relacionada con los deportes electrónicos.

Como se ha comentado anteriormente, tanto en España como en Hispanoamérica, existen un número limitado de operadores que realicen estas funciones en internet. Esta falta de oferta en nuestro país y las regiones de habla castellana nos llevó a tomar la decisión de que podría existir un gran mercado potencial que podríamos cubrir con la empresa que estamos desarrollando.

Aunque no existe una gran competencia dentro del mercado interior, en el exterior está totalmente cubierta. Exigiéndonos, de querer ampliar nuestro negocio hacia el mercado mundial, tener un producto muy refinado, vistoso y competitivo.

Nuestro propósito es crear un negocio ofreciendo a nuestros clientes una plataforma donde competir, relacionarse e informarse en su idioma natal, ofreciéndoles una alternativa a las plataformas en inglés actualmente dominantes en el sector de los deportes electrónicos.

2.2 Situación Actual

A continuación, para ubicar al lector, haremos un repaso de en qué consisten los e-sports, su historia, evolución y una aproximación al sector de los videojuegos competitivos.

Según define la Wikipedia, deporte electrónico o e-sport, son aquellos videojuegos que tienen una serie de características comunes, y que se juegan acorde a reglamentaciones estipuladas tanto por los desarrolladores del videojuego como por sus comunidades. Existen una serie de características que suelen compartir todos los juegos competitivos, estas son:

- No todas las personas que juegan videojuegos son deportistas-electrónicos o ciberatletas. Sólo aquellos que se dedican profesionalmente a ello lo son.
- Por regla general se necesita que tengan una participación masiva para que puedan llegar a ser considerados deportes-electrónicos de competición.
- Todos los e-sports son exclusivamente juegos en línea o para varios jugadores ya que de ello depende poder darse un encuentro entre varios individuos.
- Se puede seguir un entrenamiento para mejorar personalmente o en equipo (dependiendo de la modalidad del propio juego).
- No se permiten videojuegos cuya única idea es divertir, sino que se ha de tener en cuenta el esfuerzo y el intento de auto superación y mejora aplicando unas normas de equipo, tácticas...
- Se juegan en todo el mundo y tienen varios torneos muy importantes en los 5 continentes.

El primer evento que se puede considerar como antecedente de los electronic sports, fue un evento organizado por atari en 1980, en el que participaron 10000

jugadores de space invaders. Esta sería considerada la semilla o germen de los deportes electrónicos.

No sería hasta 1995, cuando se celebró la Cyberathlete Professional League, que podamos hablar puramente de un evento de deportes electrónicos. A partir de este evento los jugadores se comenzaron a profesionalizar, haciendo de los videojuegos su modo de vida. Otro hito importante, fue la aparición de Warcraft en el año 1994, título de la compañía Blizzard entertainment en el que se basan varios de los títulos más importantes en la actualidad, como son Dota 2 o League of Legends.

2.2.1 Organización del sector del gaming y de los deportes electrónicos

Para la comprensión del funcionamiento de este sector, repasaremos los principales actores que determinan su funcionamiento.

En primer lugar estarían las desarrolladoras de videojuegos, las cuales son propietarias de los títulos. Estas ofertan a los aficionados sus juegos de dos formas fundamentalmente, por pago o “free to play”.

El sistema tradicional sería el de pago, en el cual el consumidor paga por el videojuego adquiriendo la propiedad del mismo. Actualmente están en ascenso los juegos “free to play”, este consiste en que el consumidor adquiere gratuitamente una licencia de uso del videojuego pero determinados contenidos se adquieren mediante micropagos.

Las principales distribuidoras dentro del mercado de los videojuegos competitivos son:

- Riot inc. desarrolladora de League of Legends.
- Valve propietaria de la plataforma de videojuegos Steam, que cuenta entre sus principales títulos Dota 2, Counter Strike Global offensive o Teamfortress 2.

- Blizzard entertainment, que cuenta entre su lista de creaciones juegos como Starcraft, Hearthstone o Heroes of the storm.
- Electronic Arts, esta compañía tiene entre su oferta el juego de futbol más famoso del mundo Fifa football.

Este sería un ejemplo de las distribuidoras más influyentes a nivel global.

Los videojuegos más jugados en la actualidad y que han alcanzado la consideración de deporte electrónico son estos:

Estrategia: League of Legends, Dota 2, Starcraft I y II, World of Warcraft.

PVP: World of Warcraft, Bloodline Champions.

Shooters: Call of Duty, Counter Strike, Battlefield.

Fighter: Dead or Alive 4, Street Fighter.

Sport game: Fifa football, Formula 1, Forza Motorsport.

El conocimiento de los juegos que actualmente marcan la tendencia en el sector competitivo, será fundamental para realizar una buena decisión informada sobre que títulos tratar en nuestro espacio web. Más adelante, en el punto 4.3 analizaremos estos videojuegos para decidir de cuáles de ellos ofreceremos servicios en nuestra web.

El siguiente operador en relevancia serían las marcas productoras de equipamiento informático. Con el desarrollo del “gaming” y de los deportes electrónicos, los jugadores han cambiado su patrón de consumo hacia productos informáticos muy especializados y de alta calidad.

Marcas como Asus, Razer, Ozone, Logitech, Intel...Han desarrollado ante la demanda de este nuevo mercado, productos especializados para los jugadores tanto profesionales como amateurs. Esto le reporta grandes ganancias en la actualidad. Otra función fundamental que ofrecen estas marcas dentro del sector, es la de patrocinio e inversión en publicidad. Gastan ingentes cantidades de dinero en la promoción del gaming y los e-sports patrocinando eventos, páginas web especializadas y jugadores profesionales. Todo ello con el afán de

aumentar sus beneficios y seguir alimentando el sector de los videojuegos competitivos.

Además de las marcas productoras, también tendrían gran relevancia las distribuidoras de componentes informáticos. Entre estas podemos citar a cadenas como Mediamarkt, Worten, PcComponentes, Fnac, New Home Pc, Mars Gaming entre otras. Cumplen fundamentalmente las mismas funciones que las marcas productoras.

También cabe citar a las distribuidoras de ADSL. Dentro del mundo de los videojuegos competitivos, normalmente se hace una utilización intensiva de internet, los jugadores son los principales consumidores de ADSL de alto rendimiento. Entre estas marcas se encuentran en el panorama nacional ONO, Telefónica, Vodafone, Orange y Euskaltel. Invierten en el sector mediante patrocinios de portales web y eventos presenciales.

Otro subsector estaría representado por los ofertantes de servicios relacionados con los e-sports. Aquí sería donde se enmarcaría nuestra empresa.

Portales web: Son las encargadas de generar contenido y servicios alternativos para los usuarios de videojuegos. Entre los servicios que ofrecen están los siguientes:

- Información sobre el gaming y los deportes electrónicos (pueden trabajar solo con un videojuego o varios depende de la especialización de la página). Este sería el formato de revista online.
- Organización de torneos y retransmisión de partidos. Estos portales normalmente aparte de ofrecer información también retransmiten partidos y tienen torneos propios. El formato de los torneos puede ser tanto online, como presencial o mixto.
- Gestión de equipos o jugadores. Algunas páginas manejan el concepto de red social y aportan como servicio para los jugadores un sistema de registro de equipos para que los jugadores se organicen, compitan y se relacionen.

- Foro. Esta herramienta se utiliza fundamentalmente para generar comunidad y atraer a público para solucionar dudas y generar debate. A continuación expondremos una tabla con los principales portales web a nivel internacional y nacional.

Figura 1: Competencia externa

<u>Nombre</u>	<u>Web</u>	<u>Twitter</u>
Joindota	www.joindota.com	@joinDOTA
Gosugamers	www.gosugamers.net	@gosugamers
Starladder	www.starladder.tv	@starladder
Teamliquid	www.teamliquid.net	@teamliquid
ESL	www.esl.eu	@esl spain

Fuente: elaboración propia 2014

Figura 2: Competencia interna

<u>Nombre</u>	<u>Web</u>	<u>Twitter</u>
Allstarplayers	www.allstarplayers.net	@AllStarPlayers.net
LVP	www.lvp.es	@LVPes
Trasgo	www.trasgo.net	@trasgo_net
Aranazero	www.arenazero.net	@Arenazonet
Heroes-esp	www.heroes-esp.com	@HeroeStormSpain
Comunidad Hearthstone	www.comunidadhearthstone.es	@ComunidadHS_ES
Lol-esp	www.lolesp.com	@Lolesp_com

Fuente: elaboración propia 2014

El análisis de estas organizaciones será primordial ya que son nuestra competencia directa. Este se hará más en profundidad en el punto 3.4.

Por último para acabar con los oferentes del sector, citaremos los festivales digitales y los eventos LAN party.

A lo largo de todo el planeta se organizan eventos donde los jugadores, tanto profesionales como amateur, compiten y se relacionan presencialmente con otros jugadores. También se retransmiten estos a través principalmente del canal Twitch.tv.

Los festivales digitales más importantes del mundo son los siguientes:

Los World Cyber Games, (WCG) es un evento internacional de deportes electrónicos, operado por la compañía sur coreana World Cyber Games Inc. que se celebra desde el año 2001. Está patrocinado por Samsung y Microsoft, su volumen de visitantes es de 1.000.000 por año y en la última edición se repartieron 300.000 dolares en premios.

El Intel Extreme Masters es la competición organizada por el portal ESL patrocinado por Intel. Es una competición que se desarrolla a nivel tanto global como regional. La media en premios es de 100.000 dolares por evento. La plataforma web de ESL cuenta con 5.000.000 de jugadores registrados.

The International es el torneo organizado por la compañía Valve que reúne a los mejores jugadores de Dota 2 a nivel global. Este año ha recaudado para los premios que se repartirán 10.000.000 de dólares. La compañía Valve es la propietaria de la plataforma de videojuegos Steam que cuenta con 75 millones de cuentas activas. Estos datos la convierten en la mayor plataforma de juegos de ordenador del mundo.

El torneo League of Legends Championship o LCS es el evento organizado por la compañía Riot inc. El videojuego League of Legends en la actualidad cuenta con 32 millones de cuentas activas y 3 millones de jugadores simultaneos de media al día. Es el juego más jugado en la actualidad.

Dreamhack considerado como el mayor festival de ocio digital del mundo, ostenta el record de LAN más grande del planeta habiendo congregado en Suecia en la edición de 2014 a 22.000 personas conectadas en red. Este también se celebra en España, concretamente en Valencia que en su edición de 2014 ha reunido a 3.000 personas en su zona LAN.

En nuestro país los principales eventos de este tipo que se celebran son la Euskal encounter, la Tenerife LAN party, Gamergy y Dreamhack Valencia. En todo el estado hay al año unas 100 LANs diseminadas por todo el territorio.

En estos eventos se hacen torneos donde las cifras que pueden obtener los ganadores pueden llegar a ser comparables con otros torneos de deportes tradicionales tales como el futbol, el tenis o el golf.

Figura 3: Premios torneos e-sports



Fuente: Wikipedia, elaboración propia 2014

Para finalizar analizaremos la otra parte de la ecuación dentro del mercado, los consumidores o jugadores. Estos se dividen en cuatro grupos fundamentalmente “casual”, “regular”, “hardcore” y “pro”.

Los jugadores “casual” son aquellos que juegan esporádicamente a videojuegos. Su patrón de consumo es de un perfil bajo, no invirtiendo normalmente grandes cantidades ni de tiempo ni de recursos. No suelen competir en los deportes

electrónicos ya que estos exigen la misma dedicación en tiempo que podría dedicar un deportista de élite. Esta tipología de jugador consumiría contenido informativo como por ejemplo visualización de partidos, noticias de actualidad y videojuegos con baja dificultad.

Los videojugadores “regulares” son aquellos que no encajan ni en la categoría de “hardcore” ni de “casual”, suelen jugar de manera asidua a videojuegos pero no poseen ni la motivación ni los conocimientos de los jugadores “hardcore”. Estos representarían el grueso de jugadores y formarían el grupo mayoritario dentro de nuestro público.

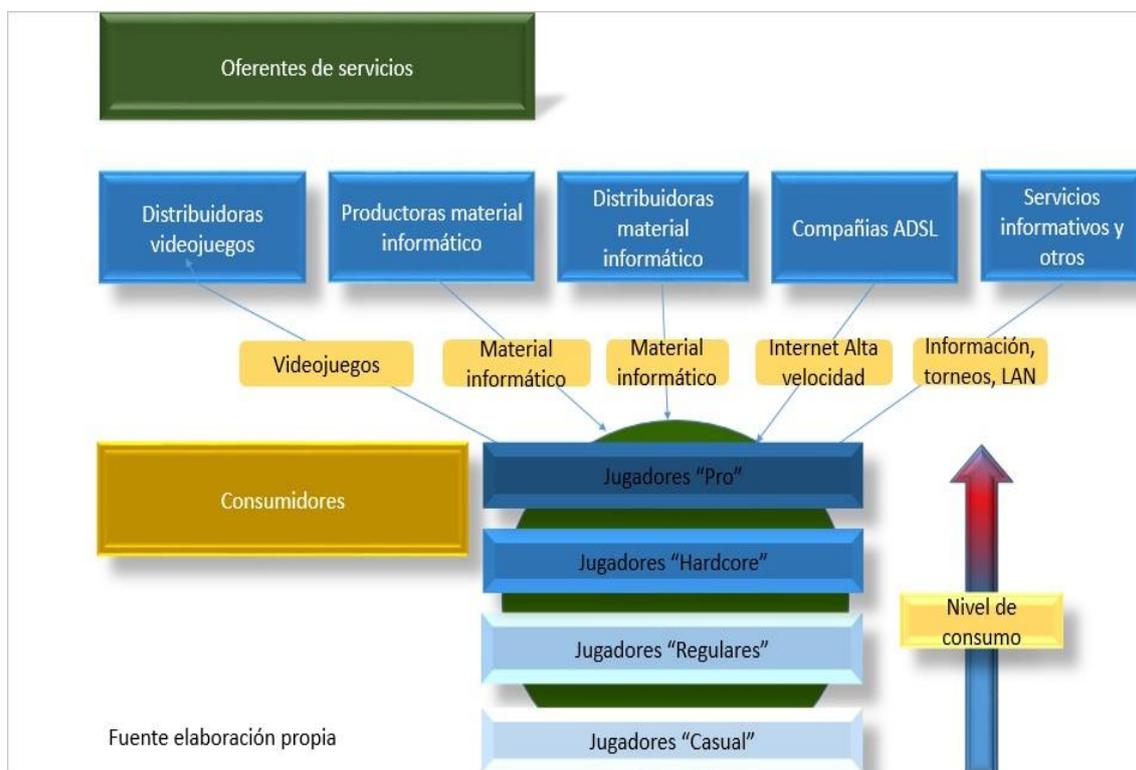
Los “gamers” “hardcore” son aquellos que juegan de una manera intensiva a videojuegos. Estos son los mayores consumidores de servicios en el sector de los deportes electrónicos. Invierten grandes cantidades de sus recursos en material informático, ADSL de alta velocidad, servicios de información, participación en torneos y LANs...Representarían nuestro usuario objetivo que queremos captar con nuestra plataforma web.

Los jugadores “pro” son aquellos que poseen unas habilidades extraordinarias que destacan sobre las del resto de “gamers”. Muchos de ellos llegan a profesionalizarse mediante patrocinios. La captación de este subtipo de jugador sería fundamental a la hora promocionar nuestro sitio web.

Además estos suelen organizarse en Clubs deportivos que son los auténticos protagonistas dentro del mundo de los e-sports. En nuestro país existen una multitud de estas organizaciones, por citar las de mayor relevancia pondremos por ejemplo a los clubs Karont3, Wolves, Giants, Cerverus y E-star.

Adjuntamos a continuación un cuadro conceptual del sector de los e-sports.

Figura 4 : Organización mercado e-sports



Fuente: elaboración propia 2014

En el mapa conceptual que presentamos más arriba podemos ver cómo se organiza el flujo de consumo explicado anteriormente y los principales operadores del sector de los deportes electrónicos.

2.2.2 Datos Sector deportes electrónicos

Aunque es bastante complicado el presentar unos datos agregados del volumen de negocio que mueven los deportes electrónicos, por la carencia de estudios al respecto y la falta de transparencia de los operadores del sector, aportaremos algunas cifras para orientar al lector.

Figura 5 : 10 Videojuegos con mayor facturación 2013



Fuente: www.europapress.es 2013

En este gráfico se muestran los 10 videojuegos "free to play" que mayor facturación obtuvieron durante el año 2013 en todo el mundo. Con esto nos podemos hacer una idea del gran volumen de ingresos que tiene el sector habiendo facturado solo entre los 10 primeros en un ejercicio 3.317 millones de dólares.

Seguidamente veremos una gráfica con el número de jugadores de los videojuegos más representativos del sector de los deportes electrónicos.

Figura 6 : Número jugadores videojuegos



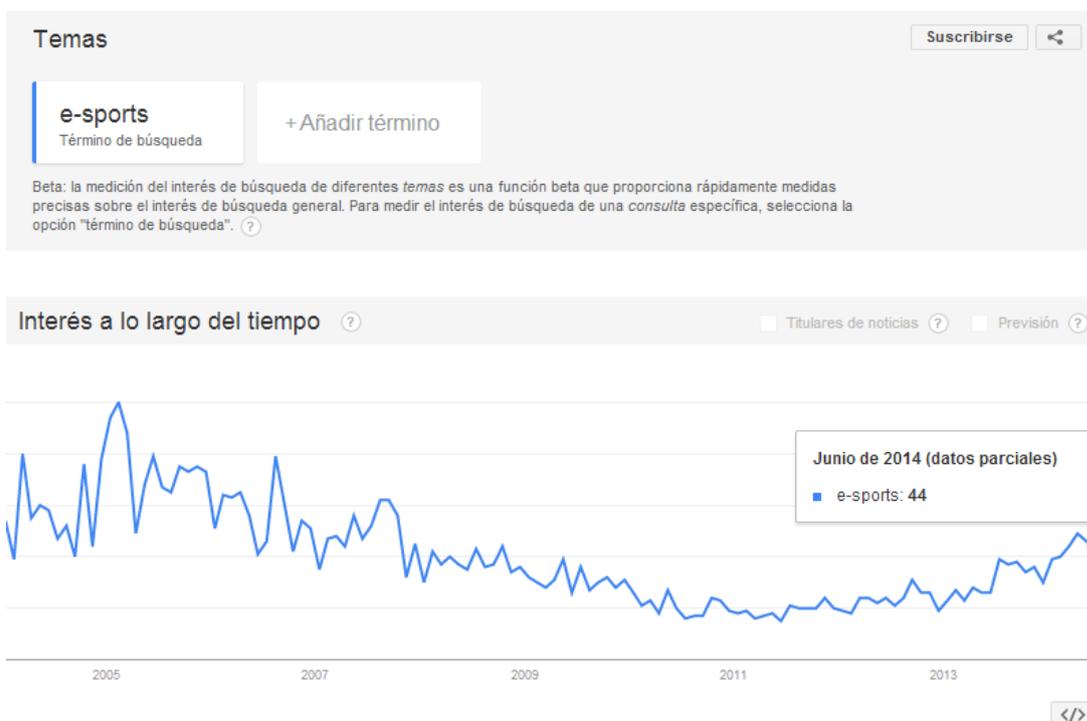
Fuentes: elaboración propia, ecetia, league of legends, steam, blizzard 2014

En la gráfica se puede ver el número de “gamers” totales que actualmente dedican parte de su tiempo de ocio a jugar a estos videojuegos. Claramente destaca el título de la compañía Riot inc. con 32 millones de jugadores. Entre solo estos 9 juegos acumulan 90 millones de usuarios, para ver la relevancia del sector, esto representaría el 7,5% de los usuarios de Facebook o casi un 36% de los de Twitter.

Los datos que hemos presentado arriba refutan que de los deportes electrónicos dentro del mercado mundial de ocio están sufriendo un espectacular incremento, contando que se ha desarrollado el sector en menos de dos décadas. Ahora aportaremos un gráfico donde analizaremos el nivel de búsquedas sobre deportes electrónicos y los principales videojuegos en los e-sports con Google Trends.

Google Trends es una aplicación que nos proporciona información sobre los términos más “googleados” en el buscador de silicon valley tanto a nivel mundial como local.

Figura 7 : Búsquedas Google Trends e-sports Global



Fuentes: www.google.es/trends/ 2014

Como podemos observar en la tabla el nivel máximo de búsquedas del término e-sports se alcanza a mediados de 2005, teniendo un descenso paulatino hasta el año 2013 donde comienza a repuntar. Esto puede ser debido a que tenga un amplio grado de correlación con las fluctuaciones económicas. Debido a que los e-sports requieren una inversión media en equipo (ordenadores, ratones de alta gama, teclados...) la crisis económica en la que nos vemos sumidos desde el año 2007 puede haber afectado a el nivel de jugadores de los mismos.

Por lo tanto tendremos que tener muy en cuenta los datos macroeconómicos y la evolución de la economía para el análisis de las previsiones de la empresa que estamos creando.

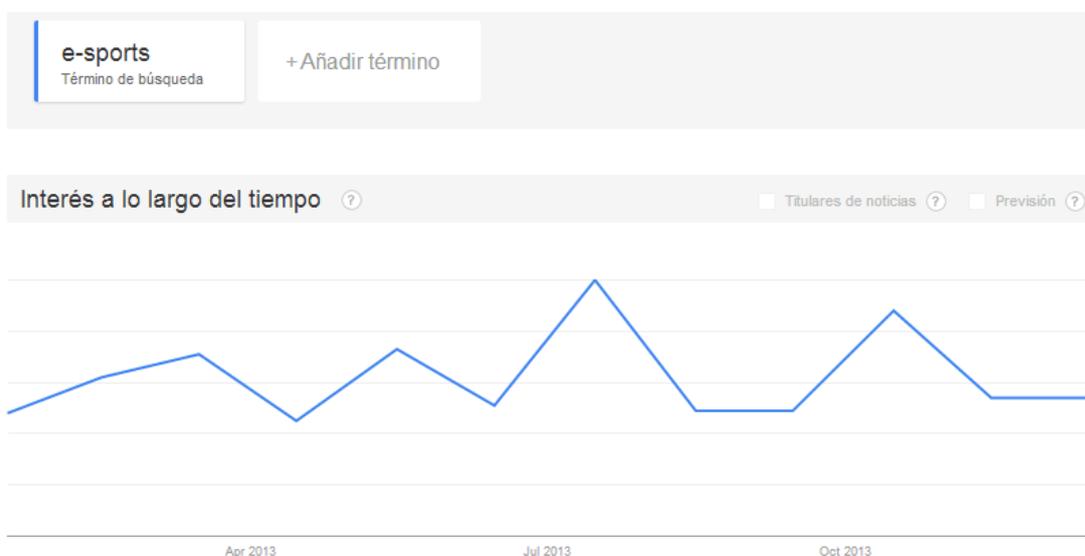
Figura 8 : Google Trends e-sports regional



Fuentes: www.google.es/trends/ 2014

En la tabla que se muestra más arriba podemos ver el nivel de búsquedas por regiones del término e-sport. Los países donde éste es más buscado son Japón, Brasil, Alemania y España. Esto nos hace ver que existe una gran demanda en nuestro país con todo lo relacionado con los deportes electrónicos, al ser el cuarto país del mundo que más búsquedas relacionadas se hacen del término a nivel global.

Figura 9 : Interés España e-sports 2013



Fuentes: www.google.es/trends/ 2014

En la tabla número 3 podemos ver el nivel de búsquedas de e-sports en el buscador Google durante el año 2013 en España. Como podemos ver el gráfico tiene varios picos, pero lo que extraeremos como conclusiones es que sigue una tendencia media de un nivel de interés 50. Dándonos un horizonte estable con el que trabajar.

Concluyendo, después de haber visto estos datos vemos como los e-sports en España tienen un gran potencial como sector. Debemos saber responder a esta demanda ofreciendo un producto al nivel que requieren nuestros usuarios, para afianzarnos en este mercado incipiente evitando que otras nuevas iniciativas pudieran arrebatarnos nuestra cuota de mercado, adquiriendo una posición preminente en él mismo.

3. ENTORNO

3.1 Introducción

En este capítulo realizaremos el análisis estratégico para nuestra organización, éste será de vital importancia para tomar decisiones informadas y definir las líneas generales de actuación que deberá tomar nuestra empresa.

Primeramente analizaremos los factores del entorno exógenos a nuestro negocio, que pueden afectar al mismo, pero que no son controlables por nuestra organización. Para ello utilizaremos el sistema de estudio PEST.

A continuación mediante la técnica de análisis PORTER haremos un examen de los factores controlables por nuestra empresa. Estudiaremos las 5 fuerzas que afectan directamente a nuestra organización.

Realizaremos una investigación minuciosa de nuestra competencia, con la intención de ver qué servicios ofrecen y cómo podemos ser competitivos en el mercado en el que nos queremos introducir.

Para finalizar haremos un estudio de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que existen para nuestra organización mediante la técnica DAFO.

3.2 Macroentorno. PEST

En este apartado nos centraremos en el análisis de los factores exógenos que son independientes al sistema decisorio de la organización. Estos afectan tanto directamente como indirectamente a la actividad de nuestro negocio pero no son controlables por nosotros.

Estos factores se clasifican en cuatro grandes bloques que son los siguientes:

1. Político-legales
2. Económicos
3. Socioculturales
4. Tecnológicos

3.2.1 Factores Político-Legales

Los factores político-legislativos hacen referencia a aquellos cambios en las líneas políticas y legislativas que pueden hacer variar las condiciones del sector en el que se desarrolla nuestro negocio. Es de vital importancia tener un horizonte estable en el que poder crecer como empresa, sin cambios que puedan distorsionar nuestras previsiones a peor.

Para ello es necesario que haya cierta estabilidad en la gobernabilidad del país, para generar unas condiciones favorables para el emprendimiento empresarial, garantizando una cierta seguridad jurídica.

Actualmente podemos decir que estamos en una época de cambios, generando cierta inseguridad jurídica. Pondremos como ejemplo la actual reforma del sistema tributario Español.

Enmarcar nuestro negocio dentro de un sector legislativo es arduo difícil, ya que la legislación referente a los deportes electrónicos es inexistente por ser muy novedoso el mercado en nuestro país. Sin embargo por las actividades que realizaremos y los canales de distribución que utilizaremos existe, tanto a nivel nacional como europeo una normativa a la que deberemos ceñirnos.

Por ser una empresa radicada en internet, deberemos atender a los preceptos enumerados en la Ley 34/2002 de Servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.

Otra de las leyes que deberemos tener muy en cuenta, al tratar con información de nuestros usuarios y ofrecer un sistema de registro, será la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal.

Como organizaremos eventos del tipo LAN party también será relevante para nuestra organización la Ley de 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat de Espectáculos Públicos, Actividades recreativas y Establecimientos Públicos.

Otras regulaciones que deberemos seguir al estar utilizando contenido propietario de otras compañías, serán las concernientes al uso de los videojuegos, divulgación de información, logos y demás que ofrecen las empresas desarrolladoras de los juegos. Además de toda la legislación común aplicable a las pymes.

Seguidamente pasaremos a analizar cómo nos afectan directamente estas legislaciones.

Ley 34/2002, de 11 de Julio de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio electrónico

Como cita esta Ley en su primer artículo será de aplicación a los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España y los servicios prestados por ellos. Al ofrecer servicios a título lucrativo nuestra empresa coincide con lo enunciado, por lo tanto estaremos sujetos a esta legislación.

Los títulos que afectaran a nuestra organización serán los siguientes:

✓ Título I. Disposiciones Generales.

En este título se regula quienes quedarán afectos a esta normativa, según la residencia de la persona jurídica, o la oferta de sus servicios dentro del ámbito de jurisdicción que los ofrezcan. Nuestra empresa al estar radicada en España y ofrecer los servicios en este mismo país se deberá atener a estos preceptos.

✓ Título II. Prestación de servicios de la sociedad de la información

El título segundo de esta Ley nos informa sobre las obligaciones y responsabilidades que tendrán que cumplir los prestadores de servicios en internet. Así como el derecho de libre prestación de servicios. Deberemos atender muy especialmente al enunciado del Art. 10 donde se enumeran ciertas obligaciones que deberá cumplir nuestro espacio web.

✓ Título III. Comunicaciones comerciales por vía electrónica

En este apartado nos indica bajo qué condiciones se deberán hacer las comunicaciones comerciales y las obligaciones que se tendrán que cumplir para realizarlas. Además nos remite a la ley de protección de datos la cual analizaremos seguidamente.

✓ Título IV. Contratación por vía electrónica

Este segmento de la Ley es de vital importancia, ya que otorga validez a los contratos celebrados por vía electrónica, equiparándolos a cualquier contrato válidamente celebrado por otros medios. Este punto será de gran relevancia cuando implementemos nuestra pasarela de pagos.

Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Noviembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Esta Ley Orgánica regula lo concerniente al tratamiento de los datos, ficheros y registros de datos de carácter personal como su propio nombre indica. En nuestro caso estaremos afectados, al tener en nuestro portal web un sistema de registro, por lo cual deberemos implementar el sistema NOTA.

✓ Título IV. Disposiciones sectoriales. Capítulo II. Ficheros de titularidad privada

En este capítulo se regula la creación de los ficheros de titularidad privada. Deberemos atenernos a su regulación, para la correcta gestión de nuestro registro. También deberemos tener en consideración los derechos y obligaciones enunciados en la ley sobre tratamiento de datos.

Ley 14/2010, de 3 de Diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y establecimientos Públicos

La presente Ley regula con carácter general los requisitos que deberán cumplirse para la celebración de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos.

Como se ha mencionado anteriormente entre uno de nuestros objetivos está el de celebrar eventos del tipo LAN party. Para ello deberemos cumplir todas las

normativas aplicables enumeradas en esta ley en materia de seguridad, aforo, salubridad, etc. En caso de celebrarlo en una jurisdicción diferente de la Valenciana, estaríamos al uso de la legislación de la Comunidad Autónoma competente.

Derechos de utilización y difusión de marcas, logos e información de contenido propietario

La mayoría del contenido que utilizaremos dentro de nuestra plataforma web y redes sociales tienen copyright. Para la utilización de este contenido las desarrolladoras y propietarias de los videojuegos otorgan licencias de uso gratuito para la comunidad bajo ciertas condiciones. Entre estas condiciones están la mención del propietario de los derechos, la no comercialización de sus productos y reflejar una imagen positiva de la marca.

3.2.2 Factores económicos

Deberemos tener en consideración todos los factores de carácter económico que puedan afectar al desarrollo y evolución de nuestra empresa. Para ello como se comentó en el 1.3 haremos un repaso de la situación actual y perspectivas para la economía Española, Hispanoamericana y mundial.

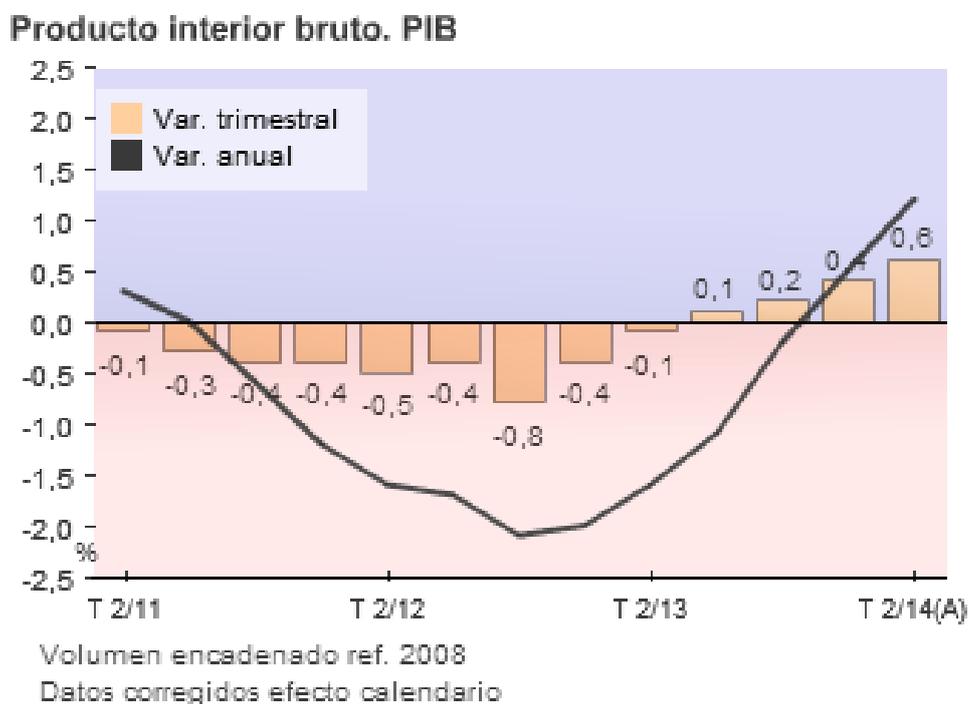
Análisis economía Española

La economía española viene sufriendo una severa recesión desde el año 2007, debido a la burbuja de crédito hipotecario que fuimos acumulando durante la pasada década. Desde el mencionado año, la evolución económica ha sido fundamentalmente negativa, con un breve periodo de recuperación en los años 2010 y 2011 dando lugar a una recesión con forma de “W”. Tras estos 7 años de destrucción de tejido productivo el año 2014 será el primero con un crecimiento sostenido según las previsiones del gobierno, la UE y el FMI.

Seguidamente analizaremos algunos de los parámetros más relevantes de nuestra economía

Producto Interior Bruto. PIB

Figura 10 : Variación PIB España 2011/2014



Fuente: www.ine.es 2014

En el gráfico que presentamos arriba podemos observar la evolución del Producto Interior Bruto en su variación trimestral y variación interanual entre los años 2011 y 2014.

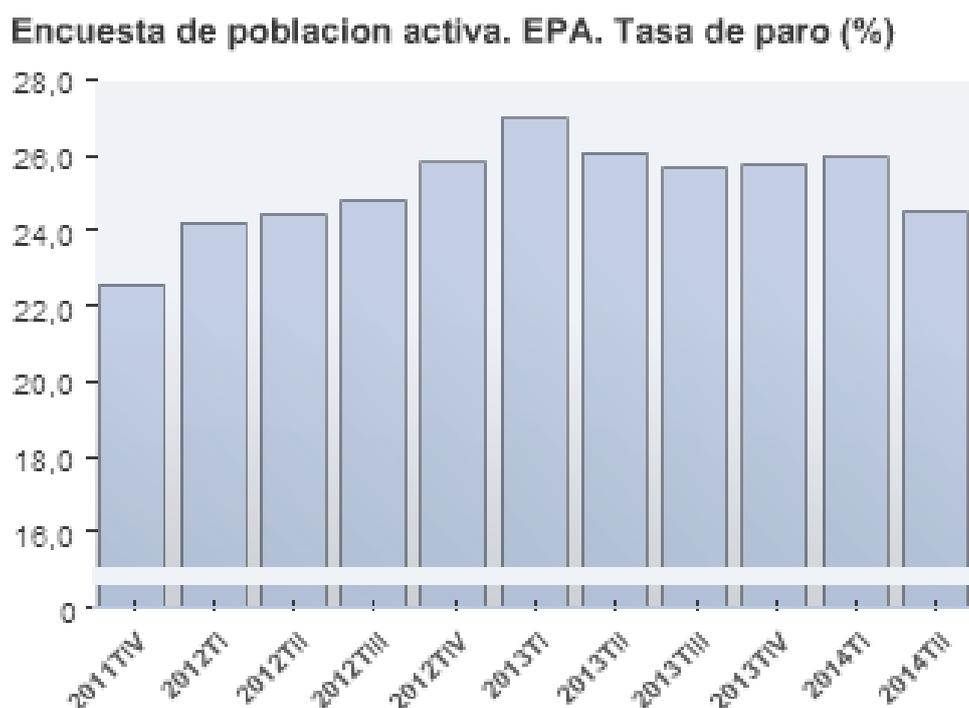
Como hemos dicho la crisis que hemos sufrido ha sido en forma de “W” recayendo en la situación de contracción económica a partir del segundo trimestre del año 2011 como vemos en la imagen. A partir de aquí la contracción ha sido prolongada hasta el cuarto trimestre de 2012 donde alcanzo el punto bajo del ciclo con una variación interanual del -2%. Después de este periodo se puede ver como la tendencia económica varia al alza, hasta la salida de la recesión en el primer trimestre del año 2014, situándonos en el segundo trimestre en una tasa de crecimiento interanual del 1,2%.

Según las predicciones del Banco de España durante el presente año creceremos un 1,3% en tasa interanual y en el año 2015 un 1,8%. Aunque estas predicciones

podrían no producirse de no tomar medidas adicionales el BCE, debido a la ralentización de las principales economías europeas, principales países receptores de nuestros productos.

Mercado Laboral

Figura 11 : EPA España 2014



Fuente: www.ine.es 2014

Una de las características fundamentales de nuestra economía, es la alta destrucción de empleos en las etapas recesivas. Desde el estallido de la burbuja inmobiliaria en 2007, se ha pasado de una tasa de paro del 8,3% al 26,4% en 2013. Esta situación se está comenzando a revertir en el presente año donde la tasa de paro según la última EPA se sitúa en el 24,47%. Esta reducción se ha conseguido en gran parte, debido a la política de devaluación interna y de salarios que ha realizado el actual gobierno. Esto ha supuesto una merma en el poder adquisitivo de los trabajadores y en una gran precarización del mercado laboral. Teniendo como una de sus principales consecuencias una mayor desigualdad, siendo España el segundo país de la Unión Europea en que más ha aumentado. Entre el periodo 2006 a 2012 ha pasado su índice GINI de 0,313 a 0,350.

Tipos de Interés

Figura 12 : Evolución tipos de interés BCE

Evolución del tipo de interés del BCE:

Cambios: tipo de interés del BCE	
05-06-2014	0,150%
07-11-2013	0,250%
02-05-2013	0,500%
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%
02-04-2009	1,250%



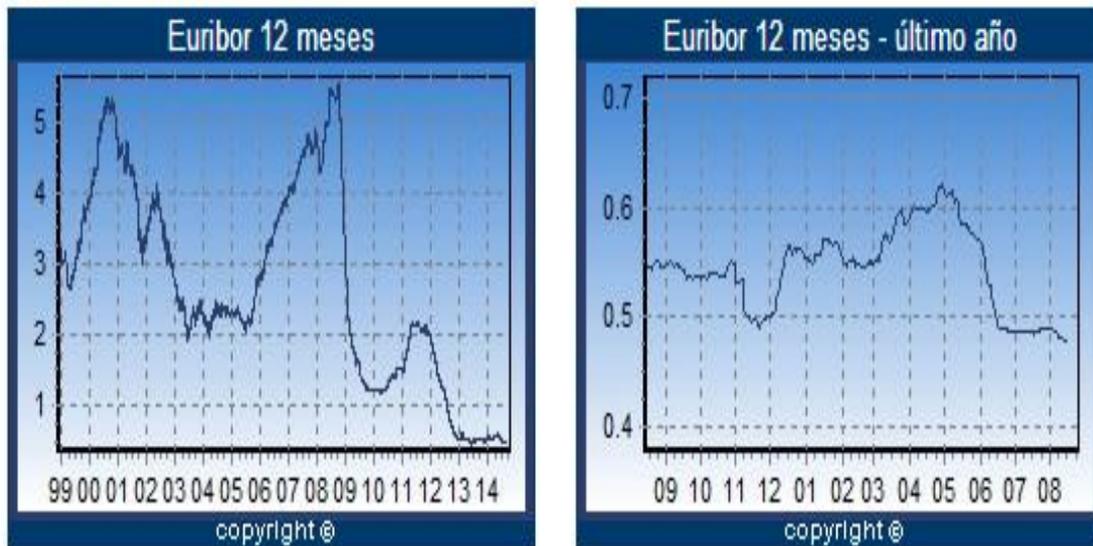
Fuente: www.ine.es 2014

Los tipos de interés fijan el precio del dinero, por lo tanto determinan la rentabilidad de los ahorros y el precio del crédito. Este lo fijan los bancos centrales, en nuestro caso el Banco Central Europeo. Su evolución es determinante a la hora de realizar una inversión ya que de ellos depende el precio al que nos financiaremos.

Como vemos en el gráfico, desde el año 2009 los tipos han sufrido una caída abrupta, estando fijados actualmente en el 0.05%. Creemos que los tipos bajos perdurarán en el tiempo mientras la situación de la economía europea siga siendo de crecimientos bajos y en el caso de algunos países recesiva. Además las subidas de tipos suelen hacerse para contener la inflación y ahora mismo a nivel europeo se sitúan en el 0,8% y en España el -0,3%, estando lejos del objetivo del BCE del 2%. Esta situación de tipos bajos propiciará la inversión y el acceso al crédito.

Figura 13 : Evolución Euribor

Gráficos Euribor 12 meses:

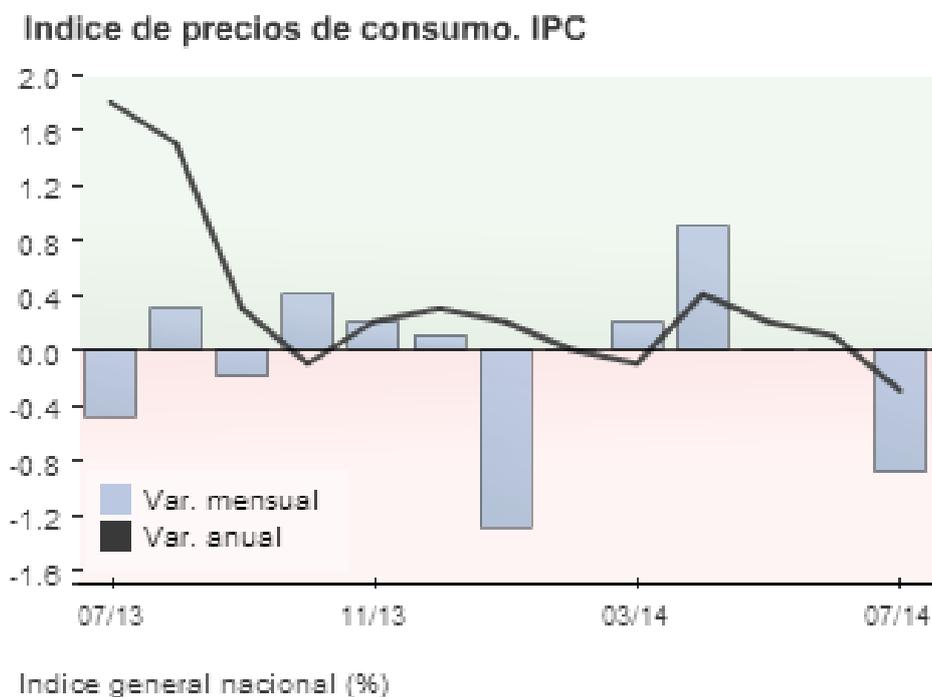


Fuente: www.ine.es 2014

El tipo de interés de gran parte de los préstamos viene referenciado por el Euribor. Si comparamos las tablas de los tipos de interés con la del Euribor podremos observar como tienen un grado de correlación muy alto. Por lo tanto las previsiones para este tipo serán la misma que para el tipo de interés general.

Índice de precios al consumo (IPC)

Figura 14 : Evolución IPC 2013/2014



Fuente: www.ine.es 2014

El índice de precios al consumo nos indica la variación de los precios de los productos tipo que consumimos los españoles. Este viene asociado a la inflación y es determinante a la hora de medir el consumo. Como observamos en el gráfico ahora mismo el IPC se situaría en tasas negativas lo que puede ser síntoma de un consumo bajo debido a la situación de bajo crecimiento de nuestra economía.

Mercado bursátil español

Después de largos años de inestabilidad generada primeramente, por el estallido de la burbuja inmobiliaria en 2007 y seguidamente por la crisis de deuda soberana de 2010, parece ser que las bolsas europeas y la española en concreto vuelven a generar grandes rentabilidades como antaño.

Esta senda de crecimiento bursátil anticipa el cambio de ciclo económico que estamos viviendo en la actualidad.

Análisis economía Hispanoamericana

Nuestra plataforma web tiene como propósito principal dar a la comunidad Hispano hablante un lugar donde competir, relacionarse e informarse sobre los deportes electrónicos. Por lo tanto será relevante para nuestra organización, el análisis y evolución de las economías de Hispanoamérica como posible mercado de expansión que supone para nosotros.

Las 9 primeras economías hispano americanas son:

- 🇲🇽 México: tiene un PIB de 947.587 millones de € y una población de 118.397.600 habitantes.
- 🇲🇦 Argentina: tiene un PIB de 460.605 millones de € y una población de 41.446.246 habitantes.
- 🇻🇪 Venezuela: tiene un PIB de 329.994 millones de € y una población de 30.405.207 habitantes.
- 🇨🇴 Colombia: tiene un PIB 284.716 millones de € y una población de 48.321.405.
- 🇨🇱 Chile: tiene un PIB de 208.541 millones de € y una población de 17.619.708 habitantes.
- 🇵🇪 Perú: tiene un PIB DE 155.510 millones de € y una población de 30.375.603 habitantes.
- 🇪🇨 Ecuador: tiene un PIB de 67.781 millones de € y una población de 15.737.878.
- 🇩🇴 República Dominicana: tiene un PIB de 45.751 millones de € y una población de 10.415.000 habitantes.
- 🇬🇹 Guatemala: tiene un PIB de 40.505 millones de € y una población de 15.468.203.

La suma del PIB de estas economías alcanza una cifra de 2.540.990 millones de euros, más del doble que la economía española habiendo un total de población de 279.865.445. Supone un gran mercado donde expandir nuestra plataforma.

En cuanto a la evolución de estas economías, recalcar que el crecimiento del conjunto de ellas fue durante el año 2013 de un 3,41% cifras que están muy por encima actualmente de las economías europeas.

Por lo tanto al ser países emergentes, estamos ante economías que deberían mantener un alto crecimiento sostenido, manteniendo unas buenas perspectivas económicas.

Análisis Economía mundial

Según el último informe del FMI sobre perspectivas de la economía mundial, publicado el 24 de Julio de 2014, la economía mundial crecerá un 3,4%, 0,3 décimas inferior a lo proyectado en el informe de Abril. Esto es debido principalmente al primer mal trimestre de Estados Unidos y de otros países emergentes.

Para el año 2015 el FMI espera un crecimiento de la economía global entorno al 4% debido principalmente al mayor crecimiento de las economías europeas. Estas predicciones se podrían ver truncadas por las tensiones geopolíticas que actualmente se están viviendo en Oriente medio y Ucrania.

Estas tensiones podrían ser relevantes tanto para el crecimiento global, como para el europeo y español. Las actuales sanciones económicas entre Rusia y Europa a causa del conflicto en Ucrania, podrían retrasar la salida definitiva de la crisis de la Zona Euro.

En el caso Español podría ver reducido su crecimiento a causa del descenso de las exportaciones a la zona Euro debido al parón de las economías de sus socios.

Concluyendo de continuar esta inestabilidad geopolítica en el mundo se podría ver un escenario donde se redujera el crecimiento proyectado para el conjunto del planeta. Especialmente afectados quedarían los países con debilidades en sus economías a causa de su salida tardía de la crisis como es el caso de algunas economías Europeas entre las cuales se cuenta a España.

3.2.3 Factores sociales

Los componentes sociales que principalmente afectan a nuestra actividad económica serían la evolución de la población, los patrones de consumo, el estilo de vida, el mercado de trabajo etc.

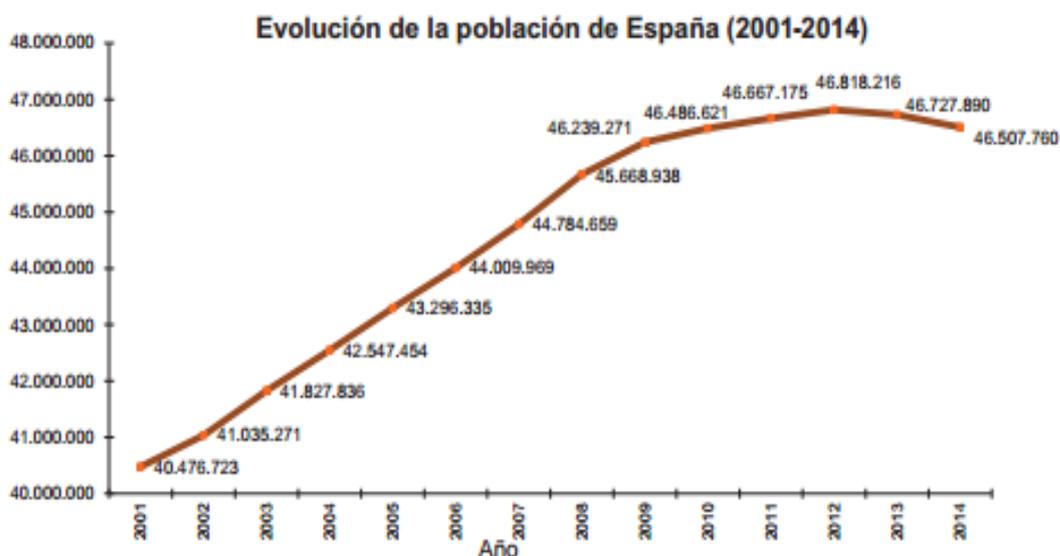
Los principales factores demográficos vendrían representados por los cambios en variables tales como: variación del censo, pirámide poblacional, envejecimiento de la población, tasa de mortalidad y natalidad y de inmigración y emigración.

Factores demográficos

Según datos del INE en la actualidad residen en España 46.507.760 habitantes, cifras que lo colocan como el quinto país más poblado de la Unión Europea. La tendencia demográfica en España, durante la pasada década, fue claramente al alza, pasando de los 40 millones de habitantes en 2001 a los 46.818.216, máximo histórico de población producido en 2012.

Podemos observar la variación de la población española entre los años 2001 a 2014 en la siguiente tabla.

Figura 15 : Evolución población España 2001/2014



Fuente: www.ine.es 2014

El incremento durante el periodo 2000-2007 vino producido principalmente por la llegada de inmigrantes de países latinoamericanos, de Europa del este y del Magreb. Estos vinieron por el auge de la construcción y la burbuja inmobiliaria.

Después de este periodo de gran incremento poblacional, a causa del estallido de la burbuja inmobiliaria, a partir del año 2012 vivimos una etapa de recesión en el número de habitantes en nuestro país por el retorno de un volumen importante de inmigrantes a sus países.

Figura 16 : Variación población extranjera

Variación de la población extranjera residente en España durante 2013 según principales nacionalidades

	Población a 1 de enero		Crecimiento anual	
	2014	2013	Absoluto	Relativo (%)
Total extranjeros	4.676.022	5.072.680	-396.658	-7,82
Rumania	730.340	769.608	-39.269	-5,10
Marruecos	714.221	759.273	-45.052	-5,93
Reino Unido	311.774	316.362	-4.588	-1,45
Ecuador	212.970	269.436	-56.466	-20,96
Italia	182.249	181.046	1.203	0,66
Colombia	172.368	223.140	-50.772	-22,75
China	164.555	169.645	-5.091	-3,00
Alemania	149.522	153.432	-3.910	-2,55
Bulgaria	140.206	147.310	-7.104	-4,82
Bolivia	126.421	162.538	-36.117	-22,22
Portugal	109.568	116.431	-6.863	-5,89
Francia	100.448	101.466	-1.018	-1,00
Perú	83.583	109.639	-26.055	-23,76
Ucrania	81.625	84.081	-2.456	-2,92
Argentina	80.910	95.415	-14.504	-15,20

Fuente: www.ine.es 2014

Como podemos observar en la tabla de más arriba, las mayores variaciones en la población inmigrante se dan entre los hispanoamericanos con tasas que oscilan entre el 15% al 22%.

Otro gran fenómeno migratorio que se está produciendo en la actualidad es la salida de jóvenes del país debido a la alta tasa de paro juvenil que se sitúa entorno al 55%.

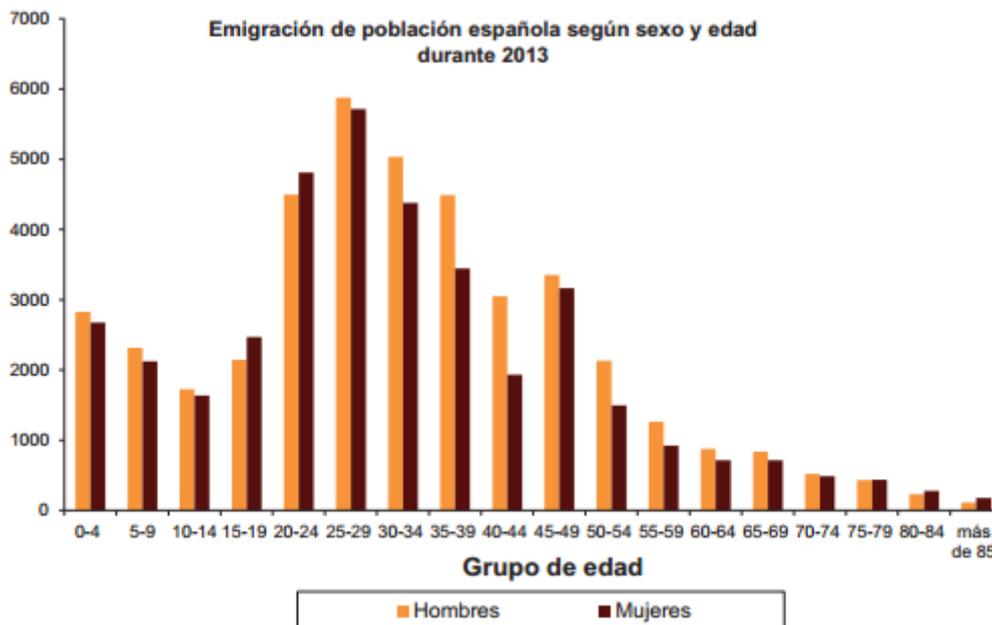
Figura 17 : Crecimiento población por edad

Grupos de edad	Población a 1 de enero		Crecimiento absoluto	Crecimiento relativo (%)
	2013	2014		
TOTAL	46.727.890	46.507.760	-220.130	-0,47
0 a 4 años	2.422.766	2.320.408	-102.358	-4,22
5 a 9 años	2.440.531	2.478.051	37.520	1,54
10 a 14 años	2.226.702	2.267.636	40.934	1,84
15 a 19 años	2.165.609	2.140.719	-24.889	-1,15
20 a 24 años	2.443.635	2.374.582	-69.053	-2,83
25 a 29 años	2.899.633	2.747.345	-152.288	-5,25
30 a 34 años	3.684.777	3.453.158	-231.619	-6,29
35 a 39 años	4.077.122	4.030.930	-46.191	-1,13
40 a 44 años	3.854.669	3.857.831	3.162	0,08
45 a 49 años	3.668.177	3.689.432	21.255	0,58
50 a 54 años	3.284.958	3.333.708	48.750	1,48
55 a 59 años	2.794.943	2.878.297	83.354	2,98
60 a 64 años	2.502.289	2.492.775	-9.514	-0,38
65 a 69 años	2.268.894	2.328.239	59.346	2,62
70 a 74 años	1.713.640	1.810.582	96.943	5,66
75 a 79 años	1.726.105	1.652.850	-73.255	-4,24
80 a 84 años	1.369.207	1.403.770	34.563	2,52
85 a 89 años	791.817	825.438	33.621	4,25
90 a 94 años	308.964	333.187	24.223	7,84
95 y más años	83.452	88.821	5.369	6,43

Fuente: www.ine.es 2014

Como podemos ver este descenso abarca las edades entre 15 a 39 años. Esta variación la podremos ver mejor aquí:

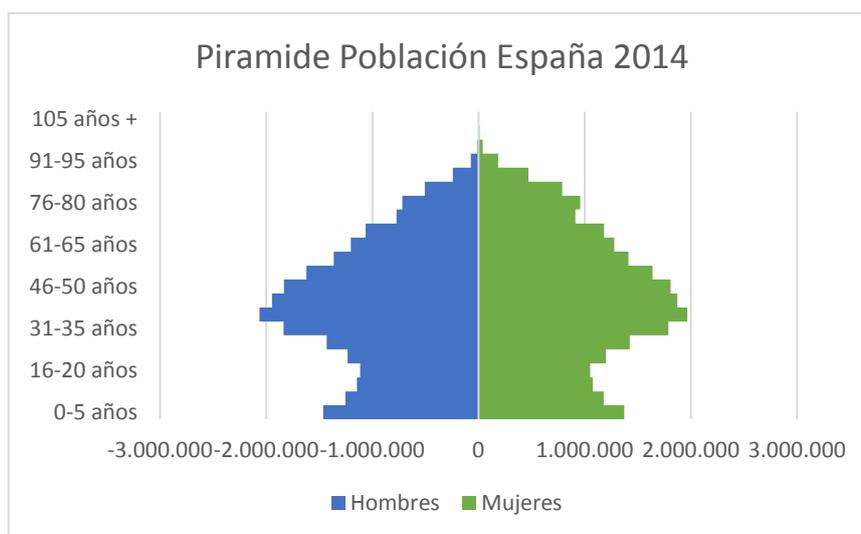
Figura 18 : Emigración población española



Fuente: www.ine.es 2014

En esta tabla podemos ver las migraciones españolas al exterior según edad y sexo. Con esto corroboramos lo anteriormente dicho sobre el cambio de tendencia del flujo migratorio en nuestro país.

Figura 19 : Pirámide Población España 2014



Fuente: www.ine.es 2014

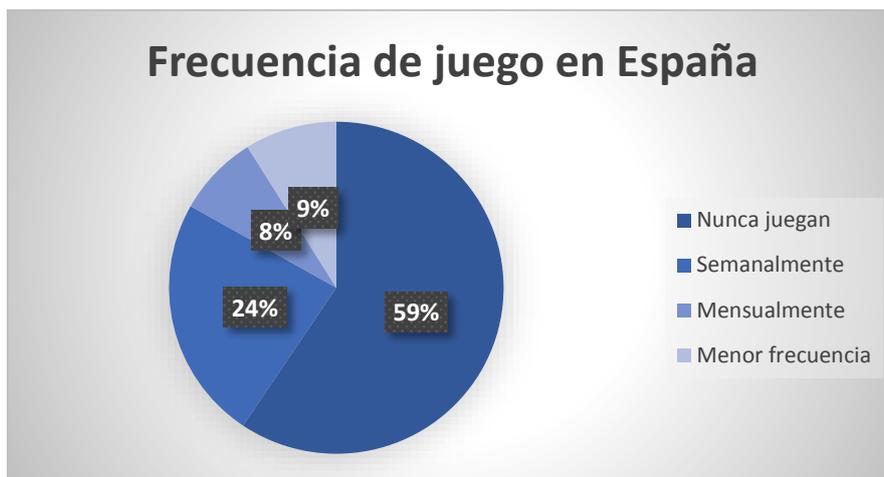
La pirámide de población que vemos arriba representa la distribución por edades y sexos de los residentes en España en el año 2014. Como podemos ver es una pirámide con forma de urna, indicándonos esto que existe una baja tasa de natalidad y de mortalidad. Este es un fenómeno típico en países desarrollados con buenos sistemas de salud donde la mortalidad es frecuentemente muy baja y aumenta así la esperanza de vida, situada para los hombres en los 79,4 años y para las mujeres en los 85,1 según el INE.

A esto hay que añadir la baja tasa de natalidad, producida entre otras causas por la inserción de la mujer al mercado laboral, el aumento de la edad media a la que se tiene el primer hijo y también factores económicos como la actual crisis.

Ahora procederemos a analizar la distribución de los jugadores de videojuegos en España.

Según datos del ISFE, el 40 % de la población española entre 16 a 64 años ha jugado durante los últimos 12 meses a algún videojuego y entre ellos un 31% a juegos online. Esta sería la actividad que dicen tener los españoles respecto a los videojuegos:

Figura 20 : Frecuencia juego en España



Fuente: www.isfe.eu 2014

La distribución por sexos de jugadores es bastante homogénea siendo la siguiente:

Figura 21 : Distribución por sexos videojugadores



Fuente: www.isfe.eu 2012

Más importante para descubrir cuál será el perfil de nuestro público objetivo es la distribución de los jugadores por edades:

Figura 22 : Distribución jugadores por edad y sexo



Fuente: www.isfe.eu 2014

Como observamos en la figura la mayor parte de la población videojugadora o “gamer” está situada en la franja de 25 a 34 años siendo en su mayoría hombres. Infiriendo estos datos con los del INE podemos extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ Más de 18 millones de residentes en España han jugado a videojuegos y de estos 11 millones juegan semanalmente.
- ✓ Nuestra web ofrecerá principalmente videojuegos multiplayer online a los cuales juegan un 10% de los videojugadores. Por lo tanto nuestro mercado sería en España de aproximadamente 1.800.000 personas principalmente varones de entre 25 a 34 años.
- ✓ En las franjas de edades de 16 a 34 años se acumulan el 66% de los jugadores de videojuegos.

Concluyendo nuestro análisis social, podemos decir que de no haber una fidelización de los jugadores actuales podría verse reducido en el futuro nuestro mercado potencial en España debido a la baja natalidad. Haciendo imprescindible insertarse dentro del mercado Hispanoamericano donde la población es más joven y las tasas de natalidad más altas.

3.2.4 Factores Tecnológicos

En el mercado de los deportes electrónicos, es fundamental el análisis de la evolución tecnológica, ya que esta puede determinar un cambio en la tendencia del sector en pocos meses.

Los jugadores cambian de videojuegos y de plataforma muy rápidamente ya que los avances tecnológicos en este campo son muy importantes. De ahí que hayamos elegido el mercado de los videojuegos para PC ya que su tasa de fidelidad es más alta.

Habría que tener bajo control los cambios en las tendencias en videojuegos y tener una rápida respuesta ante estos implementándolos rápidamente para no perder cuota de mercado ante nuevas iniciativas como la nuestra.

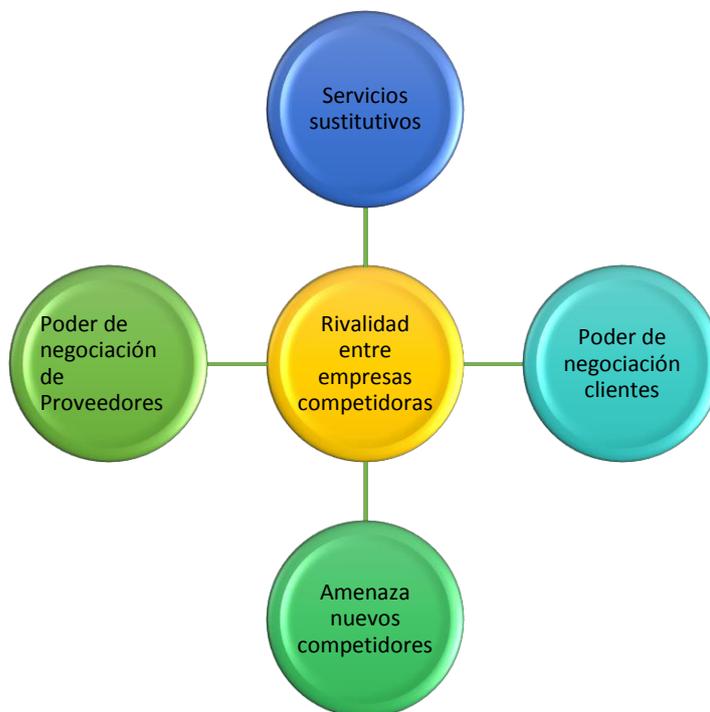
3.3 **Microentorno**

El microentorno lo conforman aquellas variables que afectan a nuestra actividad empresarial y que en parte son controlables por nuestra organización. Para realizar este análisis utilizaremos el modelo de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, intenta explicar la ventaja competitiva de una empresa a través de su posicionamiento en el mercado. Para Michael Porter solo hay dos posibles estrategias para ubicarse en el mercado, ser líder en costes o líder en diferenciación.

Ahora aportaremos una figura representado las cinco fuerzas:

Figura 23 : 5 fuerzas de Porter



Fuente: Johnson 2006

A continuación explicaremos como actuarían las 5 fuerzas de Porter orientadas a nuestro modelo de empresa:

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de nuestra organización, serían los que nos abastezcan del hardware y el software necesario para el desarrollo de nuestro negocio. Dentro del sector informático existe una gran variedad de suministradores, por lo tanto no supondrían un problema que redujera nuestra competitividad.

Además la estrategia de nuestra empresa respecto al software, será de utilización de software libre así conseguiremos reducir nuestros costes y ser más eficientes.

Si realizáramos eventos LAN las conclusiones serían parecidas. Existe un gran número de proveedores de internet, escenarios, mesas, etc. Por lo tanto respecto a los proveedores debemos concluir que no supondrán una traba para el desarrollo de nuestra empresa.

Poder negociación de los clientes

Dentro del sector existe una gran movilidad entre organizaciones dedicadas a los deportes electrónicos. A pesar de que no son muchas las que se dedican a ello, los clientes, de no percibir una ganancia o aportar una diferenciación respecto al resto tienden a variar de suministrador. Por lo tanto los clientes poseen un gran poder de negociación debido a su gran número y bajo nivel de fidelización.

Servicios sustitutivos

Los bienes sustitutivos son aquellos que pueden remplazar los productos que ofrecemos. Dentro de estos se contarían todos los bienes y servicios de ocio y fundamentalmente otras plataformas web que ofrezcan servicios parecidos.

Dentro de las mismas plataformas de videojuegos ofrecen torneos y ligas para competir, no pudiendo ofrecer un producto que reduzca el coste de este. Por lo tanto la estrategia será la de ofrecer un servicio diferencial sobre el que ofertan las propietarias de los videojuegos. Para ello deberemos trabajar en las prebendas que les demos a nuestros jugadores, diseñar una imagen de marca atractiva y hacer un producto innovador.

Amenaza nuevos competidores

Como hemos dicho en anteriores capítulos, los servicios que ofreceremos en nuestro espacio web y el número de operadores dentro del sector son limitados en nuestro país.

Las barreras de acceso al sector son nulas, debido a que los costes de realizar esta actividad son bajos y no hay barreras legislativas. Otro tema sería la permanencia en el mercado, ya que la monetización de la industria de los deportes electrónicos es difícil, debido a que existen servicios sustitutivos gratuitos y se necesitan unas buenas relaciones con las marcas que se publicitan a través de este mercado para obtener ingresos. Por lo tanto el número de operadores que puedan actuar dentro de este mercado sería tendencialmente alto pero con una elevada tasa de mortalidad.

Tendremos que analizar muy bien como planteamos nuestra estrategia comercial y de marca, para que los usuarios y los patrocinadores la valoren y estén dispuestos a apostar por nuestro producto.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad competitiva dentro del sector viene determinada por los factores analizados anteriormente. Por lo tanto podemos extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ La rivalidad entre las empresas nuevas en el sector será elevada debido a la facilidad de entrada en el sector.
- ✓ Deberemos trabajar nuestro producto para que sea un bien diferenciado sobre los que se ofrecen actualmente.
- ✓ Trabajaremos la imagen de marca y el diseño del producto para fidelizar a nuestro público y evitar los riesgos de elevada mortalidad dentro del mercado.

Estas serán las premisas para asegurar la pervivencia y éxito de nuestro negocio.

3.4 Análisis de la competencia

Para orientar nuestro negocio es fundamental que realicemos un buen análisis de la competencia tanto interna como externa, analizar su oferta, su modelo de negocio y su cuota de mercado. Para ello primeramente dividiremos a nuestros competidores en dos grandes grupos externos e internos.

La competencia externa la representarían las plataformas web que actúan a nivel internacional y tienen una oferta parecida a la que nosotros proponemos, pero que su idioma es el inglés. Entre estas contamos las siguientes organizaciones:

- ✓ JoinDota
- ✓ Gosugamers
- ✓ Starladder
- ✓ Teamliquid

La competencia interna estaría representada por las organizaciones fundamentalmente nacionales que tienen una oferta similar a la nuestra y su idioma es el castellano. Entre estas contamos:

- ✓ ESL spain
- ✓ AllStarPlayers
- ✓ Liga Profesional de Videojuegos
- ✓ Trasgo
- ✓ Arenazero
- ✓ Comunidad Hearthstone
- ✓ Lol-esp
- ✓ Heroes-esp

Cuota de mercado

Ante la dificultad de aportar datos sobre el número de visitantes de estas páginas, ya que la mayoría no aporta cifras, nos fijaremos para determinar su posición en el mercado, en el número de seguidores que tienen en Twitter cada una de ellas. Twitter es un buen medidor del nivel de seguimiento y de impacto que tiene una organización sobre el público, ya que desde la aparición de esta red social se ha convertido en el referente comunicativo de gran parte de las empresas del mundo.

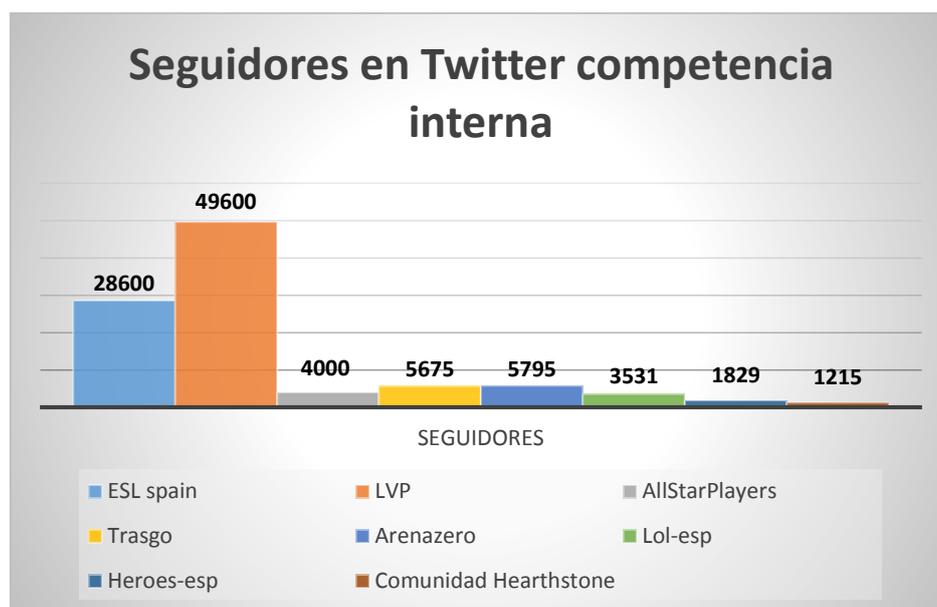
Figura 24 : Seguidores en Twitter competencia externa



Fuente: Twitter Joindota, Gosugamers, Starladder, Teamliquid 2014

En este gráfico podemos ver los seguidores de las principales plataformas web a nivel internacional que representan nuestra competencia externa. Como es visible, el claro dominador sería Teamliquid ya que esta organización es la principal comunidad “gamer” estadounidense. En segundo lugar se ubicaría Joindota una plataforma especializada en el videojuego Dota 2. Las seguirían gosugamers y starladder webs que se asemejarían más a nuestro modelo de negocio.

Figura 25 : Seguidores en Twitter competencia interna



Fuentes: Twitter ESL, LVP, Arenazero, Trasgo, Comunidad HS, Heroes-esp, AllStarplayers, Lol-esp 2014

A nivel nacional el claro dominador del sector sería la Liga Profesional de Videojuegos (LVP) con 49600 seguidores. Esto es debido fundamentalmente que cuenta con el apoyo del grupo mediaset, sus partidos son retransmitidos por su plataforma online y en ocasiones por el canal Cuatro.

En segundo puesto estaría la ESL Spain. No es de extrañar el alcance que tiene esta web ya que es la mayor plataforma de torneos del mundo y además cuenta con el respaldo de Intel.

A bastante distancia ya con prácticamente el mismo impacto en el sector estarían Trasgo y Arenazero. Son organizaciones con bastante recorrido dentro del sector por lo tanto esta posición es debida a su experiencia y trayectoria.

AllStarPlayers es una organización con un corto recorrido lleva menos de 1 año en el sector y tiene un muy buen posicionamiento situándose en cuarto lugar. Luego estaría Lol-esp que colaborará con ASP.

Por último estarían Heroes-esp y Comunidad Hearthstone con alrededor de 1500 "followers".

Análisis oferta

La oferta o servicios que ofrecen estas plataformas web son fundamentalmente los siguientes:

- ✓ Noticias: este servicio se ofrece fundamentalmente para generar tráfico en las webs y para promocionar los torneos de las páginas. Las líneas editoriales se dividen en deportes electrónicos, artículos de opinión, entrevistas a jugadores y clubs, información sobre los videojuegos.
- ✓ Torneos: se utilizan para la fidelización de los clientes, generan un tráfico más constante y además aportan imagen de marca a las webs.
- ✓ Streams: esto consistiría en la retransmisión de los torneos, pueden ser propios de la página o de otras organizaciones.
- ✓ Guías: generan tráfico constante, en ellas se explica esencialmente como jugar y como mejorar en los videojuegos.
- ✓ Foro: en él los usuarios se interrelacionan, debaten y generan opinión. Su función principal es crear comunidad.
- ✓ Red Social: Algunas páginas manejan el concepto de red social “gaming” donde los usuarios pueden publicar su progreso en los videojuegos.

A continuación presentaremos una figura con los servicios ofrecidos en las principales webs del sector:

Figura 26 : Servicios competencia externa

Servicios competencia externa						
Servicios	Noticias	Torneos	Streams	Guías	Foro	Red social
Joindota	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Gosugamers	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Starladder	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Teamliquid	✓	✗	✗	✗	✓	✗

Fuentes: Joindota, Gosugamers, Starladder, Teamliquid, elaboración propia 2014

En esta tabla se pueden observar los servicios que ofrece nuestra competencia externa. Vemos como la mayoría de las organizaciones trabajan noticias, torneos, streams y foro. Habiendo una carencia en el sector de operadores que tengan guías y manejen el concepto de red social gaming.

Figura 27 : Servicios competencia interna

Servicios competencia interna						
Servicios	Noticias	Torneos	Streams	Guías	Foro	Red social
ESL Spain	✓	✓	✓	✗	✗	✓
LVP	✓	✓	✓	✗	✗	✗
ASP	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Trasgo	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Arenazero	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Comunidad HS	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Lol-Esp	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Heroes-Esp	✓	✗	✗	✓	✗	✗

Fuentes: ESL, LVP, AllStarplayers, Trasgo, Arenazero, Comunidad Hearthstone, Lol-esp, Heroes-esp 2014

La mitad de los principales operadores ofertan torneos y guías habiendo posibilidades de captar mercado en esta área. En el punto 4.3 analizaremos los servicios que ofreceremos nosotros en nuestro espacio web.

Otro tema relevante son los formatos con los que trabajan nuestros competidores. Algunas páginas están especializadas en ofrecer solo un videojuego y otras ofrecen diversos con el afán de llegar a más público.

A continuación daremos la relación de los 10 videojuegos que mayor seguimiento tienen a través de la plataforma Twitch.tv el día 22/08/2014:

La oferta dentro del sector nacional está más dispersa. En esta figura podemos ver como la totalidad de las plataformas web ofrecen noticias y casi todas retransmiten partidos.

Encontramos un gran nicho de mercado en la oferta de guías, ya que no está generalizado este servicio. Al igual que en la competencia exterior solo una organización maneja el concepto de red social gaming.

Figura 28 : Espectadores videojuegos Twitch.tv

Juegos	Espectadores	Juegos	Espectadores
League of Legends	97880	Starcraft II	17138
Dota 2	65916	CS-GO	14919
Hearthstone	53046	Arma III	12703
World of Warcraft	22121	Fifa 14	6805
Minecraft	21904	Smite	5565

Fuente: www.twitch.tv 2014

Las posiciones respecto al día pueden variar, pero fundamentalmente estos son los títulos que se encuentran constantemente entre los 10 primeros más vistos. Con estos datos veremos la oferta de nuestra competencia directa, ya que es en

esta en la que nos tendremos que fijar para ver las tendencias del sector y que vacíos quedan en él.

ESL: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Starcraft II, Heroes of the Storm, Fifa 14

LVP: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Hearthstone, Heroes of the Storm

ASP: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Hearthstone, Heroes of the Storm

Trasgo: League of Legends, CS-GO, Starcraft II

Arenazero: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Heroes of the Storm

Comunidad Hearthstone: Hearthstone

Lol_esp: League of Legends

Heroes_esp: Heroes of the Storm

Si cruzamos su oferta de videojuegos con su seguimiento en Twitter podemos aseverar que las plataformas que tienen una mayor oferta aglutinan una mayor cuota de mercado. En el punto 4.3 analizaremos nuestra oferta de videojuegos con los datos que hemos recabado investigando a nuestra competencia.

Modelo de negocio

Básicamente existen dentro del sector tres modelos de negocio que serían:

- Ganancias mediante patrocinadores. Las plataformas que eligen esta modalidad, utilizan todos sus recursos en tener el mayor número de usuarios posible, con la finalidad posterior de poder vender espacios publicitarios a las marcas del sector (fundamentalmente de equipamiento informático). Ofrecen todos sus servicios de forma gratuita para alcanzar este fin.
- Modelo mixto patrocinadores/servicios Premium. En esta modalidad además de obtener fuentes de ingresos a través de la venta de espacios

publicitarios, determinados servicios son de pago, adquiriéndolos mediante la condición de usuario Premium. Entre algunos de estos servicios se suelen encontrar normalmente torneos o algunas ventajas en la web.

- Modelo patrocinadores/venta online. Algunas páginas para no depender exclusivamente de los ingresos derivados de su espacio publicitario, venden artículos relacionados con los deportes electrónicos o con los videojuegos que ofertan.

Ahora veremos los modelos de nuestros principales competidores:

ESL: modelo de patrocinadores/servicios Premium

LVP: modelo patrocinadores/Premium y venta online

ASP: modelo patrocinadores

Trasgo: modelo patrocinadores

Arenazero: modelo patrocinadores

Comunidad Hearthstone: modelo patrocinadores

Lol_esp: modelo patrocinadores

Heroes_esp: modelo patrocinadores

Como podemos ver predominan las plataformas con el modelo de financiación mediante venta de sus espacios publicitarios y patrocinio. Consideramos que la dependencia única de los ingresos publicitarios podría ser una amenaza para la pervivencia de la organización y su desarrollo, ya que dependes exclusivamente de las aportaciones de las empresas del sector. Por lo tanto nosotros elegiremos un modelo híbrido, el cual consideramos más seguro al diversificar nuestras fuentes de ingresos.

3.5 DAFO

La metodología de análisis DAFO nos ayudará a conocer la situación de nuestra empresa. El sistema DAFO o FODA nos ayuda a esquematizar el análisis interno y externo de nuestro proyecto.

En el análisis interno se estudiarán las debilidades y oportunidades de nuestra organización. Estas variables son controlables por la empresa.

En el análisis externo se mostrarán las fortalezas y amenazas a las que se deberá de atener nuestro proyecto, ya que no son elementos en los que podamos influir. La mayoría de estos factores que afectan a la configuración de nuestra empresa ya fueron estudiados mediante la metodología PESTEL y Porter, así como en el análisis de nuestra competencia.

Figura 29 : Análisis DAFO

Análisis Interno		Análisis Externo	
Debilidades		Amenazas	
Falta de avales		Envejecimiento de la población	
Falta de experiencia		Alto cambio tecnológico	
Movilidad clientes		Perspectivas aumento competencia	
Fortalezas		Oportunidades	
Bajo coste de producción		Alto crecimiento del mercado	
Entrada incipiente en el sector		Mercado incipiente	
Idea innovadora		Falta de oferta en castellano	

Fuente: elaboración propia 2014

Análisis interno

Debilidades

Uno de los principales obstáculos que encontraremos al iniciar nuestra actividad será el acceso al crédito. De no contar con una financiación proporcionada por el instituto de crédito oficial (ICO), deberemos buscar esa liquidez en el sector privado. Aunque actualmente se está reactivando el crédito, la exigencia de avales sigue siendo muy elevada dificultando mucho su accesibilidad.

La mayor parte de nuestro equipo no tiene experiencia en el sector ni en este tipo de proyectos, cosa que dificultará nuestra actividad respecto a otros competidores con más recorrido en este mercado.

Como se ha comentado anteriormente, la fidelización de los clientes a un tipo de plataforma es baja, existiendo una gran movilidad entre los usuarios de este tipo de servicio. Para ello como se ha dicho tendremos que trabajar nuestra imagen de marca y la fidelización de nuestros clientes.

Fortalezas

Entre nuestras fortalezas se cuentan los bajos costes de producción que tendremos. Al realizar toda nuestra plataforma web con software libre reduciremos prácticamente a 0 la inversión en material de este tipo. Además implementaremos una política de desarrollo propio de nuestras herramientas apostando por nuestro capital humano y tecnología.

Entre nuestras fortalezas se contaría la pronta inserción que tendremos en el sector. Como hemos comentado, es un sector que en España tiene un muy corto recorrido, aunque no así en el exterior, dándonos cierta ventaja sobre los competidores que se adhieran al mercado de los deportes electrónicos.

Nuestro modelo de negocio será diferente a los que actualmente predominan en el sector de venta de espacios publicitarios. Esto nos aportará una diferenciación que será clave a la hora de posicionarnos y alcanzar una buena cuota de mercado.

Análisis externo

Amenazas

La tendencia demográfica en nuestro país, tiene unas altas perspectivas de envejecimiento poblacional, debido a la baja tasa de natalidad y mortalidad existente. De no continuar la tendencia de uso, por parte de la población adulta de los servicios que ofreceremos, podría verse reducido el número de usuarios en España. Aunque esperamos que la población continúe con los mismos hábitos,

independientemente de la edad, cubriremos esta amenaza con la expansión de nuestro mercado a Latinoamérica, donde la media edad es más baja.

Dentro del sector de los videojuegos (donde se enmarca nuestro mercado) hay una gran variación tecnológica. Cambian las plataformas donde juegan los usuarios, los tipos de juego, el nivel de interacción con ellos...Esto deberemos tenerlo en cuenta y estar al tanto de estas variaciones para dar respuesta a ellas y no quedar obsoletos o desfasados con el transcurrir del tiempo.

Hemos mencionado anteriormente que las barreras de entrada al mercado de lo “e-sports” eran prácticamente inexistentes. Por lo tanto tenemos la previsión de que pueda aparecer mucha competencia, pudiendo llegar al punto de saturar el mercado. Para ello deberemos aprovechar nuestra entrada incipiente en el sector, alcanzar un buen posicionamiento en el mismo y trabajar nuestra imagen para la comunidad “gamer”.

Oportunidades

La principal oportunidad que tendremos que aprovechar es el buen momento que vive este mercado en expansión constante. Además de ser novedoso en nuestro país está creándose una cultura entorno a los videojuegos competitivos que deberemos saber aprovechar.

Es un mercado nuevo que ofrece muchas oportunidades de negocio mientras sepas diferenciarte de los operadores existentes. Por último destacar los dicho al principio de este TFC, la oferta en habla castellana es muy baja, por lo tanto esto nos brinda oportunidades de negocio entre toda la comunidad videojugadora que habla español.

3.6 Epílogo

Para finalizar haremos un repaso de las conclusiones y principales ideas que hemos extraído en el análisis del entorno organizacional.

Dentro del análisis del macroentorno, mediante el sistema Pestel, hemos visto como la legislación que nos afecta en su mayoría nos proporcionará una cierta estabilidad.

En el apartado económico vemos como la economía tanto española, hispanoamericana y mundial, mantienen una tendencia al alza, aunque podría verse afectadas por las tensiones geopolíticas que vivimos actualmente.

Sociológicamente nos es desfavorable la tendencia al alza del envejecimiento de la población, cosa que tendremos que compensar con la búsqueda de mercados más jóvenes como los hispanoamericanos.

Hemos visto como la variación tecnológica dentro del sector es bastante alta, las formas de proceder, la aparición de nuevos títulos y productos...Deberemos responder a estos cambios rápidamente para adaptarnos a las nuevas tendencias del mercado.

Nuestra competencia tanto interna como externa es incipiente, pero al no haber barreras de acceso al mercado de los deportes electrónicos, tendremos que hacernos con una posición dominante rápidamente para no perder cuota dentro del sector por la aparición de nuevas iniciativas parecidas a la nuestra.

Respecto a la estrategia a seguir habiendo realizado el análisis de Porter, decidimos hacer un producto diferenciado al de nuestros competidores por ser muy difícil competir en costes.

Por último comentar las conclusiones del DAFO que hemos hecho. Nuestras debilidades fundamentalmente serán la falta de avales, de experiencia y la movilidad de nuestros clientes. Creemos que podremos superar estas a causa de lo innovador de la idea y la fortaleza del equipo que estamos formando.

Nuestras fortalezas serían los bajos costes de producción, la entrada incipiente en el sector y lo innovador de nuestra idea. Todo ello nos servirá como apoyo para superar dificultades y aumentar nuestras posibilidades de éxito.

Las amenazas a las que nos deberemos enfrentar serán el envejecimiento de la población española, el alto cambio tecnológico y las perspectivas de aumento de la competencia. Como se ha comentado anteriormente superaremos estas amenazas con la apertura a nuevos mercados, la creación de un producto diferencial y trabajando nuestra imagen de marca.

Las oportunidades que deberá aprovechar nuestra empresa serán el alto crecimiento del mercado, nacimiento hace poco del sector en nuestro país y la falta de oferta en castellano.

Estas son las principales conclusiones que hemos extraído dentro del análisis del entorno de nuestra organización.

4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones comprenderá aquellas actuaciones previas de desarrollo que tendremos que tener en cuenta para lograr el funcionamiento de nuestra organización. Puesto que la ubicación de nuestra empresa no será fundamental, dado que está radicada en internet y la política de trabajo que seguiremos será a distancia, reduciremos a 0 los costes de mantenimiento de un local.

4.1 Desarrollo web/Plan de trabajo

El principal canal de servucción que tendremos y por el cual ofreceremos nuestros productos y servicios será nuestro portal web. De ahí que la planificación de éste sea fundamental para la consecución de nuestros objetivos.

Para ello primeramente dividiremos en procesos la creación de nuestro espacio Web. Estas fases serían las siguientes:

Diseño y maquetación

En primer lugar se definen teóricamente cuales van a ser los distintos apartados del sitio web, así como la forma en la que los usuarios podrán navegar de una página a otra. Posteriormente se realiza un primer boceto o “wireframe” que sirva de guía a los maquetadores y diseñadores frontend que se encargarán de dar forma y estilos a la plantilla web que compondrá el aspecto visual de la misma.

Desarrollo Backend

Se programa el código necesario para el funcionamiento de la web según la lógica previamente definida y otorgándole funcionalidad a los distintos elementos del diseño visual de la misma.

Maquetación y diseño Frontend

Definidos los estilos y la imagen que queremos transmitir a través de nuestra plataforma web, el diseñador frontend dará formato a la web para hacerla visualmente atractiva e intuitiva para el usuario.

Testeo y puesta en marcha

Antes de que la página este expuesta al público se comprueba su correcto funcionamiento y se realizan pruebas de rendimiento, velocidad de carga y pruebas de penetración (pentesting), para tratar de encontrar posibles fallos de funcionamiento y seguridad que puedan comprometer el sistema.

Optimización y SEO

Una vez la página está en funcionamiento, es el momento de promocionarla a través de las redes sociales y optimizarla de modo que pueda llegar a aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda.

Elección de las herramientas para el desarrollo

Como hemos comentado anteriormente la política de nuestra empresa respecto al software, será la de utilización de productos libres consiguiendo así un ahorro considerable en licencias y haciéndonos más competitivos. A continuación dejamos una relación de las herramientas que utilizaremos tanto en el desarrollo web como en otros servicios (gestión de correo electrónico, servidor...)

Figura 30 : Programas servicios web

Servicios	
Sistema operativo	Debian 7.6
Servidor Web	Apache 2.222-13+deb7.3
Servidor DNS	Bind 9.8.4
Servidor de bases de datos	MySQL 14.14
Servidor de correo electrónico (MTA)	Potfix 2.9.6-2
Servidor VoIP	TeamSpeak 3.0.10.3
Servidor FTP	Proftpd 1.3.4

Fuente: elaboración propia 2014

Figura 31 : Programas aplicaciones web

Aplicaciones WEB	
Sistema de gestión de contenidos (CMS)	Wordpress 3.9.2
Sistema de gestión de correo electrónico	Roundcube 1.0.2
Sistema de gestión de las bases de datos	PhpMyAdmin 4.2.8

Fuente: elaboración propia 2014

Figura 32 : Herramientas web

Herramientas	
Editor de código	SublimeText 2.0.2
Editor de imágenes	GIMP 2.8.8-2+deb7u1
Sistema de control de versiones	Git 1.7.10.4

Fuente: elaboración propia 2014

Una vez divididas las tareas que tendremos que realizar para desarrollar nuestra plataforma web y las herramientas que utilizaremos para su programación, solo nos quedará planificarla temporalmente.

Figura 33 : Programación desarrollo plataforma web Microsoft Project

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Diseño y maquetación	5 días	mar 10/06/14	lun 16/06/14
Desarrollo idea	3 días	mar 10/06/14	jue 12/06/14
Wireframe	2 días	vie 13/06/14	lun 16/06/14
Desarrollo backend	82 días	mar 17/06/14	vie 10/10/14
Programación estructura básica	15 días	mar 17/06/14	lun 07/07/14
Landing page	5 días	mar 08/07/14	lun 14/07/14
Sección noticias	5 días	mar 15/07/14	lun 21/07/14
Sección guías	5 días	mar 22/07/14	lun 28/07/14
Programación foro	5 días	mar 29/07/14	lun 04/08/14
registro usuarios	5 días	mar 05/08/14	lun 11/08/14
Sección media	5 días	mar 12/08/14	mar 19/08/14
Sección torneos y ligas	10 días	mié 20/08/14	mar 02/09/14
Sección equipos red social	15 días	mié 03/09/14	mar 23/09/14
Tienda online	12 días	mié 24/09/14	vie 10/10/14
Maquetación y diseño frontend	31 días	lun 13/10/14	lun 24/11/14
Maquetación landing page	2 días	lun 13/10/14	mar 14/10/14
Maquetación noticias	2 días	mié 15/10/14	jue 16/10/14
Maquetación foro	2 días	vie 17/10/14	lun 20/10/14
Maquetación guías	2 días	mar 21/10/14	mié 22/10/14
Maquetación media	4 días	jue 23/10/14	mar 28/10/14
Maquetación torneos y ligas	3 días	mié 29/10/14	vie 31/10/14
Maquetación equipos red social	10 días	lun 03/11/14	vie 14/11/14
Maquetación tienda online	3 días	lun 17/11/14	mié 19/11/14
Maquetación tienda online	3 días	jue 20/11/14	lun 24/11/14
Testeo y puesta en marcha	7 días	mar 25/11/14	mié 03/12/14
Pruebas de rendimiento y	2 días	mar 25/11/14	mié 26/11/14
Pentesting	2 días	jue 27/11/14	vie 28/11/14
Optimización y SEO	3 días	lun 01/12/14	mié 03/12/14
fin	0 días	mié 03/12/14	mié 03/12/14

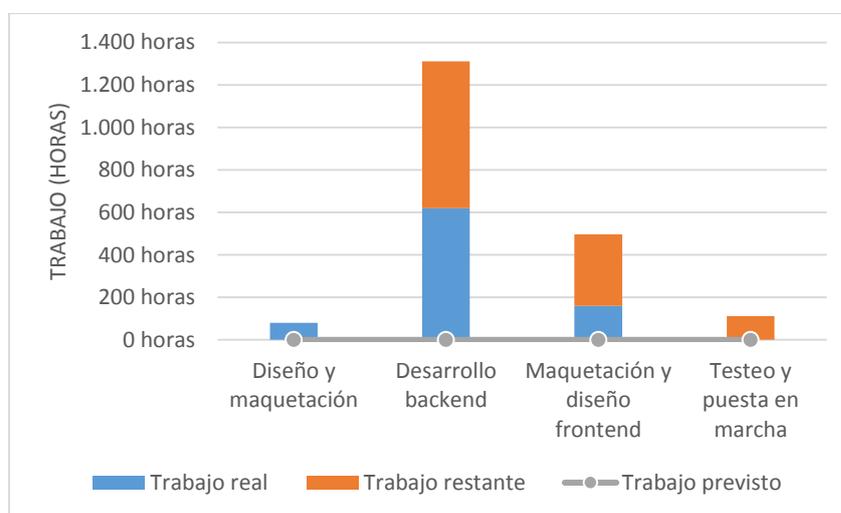
Fuente: elaboración propia 2014

En la figura que vemos más arriba podemos ver la programación temporal de nuestro espacio web. Comenzamos el desarrollo del mismo el día 10 de Junio de 2014 y las previsiones es que lo acabemos el día 3 de diciembre.

Para realizar esta tarea se utilizarán los siguientes recursos:

- ✓ Un programador web que se encargará de programar el código de la página.
- ✓ Un diseñador frontend que maquetará la web y le dará los estilos a nuestra plataforma.
- ✓ Dos ordenadores.

Figura 34 : Plan de trabajo desarrollo plataforma web



Fuente: elaboración propia 2014

En esta tabla podemos ver el trabajo realizado dividido en secciones. Actualmente llevamos desarrollado un 43% del trabajo restando 1140 de trabajo estimado. De momento llevamos cierto retraso en algunas tareas como el desarrollo de la sección de guías y la de media, para subsanar esta desviación deberemos plantearnos reforzar el área de desarrollo web para cumplir los plazos.

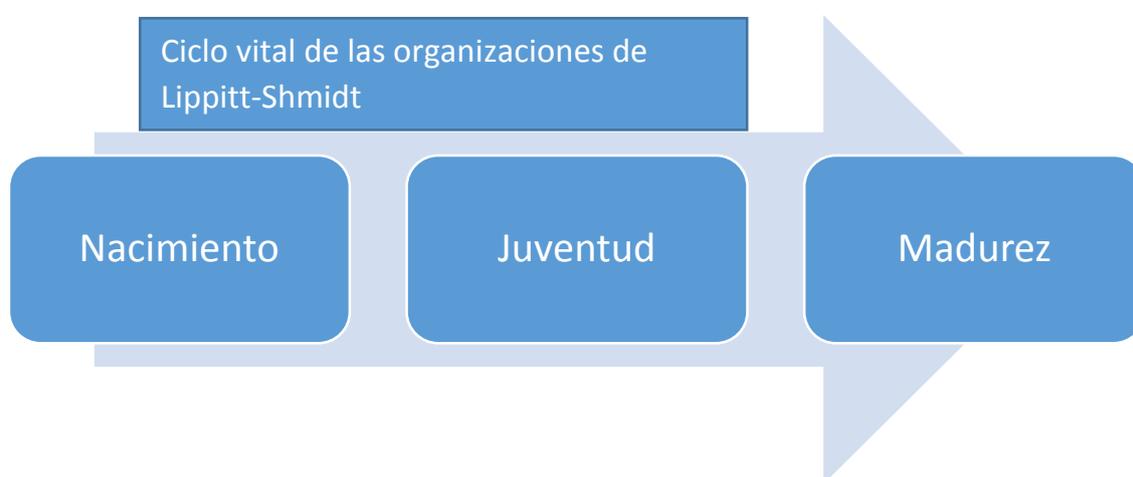
4.2 Desarrollo organización

En este punto nos plantearemos el desarrollo vital a nivel organizacional de nuestra empresa. Para ello nos basaremos en la teoría del ciclo vital de las organizaciones de Lippit-Shmidt, Scott y el modelo de Greiner.

Según Carles Ramió, las organizaciones a semejanza con los seres vivos, nacen, se desarrollan, entran en decadencia y mueren. Siguiendo los modelos anteriormente citados, desarrollaremos el tipo de estructura que deberá tener nuestra empresa en cada una de las fases del ciclo, así como la forma más adecuada de liderazgo para ellas.

Según el modelo de Lippitt-Shmidt, las organizaciones experimentan en su desarrollo tres estadios nacimiento, juventud y madurez. En el impás de una fase a otra se sucederán *crisis críticas*.

Figura 35 : Ciclo vital organizaciones



Fuente: elaboración propia 2014

Con el afán de minimizar estas crisis y mantener un control de la evolución de nuestra organización haremos una planificación para estas fases.

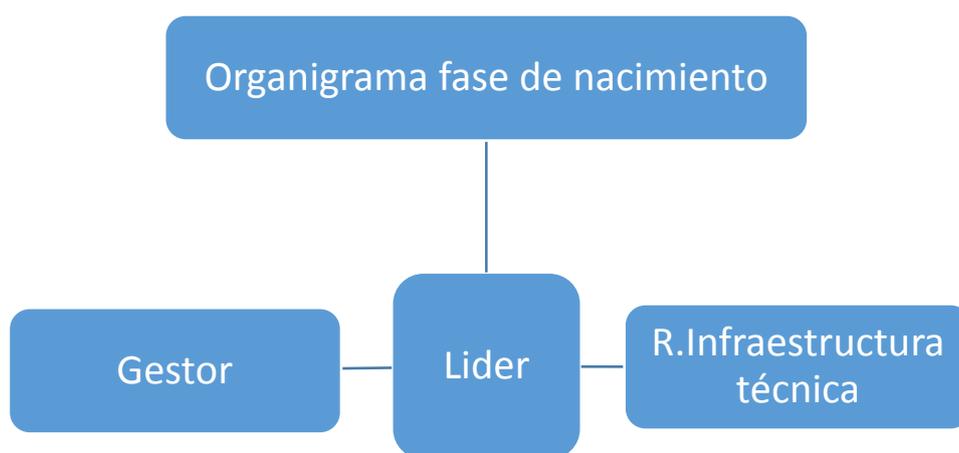
En la fase de nacimiento (sencillo según Scott) fire in the host estará compuesta únicamente por los socios de la empresa.

Las funciones que desarrollará cada uno serán las siguientes:

- ✓ Líder: se encargará del control, planificación y seguimiento de los pasos a seguir en la creación de la empresa. Se elegirá a la persona con una capacidad de generar entusiasmo y fomentar la creatividad de los integrantes ya que será este el momento en el que se desarrolle la idea.

- ✓ Gestor: sus funciones en la fase de nacimiento será la de cerciorarse de los pasos a seguir para la instauración de la empresa y realizar los trámites necesarios.
- ✓ Responsable infraestructura técnica: Será el encargado del desarrollo web una vez definida como será nuestra plataforma.

Figura 36 : Organigrama fase de nacimiento



Fuente: elaboración propia 2014

Hemos situado en el mismo plano al líder y los restantes miembros de la organización ya que tendrán un mismo poder decisorio, pero el personaje determinante a la hora de instigar el avance de la organización en este fase será el Líder, de ahí su posición central.

Una vez transcurrida la fase de nacimiento debido al normal crecimiento organizativo y a las necesidades de incorporación de nuevo personal, se originará la primera de las crisis críticas en nuestra empresa. Ante este aumento de trabajadores y la especialización en las funciones que deberemos realizar, necesitaremos una dirección fuerte y reorganizar nuestro organigrama. Previsiblemente esta crisis de liderazgo se produzca en el momento de apertura

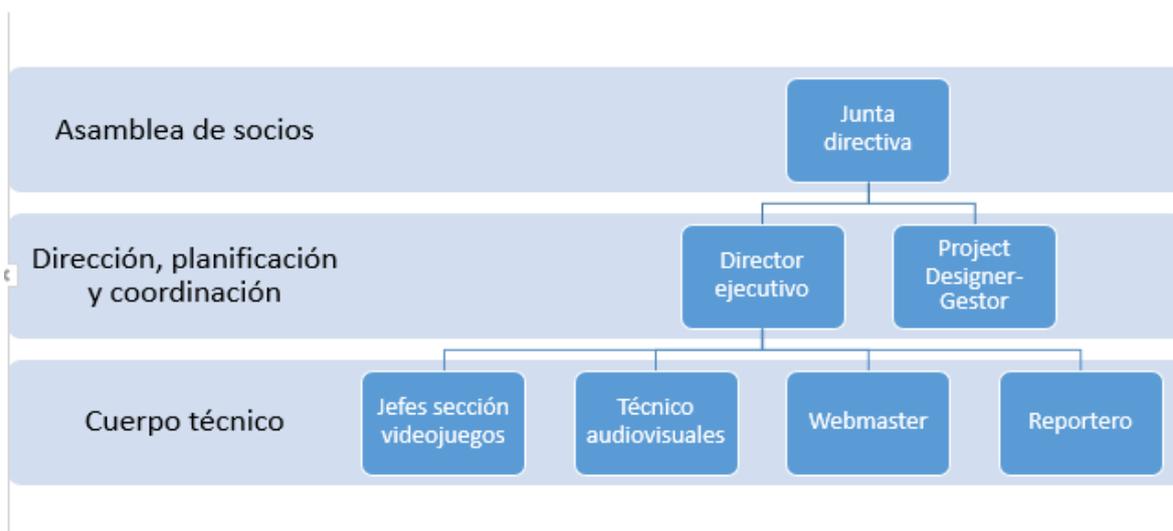
del espacio web, ya que pasaremos del desarrollo de la idea a la gestión diaria de nuestras actividades y servicios.

Acabada la fase de creatividad y después de la crisis de liderazgo estaríamos en la fase de juventud, integrada o de dirección según el modelo que sigamos. En esta fase se estructura la organización, se institucionalizan las funciones y se dejará de funcionar por acuerdo.

En este momento nuestra empresa estaría dividida en los siguientes puestos:

- ✓ Director ejecutivo/CEO: será el encargado de dirigir y coordinar a los diferentes integrantes de nuestro equipo. Se implanta en esta fase para tener unas directrices claras de actuación.
- ✓ Project designer/Gestor: Sus responsabilidades comprenderán la redacción y evaluación de proyectos así como las actividades de gestión y administración de la empresa.
- ✓ Jefes sección videojuegos: Serán los encargados de cada sección de videojuegos, sus funciones consistirán en generar el contenido de su sección, desarrollar iniciativas, planificarlas y controlarlas.
- ✓ Técnico audiovisual: se encargará de crear, gestionar y planificar los videos, música, imágenes, fotos...que vayamos generando con nuestra actividad.
- ✓ Reportero/Community manager: será nuestra imagen pública, el encargado de planificar y realizar las entrevistas, noticias y reportajes.

Figura 37 : Organigrama fase de juventud



Fuente: elaboración propia 2014

Así será nuestro organigrama durante la fase de juventud de nuestra organización. El sistema de toma de decisiones lo realizará fundamentalmente la junta directiva, que estará compuesta por los socios, pero la figura relevante en cuanto al control operativo lo asumirá el director ejecutivo.

Por último con el asentamiento de nuestra empresa en el mercado de los deportes electrónicos, alcanzaremos la fase de madurez, diversificado o delegación. Esta fase se caracteriza por la estandarización y burocratización de todos los procesos empresariales. Para superar la crisis de autonomía producida fundamentalmente por el aumento en tamaño de los recursos humanos se tendrá que realizar una división en subsistemas de nuestra estructura organizativa.

Primero explicaremos los departamentos en que se dividirá nuestra empresa en la fase de madurez:

- ✓ Junta directiva: esta será la alta dirección de nuestra empresa durante la fase de madurez. Aquí será donde se marquen los objetivos y directrices generales a seguir por los demás actores de fire in the host.

- ✓ Departamento deportes electrónicos: este departamento se encargará de organizar, planificar y coordinar todas las acciones referentes a los videojuegos con los que trabajemos. Será el eje central de nuestra empresa y tendrá los siguientes miembros:
 - Director e-sports: será el máximo responsable del departamento y el enlace con la junta directiva de FitH. Deberá controlar el adecuado funcionamiento de su departamento así como fomentar las acciones necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales.
 - Jefes sección videojuegos: por cada videojuego que tratemos habrá un responsable de realizar las labores citadas anteriormente.
- ✓ Departamento de redacción y comunicación: Será el departamento donde se centralizarán nuestros recursos de comunicación. Estará formado por los siguientes componentes :
 - Jefe redacción: será el encargado de coordinar, planificar y diseñar la línea editorial de comunicación de nuestra empresa.
 - Redactores de sección: por cada videojuego habrá un redactor especializado en el mismo.
 - Reportero: fundamentalmente será el encargado de ser la imagen de FitH al exterior.
 - Community manager: se encargará de gestionar nuestras redes sociales.
- ✓ Departamento de administración y gestión: este subsector organizativo aglutinará las tareas administrativas, contables y de planificación de la empresa. Los puestos que habrá que analizar son:
 - Project designer/Gestor: sus responsabilidades comprenderán la redacción y evaluación de proyectos así como las actividades de gestión y administración de la empresa.
 - Contable: sus labores serán las de administrar las finanzas de la empresa.

- Asesor legal: se encargará de las labores de asesoramiento jurídico.
- ✓ Departamento infraestructura técnica: centralizará los recursos técnicos de nuestra organización. Estará compuesto por:
 - Director infraestructura técnica: es el encargado de dirigir todos los recursos y de estar en permanente comunicación con los otros departamentos para implementar y desarrollar todo lo necesario para el buen funcionamiento de nuestros servicios.
 - Webmaster: entre sus funciones estarán el cerciorarse del buen funcionamiento de nuestra plataforma web, el implementar cambios y mejoras en la misma.
 - Técnico audiovisual: será el encargado de la edición de videos fundamentalmente.
 - Diseñador gráfico: será la persona encargada del tratamiento y creación de imágenes.

En esta fase del ciclo vital de nuestra organización, se producirá una desconcentración funcional y de poder. Los jefes de departamento tendrán una mayor responsabilidad y margen decisorio aunque las directrices generales las seguirá marcando la junta directiva. Así que estaremos ante un sistema de toma de decisiones por coordinación y menos jerárquico.

4.3 Características y servicios ofrecidos en la web

La primera de las decisiones que tendremos que tomar es que videojuegos ofreceremos en nuestra plataforma web. Para ello nos fijaremos en las tendencias del mercado de los deportes electrónicos que analizamos en capítulos anteriores.

Como vimos en el punto 3.4 los 10 videojuegos más vistos en la plataforma twitch.tv son: League of Legends, Dota 2, Hearthstone, World of Warcraft, Minecraft, Starcraft II, Counter Strike Global Offensive, Arma III, Fifa 14 y Smite.

Estos coinciden casi en su totalidad con los juegos con mayor cifra de jugadores a nivel mundial.

Otros datos relevantes para tomar una buena decisión informada sobre que juegos ofrecer, son las elecciones que han realizado nuestros competidores. En el punto de análisis de la competencia ya vimos que títulos trabajaban. Haremos un repaso de nuestros 3 principales competidores.

- ESL: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Starcraft II, Heroes of the Storm, Fifa 14.
- LVP: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Hearthstone, Heroes of the Storm.
- ASP: League of Legends, Dota 2, CS-GO, Hearthstone, Heroes of the Storm.

Como podemos observar todos ellos ofrecen League of Legends, Dota 2, CS-GO y Heroes of the Storm. Además dos de ellos ofrecen Hearthstone. Esto nos indica las tendencias que sigue actualmente la industria de los deportes electrónicos.

Con los datos de nuestra competencia, la de los videojuegos más vistos en twitch.tv y los títulos más jugados, decidiremos por cuales optaremos en nuestra plataforma web. Los elegidos serán los siguientes:

- League of Legends: Por ser el videojuego más jugado en el mundo con 32 millones de cuentas activas, además de ser el más jugado en España también. Creemos que esta elección, pese a ser ofertado por la totalidad de nuestros competidores, nos aportará un gran volumen de tráfico.
- Dota 2: Esta decisión está basada en las mismas razones que el título anterior.
- Hearthstone: Es el tercer juego más visto habitualmente en twitch.tv, lleva menos de un año en el mercado y cuenta con 10.000.000 de jugadores en el mundo. El sorprendente crecimiento de este videojuego hace que nos parezca imprescindible en nuestra lista.
- Heroes of the Storm: Aunque este título se encuentra aún en fase de desarrollo, lo elegimos por el posible gran crecimiento que tenga después

de su lanzamiento. Al igual que Hearthstone es un videojuego de la compañía Blizzard inc. cosa que garantiza un gran público.

- Minecraft: Todos los títulos anteriores son ofertados por nuestra competencia y creemos que este introducirá un elemento diferenciador. Sobre todo lo elegimos porque la mayoría de su público tiene entre 9 a 12 años y nos aportará un nicho de nuevos jugadores.

A continuación veremos los servicios que tendremos en nuestra web. Al igual que en la selección de videojuegos, en muchos casos seguiremos las tendencias de la industria e introduciremos elementos diferenciadores para desmarcarnos de nuestros competidores. Los analizaremos uno a uno y argumentaremos nuestras decisiones.

Noticias

Al igual que nuestra competencia ofertaremos noticias en nuestra plataforma web. Fundamentalmente daremos este servicio para informar a nuestros lectores y dar renombre a las demás actividades que realicemos. Una de las decisiones que deberemos tomar es sobre que informaremos, para ello definiremos nuestra línea editorial.

Primeramente veremos qué tipo de noticias ofreceremos de cada videojuego:

- 🎮 League of Legends: de este título trataremos la actualidad de los deportes electrónicos internacionales y nacionales. Además de todos los cambios que se introduzcan en el videojuego.
- 🎮 Dota 2: La oferta será la misma que en League of Legends pero intentaremos destacar en el análisis del videojuego, ya que contamos con personal altamente especializado.
- 🎮 Hearthstone: Ofertaremos toda la actualidad nacional e internacional en los deportes electrónicos. En este juego haremos hincapié en el análisis de los cambios que puedan influenciar en cómo se juega a nivel competitivo.

🎮 Heroes of the Storm: Como hemos comentado anteriormente este título aún se encuentra en fase de desarrollo. Seguiremos de cerca cómo se desarrolla el juego y las novedades que se vayan introduciendo en el mismo.

🎮 Minecraft: no ofertaremos noticias de este videojuego.

Guías

Creemos que este será uno de los elementos diferenciales principales de nuestra página web.

Entre nuestra competencia directa solo las plataformas especializadas en un videojuego ofertan guías. Esto nos proporcionará una posición dominante en el mercado, ya que la consulta de guías en este tipo de videojuegos es muy habitual y hará que tengamos una gran cantidad de tráfico.

Además contamos con dos de los mejores analistas de España de Dota 2 y Hearthstone, esto nos permitirá ofrecer un producto de alta calidad. Enfatizaremos en su fácil visualización para consultas rápidas y un amplio desarrollo interno para los usuarios que quieran profundizar más.

Habrá guías de League of Legends, Dota 2, Hearthstone y Heroes of the Storm.

Torneos y Ligas

Este será uno de nuestros servicios esenciales ya que de ellos sacaremos parte de nuestros ingresos. Con los torneos y ligas que realicemos pretendemos fidelizar a la clientela y adquirir una imagen de marca que sitúe a nuestra organización como una de las principales de nuestro país.

Ofertaremos torneos y también ligas de League of Legends, Dota 2 y Hearthstone.

A continuación explicaremos los tipos de torneos y ligas que habrá en nuestra plataforma web.

- ✚ Abierto u open: esta modalidad será de acceso gratuito. Nuestro objetivo principal con este tipo de competición será el atraer al máximo número de jugadores. Los ganadores recibirán un premio en nuestra moneda virtual que podrán canjear por premios en nuestra tienda online o por el acceso a torneos de pago.
- ✚ Pago o cerrado: a estos torneos y ligas solo se podrá acceder mediante el pago con nuestra moneda virtual, que la podrán conseguir en las competiciones abiertas o en nuestra tienda online. Los premios en estas competiciones serán en moneda virtual y en metálico.

Será importante para nuestro modelo de negocio el analizar cuantos deberemos ofertar por mes y el precio que se definirán más adelante.

Streams

Los “streamings” consisten en retransmisiones en directo de las partidas de los videojuegos. Actualmente la principal plataforma de retransmisión de videojuegos es twitch.tv. Fundamentalmente realizaremos “streams” para promocionar nuestros torneos y marca al igual que nuestra competencia.

Tendremos un canal de cada videojuego para retransmitir nuestros torneos y ligas. Será otra de las fuentes de ingresos de nuestra empresa.

Foro y Team Speak

Serán nuestras principales estructuras dedicadas a generar comunidad y por lo tanto imprescindibles para la fidelización de nuestros usuarios. La herramienta de foro servirá para generar debate, interrelacionarse y hacer preguntas a nosotros y a los usuarios.

Team Speak es una herramienta de conversación en tiempo real muy extendida en el mundo del “gaming”. Ya que entre nuestros objetivos se encuentra el crear una gran comunidad de jugadores, esta aplicación será fundamental para el funcionamiento de nuestra organización. Aparte permitirá la relación directa con los clientes de la plataforma web.

Red social Gaming

Desarrollaremos dentro de nuestro espacio web una red social gaming, donde los equipos y jugadores dispondrán de las estadísticas y logros que hayan conseguido en nuestras competiciones, un cuadro que estará vinculado a su cuenta de twitter y además las opciones de relacionarse con sus amigos dentro de nuestra plataforma, chatear, crear su clan, subir videos, noticias...

Este será uno de los principales elementos diferenciadores respecto de nuestra competencia.

Tienda online

Este será uno de los principales elementos diferenciadores en cuanto a modelo de negocio se refiere. A diferencia de la mayoría de las organizaciones y plataformas webs dedicadas a los deportes electrónicos las cuales su fuente de financiación es exclusivamente la adquisición de patrocinios y venta de espacios publicitarios, Fire in the Host contará con una tienda online donde podrán adquirir y canjear nuestra moneda online (FITH COIN) por productos de nuestros patrocinadores por los cuales obtendremos una comisión por venta.

Para finalizar comentar que la política que hemos seguido para elegir los servicios, se ha basado en intentar aglutinar la mayor cantidad de estos, para que los usuarios tengan disponibles en un solo espacio web todas aquellas herramientas que actualmente se demandan en los deportes electrónicos.

4.4 Infraestructura Social media

En este capítulo analizaremos como se deberá organizar la estructura Social media de Fire in the Host. Los objetivos que queremos conseguir en esta parte de nuestro TFC son:

- ✚ Determinar la elección más adecuada de las redes sociales que utilizaremos.
- ✚ Definir el papel que ejercerán en nuestro social media.

- ✚ Perfilar las líneas generales de implementación y apertura de nuestras redes sociales.

Primeramente haremos un repaso por las principales redes sociales poniendo de relieve sus características y principales virtudes para así poder realizar a posteriori una buena decisión informada.



Facebook es una red social fundada por Mark Zukerberg en 2004 que cuenta en este año 2014 con 1280 millones de usuarios en todo el mundo. Entre las principales virtudes de esta red social esta su sencillez para contactar con otras personas y el gran número de usuarios cosa que la convierte en una herramienta fundamental para el marketing de cada empresa.



Twitter es un servicio de microblogging fundado por Jack Dorsey en marzo de 2006. En abril de 2014 contaba con 255 millones de usuarios registrados en todo el mundo. Las principales ventajas con las que cuenta esta red social es el nivel de contacto que se puede adquirir con los clientes potenciales, personas influyentes dentro del sector, proveedores...Además permite la configuración del branding pudiendo generar con ello imagen de marca y colgar enlaces a otras páginas.



Youtube es una plataforma web en la cual se pueden subir y compartir videos. Se creó en febrero de 2005 por tres exempleados de Paypal. En Octubre de 2006 fue adquirido por Google inc. por 1650 millones de \$. En abril de 2014 se calcula que ésta web contaba con más de 1000 millones de usuarios. Youtube a día de hoy es una herramienta imprescindible para aquellos que trabajan con contenido audiovisual y además mejora el posicionamiento SEO en el motor de búsqueda de google.



Google + es una red social operada por Google inc. Este servicio se puso en funcionamiento el 28 de Junio de 2011. En Octubre de 2013 contaba con 540 millones de usuarios situándola como la segunda red social en cuanto a volumen

de estos se refiere. Pese al elevado número de clientes con los que cuenta esta plataforma social, el nivel de utilización es muy bajo pero a su favor cuenta con el buen posicionamiento SEO que proporciona.



LinkedIn es un sitio web orientado al B2B. Fue lanzado en Mayo de 2003 por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jein-Luc Vaillant. En Abril de 2014 contaba con 187 millones de usuarios. Entre sus principales virtudes se cuenta la gran capacidad de establecer relaciones comerciales con empresas de todo el mundo.



Instagram es una red social para compartir fotos con la que los usuarios pueden aplicar efectos. Fue lanzada en Octubre de 2010 por sus creadores Kevin Systrom y Mike Krieger. En Marzo de 2014 contaba con 200 millones de usuarios. No creemos que esta red social cuadre con nuestro modelo de negocio.



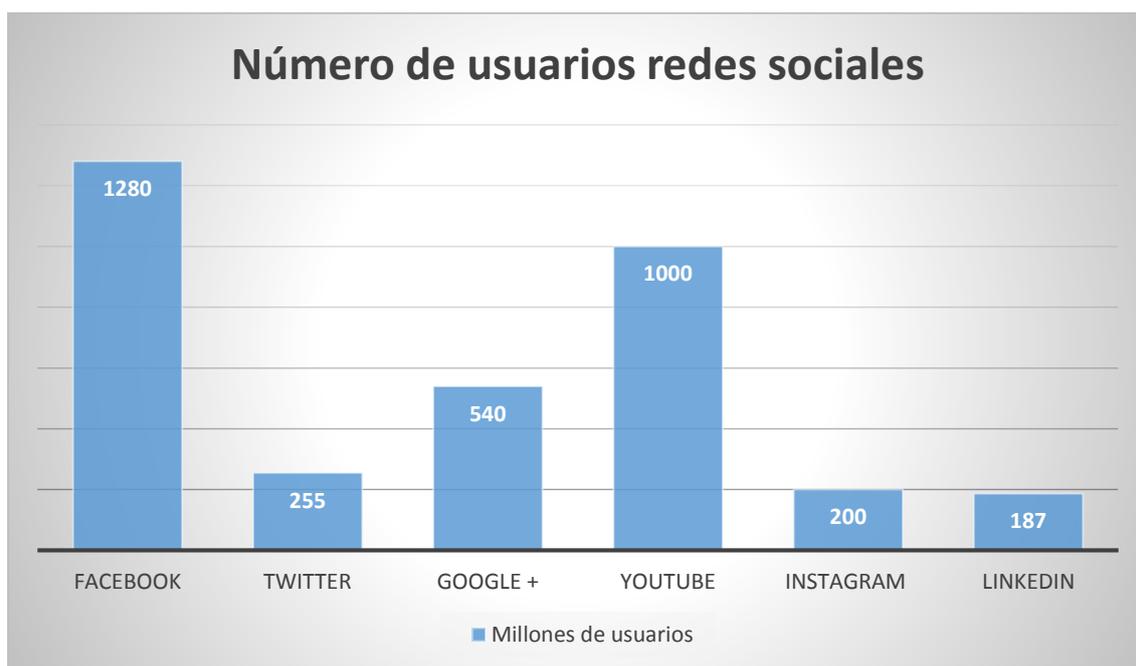
Flickr es un sitio web que permite almacenar, ordenar, buscar, vender y compartir fotografías y videos en línea. Fue lanzado en febrero de 2004 por Ludicorp, una compañía de Vancouver y posteriormente en 2005 adquirido por Yahoo!!. Entre sus virtudes se encuentran las muy diversas opciones de clasificar y etiquetar las fotos.



Twitch.tv es una plataforma web dedicada a la retransmisión de videos en “streaming”, fue lanzada en Junio de 2011. En 2013 seguían sus “streams” 43 millones de usuarios por mes. Esta web está especializada en la retransmisión de videojuegos por esa razón será indispensable para nuestra empresa.

A continuación presentaremos una tabla para la mejor visualización del impacto que tienen estas redes.

Figura 38 : Número usuarios redes sociales



Fuentes: goandweb, elaboración propia 2014

Repasadas las principales redes sociales y su impacto, llega el momento de decidir por cuales apostaremos para nuestro espacio web y que función cumplirá cada una.

Las redes sociales principales de nuestra empresa serán Facebook, Youtube, Twitter, Twitch y Flickr. Secundariamente por posicionamiento SEO también trabajaremos con Google +.

- Facebook: Será nuestro principal canal de promoción de nuestra página web. En el publicaremos todas las novedades y eventos importantes. Elegimos para esta función esta red social por ser la que cuenta con un mayor número de usuarios y ser la página web donde más tiempo pasan los internautas de todo el mundo.
- Twitter: Utilizaremos esta red social para interrelacionarnos directamente con nuestros usuarios. Será nuestro canal de proximidad. Elegimos esta web para informar sobre sucesos y novedades que requieran un feedback inmediato de los internautas.

- 📺 Youtube: En el colgaremos todos los videos que produzcamos. Principalmente subiremos videos promocionales de eventos, partidas de nuestros torneos y resúmenes de éstas. Estará vinculado directamente a nuestra página web a través de la sección de media para aumentar el feedback entre nuestro social media y el espacio web.
- 📺 Twitch.tv: Será el canal de retransmisión de nuestros torneos. Realizaremos emisiones en directo o “streams” comentando las partidas que se jueguen en las competiciones que hagamos.
- 📺 Flickr: En esta web estarán alojadas las imágenes que vayamos recogiendo en eventos, competiciones y quedadas relacionadas con los deportes electrónicos. Será nuestra galería de imágenes, ya que al igual que Youtube, estará vinculada a nuestra galería de imágenes en la sección de media.

Por último solamente quedaría ver qué pasos deberemos seguir para su implementación y el momento idóneo de apertura de nuestra estructura de redes sociales.

Los pasos que tendremos que realizar serán:

1. Determinar las redes sociales que gastaremos y sus funciones. Esto se ha hecho en el presente trabajo.
2. Diseñar la imagen corporativa que se quiere transmitir por cada una de ellas intentando que tengan una imagen concordante.
3. Preparar el material que se mostrará en cada una de ellas en el lanzamiento.
4. Abrirlas al público.

Finalizando diremos que se deberán lanzar las redes sociales de Facebook, Twitter y Youtube un mes antes de la apertura de nuestra plataforma web, para hacer la campaña publicitaria que precederá a su apertura.

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el análisis de la organización trataremos algunos temas que ya vimos en asignaturas de GAP como Ética en las Organizaciones, Gestión Administrativa I y III, Gestión y dirección de Recursos Humanos y Gestión financiera y contabilidad III.

Definiremos la misión, visión y valores organizacionales. Veremos las distintas opciones de forma jurídica que pueden adquirir las empresas dentro del ordenamiento jurídico español, eligiendo la más óptima para nuestra organización.

Analizaremos los trámites que se habrán de seguir para la correcta constitución de Fire in the Host.

A continuación se definirán los puestos de trabajo poniendo de relieve sus funciones, sueldo, aptitudes, deberes y conocimientos que deberán poseer nuestros RRHH.

Para finalizar se esquematizarán en un organigrama los puestos de trabajo estableciendo su distribución jerárquica.

5.1 Misión, visión y valores de la empresa

Dentro de la estrategia de responsabilidad social corporativa de la empresa es indispensable para cohesionar, motivar e incentivar a los trabajadores definir la misión, visión y valores de la organización. Esto nos ayudará a crear conciencia de pertenencia a la organización y a saber que queremos, a donde vamos y como llegaremos.

Misión: se define la misión como la razón de ser de la empresa. En nuestro caso será proporcionar un servicio de información y entretenimiento a los videojugadores a través de nuestra plataforma web Fire in the Host.

La misión fundamental de nuestra organización será que el mayor número de videojugadores puedan entretenerse e informarse con los servicios que ofrezcamos a través de nuestra página.

Visión: Representará el camino a seguir, a donde quiere llegar nuestra organización y las metas que se plantea alcanzar a futuro. La visión de futuro que queremos alcanzar con Fire in the Host es llegar a ser la mayor organización dedicada a los deportes electrónicos en los países de habla hispana.

Valores: componen el conjunto de principios y creencias que forman la filosofía de la organización y dan soporte a la cultura de la empresa. Los valores en los que asentaremos nuestra filosofía empresarial serán:

- **Orientación al cliente:** nuestra razón principal de existencia como empresa es la satisfacción de los usuarios.
- **Honestidad e integridad:** todos los integrantes de nuestra organización deberán actuar de una forma transparente y profesional tanto con sus compañeros como con los clientes.
- **Trabajo en equipo:** el apoyo entre los miembros de la empresa será fundamental para alcanzar entre todos los objetivos organizacionales.

Con la definición de estos valores queremos generar una cultura empresarial basada en la satisfacción del cliente, el apoyo entre los compañeros de la organización, la transparencia entre los integrantes y los clientes.

5.2 Forma jurídico-fiscal elegida

En el presente punto analizaremos las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar las empresas dentro del ordenamiento jurídico español. Para determinar la forma jurídica más adecuada, utilizaremos los siguientes criterios:

- Número de socios que la conformarán.
- Capital social que hay que aportar para su constitución.
- Responsabilidad patrimonial de los socios.
- Incentivos fiscales.

Figura 39 : Formas jurídico fiscales

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Fuentes: www.ipyme.org 2014

Al ser 3 socios descartaremos aquellas opciones de naturaleza unipersonal y que requieran más de 3 miembros para su constitución.

También eludiremos las sociedades con responsabilidad patrimonial universal para los dueños, con la finalidad de minimizar riesgos debido a la alta mortalidad de las empresas en nuestro sector.

No escogeremos tampoco aquellas opciones que requieran una aportación de capital para su constitución de 60000 euros o más.

Otro de los criterios que pondremos como condición para la elección de nuestra forma jurídica, es la limitación del acceso a los beneficios. Solo los socios capitalistas serán perceptores de dividendos.

Por lo tanto las opciones que nos quedaran serán las siguientes:

- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad de responsabilidad limitada de formación sucesiva
- Sociedad limitada nueva empresa

Estas tres opciones son bastante parecidas entre si ya que toman como base la sociedad de responsabilidad limitada, pero tienen pequeñas diferencias.

La sociedad de responsabilidad limitada de formación sucesiva no requiere en un principio de una aportación de capital mínimo en su constitución. Por el contrario hasta alcanzar el mínimo de 3000 euros de capital, tendrá limitaciones a la hora de la repartición de beneficios y los socios, de efectuarse la liquidación de la empresa sin haber alcanzado este capital, responderán solidariamente con su patrimonio hasta llegar a los mencionados 3000 euros. Esta opción está pensada para emprendedores que no cuentan en un principio con la cantidad de capital requerido.

La sociedad limitada nueva empresa, es una forma de constitución por procedimientos abreviados de una sociedad de responsabilidad limitada básicamente. Esta es idónea para emprendedores que necesitan constituir con rapidez su empresa.

Al no necesitar una especial premura y disponer del capital mínimo requerido, nos iremos a la forma clásica de sociedad de responsabilidad limitada.

A continuación haremos un repaso de las principales características de la forma jurídica que hemos escogido.

Número de socios

La sociedad de responsabilidad limitada deberá contar con un mínimo de 1 socio admitiéndose la forma unipersonal. En nuestro caso seremos 3 socios.

Capital mínimo para su constitución

Como todas las formas de responsabilidad limitada requiere una aportación de 3000 euros de capital mínimo, aunque en algunas se dé la opción de diferir el pago en el tiempo.

Responsabilidad

La característica más distintiva de esta forma jurídica y a la que debe su nombre, es la responsabilidad limitada al capital aportado, no siendo afectado el patrimonio de los socios.

Denominación social

La denominación social será libre y exclusiva pero deberá necesariamente añadir “sociedad de responsabilidad limitada”, “sociedad limitada” o sus siglas. En nuestro caso sería Fire in the Host S.L.

Normativa legal

La normativa legal por la que se regirá será:

Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de Julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Orden JUS/3185/2010, de 9 de Diciembre, por la que se aprueban los estatutos tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.

Real Decreto-Ley 13/2010, de 3 de Diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.

Ley 14/2013, de 27 de Septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Órganos sociales

Según ipyme, estos serán los órganos sociales de la empresa y sus funciones:

Junta general de socios

Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente en los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.

- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

Los Administradores

Órgano ejecutivo y representativo a la vez que lleva la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General, salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

Fiscalidad

Elegida la forma jurídica, la sociedad de responsabilidad limitada, haremos un repaso de las cargas fiscales a las que tendrá que atender nuestra empresa.

Impuesto actividades económicas

Al desarrollar el Hecho Imponible de realizar una actividad económica a título lucrativo y por ser una empresa de difícil calificación, debido a su tipología de negocio, se regirá respecto al Impuesto de Actividades económicas por la siguiente premisa:

- Regla 8 Instrucción Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de Septiembre de 1990. Las actividades no especificadas en las Tarifas se clasificarán, provisionalmente, en el epígrafe dedicado a las actividades no clasificadas en otra parte, a las que por su naturaleza se asemejen. Si la clasificación señalada anteriormente no fuera posible, las actividades no especificadas en las tarifas se clasificarán, provisionalmente, en el grupo o

epígrafe correspondiente a la actividad que por su naturaleza más se parezcan.

- La determinación de las tarifas que se nos aplicarán quedaría a determinar por la agencia tributaria según en las categorías análogas que se nos insertara.

Impuesto de Sociedades

Según estudiamos en Gestión contable y financiera III, el impuesto de sociedades es un impuesto directo que grava la renta de las personas jurídicas en el ejercicio de su actividad.

Su hecho imponible es la renta obtenida por las personas jurídicas, que no sean sociedades civiles.

Nuestra empresa quedaría afecta al ser una persona jurídica de carácter mercantil.

Durante el primer ejercicio con bases imponibles positivas, al ser una empresa de nueva creación y hasta un máximo de 300000 euros de base imponible, se nos aplicaría un 15% de tipo de gravamen y por el restante un 20%. De no variar las condiciones fiscal actualmente existentes.

Además para los periodos de 2014 y 2015 tendremos libertad de amortización en elementos nuevos de inmovilizado material.

Trámites para su constitución

Los trámites que tendremos que hacer para la correcta constitución de nuestra S.L serán los siguientes:

- 5.1 Registros el nombre de la empresa en el Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación.
- 5.2 Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa para ingresar el capital mínimo inicial de 3000,06 €.

5.3 Redactar los estatutos sociales con el conjunto de normas que regirán la empresa.

5.4 Escriturar públicamente ante notario la constitución de la empresa.

5.5 Tramitar en Hacienda la obtención del NIF, darla de alta en el IAE y hacer la declaración censal del IVA.

5.6 Inscribir la sociedad en el registro mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social.

5.7 Obtención del N.I.F definitivo, con este trámite quedaría legalmente constituida nuestra empresa.

5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

En el presente punto analizaremos los diferentes puestos de trabajo que compondrán la infraestructura humana de nuestra empresa en la fase de juventud, que será aquella con la que empiece nuestra actividad. Determinaremos las funciones de cada puesto, responsabilidades, aptitudes y actitudes requeridas.

5.3.1 Análisis y descripción del puesto de trabajo de Director ejecutivo/CEO

➤ Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: Dirección, planificación y coordinación de las actividades de la organización.
2. Denominación del puesto: Director ejecutivo/CEO
3. Categoría profesional: Socio
4. Tipo de contrato: Autónomo
5. Salario aproximado: 1600 €
6. Horario: 40 horas semanales

➤ Tareas:

Diarias: Dirigir, planificar y coordinar tanto las actividades a realizar, como a los recursos humanos bajo su responsabilidad.

Ocasionales: Analizar el mercado de los deportes electrónicos y promover los cambios necesarios para el buen funcionamiento de la organización

➤ Programas informáticos requeridos en el puesto:

- Microsoft Word, Excel, Acces, Power point, Project
- Google Drive
- Buen manejo de internet

➤ Aptitudes:

Iniciativa, liderazgo, cooperador, responsable, empatía y capacidad de trabajo en equipo.

➤ Formación y experiencia:

- Ciclo superior en administración de sistemas informáticos en red
- Desarrollo de proyectos en internet
- Conocimientos sobre el mercado de los deportes electrónicos

➤ Finalidad del puesto:

- Coordinar y dirigir la organización.

➤ Deberes:

1. Supervisar el equipo a su cargo.
2. Controlar las tareas a realizar.
3. Instigar nuevas iniciativas.
4. Negociar con los patrocinadores.

Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Tendrá bajo su supervisión a los jefes de equipo de cada videojuego, el técnico de audiovisuales, el reportero y el webmaster. Trabajará en coordinación con el gestor y bajo las directrices de la junta directiva de la que forma parte.

5.3.2 Análisis y descripción del puesto de trabajo del Project designer/Gestor:

➤ Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: Administrar y gestionar la empresa así como diseñar los proyectos que se lleven a cabo.
2. Denominación del puesto: Project designer/Gestor
3. Categoría profesional: Socio
4. Tipo de contrato: Autónomo
5. Salario aproximado: 1600 €
6. Horario: 40 horas semanales

➤ Tareas:

Diarias: Administrar las cuentas, pagos y todo el conjunto de tareas asociadas a la gestión diaria empresarial.

Ocasionales: Diseño de proyectos, realización de dosieres y presentaciones para los patrocinadores.

➤ Programas informáticos requeridos en el puesto.

- Microsoft Word, Excel, Acces, Power point, Visio y Project
- Google Drive
- Contaplus
- Facturaplus
- Nominaplus

➤ Aptitudes:

Visión de futuro, organizado, responsable, empático y capacidad de trabajo en equipo.

➤ Formación y experiencia

- Diplomado en GAP
- DEA Grado en Derecho
- Desarrollo de proyectos en internet
- Conocimientos sobre el mercado de los deportes electrónicos

➤ Finalidad del puesto:

Gestionar y administrar la empresa y diseñar los proyectos.

➤ Deberes:

1. Llevar la contabilidad de la empresa
2. Administrar las cuentas.
3. Gestionar las finanzas.
4. Encargarse de las gestiones administrativas.
5. Hacer las propuestas para los patrocinadores
6. Diseñar los proyectos.

Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Trabjará en coordinación con el Director ejecutivo/CEO y seguirá las directrices generales marcadas por la Junta directiva de la que forma parte.

5.3.3 Análisis y descripción del puesto de Jefe sección videojuegos.

➤ Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: planificar y gestionar las actividades de su sección.
2. Número de puestos: 4
3. Denominación del puesto: Jefe sección League of Legends, Jefe sección Dota 2, Jefe sección Hearthstone, Jefe sección Heroes of the Storm.
4. Categoría profesional: Trabajador
5. Tipo de contrato: Indefinido a tiempo parcial
6. Salario aproximado: 450 €
7. Horario: 20 horas semanales

➤ Tareas:

Diarias: redacción de noticias, actualización de guías, gestión de torneos y ligas, entablar relaciones con la comunidad y gestionar el foro.

Ocasionales: plantear iniciativas de su sección, crear torneos y promocionarlos, entablar relaciones con otras organizaciones dedicadas a los deportes electrónicos.

➤ Programas informáticos requeridos en el puesto:

- Microsoft Word, Excel y Power point
- Edición en entorno Wordpress
- Google Drive
- Buen manejo de internet

➤ Aptitudes:

Iniciativa, cooperador, responsable, empático, profesional y carismático.

➤ Formación y experiencia:

- Conocimientos en informática
- Desarrollo de proyectos en internet
- Conocimientos avanzados en el videojuego

➤ Finalidad del puesto:

Planificar y gestionar las actividades concretas que se realizarán de cada videojuego.

➤ Deberes:

1. Redactar las noticias que surjan de cada videojuego.
2. Gestionar el foro.
3. Actualizar y crear las guías de los videojuegos.
4. Crear y gestionar los torneos y ligas.
5. Crear relaciones con otras organizaciones que traten su videojuego.

➤ Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Dependerán jerárquicamente del Director ejecutivo/CEO que fiscalizará su actividad. Estarán en permanente contacto con el webmaster para implementar los cambios necesarios en la web y trabajaran en coordinación con el técnico de audiovisuales y el reportero que crearán el material que estimen oportuno.

5.3.4 Análisis y descripción del puesto de webmaster.

➤ Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: crear, planificar, gestionar, administrar y reparar nuestra plataforma web y servidor.
2. Denominación del puesto: Webmaster.
3. Categoría profesional: socio
4. Tipo de contrato: Autónomo
5. Salario aproximado: 1600 €
6. Horario 40 horas semanales

➤ Tareas:

Diarias: insertar cambios en la web, controlar el correcto funcionamiento del espacio web y el servidor.

Ocasionales: Desarrollar la web y configurar el servidor. Reparar los posibles errores de la plataforma web y el servidor.

➤ Programas informáticos requeridos para el puesto:

- Sistema operativo Debian 7.6
- Apache 2.222-13+deb7.3
- Bind 9.8.4
- My SQL 14.14
- Potfix 2.9.6-2
- Teamspeak 3.0.10.3
- Proftp 1.3.4
- Wordpress 3.9.2
- Roundcube 1.0.2
- PhpMyAdmin 4.2.8
- GIMP 2.8.8-2+deb7u1
- Git 1.7.10.4

➤ Aptitudes

Organizado, profesional, cooperador y responsable.

- Formación y experiencia.
 - Ciclo superior desarrollo aplicaciones web
 - Experiencia en desarrollo y gestión de páginas web

- Deberes

1. Desarrollo backend de la página web
2. Implementar cambios en la plataforma web
3. Controlar fallos y errores en la web y el servidor
4. Desarrollar el servidor

- Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Dependerá jerárquicamente del Director ejecutivo/CEO y formará parte de la Junta directiva por su condición de socio. Trabajará en coordinación con los jefes de sección de videojuegos y el técnico en audiovisuales para gestionar los cambios que se propongan en la web.

5.3.5 Análisis de puesto de técnico en audiovisuales:

- Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: gestionar todo el contenido audiovisual que se genere en nuestra organización.
2. Denominación del puesto: técnico audiovisual.
3. Categoría profesional: trabajador.
4. Tipo de contrato: Indefinido a tiempo parcial.
5. Salario aproximado: 450 €
6. Horario: 20 horas semanales.

- Tareas:

Diarias: subir imágenes y videos, tratamiento de imágenes y gestión del material audiovisual.

Ocasionales: creación de videos, ejercer de cámara y fotógrafo.

- Programas informáticos requeridos en el puesto:

- Adobe premier
- Adobe Aftereffects

- Photoshop
- Buen manejo de internet
- Aptitudes

Cooperador, responsable, profesional y capacidad de trabajo en equipo.

➤ Deberes:

1. Crear los videos que sean necesarios.
2. Tratar y gestionar los videos e imágenes.
3. Grabar video en los eventos a los que acuda nuestra organización.
4. Hacer fotografías en los eventos que asistamos.

➤ Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Estará bajo la supervisión del Director ejecutivo/CEO y trabajara en coordinación con los jefes de sección de videojuegos, el webmaster y el reportero.

5.3.6 Análisis del puesto de Reportero/CM:

➤ Análisis del puesto:

1. Objetivo general del puesto: ejercer de imagen pública de la organización y gestionar las redes sociales.
2. Denominación del puesto: Reportero/CM
3. Categoría profesional: trabajador
4. Tipo de contrato: indefinido a tiempo parcial.
5. Salario aproximado: 450 €
6. Horario: 20 horas semanales

➤ Tareas:

Diarias: gestionar como CM todas nuestras redes sociales.

Ocasionales: ejercer de reportero e imagen pública de nuestra organización.

➤ Programas informáticos requeridos para el puesto:

- FollowerWonk
- TweetReach
- Twit Cleaner

- ManagFlitter
- Facebook Backup

➤ Aptitudes:

Cooperador, responsable, buena imagen, profesional, carismático, organizado y capacidad de trabajo en equipo.

➤ Formación y experiencia:

- Grado en periodismo
- Experiencia en gestión de redes sociales
- Experiencia como reportero

➤ Deberes:

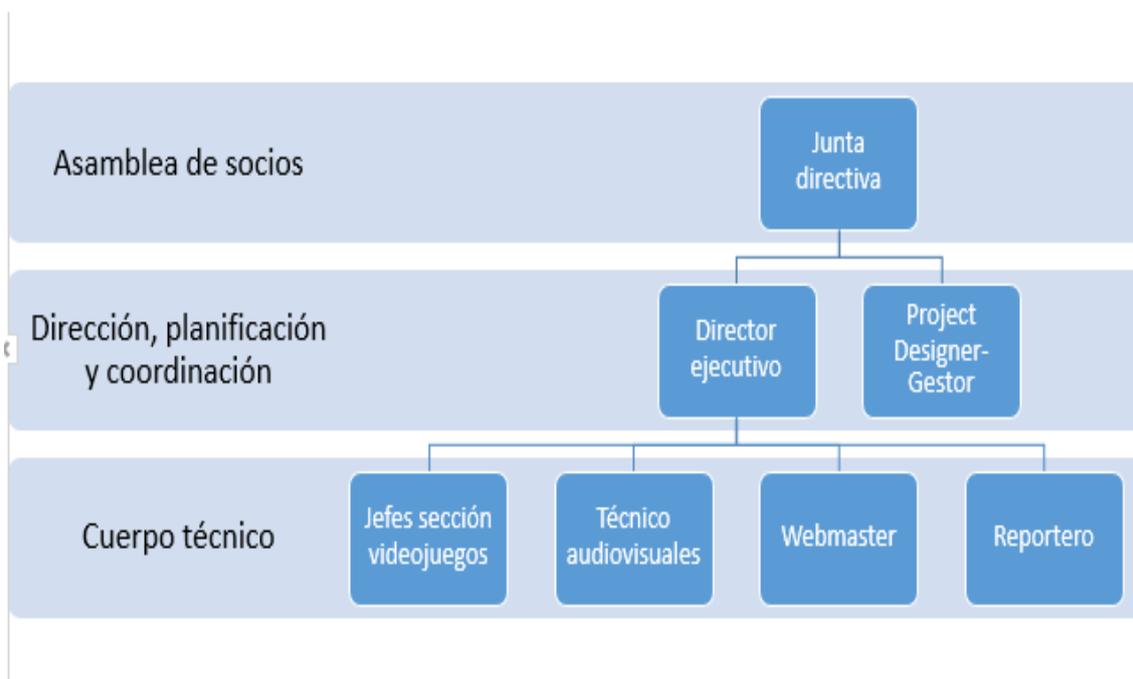
- Gestionar todas nuestras redes sociales
- Hacer de imagen pública en nuestros videos, entrevistas y en los eventos.
- Redactar las entrevistas.
- Supervisar noticias publicadas.

➤ Relaciones jerárquicas y de cooperación:

Estará jerárquicamente por debajo del Director ejecutivo/CEO. Trabajaré fundamentalmente con el técnico en audiovisual como reportero y como Community manager con los jefes de sección de videojuegos.

5.4 Organigrama

Figura 40 : Organigrama



Fuente: elaboración propia 2014

Como explicamos en el punto 4.2 este será nuestro organigrama durante la fase de juventud de nuestra organización. Hemos elegido este por corresponderse con el que tendremos cuando abramos nuestro espacio web. En este podemos ver como se dividen los recursos humanos por estratos y las relaciones jerárquicas y de responsabilidad que se establecerán en nuestra organización.

5.5 Epílogo

En el análisis de la organización y recursos humanos hemos visto la misión, visión y valores que formarán parte de nuestra filosofía empresarial.

También elegimos la forma jurídica por la que se regirá nuestra empresa, la sociedad de responsabilidad limitada. Resumimos los extremos principales que caracterizan a esta forma jurídica para comprender en mayor profundidad en que consiste.

Además analizamos el conjunto de los recursos humanos delimitando lo que serán sus puestos de trabajo con las características principales que definen su funcionamiento.

Por último para la mejor visualización de cómo se estructurará jerárquicamente nuestra empresa, adjuntamos el organigrama de nuestra organización.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

Como estudiamos en Marketing para el sector público, salvando las distancias al estar desarrollando un proyecto que es de carácter privado, en este capítulo analizaremos el Marketing-Mix de nuestra empresa.

Para ello analizaremos las 4P de McCarthy producto, precio, plaza y promoción.

En primer lugar veremos a quien deberemos dirigir nuestros productos y servicios mediante la segmentación y análisis del que será nuestro público objetivo.

Seguidamente definiremos la estrategia que deberemos seguir en las diferentes líneas de productos y servicios que ofrecemos en nuestro espacio web. También se analizará el precio de los servicios que ofreceremos.

Por último redactaremos la estrategia de comunicación de Fire in the Host, con el objetivo de que nuestra marca, productos y servicios sean valorados y conocidos por nuestros usuarios potenciales.

6.2 Segmentación y público objetivo

En este punto como hemos comentado anteriormente, definiremos a quien deberemos enfocar nuestros productos y servicios o lo que es lo mismo, nuestro público objetivo.

También veremos cuales potencialmente serán demandantes en mayor cantidad de nuestros productos lo que será nuestro usuario tipo.

Para ello dividiremos según diferentes características los usuarios, basándonos en datos, para ver cómo será nuestro usuario potencial y hacia el cual deberemos dirigir nuestros esfuerzos en la estrategia de comunicación.

Las variables con las que trataremos serán edad, sexo, poder adquisitivo, ubicación e idioma.

Edad

La mayoría de los videojuegos que trataremos en nuestro espacio web tienen una edad mínima de 12 años. Por lo tanto nuestro público objetivo tendrá de esta edad en adelante.

Como vimos en el análisis Pest el 66% de los jugadores de videojuegos tienen entre 16 a 34 años, por lo tanto nuestro usuario tipo estaría situado en esta franja.

Sexo

Nuestros productos no están dirigidos a un sexo concreto ya que tanto mujeres como hombres juegan a esta tipología de videojuegos. El público objetivo serán tanto hombres como mujeres.

Respecto al usuario tipo como vimos en la tabla () el 45% de los usuarios de videojuegos son mujeres y el 55% hombres. Por lo tanto el usuario tipo será por un margen de un 10% hombre.

Poder adquisitivo

No es necesario tener un poder adquisitivo alto para la adquisición de nuestros productos y disfrutar de nuestros servicios, ya que la gran mayoría de ellos serán gratuitos y los demás no tendrán un precio elevado.

Por el contrario el equipamiento necesario para jugar varía en costes, pero es necesario poseer un ordenador (no hace falta que sea de alta gama) y una conexión estable a internet.

Podemos concluir según lo dicho anteriormente que el poder adquisitivo de nuestro público objetivo irá del medio hasta el alto, limitado por las personas que no pueden acceder a conexión a internet y sin ordenador.

Nuestro usuario tipo tendría un poder adquisitivo medio-alto y gasta una parte significativa de sus recursos en material informático.

Ubicación e idioma

La plataforma web será lanzada en idioma castellano, por lo tanto aunque la ubicación no estará limitada a ningún país concreto al requerir únicamente el tener conexión a internet, la elección del idioma limitará el público objetivo a la comunidad hispanohablante. Esto delimita fundamentalmente nuestro público objetivo a Hispanoamérica y España.

De la misma forma condicionará este parámetro nuestro usuario tipo.

Público objetivo

Concluimos que nuestro público objetivo será aquel mayor de 12 años, que habla castellano, con acceso a internet y ordenador, que está interesado en los videojuegos y más concretamente en los deportes electrónicos.

Usuario tipo

Sería un varón de entre 16 y 34 años, que habla castellano, tiene un poder adquisitivo medio, destina una parte significativa de ellos a equipamiento informático y pasa gran parte de su tiempo jugando a los videojuegos que tratamos en nuestro espacio web.

6.3 Estrategia del servicio

En este apartado definiremos la estrategia que seguirá nuestra página web respecto a los diferentes servicios que ofrecemos en la plataforma. También estableceremos el precio al que ofertaremos cada uno de ellos.

Será fundamental determinar la línea a seguir en nuestros servicios y el precio de ellos, ya que de esto dependerá en gran parte el elemento diferenciador de nuestra organización respecto a la competencia y nuestro modelo de negocio.

En el punto 4.3 ya vimos cuales serían los servicios que ofreceríamos y sus características, éstos eran:

- ✓ Noticias
- ✓ Guías

- ✓ Torneos y ligas
- ✓ Streams
- ✓ Tienda online
- ✓ Red Social gaming

A continuación determinaremos cual será la estrategia y el precio que seguirá nuestra empresa para cada uno de estos servicios.

Noticias

Como comentamos en el punto 4.3 el objetivo de ofrecer este servicio será informar a nuestros lectores y dar renombre a las actividades que realicemos.

La estrategia que seguiremos se basará en ofrecer noticias de actualidad de los deportes electrónicos especializadas con un buen análisis. Con esto queremos desmarcarnos de la competencia introduciendo un valor añadido a toda la información que publiquemos.

Perseguiremos dos objetivos principalmente, que aumente el flujo de tráfico a nuestra web y que los usuarios perciban la calidad de nuestra información. Así lograremos una imagen de marca que contará entre sus virtudes la calidad, cosa que repercutirá en otras actividades que realicemos como los torneos y ligas.

Respecto al precio el acceso a esta información será gratuito, pero generará ingresos por el volumen de tráfico que atraiga al espacio web.

Guías

Las guías son “posts” informativos que enseñan las estrategias más óptimas para obtener un mejor rendimiento en los videojuegos.

Como comentamos en el punto 4.3, este será uno de los principales elementos diferenciadores de nuestra competencia. Además de diferenciarnos, nos aportará una gran cantidad de tráfico.

La estrategia que seguiremos en este servicio consistirá en ofrecer dos tipos de visualización:

- Fácil consulta
- Análisis en profundidad

El tipo de fácil consulta solo mostrará los datos relevantes que suelen ser consultados antes de cada partida. Con esto conseguiremos un gran volumen de tráfico ya que este tipo de guías son visitados muy habitualmente por los usuarios.

El tipo de guía en profundidad mostrará muchos más datos y un análisis minucioso redactado por los mejores jugadores del país en cada juego. Estas nos aportarán un elemento diferencial y prestigio.

Respecto a la estrategia de actualización deberemos estar atentos a los cambios introducidos en los videojuegos para mantener nuestras guías al día.

El precio de este servicio será gratuito y nos aportará ingresos según el volumen de tráfico que genere.

Torneos y ligas

Los torneos y ligas representarán una de las líneas centrales de nuestro modelo de negocio. Como vimos en capítulos anteriores dividiremos nuestras competiciones en dos modalidades:

- Abierto u open: es gratuito y el único requisito de entrada será el registrarse en nuestro espacio web. Nos proporcionará usuarios y los fidelizará.
- Cerrado o de pago: A este tipo de competición se podrá acceder mediante el pago con nuestra moneda virtual (FITH Coin). Podrán conseguir ésta nuestros usuarios mediante su compra en la tienda online o quedando en buenas posiciones en las competiciones abiertas.

Figura 41 : Torneos open

Videojuego	Torneos por año	Nº de participantes	Nº de usuarios por torneo
League of Legends	12	256 equipos	1280
Dota 2	12	256 equipos	1280
Hearthstone	12	256 jugadores	256
Totales	36	768	2816

Fuente: elaboración propia 2014

Ofertaremos un torneo mensual del tipo open de Hearthstone, League of Legends y Dota 2. El número de participantes máximo será de 256 equipos o jugadores dependiendo de si el juego es individual o en equipo. De llenarse los torneos nos aportarían 2816 usuarios que entrarían todos los días a nuestro espacio web. El precio de este servicio será gratuito ya que su utilidad es atraer usuarios y fidelizarlos.

Los premios serán 150 euros en material informático que aportarán los patrocinadores y el pase a los torneos de pago.

Figura 42 : Torneos de pago

Videojuego	Torneos por año	Nº de participantes	Nº de usuarios por torneo
League of Legends	12	256 equipos	1280
Dota 2	12	256 equipos	1280
Hearthstone	12	256 jugadores	256
Totales	36	768	2816

Fuente: elaboración propia 2014

Los torneos del tipo pago o cerrado serían mensuales y tendrían plaza reservada los 3 primeros clasificados en los torneos open de los meses anteriores. Los ganadores de los torneos de pago estarían en el salón de la fama de nuestra red social. El número de participantes máximo también sería de 256.

El precio de estos torneos será de 1 euro por participante por lo tanto 5 euros para los juegos de equipo y 1 para los de un solo jugador. Creemos que con los premios que aportarán nuestros patrocinadores este precio será muy competitivo, además de ser un precio psicológico.

Los premios del torneo de pago serán de 500 euros en metálico y 300 euros en material informático que aportarán los patrocinadores.

Figura 43 : Liga Open

Videojuegos	Ligas por año	Playoff	Divisiones	Participantes por división	Nº de usuarios división	Nº de usuarios totales
League of Legends	4	4	3	128	640	1920
Dota 2	4	4	3	128	640	1920
Hearthstone	4	4	3	128	128	384
Totales	12	16	9			4224

Fuente: elaboración propia 2014

Nuestra liga tipo open tendrá una duración trimestral y al finalizar se celebrarán unos playoff con los 16 primeros clasificados que optaran a los premios de nuestra tienda online. Las ligas se dividirán en tres estratos amateur, semipro y pro. Con esto buscamos darles oportunidad desde los jugadores principiantes hasta los profesionales.

El número de participantes máximo será de 128 por división, haciendo un total de 4224 usuarios al día en nuestra plataforma.

Los premios serán de 600 euros en material informático que aportarán los patrocinadores.

Figura 44 : Liga Open

Videojuegos	Ligas por año	Playoff	Divisiones	Participantes por división	Nº de usuarios división	Nº de usuarios totales
League of Legends	4	4	3	128 equipos	640	1920
Dota 2	4	4	3	128 equipos	640	1920
Hearthstone	4	4	3	128 jugadores	128	384
Totales	12	12	9			4225

Fuente: elaboración propia 2014

En la liga de pago seguirá el mismo sistema que la liga open pero los playoff se realizarán en presencial. El número de participantes máximo será de 128 equipos o jugadores por división y el precio por participante será de 5 euros.

Los premios serán de 1000 euros en metálico y 1500 euros en material informático.

Streams

Los “streams” son retransmisiones online en directo de las partidas de los videojuegos. La estrategia que utilizaremos consistirá en ofrecer únicamente nuestros torneos y ligas, intentando que nuestro canal de Twitch.tv este siempre activo ofreciendo entretenimiento durante 12 horas al día con la finalidad de maximizar el número de espectadores.

Estos serán emitidos como se ha mencionado por twitch.tv y serán presentados por comentaristas especializados en los videojuegos que cobrarán un 35 % de los ingresos que tengamos a través de esta red social.

Haremos que se diferencie de la competencia mediante retransmisiones amenas y fluidas.

Este servicio será gratuito pero generará ingresos ya que twitch.tv paga una media de 3 € cada 1000 espectadores y permite donaciones de 4.99 dolares.

Tienda online

En nuestra tienda online podrán vender a través de ella productos informáticos nuestros patrocinadores y los usuarios adquirirlos mediante pago convencional o con nuestra moneda virtual.

Elegimos esta estrategia de subcontratar los servicios de venta online para no hacernos cargo de los costes de mantenimiento, distribución y atención al cliente derivados de la gestión de la tienda. Por lo tanto haremos de comerciales de nuestros patrocinadores.

Los productos que se ofertarán serán material informático “gaming” fundamentalmente. De esta también podrán canjear los ganadores de nuestras competiciones sus premios.

Tendremos una comisión por venta del 5% y si compran con nuestra moneda virtual un 3% aplicándoles un descuento del 2% a los usuarios.

Con esto buscamos fomentar la adquisición mediante pago con moneda virtual para que el sobrante lo reinviertan en los torneos y ligas de pago.

Red social gaming

Este servicio de red social es el principal elemento distintivo de nuestra página web. Aparte del elemento diferenciador que aportará, servirá para generar comunidad, fomentar la participación en nuestros torneos, ya que en ella se publicarán los avances que consigan en las competiciones y se dará un lugar preminente a los mejores jugadores.

Los usuarios de nuestra red social podrán subir sus videos de partidas, vincular su cuenta de Twitter, sus clanes y equipos, hablar con sus amigos...Un cumulo de posibilidades que les ofreceremos para que se convierta en una plataforma de referencia en el sector de los deportes electrónicos.

Para finalizar diremos que nuestra estrategia general en el conjunto de servicios que ofreceremos se basará en la calidad, diferenciación y omnicomprensión de los servicios demandados por los usuarios de los deportes electrónicos.

6.4 Estrategia de comunicación

La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje con la finalidad de que llegue a un receptor de manera efectiva. En el proceso de transmisión de la información serán fundamentales el emisor, receptor, mensaje, canal y el código.

Esta definición tan básica nos da los componentes fundamentales para que nuestra estrategia de comunicación haga llegar el mensaje que queremos transmitir a nuestros usuarios y que valoren nuestros servicios.

Actualmente es fundamental tener una buena estrategia comunicativa para ser visibles en el mercado ya que vivimos en un mundo sobre informado en el que si no se es original, tu mensaje pasa desapercibido.

Teniendo claro los anteriores conceptos pasamos a explicar en qué consistirá nuestra estrategia comunicativa.

Nuestros canales de comunicación los podemos dividir básicamente en dos: Redes sociales y presenciales.

Redes sociales

En el punto 4.4 ya decidimos las plataformas sociales por las que realizaríamos nuestra comunicación con los clientes y las funciones que tendría cada una, estas eran:

 Facebook, Youtube, Twitter, Twitch, Flickr y Google +.

Las que serán relevantes en este análisis son Facebook, Youtube y Twitter ya que son nuestros canales de promoción.



A través de este canal realizaremos las promociones de los productos de nuestros patrocinadores y la publicitación de nuestro espacio web. Como comentamos en el punto 4.4 utilizamos esta red social por ser la que cuenta con más usuarios del mundo.

Teniendo en cuenta nuestro usuario tipo, varones entre 16 a 34 años consumidores de videojuegos y productos informáticos, adaptaremos el código utilizado para que resulte impactante para ellos y que nuestro mensaje cale en el usuario objetivo.

Para promociones de eventos, torneos y ligas realizaremos videos que serán distribuidos por facebook, twitter y youtube con el objetivo de maximizar su alcance.

Para promoción de noticias utilizaremos un tono desenfadado, mediante la utilización de “memes” que hagan que retengan la información el mayor número de usuarios objetivo.



Este canal lo utilizaremos de dos formas, para subir videos promocionales y publicitarnos a través de “youtubers”.

Los “youtubers” son personas que suben videos en esta plataforma que cuentan con millones de seguidores y tienen un alcance mediático enorme. Los principales “youtubers” de nuestro país se dedican a subir videos jugando a videojuegos por lo tanto la mención de uno de ellos puede suponer un aumento en el número de usuarios de nuestros servicios muy considerable.

Respecto a los videos promocionales como se ha comentado anteriormente servirán para promocionar los eventos, torneos y ligas. Además lanzaremos un video promocional de lanzamiento de nuestro espacio web.



Twitter como ya mencionamos será nuestro canal de proximidad por contar un mayor grado de relación entre el emisor y el receptor del mensaje. La

estrategía de captación de usuarios para nuestro espacio web consistirá en generar un trato cercano con los seguidores de esta red social.

Para ello será fundamental el trabajo de nuestro Community manager el tono utilizado en el proceso comunicativo con los seguidores. Trataremos crear una imagen de canal divertido, interesante e imprescindible para los usuarios de los deportes electrónicos.

Para ello publicaremos todas las novedades que ocurran dentro de los deportes electrónicos, incidiendo en los servicios y eventos que realicemos nosotros desde nuestra página.

Por último comentar que realizaremos una estrategia comunicativa a través de nuestras redes sociales de feedback entre ellas. Las publicaciones importantes de promoción que queramos que tengan un mayor impacto en los receptores, los publicaremos en el conjunto de nuestro social media maximizando así el número de impactos posibles en el usuario objetivo.

Presenciales

El otro eje de nuestra estrategia comunicativa y de promoción consistirá en la interacción presencial con el usuario objetivo. Como dijimos en el punto 2.2.1 en todo el país se celebran 100 LAN partys al año. En estos eventos se reúnen los videojugadores para competir y relacionarse con gente con sus mismos intereses.

Por lo tanto nos parece fundamental tener una presencia en estos eventos que además de poder cubrirlos informativamente nos servirán para conseguir usuarios y publicitar nuestra plataforma.

Esta estrategia nos aportará usuarios más fieles ya que puedes entablar amistad directamente con ellos.

Los eventos en que nuestra organización estará presente con la finalidad de promocionarse serán:

 Dreamhack Valencia

 Gamergy

 Euskaltel encounter

Con esta actuación estimamos que podemos conseguir unos 4000 usuarios/consumidores para nuestra plataforma web.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Introducción

En este punto utilizaremos los conocimientos adquiridos en asignaturas como gestión financiera y contabilidad I, II, III y sistemas económicos y financieros I.

El plan económico-financiero nos proporciona datos para poder analizar la viabilidad de la empresa y su estado general.

Primeramente estudiaremos el plan de inversión-financiación, en este veremos el inmovilizado que deberemos adquirir para poder desarrollar la actividad de nuestra empresa y a cuánto asciende la inversión. Con estos datos elegiremos la financiación más óptima para nuestra empresa.

Seguidamente haremos una previsión de los flujos de dinero que entrarán en nuestra empresa para ver las posibles deficiencias de liquidez que pudiera tener.

A continuación según los escenarios y decisiones tomadas estudiaremos el balance de situación para los años 2015, 2016, 2017. Esto nos dará una representación del estado de nuestro activo, pasivo y patrimonio neto para los periodos seleccionados.

En la cuenta de pérdidas y ganancias provisional, podremos estudiar el resultado contable que obtendrá nuestra empresa, además de observar los diferentes gastos e ingresos a los que tendremos que hacer frente.

También analizaremos los ratios de tesorería, liquidez, disponibilidad, endeudamiento, autonomía y solvencia para los periodos 2015, 2016, 2017.

Finalizando utilizaremos herramientas de análisis de la inversión como son la VAN y la TIR para poder ver lo rentable que será nuestra empresa según es escenario realista.

Por último haremos un repaso de las conclusiones que hemos extraído en nuestro análisis económico financiero con el fin de sintetizarlas para mejor comprensión del lector.

Con todo esto buscamos realizar una previsiones realistas de cuál será el estado económico-financiero que tendrá nuestra empresa y así poder minimizar riesgos, controlarlos y subsanarlos.

7.2 Plan de inversión-financiación

En el análisis de la inversión-financiación primeramente estudiaremos los diferentes bienes que deberemos adquirir para poder desarrollar nuestro negocio. Esto representará gran parte de nuestro activo, lo dividiremos en inmovilizado material e inmaterial.

De acuerdo a la inversión requerida para la puesta en funcionamiento de nuestro negocio, seleccionaremos la cantidad de capital que tendremos que solicitar para financiarlo.

7.2.1 Plan inversión

El inmovilizado material estará compuesto por los siguientes elementos:

Equipamiento informático, al ser una empresa radicada en internet dedicada a los deportes electrónicos esta será la partida donde más deberemos invertir.

- PC COM Gaming Revolution Ultra I-5 A670K: todos los miembros de nuestra organización dispondrán de un ordenador de alto rendimiento para el desarrollo de sus funciones dentro de la empresa. Hemos elegido este equipo por tener unas buenas especificaciones técnicas a un buen precio. Serán un total de 10 Ordenadores con un coste unitario de 825 €.
- Logitech HD PRO Webcam C920: también tendrán una webcam de última generación. La elección de esta inversión es debido a que el trabajo que realizaremos será a distancia y las utilizaremos para comunicarnos con nuestro equipo y con los usuarios. Compraremos 10 unidades a un precio de 79,95 € la unidad.

- Cooler Master CM STORM DEVASTATOR Teclado+Ratón: Compraremos nueve ratones y teclados. La elección de este producto es porque es bastante asequible para sus funciones y ergonomía su precio es de 34.95 €.
- Monitor BENQ GL2460 HM 24" LED DVD HDMI: adquiriremos 10 monitores de altas prestaciones para todo equipo. Se ha elegido por tener una buena relación calidad precio que es de 135 €.

El otro componente de nuestro inmovilizado material del cual calculamos un coste de 52 € anuales. No será muy elevado ya que trabajaremos con documentos digitales fundamentalmente, implementando una estrategia de oficina sin papeles.

A continuación describiremos los elementos que compondrán nuestro inmovilizado intangible:

Las aplicaciones informáticas o programas serán fundamentales en el desarrollo de nuestra actividad. Como comentamos en el punto 4.1 el desarrollo web se hará íntegramente con software libre para minimizar costes en esta partida. En este apartado solo comentaremos las licencias de software propietario que adquiriremos.

- Microsoft Office 365: Elegiremos esta suite ofimática por ser la más extendida y tener compatibilidades con multitud de aplicaciones. El precio por 5 licencias anual será de 99€.
- Contaplus: Será la aplicación con la que gestionemos nuestra contabilidad. Su precio anual ascenderá a 274,95 €.
- Nominaplus Profesional 2014 Flex anual extra plus: Será el programa con el que gestionemos las nóminas de nuestros empleados. Costará 472 € al año.
- Facturaplus Elite 2014 flex anual standard: Con el emitiremos nuestra facturas, albaranes, cobros y pagos. Pagaremos 659,45 € al año.

- Plan adobe empresas: Esta suite incluye todos los programas necesarios para editar videos e imágenes. Su coste ascenderá a 839 €.

Adquiriremos los derechos sobre la propiedad intelectual de nuestro logo y nombre para poseerlos en exclusividad. El coste del registro en la Oficina de patentes y marcas será de 264,83 €.

Figura 45 : Inmovilizado

Inmovilizado	Año 2015
Inmovilizado material	Importe
Equipamiento informático	10749
Material de oficina	52
Total	10801
Inmovilizado Intangible	Importe
Aplicaciones Informáticas	2342,4
Patentes y marcas	264,83
Total	2607,23
Total	13408,23

Fuente: elaboración propia 2014

Así es como quedará nuestro inmovilizado al iniciar nuestra actividad. Podemos observar como la inversión total ascenderá a 13.408,23 € siendo la partida de mayor coste la de equipamiento informático por un valor de 10.749 €.

7.2.2 Plan de financiación

De acuerdo a la inversión que hemos explicado anteriormente pasamos a explicar las actuaciones financieras que efectuaremos.

Nos financiaremos a través del capital social que aportaremos en su constitución 10000 € (3333 € por socio).

Además de este por la falta de capital para asumir toda la inversión solicitaremos una línea de préstamo ICO-EMPREENEDORES cuyo principal ascenderá a 30000 euros a devolver en 5 años sin periodo de carencia.

El tipo de interés nominal al que nos financiaremos será del 5,487 %, resultando una TAE del 5,641. El tipo de amortización será el francés.

Creemos que con este plan financiero no tendremos problemas de liquidez ni sobre endeudamiento que puedan lastrar nuestra actividad económica.

7.3 Plan de tesorería

En el plan de tesorería veremos las previsiones de entradas y salidas de dinero de acuerdo al escenario realista de ventas que hemos diseñado de cada modelo de negocio.

En nuestro espacio web tendremos 4 fuentes de ingresos diferentes:

-  Modelo de negocio torneos y ligas de pago
-  Modelo de negocio publicidad Twitch.tv
-  Modelo de negocio publicidad Adsense
-  Modelo de negocio comisión venta tienda online

Veremos en este apartado si los flujos de capital que irán entrando en nuestra empresa y si estos son suficientes para cubrir los pagos a los que tendremos que hacer frente.

7.3.1 Cobros

Los cobros que generará nuestro espacio web procederán de las 4 fuentes mencionadas anteriormente. A continuación estudiaremos cuáles serán las cifras que nos aportarán según las estimaciones realistas:

- Los torneos de pago según se explicaron en el punto 6.2 nos reportarán antes de su celebración total de 2.393,6 € mensuales. Al año ingresaremos por este concepto un total de 28.723,2 €. El escenario realista de este modelo se ha diseñado partiendo del supuesto que un 15% de las plazas quedan por cubrir.
- Las Ligas de pago tendrán una duración de 3 meses por lo tanto ingresaremos por ellas un total de 18.496 € y al año 71.808 €. Este escenario se ha realizado bajo los mismos supuestos que los torneos de pago.
- Los ingresos publicitarios derivados de las retransmisiones de Twitch.tv, nos reportarán según el escenario realista, unos ingresos mensuales de 4.208,40 € de los cuales 1.472,94 € serán para pagar a los presentadores

(un 35% del total). Esto hace que esta línea de negocio produzca unos beneficios de 2.735,46€ al mes y 32.825,56 € al año. Este escenario se ha calculado sacando la media de espectadores de las 20 primeras retransmisiones de cada juego (excluyendo las 2 primeras), multiplicándolo por el número de horas de retransmisión, anuncios por hora, los días al mes de emisión y el precio por visualización de anuncio 0.003 €.

- El implementar Google AdSense en nuestra plataforma web nos reportará el primer año unos ingresos estimados de 5.933,40€. Esta cifra irá aumentando a lo largo del tiempo ya que nuestras previsiones son que las visitas aumenten sostenidamente a lo largo del tiempo. El año 2 se recaudarían 10.581,87 € y el 3º 15.397,92€, siempre según el escenario realista.
- Estimamos que 1 de cada 1000 visitantes en nuestra página web compre a través de nuestra tienda online. El gasto medio sería de unos 25 € por compra. Basándonos en estos supuestos la recaudación que obtendría el año 2014 nuestra tienda online sería de 232.682,5 €, aplicándole la comisión del 5% que percibiríamos tendríamos unos ingresos de 9.889 €.

Además se contabilizaría aquí el capital social que aportaremos en el momento de la constitución de la empresa 10.000 € y el préstamo de 30.000 €.

7.3.2 Gastos

El primer gasto al que tendremos q atender será el pago del inmovilizado que adquirimos para el desarrollo de nuestra organización que como se dijo en el punto anterior ascendía a 13.408,23 €.

A continuación haremos un repaso por los pagos a los que tendrá que atenerse nuestra empresa.

Uno de los principales gastos que tiene que hacer frente toda organización es el de personal, esta representará la partida más abultada a la que tendrá que hacer frente nuestra empresa. A continuación detallamos los gastos de personal:

Figura 46 : Sueldos, salarios y SS año 2015

RR.HH	Número	Salario bruto/mes	Seg.Social	Coste mensual	Coste anual
Director Ejecutivo/CEO	1	1600	0	1600	19200
Project Designer/Gestor	1	1600	0	1600	19200
Webmaster	1	1600	0	1600	19200
Jefe sección Videojuegos	4	450	100	550	6600
Técnico audiovisuales	1	450	100	550	6600
Reportero/CM	1	450	100	550	6600
Total	9	6150	300	6450	77400

Fuente: elaboración propia 2014

En las cotizaciones a la seguridad social se ha aplicado la tarifa plana de 100 € que ha implementado el gobierno. El gasto mensual de personal que deberemos asumir será de 6450 € y anualmente pagaremos 77400 € en sueldos en 2015. En el año 2016 y 2017 ante el aumento de trabajo que supondrán la gestión de un número mayor de usuarios los Jefes de sección el Reportero/CM y el técnico de audiovisuales pasarían a cobrar 900 euros.

Figura 47 : Sueldos, salarios y SS años 2016 y 2017

RR.HH	Número	Salario bruto/mes	Seg.Social	Coste mensual	Coste anual
Director Ejecutivo/CEO	1	1600	0	1600	19200
Project Designer/Gestor	1	1600	0	1600	19200
Webmaster	1	1600	0	1600	19200
Jefe sección Videjuegos	4	900	270	1170	14040
Técnico audiovisuales	1	900	270	1170	14040
Reportero/CM	1	900	270	1170	14040
Total	9	7500	810	8310	99720

Fuente: elaboración propia 2014

Debido a este aumento los gastos en personal pasarían a ser 99720 € anuales en 2015 y 2016.

Otros gastos a los que deberemos hacer frente serán:

- Internet: contrataremos líneas para los jefes de sección de videojuegos y el reportero/CM. El coste de estas 5 líneas ascenderá a 244,75 € al mes y 2.937 € por año.
- Publicidad: realizaremos una campaña de lanzamiento de nuestra plataforma web en la que invertiremos 1.000 €.
- Dietas: como comentamos, parte de nuestro equipo acudirá a los principales eventos LAN de España para dar a conocer a nuestra empresa. Destinaremos a esta partida 2.000 €.
- Gastos de constitución: Los gastos derivados de la constitución como S.L alcanzarán la cifra de 1.300 € (pago de notarios, abogados, desplazamientos...).
- Gastos financieros: deberemos pagar una cuota mensual de 573,04€ por el prestamos que solicitamos.

A continuación mostramos el plan de tesorería realista de nuestra empresa:

Figura 48 : Plan de tesorería

	2014	2015	2016
Cobros			
Ventas	144259,337	156651,23	169493,83
Saldo ejercicio anterior	0	79137,6545	111562,71
Préstamo	30000	0	0
Capital Social	10000	0	0
Total Cobros	184259,337	235788,885	281056,541
Pagos			
Inmovilizado	13408,23	2342,4	2342,4
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Seguridad social	3600	9720	9720
Internet	2937	2937	2937
Publicidad	1000	2000	2000
Dietas	2000	2000	5000
Gastos Constitución	1500	0	0
Impuesto Sociedades	0	8350,31915	8860,83496
Amortización del préstamo	5360,18	5662,55	5981,97
Gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,48
Total Pagos	105121,683	124226,174	127736,685
Saldo tesorería	79137,6545	111562,71	153319,856

Fuente: elaboración propia 2014

7.4 Balance provisional

Con este documento contable se busca determinar la situación patrimonial de la organización en un momento determinado, habitualmente al cierre del ejercicio.

Este se compone del conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa.

El balance se compone de las siguientes masas patrimoniales:

- Activo: son el conjunto de bienes y derechos que son propiedad de la empresa. Se divide en activo no corriente y corriente.
- Pasivo: lo conforman el conjunto de deudas y obligaciones a los que debe hacer frente. Está dividido en pasivo no corriente y corriente.
- Patrimonio Neto: es el resultado de la resta del conjunto de bienes y derechos menos las obligaciones y deudas. Activo – Pasivo= Patrimonio Neto.

Seguidamente realizaremos un análisis de las diferentes masas patrimoniales que conforman el balance de situación de nuestra empresa:

- Activo no corriente: Estará formado por nuestro inmovilizado intangible y material. Este viene derivado de los elementos en que invertiremos para realizar nuestra actividad. Comentar que la amortización de este inmovilizado será lineal. El equipamiento informático tendrá una vida útil de 5 años y las patentes y marcas se amortizarán en 3.
- Activo corriente: Al ser una empresa de servicios nuestra partida de existencias será igual a 0. No acumularemos deudas comerciales debido a nuestro modelo de negocio que restringe el acceso mediante pago (de no realizar el pago no se puede participar) y google adsense y twitch pagan puntualmente todos los meses. Por lo tanto nuestro activo corriente se restringirá a los fondos que acumulemos en tesorería derivados de nuestra actividad.

A continuación mostramos nuestro activo para el escenario realista:

Figura 49 : Activo escenario realista

ACTIVO	2015	2016	2017
Activo no corriente	11170,15	8932,08	6694,01
Inmovilizado Intangible	2518,95	2430,68	2342,41
Aplicaciones Informáticas	2342,4	2342,4	2342,4
Patentes y marcas	264,82	264,82	264,82
Amortización acumulada	-88,27	-176,54	-264,81
Inmovilizado Material	8651,2	6501,4	4351,6
Equipamiento Informático	10749	10749	10749
Material de Oficina	52	52	52
Amortización acumulada	-2149,8	-4299,6	-6449,4
Activo corriente	79137,75	111562,71	153319,856
Existencias	0	0	
Deudores comerciales	0	0	
Inversiones financieras corto	0	0	
Existencias y otros activos liquidos	79137,65	111562,71	153319,856
Tesorería	79137,75	111562,71	153319,856
Total Activo	90307,9	120494,79	160013,866

Fuente: elaboración propia 2014

Como podemos observar la partida más abultada de nuestro activo es la tesorería, que representa un 87,63% de todo el Activo. La siguiente masa en relevancia será el inmovilizado material, resultado de la fuerte inversión en equipos informáticos que haremos (Representa un 9,57% del total del activo).

La tendencia que sigue nuestro activo será la misma con un aumento destacable de la tesorería derivado de los beneficios.

- Patrimonio Neto: el patrimonio neto representará el valor total que tendrá nuestra empresa después de descontar las deudas. La partida que mayor representatividad tendrá será el resultado del ejercicio, que ascenderá a 55.668,7943€ en el año 2015 el 84,77% del PN.
- Pasivo no corriente: es el total de las deudas y obligaciones contraídas con una exigibilidad a plazo mayor de un año. La única partida que constará en nuestro pasivo no corriente serán las deudas a largo plazo, correspondiente a la solicitud del préstamo al Instituto de Crédito Oficial.

- Pasivo corriente: representa el total de deudas y obligaciones exigibles a plazo menor de un año. Solamente deberemos provisionar el impuesto de sociedades.

Figura 50 : Pasivo escenario realista

PASIVO	2015	2016	2017
Patrimonio Neto	57318,4752	92761,815	131932,904
Fondos propios	57318,4752	92761,815	131932,904
Capital social	10000	10000	10000
Reservas	0	0	0
Resultado ejercicios anteriores	0	47318,4752	82761,815
Resultado ejercicio	47318,4752	35443,3398	39171,0891
Pasivo no corriente	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas a largo plazo	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas con entidades de crédito	24639,82	18977,27	12995,3
Pasivo corriente	8350,31915	8860,83496	15085,0297
Deudas a corto plazo	0	0	2028
Deudas con entd. De crédito	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0	0	0
Otras deudas con administraciones Públicas	8350,31915	8860,83496	13057,0297
Total Pasivo	90308,61435	120599,92	160013,234

Fuente: elaboración propia 2014

Como podemos observar la tendencia de nuestra empresa es favorable, aunque los resultados de los ejercicios a partir del primero se ven reducidos por el comienzo del pago del Impuesto de sociedades.

7.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento contable que nos permite conocer el resultado económico derivado de nuestra gestión. El resultado contable de nuestra empresa, vendrá derivado de la resta del conjunto de ingresos que obtendremos por nuestra actividad económica menos el total de pagos a los que deberemos responder.

El estudio de este documento contable nos permitirá adquirir un mayor conocimiento sobre la composición del conjunto de ingresos y gastos,

proporcionándonos información sobre la gestión económica realizada y las proyecciones a futuro de nuestra empresa.

En este punto analizaremos las predicciones que hemos realizado sobre la cuenta de pérdidas y ganancias para el ejercicio de 2015, 2016 y 2017 a día 31 de Diciembre según el escenario realista.

Figura 51 : Cuenta pérdidas y ganancias escenario realista

	2015	2016	2017
Importe neto cifra negocios	144259,337	156651,23	169493,83
Ventas	144259,337	156651,23	169493,83
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	77400	99720	99720
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Cargas sociales	3600	9720	9720
Otros gastos de explotación	7437	6937	9937
Servicios de profesionales independientes	1500	0	0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1000	2000	2000
Suministros	2937	2937	2937
Otros gastos servicios	2000	2000	5000
Amortización del inmovilizado	2237,27	4476,15	6714,23
Resultado explotación	57185,067	45518,08	53122,6
Ingresos financieros	0	0	0
gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,481167
Resultado financiero	-1516,2727	-1213,9052	894,481167
Resultado antes de Impuestos	55668,7943	44304,1748	52228,1188
Impuestos sobre beneficios	8350,31915	8860,83496	13057,0297
Resultado del ejercicio	47318,4752	35443,3398	39171,0891

Fuente: elaboración propia 2014

Lo primero que analizaremos será el resultado del ejercicio. Como podemos observar en la tabla, el importe neto de cifra de negocios va aumentando sostenidamente durante los ejercicios 2015, 2016 y 2017 pero los resultados de los ejercicios 2016 y 2017 se ven reducidos respecto a los de 2015 aunque son siempre positivos. Esta reducción es debida a las siguientes causas:

- En los años 2016 y 2017 aumentaremos la partida de publicidad para afianzar la posición de nuestra empresa en España y abrirnos al mercado Hispano Americano.

- En el año 2017 aumentaremos los gastos de desplazamiento de nuestros recursos humanos a convenciones y evento de deportes electrónicos para tener una mayor presencia.
- También como se comentó anteriormente, el número de horas que trabajarán parte de nuestro personal, aumentará de 20 horas semanales a 40 horas en los ejercicios 2016 y 2017 con el consiguiente aumento de la partida de sueldos y salarios.
- Las aportaciones a la seguridad social aumentarán en los ejercicios 2016 y 2017 por el incremento salarial y no acogerse ya a la tarifa plana de 100 €, pasando a pagar un 30% sobre el salario bruto de los empleados.

Respecto al nivel de representación de las diferentes partidas, comentar que en los ingresos la totalidad vendrá aportada por las ventas y en los gastos la partida con mayor peso será la de gastos de personal.

7.6 Análisis de ratios

En este punto analizaremos los ratios de liquidez, endeudamiento y calidad de la deuda.

7.6.1 Ratios de liquidez

Este tipo de ratios nos dan la referencia de como nuestra empresa podrá afrontar las deudas a corto plazo. Estos ratios son los de liquidez, tesorería y disponibilidad.

A continuación los analizaremos para el escenario realista de nuestra empresa:

Figura 52 : Ratios de Liquidez

Ratios Liquidez	2015	2016	2017
Liquidez	9,47721262	12,5905415	10,1637093
Tesorería	9,47720064	12,5905415	10,1637093
Disponibilidad	9,47720064	12,5905415	10,1637093

Fuente: elaboración propia 2014

- Los ratios de liquidez y tesorería sustentan su análisis en los parámetros de existencias y la partida de clientes a deber. Como se había comentado, al ser una empresa de servicios careceremos de existencias físicas de productos y no tendremos tampoco deudas de los clientes. Por lo tanto el análisis de estos ratios es irrelevante para nuestra empresa en concreto.
- El ratio de disponibilidad nos indica la capacidad de atender los pagos inmediatos mediante el líquido de la empresa. La horquilla en la que se considera optima la situación de disponibilidad se mueve entre los valores 0,2-0,3. En nuestro caso nos encontramos muy por encima de estos valores, indicándonos de que disponemos de activos líquidos ociosos. Deberemos plantearnos invertir este remanente de liquidez para compensar la pérdida de valor del dinero por la inflación, ya sea en reducir deuda o en inmovilizado nuevo.

7.6.2 Ratios endeudamiento

Es de suma importancia conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que una dependencia excesiva de financiación exterior puede comprometer la situación económica y viabilidad de la misma.

En este punto analizaremos los ratios de endeudamiento total, autonomía y solvencia para el escenario realista en los ejercicios 2015, 2016 y 2017. Podemos verlos en la siguiente tabla:

Figura 53 . Ratios de endeudamiento

Ratios endeudamiento	2015	2016	2017
Endeudamiento	0,36530446	0,23083021	0,17548755
Autonomía	1,73744266	3,33218856	4,69841008
Solvencia	2,33272388	3,44800525	4,55234517

Fuente: elaboración propia 2014

A continuación los analizaremos uno a uno:

- El ratio optimo en el que se debe mover el endeudamiento está entre 0,4-0,5, como podemos ver en principio nuestra empresa está por debajo de estos valores indicándonos que tenemos un nivel de endeudamiento total, bajo.
- El ratio de autonomía mide la relación entre el patrimonio neto y el pasivo o sea el grado de dependencia de la financiación propia o de la ajena. Si el ratio da un resultado menor a 1 nos indicará que nuestra empresa es dependiente de la financiación externa. En nuestro caso al ser bastante mayor, debido al resultado económico de nuestra empresa, está será totalmente autónoma.
- El ratio de solvencia mide la capacidad de la organización para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Si la empresa da resultados en este ratio menor de uno podría verse forzada a la quiebra técnica. Nuestros datos ponen de relieve que tenemos una empresa muy solvente.

7.6.3 Calidad de la deuda

La calidad de la deuda mide la relación entre la cantidad de deudas a largo plazo y a corto. Se considera que la calidad de la deuda es mejor cuanto menor es la relación, ya que es preferible tener unas deudas con mayor plazo de exigibilidad. A continuación mostramos nuestro ratio de calidad de la deuda para los ejercicios 2015, 2016 y 2017 según el escenario realista:

Figura 54 : Ratio calidad de la deuda

	2015	2016	2017
Calidad de la deuda	0,25311561	0,31829878	0,53720985

Fuente: elaboración propia 2014

Como podemos observar nuestro coeficiente es muy bajo, aunque va aumentando ejercicio tras ejercicio. Esto se debe a que la financiación a largo plazo se va amortizando rápidamente y representa una menor parte de nuestro pasivo.

7.7 Análisis de la inversión

Dentro de este punto estudiaremos la rentabilidad de nuestra inversión mediante dos métodos que serán los siguientes:

- Valor actual neto: el VAN es un método dinámico de análisis de la inversión. Mide la rentabilidad neta del negocio para un periodo determinado.
- Tasa interna de retorno: la TIR es otro método dinámico que nos indica la rentabilidad de la inversión por unidad.

Las variables que deberemos tener en consideración para el análisis de la rentabilidad de nuestro negocio son:

- Flujos de caja: es la diferencia entre cobros y gastos derivados de la actividad económica de la empresa. En nuestro caso, para el escenario realista de 2015, 2016 y 2017, se han calculado unos flujos de caja de 47.487,97€, 49.636,21 € y 63.675 € respectivamente.
- Periodo: el periodo que consideraremos será de 3 años, ya que es para este tiempo el que se han hecho las proyecciones. La vida útil de nuestro inmovilizado es de 5 años para el equipamiento informático y 3 para las patentes y marcas.
- La tasa de descuento: representará la rentabilidad mínima que debe ofrecer nuestro proyecto para decidir invertir en él. En este caso será el precio al que hemos obtenido la financiación 5,64.

A continuación se puede ver la tabla con las proyecciones de estas variables:

Figura 55 : Flujos de caja

Flujo de caja2015	47487,97635
Flujo de caja 2016	49636,21516
Flujo de caja 2017	63675,0099
periodo (n)	3
tipo interés (i)	0,0564
Inversión inicial (i0)	-13408,64

Fuente: elaboración propia 2014

La VAN y la TIR Darán los siguientes resultados:

Figura 56 : VAN y TIR

VAN	130.032,86 €
TIR	358%

Fuente: elaboración propia 2014

De los anteriores resultados de VAN y TIR podemos extraer las siguientes conclusiones:

- + Nuestra VAN al ser mayor que 0 nos indica que nuestro negocio es rentable. Cabe destacar que el resultado obtenido 130.032,86 € nos indica una gran rentabilidad para el negocio que hemos diseñado.
- + Nuestra TIR es de un 358 % lo que nos pone de manifiesto que será viable realizar la inversión.

7.8 Epílogo

A continuación haremos un resumen de las principales conclusiones que hemos extraído en nuestro Plan financiero:

- En el plan de inversión financiación, vimos el inmovilizado que deberíamos adquirir para poner en marcha nuestro negocio, la inversión total que debíamos realizar ascendía a 13.408,4 €. Además, para cubrir esta inversión, solicitamos un crédito ICO-Emprendedores por una cantidad de 30.000 € a un 5,64% T.A.E.

- El plan de tesorería que realizamos nos indicó las cantidades de pagos y cobros a los que debería hacer frente nuestra empresa. Los saldos de tesorería que tendremos ascenderá a 79.137,65 €, 111.562,71 € y 153.319,85 € para el escenario realista en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.
- También realizamos el balance de situación para el cierre de ejercicio de los años 2015, 2016 y 2017 para poder ver como quedarían distribuidas las masas patrimoniales de nuestra empresa. Obteniendo un patrimonio neto para estos periodos de 57.318,47 €, 92.721,81 € y 131.932,90 € en el escenario realista.
- Luego analizamos la cuenta de pérdidas y ganancias con el objetivo de observar los resultados de los ejercicios 2015, 2016 y 2017. Los resultados obtenidos para estos años serían de 47.318,47 €, 35.443,33 € y 39.171,08 € respectivamente.
- Seguidamente estudiamos los ratios de tesorería y endeudamiento para ver la situación que tendría respecto a la liquidez y la deuda nuestra empresa. Vimos como obtenía un buen resultado en todos ellos aunque teníamos algo de capital ocioso.
- Por último analizamos mediante los métodos dinámicos del VAN y la TIR la rentabilidad y viabilidad de nuestro proyecto. Viendo que era muy rentable y viable.

8. CONCLUSIONES

Para terminar este proyecto final de carrera haremos un repaso de las principales conclusiones y actuaciones que hemos realizado.

En el capítulo de antecedentes, presentamos la siguiente información:

- ✚ Vimos la repercusión y alcance que tienen los principales videojuegos y la historia de los deportes electrónicos.
- ✚ También observamos los principales actores dentro del mercado de los e-sports y como contribuyen cada uno a esta industria.
- ✚ Presentamos datos para la mejor comprensión del impacto y crecimiento que tienen actualmente los deportes electrónicos.

En el análisis del entorno llegamos a las siguientes conclusiones:

- ✚ Macroentorno: Primeramente realizamos un análisis Pest para ver cuáles eran los factores exógenos que afectan a nuestra organización. Concluimos que la legislación que atañe al sector es dispersa, al no existir una normativa específica del mercado de los deportes electrónicos. Independientemente de lo anteriormente citado, enmarcamos nuestra actividad dentro del marco jurídico que le corresponde.
- ✚ Analizamos las economías española, hispano Americana y mundial observando unas buenas perspectivas de crecimiento, aunque vimos ciertos riesgos geopolíticos que podían truncar este escenario positivo.
- ✚ Estudiamos las perspectivas sociales analizando variables como el crecimiento poblacional, la tasa de desempleo, tasa de emigración...Concluimos que las perspectivas para España respecto a población serán negativas, incentivando que abramos nuestro negocio hacia Hispano América para suplir esta rebaja. Respecto a la tasa de desempleo elevada resolvimos que tenderá a la baja pero con un empobrecimiento en las condiciones laborales y económicas. También observamos las principales características de la población usuaria de videojuegos en España.

✚ Respecto a los factores tecnológicos, vimos que dentro del mercado de los deportes electrónicos existe una alta tasa de cambio, cosa que nos hizo decidir centrarnos en la plataforma de PC por tener una mayor tasa de fidelidad.

✚ Microentorno: En este punto realizamos el análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar cómo afectarían estas variables a nuestra organización.

Respecto a los productores concluimos que al haber un gran número de ellos no supondrían un problema para nuestra empresa.

Los clientes si tendrían un poder de mercado, al ser un gran número y tener una baja tasa de fidelidad.

Concluimos que existen una gran diversidad de servicios sustitutivos por lo tanto deberemos ofreceremos un buen producto diferencial que valoren nuestros clientes.

Determinamos que las barreras de entrada de nuevos competidores eran inexistentes por el momento, haciendo que tendencialmente a futuro el número de operadores en el sector sea elevado pero con una alta tasa de mortalidad.

✚ En el análisis de la competencia estudiamos nuestros competidores externos e internos, viendo quienes eran y cuál era su oferta para poder determinar si existían vacíos en ésta y así tomar una decisión informada sobre qué productos ofreceremos nosotros.

✚ Realizamos un análisis DAFO determinando que tendríamos como debilidades la falta de avales, falta de experiencia en el sector y movilidad de los clientes. Las fortalezas de nuestra empresa son bajo coste de producción, entrada incipiente en el sector y la idea innovadora de plataforma web que desarrollaremos. Las posibles amenazas serán el envejecimiento de la población española, el alto cambio tecnológico y las perspectivas de aumento de la competencia. Entre las oportunidades que

se nos presentan se cuenta el alto crecimiento del mercado, que es un mercado en fase de juventud y que hay existe una baja oferta en castellano.

En el Plan de operaciones realizamos las siguientes actuaciones:

- ✚ Primeramente desarrollamos y planificamos mediante Microsoft Project nuestra plataforma web, dividiéndola en fases de desarrollo y viendo cuales serían los puntos críticos y los recursos necesarios para ponerla en funcionamiento.
- ✚ Seguidamente hicimos un análisis del ciclo vital de nuestra organización, para prever como se desarrollará ésta a lo largo del tiempo y que cambios deberemos implementar para superar las crisis críticas.
- ✚ Después determinamos los servicios que ofrecería nuestra plataforma web de acuerdo al estudio de nuestra competencia. Fijándonos en los datos de atracción de público que tenían las diferentes empresas del sector, resolvimos que con una mayor diversidad en la oferta de servicios se alcanzaba un mayor número de usuarios, de ahí que nuestra estrategia sea la de ofertar todos los tipos de servicios reclamados por los consumidores de este sector.
- ✚ Finalizando el plan de operaciones, estudiamos las diferentes redes sociales para determinar cuál sería nuestro socialmedia más adecuado, incidiendo en que canales serían más óptimos para cada tarea de comunicación.

En el punto quinto de nuestro TFC, análisis de la organización y recursos humanos, concluimos lo siguiente:

- ✚ Determinamos que la misión de nuestra empresa será entretener e informar al mayor número de videojugadores con los servicios que ofreceremos en nuestra plataforma web. Nuestra visión será convertirse en la mayor organización de deportes electrónicos de habla hispana. Los

valores que conformarán nuestra cultura organizacional son orientación al cliente, honestidad y trabajo en equipo.

- ✚ La forma jurídico fiscal que elegimos atendiendo a variables como número de socios, ventajas fiscales, exclusividad de beneficios etc. Será la sociedad de responsabilidad limitada.
- ✚ Analizamos los puestos de trabajo que compondrán nuestra organización en el estadio de juventud cuando pasamos a desarrollar nuestra gestión diaria. Decidimos que estos serían el Director/CEO, Project Designer/Gestor, 4 Jefes de sección de videojuegos, el Webmaster, el Técnico de Audiovisuales y el Reportero/CM.
- ✚ Visualizamos cuales serían las dependencias jerárquicas en nuestro organigrama estratificando nuestros recursos humanos.

En el sexto apartado del trabajo, Plan de marketing, realizamos el que será nuestro Marketing-Mix. En el que establecimos estas premisas:

- ✚ Respecto a la estrategia a seguir en nuestros servicios, optamos por aportar en todos ellos elementos diferenciadores de la competencia, buscando como introducir en estos un valor añadido que pueda ser valorable y perceptible por nuestros usuarios.
- ✚ Analizamos cual sería nuestro público objetivo resultando ser personas mayores de 12 años, que hablan castellano, que tienen acceso a internet y ordenador, que están interesados en los videojuegos y más concretamente en los deportes electrónicos. También describimos a nuestro usuario tipo que serán varones entre 16 y 34 años de habla castellana, que tiene un poder adquisitivo medio, destinan una parte significativa de sus recursos a equipamiento informático y pasan gran parte de su tiempo jugando a los videojuegos que tratamos en nuestra web.
- ✚ En la estrategia de comunicación definimos dos vías de actuación, online y presencial. Decidimos como utilizaríamos nuestro socialmedia para

alcanzar, captar y fidelizar el mayor número de usuarios posible. Determinamos los eventos clave donde presencialmente publicitaremos nuestro espacio web.

Para concluir, en el séptimo punto de nuestro TFC, realizamos el plan económico-financiero de nuestra empresa. En el obtuvimos las siguientes conclusiones:

- ✚ Primeramente vimos la inversión necesaria para la puesta en marcha de nuestra empresa. De acuerdo a ésta y la previsión de necesidades de liquidez, seleccionamos el plan de financiación de la empresa, solicitando un crédito ICO-Emprendedores por valor de 30.000 €.
- ✚ Seguidamente realizamos de acuerdo al escenario realista, el plan de tesorería, concluyendo que tendríamos una tesorería suficiente para cubrir los pagos de nuestra empresa.
- ✚ Luego para visualizar como estarían distribuidas las masas patrimoniales de nuestra empresa, representamos nuestro balance de situación para los años 2015, 2016 y 2017 según el escenario realista.
- ✚ Profundizando en el estudio de las variables de liquidez y endeudamiento mediante estos tipos de r atios, vimos como tendremos liquidez más que suficiente y una buena calidad de la deuda.
- ✚ Por último mediante los métodos de análisis VAN y TIR concluimos que nuestro proyecto es viable y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

Aznar, Juana; Blanco, Juan Manuel (2004). Introducción a la economía teoría y práctica. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. ISBN 8448141695

Bartual Sanfeliu, Inmaculada; García Bernabeu, Ana (2006). Técnicas financieras y sus aplicaciones a la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 8497059336

Bonilla Musoles, María; Ivars Escortell, Antonia; Moya Clemente, Ismael (2011). Matemática de las operaciones financieras: teoría y práctica. Editorial Thomson. Madrid. ISBN 9788497323734

Bueno Campos, Eduard (2010). Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización. Editorial Pirámide. Madrid. ISBN 9788436819113

Guy, Rocher (1996). Introducción a la sociología general. Editorial Herder. Barcelona. ISBN 842540584X

Johnson, G. (2006). Dirección estratégica. Editorial Pearson. Madrid. ISBN 9788420546186

Montoya Melgar, Alfredo (2011). Derecho del Trabajo. Editorial Tecnos. Madrid. ISBN 9788430953493

Oltra Climent, Rafael Francisco; Miguel Molina, María del Rosario (2007). Gestión Administrativa 1. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 9788483631744

Ramió, Carles (2007). Teoría de la organización y Administración Pública. Editorial Tecnos. Barcelona. ISBN 8430934502

Richard A., Brealey; Stewart C., Myers; Alan J., Marcus (2007). Fundamentos de finanzas corporativas. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. ISBN 988448156619

Rivera Vilas, Luis M. (2004). Marketing para las Administraciones Públicas. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 8497056132

Romero Civera, Agustín; Seguí Mas, Elies; Martínez Cuartas, Alejandro (2007).
Gestión contable y fiscal para la administración pública. Editorial Universidad
Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978848363243

Cita electrónica

ABC, (2014), Cuando España y Grecia tenían en 2007 menos tasa de paro que Alemania [En línea]. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20140406/abci-cuando-espana-grecia-tenian-201404041929.html> [Consulta 2 de Agosto de 2014].

Agencia de Protección de Datos, (2012), Quien debe notificar [En línea]. Disponible en: https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canalresponsable/inscripcion_ficheros/quien_debe/index-ides-idphp.php [Consulta 11 de Julio de 2014].

Blizzard, (2014), ¿Qué obtienes al poner Hearthstone: Heroes of Warcraft en un IPAD? [En línea]. Disponible en: <http://us.blizzard.com/es-mx/company/press/pressreleases.html?id=13614572> [Consulta: 9 de Abril de 2014].

CincoDías, (2014), Facebook supera los 1280 millones de usuarios activos [En línea]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/04/23/tecnologia/1398284063_477857.html [Consulta: 15 de Agosto de 2014].

Ecetia, (2013), Las ventas de Fifa 13 ascienden a 14,5 millones de copias [En línea]. Disponible en: <http://ecetia.com/2013/05/ventas-fifa-13-14-millones> [Consulta: 9 de Abril de 2014].

El Mundo, (2014), El Banco de España mejora una décima su previsión de crecimiento para este año y la situa en el 1,3% [En línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/07/23/53cf6fdd268e3eb13e8b456d.html> [Consulta 2 de Agosto de 2014].

El Mundo, (2014), Facebook cumple 10 años y alcanza su “madurez” [En línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/02/02/52ee04c9ca47415f418b456c.html> [Consulta: 15 de Agosto de 2014].

El País, (2014), La desigualdad en España [En línea]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/06/26/actualidad/1403806469_557818.html [Consulta: 8 de Agosto de 2014].

elPeriódico, (2014), League of Legends y Dota 2, los juegos más vistos en Twitch en el mes de mayo [En línea]. Disponible en: <http://blogocio.net/league-of-legends-y-dota-2-los-juegos-mas-vistos-en-twitch-en-el-mes-de-mayo-no-77856/> [Consulta 2 de Julio de 2014].

EmprendePymes, (2014), Las 5 fuerzas de Porter [En línea]. Disponible en: <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/> [Consulta: 13 de Agosto de 2014].

Europapress, (2014), Crossfire supera a League of Legends como free-to-play que genera más beneficios [En línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/portaltic/videojuegos/noticia-crossfire-supera-league-of-legends-free-to-play-genera-mas-beneficios-20140120140404.html> [Consulta 3 de Julio de 2014].

Fondo Monetario Internacional, (2014), Perspectivas de la economía mundial al día, Disponible en: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2014/update/02/pdf/0714s.pdf> [Consulta: 9 de Agosto de 2014].

Go&Web, (2014), Las redes sociales con más usuarios en activo en 2014 [En línea]. Disponible en: <http://goandweb.com/cuantos-usuarios-hay-en-activo-en-las-redes-sociales-2014/> [Consulta: 15 de Agosto de 2014].

ICO, (2014), Tipo de interés máximo de línea ICO Empresas y Emprendedores 2014 vigente del 22/09/2014 al 05/10/2014 [En línea]. Disponible en: <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres> [Consulta: 23 de Septiembre 2014].

INE, (2014), Encuesta de Población Activa nota de prensa [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0214.pdf> [Consulta 5 de Agosto].

INE, (2014), Esperanza de vida [En línea] Disponible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048

[p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout](http://www.ine.es/prensa/np854.pdf) [Consulta: 11 de Agosto de 2014].

INE, (2014), Nota de prensa cifras de población a 1 de enero de 2014 estadísticas migraciones 2013 [En línea] Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np854.pdf> [Consulta: 9 de Agosto de 2014].

Infoautonomos, (2013), ¿Cómo crear una Sociedad de responsabilidad Limitada? [En línea]. Disponible en: <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/> [Consulta 13 de Septiembre de 2014].

Ipyme, (2014), Elección de la forma jurídica [En línea]. Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> [Consulta: 3 de Septiembre de 2014].

Ipyme, (2014), Formas jurídicas de empresa sociedad de responsabilidad limitada [En línea]. Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d5> [Consulta: 11 de Septiembre de 2014].

ISFE, (2012), Videogames in Europe: Consumer Study [En línea]. Disponible en: http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/spain_-_isfe_consumer_study.pdf [Consulta 12 de Agosto].

Lanparty.es, (2014), Party-Mapa de España [En línea]. Disponible en: <http://www.lanparty.es/mapa.php> [Consulta: 4 de Abril de 2014].

Observatorio de Redes Empresariales de Barrabés América, (2014), 10 Programas ERP Software Libre y gratis para PYMES [En línea]. Disponible en: <http://observatorioredesempresariales.wordpress.com/2011/11/01/10-programas-erp-software-libre-y-gratis-para-pymes/> [Consulta: 13 de Marzo de 2014].

Steam, (2014), Steam & Game Stats [En línea]. Disponible en: <http://store.steampowered.com/stats/> [Consulta: 9 de Abril de 2014].

Universitat Politècnica de Catalunya, (2006), El enfoque estratégica de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica [En línea].

Disponible en: <http://www.clubexcelencia.org/foro/ficheros/GTVS/04%2009%20Articulo%20-%20Toro%202006.pdf> [Consulta: 16 de Agosto de 2014].

Vadejuegos, (2012), E-sports, el deporte del futuro se juega con teclado y ratón [En línea]. Disponible en: <http://www.vadejuegos.com/noticias/esports-el-deporte-del-futuro-se-juega-con-teclado-y-raton-20120924.html> [Consulta: 2 de Abril de 2014].

Bibliografía Legal

España. Ley 14/2010, de 3 de Diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos públicos. Diario Oficial de la Comunidad Valenciana, 10 de diciembre de 2010 nº 6414

España. Ley 14/2013, de 27 de Septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Boletín Oficial del Estado, de 28 de septiembre de 2013, nº 233 pp.78787-78882

España. Ley 34/2002, de 11 de Julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio electrónico. Boletín Oficial del Estado, 12 de julio de 2002, nº 166

España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Noviembre, de Protección de Dato de Carácter Personal. Boletín Oficial del Estado, 14 de diciembre de 1999, nº 298 pp. 43088-43099

España. Orden JUS/3185/2010, de 9 de Diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. Boletín Oficial del Estado, de 11 de diciembre de 2010, nº 301 pp. 102642-102645

España. Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de Julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, de 3 de Julio de 2010, nº 161

ANEXOS

Anexo 1. Modelo negocio torneos de pago optimista

Torneos de pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº torneos/año	Ingresos por torneo	Ingresos anuales
League of Legends	5	217,6	12	1088	13056
Dota 2	5	217,6	12	1088	13056
Hearthstone	1	217,6	12	217,6	2611,2
Total				2393,6	28723,2

Anexo 2. Modelo torneos de pago escenario realista

Torneos de pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº torneos/año	Ingresos torneo	Ingresos anuales
League of Legends	5	256	12	1280	15360
Dota 2	5	256	12	1280	15360
Hearthstone	1	256	12	256	3072
Total				2816	33792

Anexo 3. Modelo torneos de pago escenario pesimista

Torneos de pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº torneos/año	Ingresos por torneo	Ingresos anuales
League of Legends	5	179,2	12	896	10752
Dota 2	5	179,2	12	896	10752
Hearthstone	1	179,2	12	179,2	2150,4
Total				1971,2	23654,4

Anexo 4. Modelo Ligas de pago escenario optimista

Ligas de Pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº Ligas/Año	Divisiones	Ingresos Liga/Año
League of Legends	25	128	4	3	38400
Dota 2	25	128	4	3	38400
Hearthstone	5	128	4	3	7680
Total					84480

Anexo 5. Modelo Ligas de pago escenario realista

Ligas de Pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº Ligas/Año	Divisiones	Ingresos Liga/Año
League of Legends	25	108,8	4	3	32640
Dota 2	25	108,8	4	3	32640
Hearthstone	5	108,8	4	3	6528
Total					71808

Anexo 6. Modelo Ligas de pago escenario pesimista

Ligas de Pago	Precio uni.	Nº plazas cubiertas	Nº Ligas/Año	Divisiones	Ingresos Liga/Año
League of Legends	25	89,6	4	3	26880
Dota 2	25	89,6	4	3	26880
Hearthstone	5	89,6	4	3	5376
Total					59136

Anexo 7. Modelo negocio Streams escenario realista

Horas de retransmisión	12
Anuncios por hora	5
Días retransmisión mes	26
Número medio espect.	1140
Precio por visión	0,003
Ingresos mensuales \$	5335,2
Ingresos mensuales €	4208,40576
Beneficios mensuales	2735,46374
Beneficios anuales	32825,5649

Anexo 8. Modelo negocio Streams escenario optimista

Horas de retransmisión	12
Anuncios por hora	5
Días retransmisión mes	26
Número medio espect.	1311
Precio por visión	0,003
Ingresos mensuales \$	6135,48
Ingresos mensuales €	4839,66662
Beneficios mensuales	3145,78331
Beneficios anuales	37749,3997

Anexo 9. Modelo negocio Streams escenario pesimista

Horas de retransmisión	12
Anuncios por hora	5
Días retransmisión mes	26
Número medio espect.	969
Precio por visión	0,003
Ingresos mensuales \$	4534,92
Ingresos mensuales €	3577,1449
Beneficios mensuales	2325,14418
Beneficios anuales	27901,7302

Anexo 10. Modelo negocio Google Adsense 2015

Usuarios aportados por las secciones al día	Total
Torneos Open	33792
Torneos Pago	33792
Liga Open	50688
Liga pago	50688
Guías	78000
Red social	39000
Noticias	19500
Total diario	305460
Total mensual	9307300
Ingresos mensuales ADSENSE OPTIMISTA	6980,475
Ingresos mensuales ADSENSE REALISTA	5933,40375
Ingresos mensuales ADSENSE PESIMISTA	4886,3325

Anexo 10. Modelo negocio Google Adsense 2016

Usuarios aportados por las secciones al día	Total
Torneos Open	33792
Torneos Pago	33792
Liga Open	50688
Liga pago	50688
Guías	217000
Red social	111000
Noticias	48200
Total diario	545160
Total mensual	16599000
Ingresos mensuales ADSENSE OPTIMISTA	12449,25
Ingresos mensuales ADSENSE REALISTA	10581,8625
Ingresos mensuales ADSENSE PESIMISTA	8714,475

Anexo 10. Modelo negocio Google Adsense 2017

Usuarios aportados por las secciones al día	Total
Torneos Open	33792
Torneos Pago	33792
Liga Open	50688
Liga pago	50688
Guías	366000
Red social	183000
Noticias	75600
Total diario	793560
Total mensual	24153600
Ingresos mensuales ADSENSE OPTIMISTA	18115,2
Ingresos mensuales ADSENSE REALISTA	15397,92
Ingresos mensuales ADSENSE PESIMISTA	12680,64

Anexo 11. Modelo negocio tienda online 2015

	Total
Número visitantes por meses	9307300
Número compradores meses	9307,3
Gasto por meses	232682,5
Ingresos por meses tienda online OP	11634,125
Ingresos por meses tienda online RE	9889,00625
Ingresos por meses tienda online PE	8143,8875

Anexo 12. Modelo negocio tienda online 2016

	Total
Número visitantes por meses	16599000
Número compradores meses	16599
Gasto por meses	414975
Ingresos por meses tienda online OP	20748,75
Ingresos por meses tienda online RE	17636,4375
Ingresos por meses tienda online PE	14524,125

Anexo 12. Modelo negocio tienda online 2017

	Total
Número visitantes por meses	24153600
Número compradores meses	24153,6
Gasto por meses	603840
Ingresos por meses tienda online OP	30192
Ingresos por meses tienda online RE	25663,2
Ingresos por meses tienda online PE	21134,4

Anexo 13. Plan tesorería optimista

	2015	2016	2017
Cobros			
Ventas	174636,597	189219,997	204329,197
Saldo ejercicio anterior	0	109514,914	169952,148
Préstamo	30000	0	0
Capital Social	10000	0	0
Total Cobros	214636,597	298734,911	374281,345
Pagos			
Inmovilizado	13408,23	2342,4	2342,4
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Seguridad social	3600	9720	9720
Internet	2937	2937	2937
Publicidad	1000	2000	2000
Dietas	2000	2000	5000
Gastos Constitución	1500	0	0
Impuesto Sociedades	0	12906,9081	15374,5884
Amortización del préstamo	5360,18	5662,55	5981,97
Gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,48
Total Pagos	105121,683	128782,763	134250,438
Saldo tesorería	109514,914	169952,148	240030,907

Anexo 14. Plan tesorería optimista

	2015	2016	2017
Cobros			
Ventas	123722,35	133930,73	144507,17
Saldo ejercicio anterior	0	58600,6675	71385,7714
Préstamo	30000	0	0
Capital Social	10000	0	0
Total Cobros	163722,35	192531,398	215892,942
Pagos			
Inmovilizado	13408,23	2342,4	2342,4
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Seguridad social	3600	9720	9720
Internet	2937	2937	2937
Publicidad	1000	2000	2000
Dietas	2000	2000	5000
Gastos Constitución	1500	0	0
Impuesto Sociedades	0	5269,7711	4316,73496
Amortización del préstamo	5360,18	5662,55	5981,97
Gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,48
Total Pagos	105121,683	121145,626	123192,585
Saldo tesorería	58600,6675	71385,7714	92700,3566

Anexo 15. Activo optimista

ACTIVO	2015	2016	2017
Activo no corriente	11170,15	8932,08	6694,01
Inmovilizado Intangible	2518,95	2430,68	2342,41
Aplicaciones Informáticas	2342,4	2342,4	2342,4
Patentes y marcas	264,82	264,82	264,82
Amortización acumulada	-88,27	-176,54	-264,81
Inmovilizado Material	8651,2	6501,4	4351,6
Equipamiento Informático	10749	10749	10749
Material de Oficina	52	52	52
Amortización acumulada	-2149,8	-4299,6	-6449,4
Activo corriente	109514,914	169952,148	240030,907
Existencias	0	0	0
Deudores comerciales	0	0	0
Inversiones financieras corto	0	0	0
Existencias y otros activos líquidos	109514,914	169952,148	240030,907
Tesorería	109514,914	169952,148	240030,907
Total Activo	120685,064	178884,228	246724,917

Anexo 16. Pasivo optimista

PASIVO	2015	2016	2017
Patrimonio Neto	83139,1462	144637,5	209935,114
Fondos propios	83139,1462	144637,5	209935,114
Capital social	10000	10000	10000
Reservas	0	0	0
Resultado ejercicios anteriores	0	73139,1462	134637,5
Resultado ejercicio	73139,1462	61498,3534	65297,6144
Pasivo no corriente	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas a largo plazo	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas con entidades de crédito	24639,82	18977,27	12995,3
Pasivo corriente	12906,9081	15374,5884	23793,8715
Deudas a corto plazo	0	0	2028
Deudas con entd. De crédito	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0	0	0
Otras deudas con administraciones Públicas	12906,9081	15374,5884	21765,8715
Total Pasivo	120685,8743	178989,358	246724,286

Anexo 17. Activo pesimista

ACTIVO	2015	2016	2017
Activo no corriente	11170,15	8932,08	6694,01
Inmovilizado Intangible	2518,95	2430,68	2342,41
Aplicaciones Informáticas	2342,4	2342,4	2342,4
Patentes y marcas	264,82	264,82	264,82
Amortización acumulada	-88,27	-176,54	-264,81
Inmovilizado Material	8651,2	6501,4	4351,6
Equipamiento Informático	10749	10749	10749
Material de Oficina	52	52	52
Amortización acumulada	-2149,8	-4299,6	-6449,4
Activo corriente	58600,6675	71385,7714	92700,3566
Existencias	0	0	
Deudores comerciales	0	0	
Inversiones financieras corto	0	0	
Existencias y otros activos líquidos	58600,6675	71385,7714	92700,3566
Tesorería	58600,6675	71385,7714	92700,3566
Total Activo	69770,8175	80317,8514	99394,3666

Anexo 18. Pasivo pesimista

PASIVO	2015	2016	2017
Patrimonio Neto	39862,0362	57128,976	77560,0626
Fondos propios	39862,0362	57128,976	77560,0626
Capital social	10000	10000	10000
Reservas	0	0	0
Resultado ejercicios anteriores	0	29862,0362	47128,976
Resultado ejercicio	29862,0362	17266,9398	20431,0866
Pasivo no corriente	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas a largo plazo	24639,82	18977,27	12995,3
Deudas con entidades de crédito	24639,82	18977,27	12995,3
Pasivo corriente	5269,7711	4316,73496	8838,36221
Deudas a corto plazo	0	0	2028
Deudas con entd. De crédito	0	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0	0	0
Otras deudas con administraciones Públicas	5269,7711	4316,73496	6810,36221
Total Pasivo	69771,6273	80422,981	99393,7248

Anexo 19. Cuenta pérdidas y ganancias optimista

	2015	2016	2017
Importe neto cifra negocios	174636,597	189219,997	204329,197
Ventas	174636,597	189219,997	204329,197
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	77400	99720	99720
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Cargas sociales	3600	9720	9720
Otros gastos de explotación	7437	6937	9937
Servicios de profesionales independientes	1500	0	0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1000	2000	2000
Suministros	2937	2937	2937
Otros gastos servicios	2000	2000	5000
Amortización del inmovilizado	2237,27	4476,15	6714,23
Resultado explotación	87562,327	78086,847	87957,967
Ingresos financieros	0	0	0
gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,481167
Resultado financiero	-1516,2727	-1213,9052	894,481167
Resultado antes de Impuestos	86046,0543	76872,9418	87063,4858
Impuestos sobre beneficios	12906,9081	15374,5884	21765,8715
Resultado del ejercicio	73139,1462	61498,3534	65297,6144

Anexo 20. Cuenta pérdidas y ganancias pesimista

	2015	2016	2017
Importe neto cifra negocios	123722,35	133930,73	144507,16
Ventas	123722,35	133930,73	144507,16
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	77400	99720	99720
Sueldos y salarios	73800	90000	90000
Cargas sociales	3600	9720	9720
Otros gastos de explotación	7437	6937	9937
Servicios de profesionales independientes	1500	0	0
Publicidad,propaganda y relaciones públicas	1000	2000	2000
Suministros	2937	2937	2937
Otros gastos servicios	2000	2000	5000
Amortización del inmovilizado	2237,27	4476,15	6714,23
Resultado explotación	36648,08	22797,58	28135,93
Ingresos financieros	0	0	0
gastos financieros	1516,2727	1213,9052	894,481167
Resultado financiero	-1516,2727	-1213,9052	894,481167
Resultado antes de Impuestos	35131,8073	21583,6748	27241,4488
Impuestos sobre beneficios	5269,7711	4316,73496	6810,36221
Resultado del ejercicio	29862,0362	17266,9398	20431,0866

Anexo 21. Cuadro Amortización préstamo

Año	Mes	T. mensual	Mensualidad	C. Intereses	C.Amortizado	Cap. Vivo
0	0	0,004583503				30000
1	1	0,0045835	573,04 €	137,505	435,53 €	29.564,47 €
1	2	0,0045835	573,04 €	135,5087359	437,53 €	29.126,94 €
1	3	0,0045835	573,04 €	133,5033222	439,53 €	28.687,40 €
1	4	0,0045835	573,04 €	131,4887167	441,55 €	28.245,86 €
1	5	0,0045835	573,04 €	129,4648773	443,57 €	27.802,28 €
1	6	0,0045835	573,04 €	127,4317615	445,61 €	27.356,68 €
1	7	0,0045835	573,04 €	125,389327	447,65 €	26.909,03 €
1	8	0,0045835	573,04 €	123,337531	449,70 €	26.459,33 €
1	9	0,0045835	573,04 €	121,2763306	451,76 €	26.007,57 €
1	10	0,0045835	573,04 €	119,2056827	453,83 €	25.553,73 €
1	11	0,0045835	573,04 €	117,1255439	455,91 €	25.097,82 €
1	12	0,0045835	573,04 €	115,0358708	458,00 €	24.639,82 €
2	13	0,0045835	573,04 €	112,9366198	460,10 €	24.179,72 €
2	14	0,0045835	573,04 €	110,8277468	462,21 €	23.717,51 €
2	15	0,0045835	573,04 €	108,7092078	464,33 €	23.253,18 €
2	16	0,0045835	573,04 €	106,5809584	466,46 €	22.786,73 €
2	17	0,0045835	573,04 €	104,4429542	468,59 €	22.318,13 €
2	18	0,0045835	573,04 €	102,2951505	470,74 €	21.847,39 €
2	19	0,0045835	573,04 €	100,1375024	472,90 €	21.374,49 €
2	20	0,0045835	573,04 €	97,96996461	475,07 €	20.899,42 €
2	21	0,0045835	573,04 €	95,79249195	477,25 €	20.422,17 €
2	22	0,0045835	573,04 €	93,60503884	479,43 €	19.942,74 €
2	23	0,0045835	573,04 €	91,40755954	481,63 €	19.461,11 €
2	24	0,0045835	573,04 €	89,2000081	483,84 €	18.977,27 €
3	25	0,0045835	573,04 €	86,98233834	486,06 €	18.491,22 €
3	26	0,0045835	573,04 €	84,7545039	488,28 €	18.002,94 €
3	27	0,0045835	573,04 €	82,51645817	490,52 €	17.512,42 €
3	28	0,0045835	573,04 €	80,26815436	492,77 €	17.019,65 €
3	29	0,0045835	573,04 €	78,00954545	495,03 €	16.524,62 €
3	30	0,0045835	573,04 €	75,74058421	497,30 €	16.027,32 €
3	31	0,0045835	573,04 €	73,46122319	499,58 €	15.527,74 €
3	32	0,0045835	573,04 €	71,17141471	501,87 €	15.025,88 €
3	33	0,0045835	573,04 €	68,87111089	504,17 €	14.521,71 €
3	34	0,0045835	573,04 €	66,56026364	506,48 €	14.015,23 €
3	35	0,0045835	573,04 €	64,23882461	508,80 €	13.506,44 €
3	36	0,0045835	573,04 €	61,90674527	511,13 €	12.995,30 €
4	37	0,0045835	573,04 €	59,56397684	513,47 €	12.481,83 €
4	38	0,0045835	573,04 €	57,21047034	515,83 €	11.966,00 €
4	39	0,0045835	573,04 €	54,84617653	518,19 €	11.447,81 €
4	40	0,0045835	573,04 €	52,47104599	520,57 €	10.927,25 €
4	41	0,0045835	573,04 €	50,08502904	522,95 €	10.404,29 €
4	42	0,0045835	573,04 €	47,68807577	525,35 €	9.878,94 €

PLAN DE EMPRESA: CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA WEB DEDICADA A LOS E-SPORTS

4	43	0,0045835	573,04 €	45,28013608	527,76 €	9.351,19 €
4	44	0,0045835	573,04 €	42,86115959	530,18 €	8.821,01 €
4	45	0,0045835	573,04 €	40,43109572	532,61 €	8.288,40 €
4	46	0,0045835	573,04 €	37,98989365	535,05 €	7.753,35 €
4	47	0,0045835	573,04 €	35,53750233	537,50 €	7.215,85 €
4	48	0,0045835	573,04 €	33,07387048	539,96 €	6.675,89 €
5	49	0,0045835	573,04 €	30,59894657	542,44 €	6.133,45 €
5	50	0,0045835	573,04 €	28,11267885	544,92 €	5.588,53 €
5	51	0,0045835	573,04 €	25,61501532	547,42 €	5.041,10 €
5	52	0,0045835	573,04 €	23,10590375	549,93 €	4.491,17 €
5	53	0,0045835	573,04 €	20,58529167	552,45 €	3.938,72 €
5	54	0,0045835	573,04 €	18,05312636	554,98 €	3.383,74 €
5	55	0,0045835	573,04 €	15,50935487	557,53 €	2.826,21 €
5	56	0,0045835	573,04 €	12,953924	560,08 €	2.266,12 €
5	57	0,0045835	573,04 €	10,38678032	562,65 €	1.703,47 €
5	58	0,0045835	573,04 €	7,807870132	565,23 €	1.138,24 €
5	59	0,0045835	573,04 €	5,217139511	567,82 €	570,42 €
5	60	0,0045835	573,04 €	2,614534276	570,42 €	0,00 €
			34.382,26 €	4382,258067	30.000,00 €	