

Plan de Negocio de Gamerized

Luque Garcia, Eduard

Curs 2014-2015

Director: JORDI BOSCH

GRAU EN ENGINYERIA DE SISTEMES AUDIOVISUALS



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

Escola
Superior Politècnica

Treball de Fi de Grau

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi padre por su incuestionable experiencia, a mi tutor por darme la oportunidad de realizar este proyecto y ayudarme en momentos de bloqueo, y por último agradecer a mis amigos más cercanos por su paciencia y sus inestimables consejos.

Resumen

En este trabajo de final de grado se ha realizado el desarrollo del plan de negocio de *Gamerized*, una aplicación para teléfonos móviles inteligentes que aprovecha la tecnología de geolocalización para ofrecer un sistema de intercambio, préstamo, alquiler y compraventa de videojuegos y videoconsolas entre usuarios.

El objetivo del trabajo consiste en poner en práctica los conocimientos técnicos y de gestión de proyectos para estudiar la viabilidad de una nueva empresa en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación.

De esta forma, por un lado se observan aspectos como el análisis de márketing, el plan financiero, las operaciones, la organización de la empresa, la gestión de riesgos, el estudio del entorno y las estrategias de crecimiento. Y por otro lado, se detallan las especificaciones técnicas sobre el desarrollo teórico y el mantenimiento de la aplicación.

Abstract

In this final degree's work, it has been performed the development of *Gamerized's* business plan, an app for smartphones which gets use of the geolocation technology to offer a system of trading, lending, renting, buying and selling videogames and consoles between users.

The main point of this work is to put into practice the knowledge in project management, to study the viability of a new enterprise in the sector of information and communication technologies (ICT).

On the one hand, there are aspects such as marketing analysis, the financial plan, operations and organization of the enterprise, risk's management, the study of the environment and strategies of development. And on the other hand, there are detailed the technical specifications about the theoretical development and maintenance of the app.

Prólogo

El mundo actual avanza hacia un ecosistema tecnológico donde las aplicaciones móviles dejan de verse como elementos de ocio y empiezan a considerarse herramientas indispensables que facilitan la vida diaria de las personas, descubriendo nuevas necesidades o proponiendo soluciones para muchos problemas.

Así bien este tipo de tecnología se presenta como una vía de salida para jóvenes emprendedores, en los que influyen aspectos como el entorno informático en el que se mueven, los conocimientos, las ideas o la motivación desarrollada en la universidad, y que desencadenan en grandes propuestas tanto para particulares como para empresas internacionales.

Mismamente, se considera que una de las mayores competencias que un ingeniero ha de tener en su haber consiste en dominar la gestión de proyectos debido a los retos que deberá afrontar en su carrera profesional.

En consecuencia, la oportunidad que se ofrece de llevar a cabo un plan de negocio sobre una aplicación para teléfonos móviles, permite adquirir las primeras pinceladas de experiencia al combinar estos dos aspectos de vital importancia en el mundo actual de las tecnologías de la información y la comunicación.

Índice

	Pág.
Resumen.....	vi
Prólogo.....	vii
1. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS.....	1
1.1. Identificación de la Necesidad de Mercado.....	1
1.2. Idea.....	3
1.3. Valor.....	3
1.4. Ventajas Competitivas.....	3
2. MARKETING.....	5
2.1. Marketing Estratégico.....	5
a) Segmentación de Mercado.....	5
b) Competencia.....	7
c) Posicionamiento.....	8
2.2. Marketing Táctico.....	10
a) Producto.....	10
b) Precio.....	11
c) Comunicación.....	12
d) Distribución.....	14
3. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	15
3.1. Plan de Inversiones.....	15
3.2. Plan de Financiación.....	16
3.3. Estado de Tesorería Previsional.....	17
3.4. Cuenta de Resultados Previsional.....	18
3.5. Análisis del Punto de Equilibrio.....	20
4. OPERACIONES.....	21
4.1. Proyectos.....	21
4.2. Servicios.....	23
4.3. Arquitectura de la Aplicación.....	23
4.4. Esquema de Sistemas de la Aplicación.....	24
4.5. Elementos de Supervisión de Calidad.....	25
5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	27
5.1. Cadena de Valor.....	27
5.2. Externalización.....	28
5.3. Procesos Básicos.....	29
5.4. E-Business.....	31
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	33
6.1. Organigrama.....	33
6.2. Selección y Contratación.....	34
6.3. Política Salarial.....	35
6.4. Dirección y Liderazgo.....	36
6.5. Metodología de Equipos.....	37

7. ASPECTOS LEGALES.....	39
7.1. Forma Jurídica y Constitución Legal de la Empresa.....	39
7.2. Marcas y Patentes.....	39
8. RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	41
8.1. Análisis DAFO.....	41
8.2. Plan de Contingencias.....	43
9. ENTORNO.....	45
9.1. Atracción del Sector.....	45
9.2. Elementos Significativos del Entorno de la Empresa.....	48
9.3. Código Ético y Valores.....	48
10. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.....	51
Bibliografía.....	55
Anexos.....	59

1. CONCEPTOS ESTRATÉGICOS

1.1. Identificación de la Necesidad de Mercado

El uso de las aplicaciones móviles ha ido creciendo en volumen de usuarios desde su punto de partida de manera vertiginosa. Tal y como describe la firma de investigación tecnológica *Yankee Group*, durante el ejercicio anual de 2014 se llevaron a cabo 134 millones de instalaciones de apps móviles, y se prevé que dicha cifra alcanzará los 342 millones en 2018¹.

Estos datos constatan que nos dirigimos hacia un ecosistema tecnológico en el que las aplicaciones no solo tomarán más importancia en la vida diaria de las personas, sino que llegarán a formar parte de sus necesidades. Tal cambio se puede percibir sobre todo en el tipo de app y el número de usos que se le da, sin ir más lejos el estudio analítico de la firma *Localytics* a fecha de 2014, sostiene que el número de personas que utiliza una aplicación más de once veces ha pasado del 26% al 39% en un período de tres años².

Dicha transformación implica que surge la necesidad de crear aplicaciones móviles de mayor calidad, dónde aquellas que antes contaban con el factor sorpresa ahora empiezan a pasar a un segundo plano. Es ahí donde reside la clave de identificar y hacerse un hueco en el mercado, las propuestas deben estar mejor dirigidas que nunca a grupos de usuarios más específicos en los que el uso de la aplicación sea constante y dejar de lado el proceso viral de poca duración del que se aprovechaban las primeras aplicaciones y que como consecuencia, cayeron en el olvido.

Aquí es donde entra en juego la propuesta de *Gamerized*, enfocada y dirigida a un sector de mercado también en auge, donde los posibles usuarios destacan por su constancia y por la entrada cada vez mayor de otros menos habituales. Hablamos del sector del videojuego al más bajo nivel, donde los jugadores acompañan al día el uso de las nuevas tecnologías pero no así las nuevas maneras de hacer que adoptan las grandes desarrolladoras.

Con cada nueva generación de videoconsolas y videojuegos el uso de *la tecnología en la nube* aumenta, interconectando a jugadores de todo el mundo y haciendo más accesible las descargas y el uso de los videojuegos. Pero a la vez descuidando tres de los propósitos primigenios de la industria: el acceso al juego, la necesidad económica y la diversión en compañía.

Las grandes comunidades y nichos de jugadores a nivel nacional, reclaman la necesidad imperiosa de mantener los principios comentados. Es ahí, donde identificamos los tres grandes problemas y a partir de las cuales surgen las necesidades que *Gamerized* trataría de cubrir:

¹ *Yankee Group* es un grupo de investigación de Massachusetts relacionado con las tecnologías de la información. La información del estudio está extraída de la revista digital *Interactiva*: <<http://interactivadigital.com/2015/02/09/apps-la-necesidad-de-una-publicidad-bien-dirigida>>

² *Localytics* es una firma estadounidense que investiga y analiza el impacto de las aplicaciones móviles. La información del estudio está extraída de la revista digital *Interactiva*: <<http://interactivadigital.com/2015/02/09/apps-la-necesidad-de-una-publicidad-bien-dirigida>>

- Acceso al Juego:
 - Con la inmensa variedad de videojuegos que hay hoy en día, prácticamente todos los jugadores ven atadas sus posibilidades de acceder a muchos de los que desearían jugar o probar. Por ello, *Gamerized* sería la principal solución a este problema, ya que ofrece la posibilidad de acceder a videojuegos que por determinadas variables antes no había sido posible.

- Necesidad Económica:
 - Supuestamente *la tecnología en la nube* estaba diseñada para ser una herramienta complementaria al juego físico que abarataría los costes de los videojuegos puesto que gastos de distribución o venta directa al consumidor se verían suprimidos. No solo no ha resultado ser así, sino que las desarrolladoras han aprovechado la oportunidad de la descarga en red para lanzar *DLC (Downloadable Content* o Contenido Descargable) como complementos a los videojuegos a un coste proporcional elevado.
 - Crecen barreras y surgen cada vez más restricciones al sector de segunda mano. Donde antes los jugadores veían su oportunidad de acceder a un videojuego o una consola que no se podían permitir en época de lanzamiento, ahora ven cada vez más impedimentos.

- Jugar en Compañía:
 - El concepto de jugar en compañía está cambiando para bien y para mal. Si bien ahora es más fácil poder jugar en cualquier momento con cualquier persona del mundo a través de la tecnología on-line, esto supone un sobrecargo mensual y un aumento del precio de los videojuegos que muchos usuarios no pueden permitirse.
 - La dirección que se ha tomado respecto al juego online no solo implica que las promociones individuales y los registros personales han aumentado. Si no que el propósito de diversión con amigos se está perdiendo, volviéndose en una diversión más individual.

Los aspectos aquí mencionados son tres de las grandes razones por las que consideramos que el surgimiento de *Gamerized* no solo cubriría la necesidad de muchos jugadores, sino que permitiría compatibilizar el pensamiento tradicional con el futuro y de esta forma hacerse una herramienta o aplicación accesible y constante para el grueso de usuarios.

1.2. Idea

La idea de la aplicación para teléfonos móviles inteligentes, *Gamerized* consiste en poner a disposición de los usuarios un sistema de préstamo, compra, venta, alquiler o intercambio de videojuegos físicos y consolas a través de la tecnología GPS (*Global Positioning System* o Sistema de Posicionamiento Global) de los dispositivos actuales.

Los usuarios serían capaces de definir un rango de distancia con el que ponerse en contacto con otros usuarios. Además, la interfaz de la aplicación permitiría ajustar parámetros tales como: plataforma de sobremesa, título o género del videojuego, tipo de transacción, solicitar u ofertar entre otros.

1.3. Valor

La pregunta correcta es; ¿qué valor puede tener una aplicación que unifica y da respuesta a la demanda de una gran parte de usuarios correspondientes a un sector, que se encuentra en su mayor fase de crecimiento?

Asimismo, el simple hecho de poder interactuar con gente de la zona que selecciones aporta el plus de seguridad que en ciertas ocasiones nos desprovee de hacer tratos con alguien a través de una pantalla.

Si bien es cierto que ya existen aplicaciones de carácter similar, en ningún caso se ponen a disposición facilidades tan específicas como las que ofrece *Gamerized*. Focalizado en un sector muy concreto, donde los usuarios no tienen problemas en ningún momento para identificar el qué, el cómo y el dónde. Una interacción tan intuitiva con un propósito tan centrado, permite que la aplicación esté cuidada hasta el último detalle, así como acceso a actualizaciones periódicas para tratar de mejorar cualquier aspecto que los usuarios comuniquen y sobre todo mantener a la última el catálogo de la industria del videojuego.

Complementariamente, en la versión inicial de la aplicación veríamos disponibles dos idiomas: español e inglés.

1.4. Ventajas Competitivas

Tal y como hemos visto en el valor que puede tener la aplicación, hay aspectos muy destacables versus otras apps de índole similar en el mercado, como pueden ser algunas de compraventa de segunda mano, uso de la tecnología GPS para conocer personas o lugares, etc. A pesar de ello, las ventajas competitivas por las que destacaría *Gamerized* serían principalmente:

- **Innovación y exclusividad:** De su posible salida a mercado, *Gamerized* sería la primera y única aplicación de este estilo dedicada a los jugadores de videoconsolas tanto portátiles como de sobremesa.

- Focalización: A diferencia de otras aplicaciones, *Gamerized* estaría centrada únicamente en ofrecer y facilitar un servicio de intercambio, préstamo y compraventa de videojuegos y videoconsolas.
- Actualizaciones: La aplicación vería constantes y periódicas actualizaciones, tanto por interacción y mejora del servicio como por mantener al día el catálogo de la industria del videojuego.
- Seguridad y comodidad: Si bien hoy en día contamos con aplicaciones que utilizan el sistema GPS de los dispositivos móviles, *Gamerized* ofrece la posibilidad de ajustar múltiples parámetros tanto de geolocalización, como de rating de usuarios.
- Idiomas: La mayoría de aplicaciones nacionales cuentan solo con el idioma del territorio, no así nuestra aplicación, la cual contaría con la posibilidad de configurar el lenguaje entre inglés y español. Además se estudiaría la posibilidad de añadir otros idiomas si la demanda lo requiere.
- Multiplataforma: El gran problema de las aplicaciones de hoy en día es que se ven restringidas para ciertos dispositivos móviles y sus sistemas operativos. *Gamerized* se desarrollaría teniendo en mente el acceso desde teléfonos con Android (*Play Store*), iOS (*App Store*) y *Windows Phone*.

2. MARKETING

2.1. Marketing Estratégico

En este punto analizaremos paso por paso las características de marketing estratégico de la aplicación, repasando en primer lugar la segmentación de mercado al cual va enfocada, en segundo lugar un análisis exhaustivo de la competencia y por último su posicionamiento en relación precio-calidad en el mercado.

a) Segmentación de Mercado

Identificamos el mercado objetivo de la aplicación como todo aquel sector de la población que dedica buena parte de su tiempo libre a los videojuegos. Para identificar exactamente a qué tan grueso nos dirigimos, haremos referencia al estudio que realizó en 2014 la *Asociación Española de Videojuegos (AEVI)*:

- Existen 14 millones de jugadores en España que consumen videojuegos una media de 5 horas semanales.
- Un 40% de la población española es jugadora de un modo casual o más dedicado.
- El perfil de consumidor de videojuegos es de entre 6 y 64 años, siendo el segmento de 15 a 34 el más activo.
- Citamos las palabras textuales de Alberto González, presidente de la *AEVI*: “*Los videojuegos se han consolidado en todos los ámbitos sociales de nuestro país, tanto por edad como por género*”³.

Realizando un estudio más exhaustivo, la consultora *Newzoo* aporta los siguientes datos de su estudio de mercado⁴:

- España ocupa el segundo puesto de ranking de países con mayor porcentaje de usuarios que disponen de todos los soportes disponibles (ordenador, consola de sobremesa, smartphones, tabletas, consolas portátiles) y que además juegan en todos ellos.
- Si bien 14 millones de jugadores dedicaban una media de 5 horas semanales, *Newzoo* muestra que cerca de 20 millones de jugadores en España cuentan con algún tipo de entretenimiento de este estilo. De los cuales, el 31% (6 millones) juegan en todas las plataformas disponibles, solamente superado por China.

³ El análisis del estudio que realizó la *AEVI* se puede encontrar en una de las revistas digitales más prestigiosas del país en el ámbito de los videojuegos, *Meristation*:
<<http://www.meristation.com/pc/noticias/espana-tiene-14-millones-de-jugadores/58/2010233>>

⁴ La revista digital española sobre videojuegos *Jugar es Serio*, recoge la información del estudio de *Newzoo*, una firma de investigación holandesa que analiza el sector de los videojuegos:
<<https://jugaresserio.wordpress.com/2014/01/21/espana-el-segundo-pais-del-mundo-con-mayor-porcentaje-de-jugadores-por-dispositivos/>>

- A continuación se adjunta el gráfico producido por dicha consultora y a través del cual podemos observar el flujo de jugadores por dispositivo:

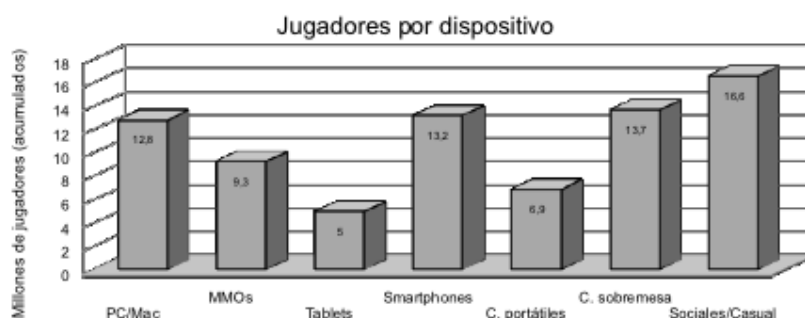


Imagen 1 - Jugadores por Dispositivo.

Atendiendo al gasto económico en videojuegos y continuando con el estudio de mercado de *Newzoo*, España se sitúa en el décimo puesto del ranking mundial debido a que un 45% de los usuarios tratan de conseguir y acceder los videojuegos sin pagar por ello.

De esta forma la segmentación de mercado que nosotros realizamos para la aplicación *Gamerized* es la siguiente:

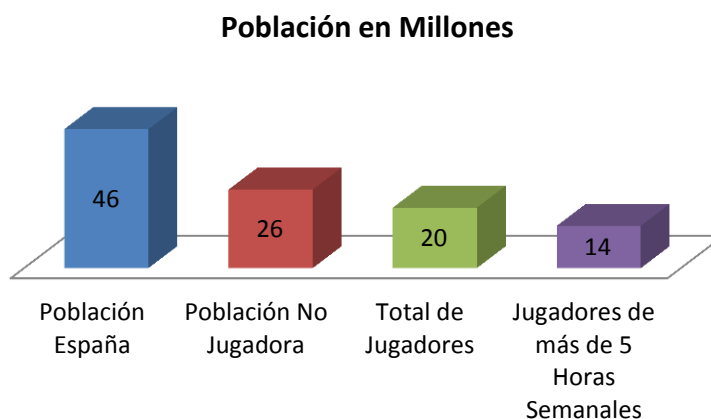


Imagen 2 – Población Española en Millones de Jugadores.

En conclusión, *Gamerized* se enfoca en un nicho de mercado de unos 20 millones de personas, de los cuales potencialmente 14 millones se considerarían su máxima.

Dentro del mercado potencial de los 14 millones haremos una estimación a la baja para calcular el número de descargas factibles anuales. Para ello hemos realizado una encuesta a 50 jugadores anónimos de la ciudad de Barcelona⁵:

- ¿Has utilizado aplicaciones móviles como *eBay*, *Wallapop* o *Segundamano* para conseguir videojuegos o algo relacionado con ellos? 21/50.
- ¿Pagarías por el uso de la aplicación si se adaptase a tus necesidades, de manera específica y únicamente dedicada a videojuegos? 11/21.

⁵ Ver Anexo 3 del trabajo para consultar los resultados de la encuesta realizada.

Así bien un 42% utiliza este tipo de apps y un 52% de estos pagaría por ello. Siendo en definitiva un 21% de la población inicial, la estimación de clientes reales anuales.

Tras la extracción de los resultados, a partir de ahora consideraremos ese 21% de los 14 millones, es decir unos 3 millones como usuarios reales de la aplicación.

b) Competencia

En *Gamerized* entendemos como competencia toda aquella aplicación enfocada a la compra-venta de segunda mano, así como las tiendas de videojuegos o de artículos usados que ofrecen un servicio, en esencia, similar al nuestro.

Concretamente hemos realizado un breve *benchmarking*, donde destacaremos las siguientes aplicaciones y tiendas:

- Wallapop: Venta de todo tipo de productos de segunda mano a través de internet aplicando una capa de geolocalización desde un smartphone. *Wallapop* supone la competencia por defecto de *Gamerized* en España, contando ya con una curva de adaptación superada y un efecto de crecimiento en el mercado basándose en un sistema parecido.
- Ebay: No solo supone parte de nuestra competencia, sino que también representa una gran referencia a escala global. Ebay es el mayor centro de compra-venta de artículos de todo tipo a nivel mundial. Disponible en página web o en aplicación para smartphones.
- Game: Principal cadena comercial de tiendas especializadas en videojuegos de España. Dispone de una sección de compra-venta de videojuegos y videoconsolas de segunda mano.
- Cash Converters: La cadena de tiendas por defecto de compra-venta de segunda mano en España. Mantiene muchas similitudes con *Wallapop* pero prácticamente todo a nivel físico.
- CeX España: Muy similar a *Cash Converters* pero con el añadido de que están especializados en informática, telefonía y videojuegos.

A pesar de ello, tal y como mencionamos anteriormente en las ventajas competitivas que ofrecía nuestra app, *Gamerized* tiene un propósito mucho más focalizado y especializado. De este modo, a continuación observaremos una tabla comparativa entre las ventajas que ofrecen las diversas aplicaciones o servicios similares respecto a *Gamerized*:

Tabla 1 – Ventajas Competitivas

Característica/ Empresa	Gamerized	Wallapop	eBay	Game	Cash Converters	CeX
Compra-Venta 2ª Mano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Smartphone	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Geolocalización	Sí	Sí	No	No	No	No
Especialización	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Interfaz y Filtros Intuitivos	Sí	Sí	No	No	No	No
Compatibilidad (Android/iOS/Wi ndows)	Sí	No	Sí	No	No	No
Evolución Constante	Sí	Sí	Sí	No	No	No

El propósito de dicha tabla es dejar claro cuáles son los principales puntos fuertes que *Gamerized* quiere cubrir. Así como resaltar los aspectos negativos de la competencia y que consideramos fundamentales en una app de este estilo.

c) Posicionamiento

Respecto al posicionamiento de la aplicación, cabe tener claro que un servicio especializado y de calidad, con actualizaciones constantes, y basado en cubrir las necesidades de un sector de mercado poco explotado en este sentido supone un coste mayor que otras aplicaciones:

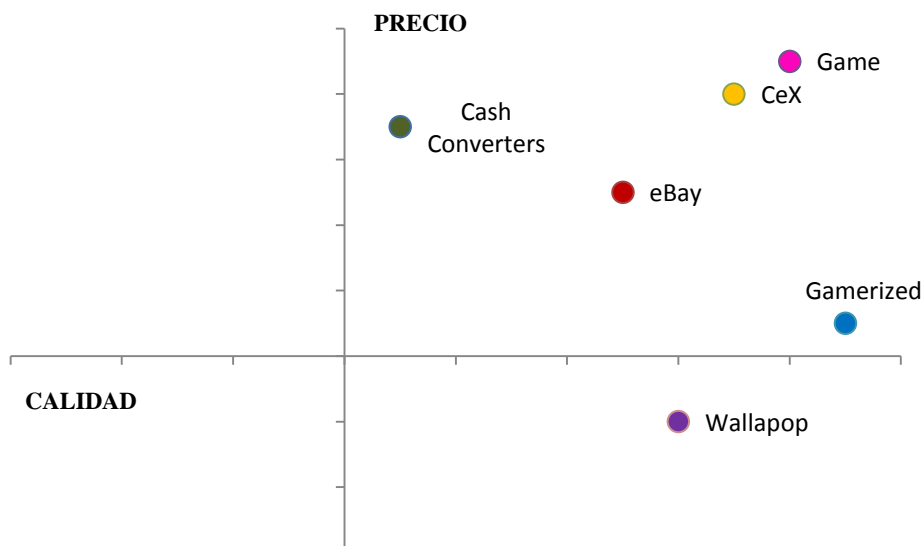


Imagen 3 – Posicionamiento de Mercado.

Como podemos observar en la gráfica⁶ anterior, *Wallapop* es una aplicación gratuita, por el momento, debido a que su fuente de ingresos actual proviene de las empresas con capital de riesgo, como muchas otras *start-up*. *Ebay* en cambio, obtiene su fuente de ingresos a partir de un porcentaje de la venta que realiza cada usuario, por lo que encarece el proceso. A pesar de que la calidad de ambas es elevada, no puede aproximarse al aspecto de especialización en videojuegos del que hablamos en *Gamerized*.

Por otra parte, tiendas físicas especializadas como *Game* y *CeX*, si mantienen ese nivel de calidad elevada, pero el porte de distribución e intermediarios conlleva un coste mayor. No así *Cash Converters*, la cual carece de especialización pero sus productos tienen precios inferiores al resto de tiendas físicas.

Definitivamente *Gamerized* se posiciona como un servicio de gran calidad con unos costes muy inferiores a las distribuidoras físicas pero algo más elevado que *Wallapop*, puesto que esta última no tiene como primera fuente de ingresos la descarga de la aplicación.

⁶ Para poder definir el posicionamiento y las características de los productos y servicios de la competencia, se ha observado en persona para cada una de ellas a través de sus respectivas páginas web y tiendas físicas.

2.2. Marketing Táctico

En este segundo punto veremos las habilidades y especificaciones de la aplicación, correspondientes al marketing táctico. Analizaremos detalladamente el producto en sí, su precio, la comunicación y la distribución.

a) Producto

Gamerized es una aplicación para teléfonos móviles inteligentes, la cual consiste en facilitar un método o servicio intermediario de préstamo, alquiler, compra, venta o intercambio de videojuegos y consolas entre usuarios, de forma física.

La app funcionaría gracias a la tecnología de geolocalización que disponen los dispositivos actuales. Así bien, los usuarios serían capaces de definir un rango de distancia con el que ponerse en contacto unos con otros.

Todo ello se llevaría a cabo a partir de una intuitiva interfaz gráfica a través de la cual se permiten ajustar los parámetros necesarios tales como: tipo de transacción, qué videoconsola, nombre del videojuego, distancia, etc. Una vez aplicados los filtros se mostrarán los resultados, poniendo así en contacto a los interesados.

A continuación podemos observar el modelo de funcionamiento de la aplicación:



Imagen 4 – Interfaz Gamerized.

Se puede ver que es una interfaz sencilla e intuitiva, donde se busca que los usuarios accedan y naveguen sin problemas con tal de llegar a sus objetivos.

El producto en sí sufriría actualizaciones constantes para contar con el amplio catálogo periódicamente renovado de la industria del videojuego. Con lo que simplemente escribiendo su nombre o seleccionándolo a través de un menú desplegable el usuario es capaz de identificar el objeto deseado.

Además tomando ejemplo de servicios de compra-venta por internet, *Gamerized* contaría con un sistema de puntuación de usuarios y transacciones, favoreciendo así próximos acuerdos del resto de usuarios.

En resumen, *Gamerized* ofrece un producto con un objetivo muy claro, a un segmento de mercado identificado y concreto y sobre todo manteniendo el nivel de calidad y seguridad exigido.

b) Precio

La política de precios y sistemas de cobro de la empresa es un aspecto que ha de ser analizado en detalle debido a que será la principal repercusión en los flujos de caja.

Por ello debemos entender el valor que perciben los usuarios de la aplicación, cuánto estarán dispuestos a pagar y cómo influye la competencia en nuestra política.

Tabla 2 – Política de Precios.

Wallapop	No hay fuente de ingresos por los usuarios.
eBay	Porcentaje del importe de la transacción entre usuarios.
Gamerized	Pago por descarga.

Como vemos, hay empresas que optan por llevarse un tanto por ciento de la transacción que realizan los usuarios y otras empresas prefieren depender de los accionistas con tal de promocionar durante un cierto período de tiempo la aplicación, y de esta forma ganar mercado.

Tras haber visto en puntos anteriores los valores, las ventajas competitivas que ofrece *Gamerized* y sobre todo el público al que nos dirigimos, consideramos que la mejor vía es el pago por descarga.

Así bien, realizaremos el siguiente estudio basado en la política de precios de *eBay*⁷:

- El precio medio de un videojuego de segunda mano ronda entre los 20 y los 30 euros.
- La comisión por venta realizada en todas las categorías de *eBay* es del 6,6% del valor final sin IVA, si la venta no supera los 500 euros.
- En el caso de que un usuario venda a otro un videojuego por 25 euros, *eBay* cobraría 1,65 euros.
- Este proceso se aplica cada vez que dos usuarios realicen una transacción.

En consecuencia, consideramos que el precio óptimo por descarga para *Gamerized* es de 0,99 euros con IVA. Una vez realizada la descarga y registrada a un correo electrónico y número de teléfono, los usuarios ya no deberían volver a pagar por su uso.

⁷ Las comisiones por venta realizada de eBay vienen definidas en su página web, aplicando un 6,6% del valor final de la venta sin IVA.

c) Comunicación

La comunicación en el sector tecnológico es uno de los aspectos más delicados y por ende hay que tratarlo con la mayor precisión y acierto posible. Situarlo en los lugares adecuados influirá de manera contundente sobre los futuros usuarios.

Como bien analizamos anteriormente, el público al que va dirigida la aplicación son principalmente jóvenes que pasan gran parte de su tiempo libre en el ordenador, viendo la televisión o jugando a videojuegos. Por ello la política de comunicación de *Gamerized* se realizará exclusivamente a través de dichas pantallas, y en horarios o lugares específicos.

Si bien actualmente se ha visto el uso de la publicidad televisiva como fuente de comunicación para algunas aplicaciones, se hace de manera reducida y en horarios muy concretos. Así bien *Gamerized* tratará de seguir su ejemplo, situándose en una franja horaria entre las 17:00 y las 20:00 hora peninsular y con frecuencia entre moderada y muy moderada, ya que dicho canal de comunicación no es el principal valedor. El coste mensual por un spot televisivo de 20 segundos estándar en esa franja horaria en la cadena Cuatro⁸ es de 3.000 euros.

Por otra parte es de especial interés potenciar al máximo la comunicación a través de las principales páginas de Internet en un entorno relacionado con los videojuegos. Actualmente la mayor fuerza publicitaria para dar a conocer un producto o servicio a un público joven y relacionado con este tipo de entretenimiento, viene dada a través de *YouTube* o *Twitch*, las principales páginas de contenido audiovisual del mundo. Millones de usuarios potenciales miran periódicamente contenido sobre los videojuegos en dicha página web, y por ello *Gamerized* explotará al máximo la posibilidad de ser publicitada o pasar a ser sponsors de canales de *YouTube*⁹ relacionados con este sector.

Adicionalmente las revistas o blogs relacionados con la industria del videojuego tienen mucha importancia. Y por ello, *Gamerized* también deberá ser anunciada a través de los susodichos, por ejemplo a través de *Facebook*¹⁰. De esta forma estarán cubiertos los 3 canales principales de comunicación y la posibilidad de captar a un gran número de usuarios será un hecho. Además se dispondrá de página web propia de la aplicación, ya que hoy en día es la ventana al público más importante.

Una vez observados los canales de comunicación se ha de diseñar el tipo de mensaje que se quiere transmitir:

⁸ Tarifas de publicidad televisiva por franja horaria en Grupo Cuatro, se pueden consultar en el documento: <http://www.publiesp.es/politica_comercial/>

⁹ *YouTube* es la principal fuente de visionado de videojuegos y por ello la publicidad en dicha página es muy importante: <<https://www.youtube.com/yt/advertise/es/>>

¹⁰ *Facebook* es la red social más importante del mundo, y por ello la publicidad en secciones específicas es muy importante: <<https://www.facebook.com/business/products/ads>>

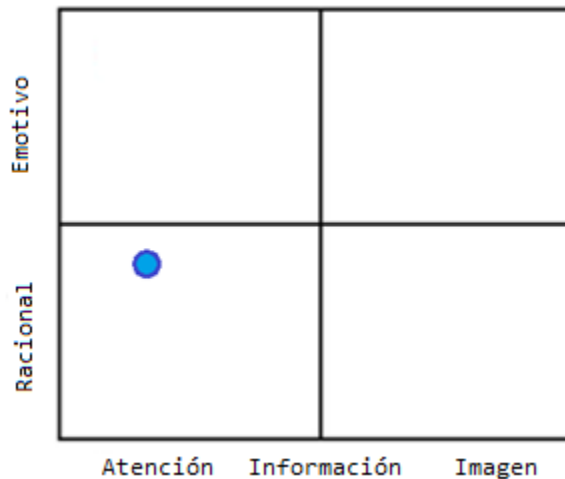


Imagen 5 - Tipo de Mensaje.

Contamos con un público joven, con gran imaginación y además al ser un proyecto novedoso se ha de ser explícito en todo momento. Por ello el mensaje será de carácter atencional, para atraer a gran parte del sector, pero a la vez de carácter racional o explicativo y así cumpliremos los objetivos de comunicación. A continuación podemos observar un ejemplo de *banner* publicitario que podría verse en una página digital sobre videojuegos:

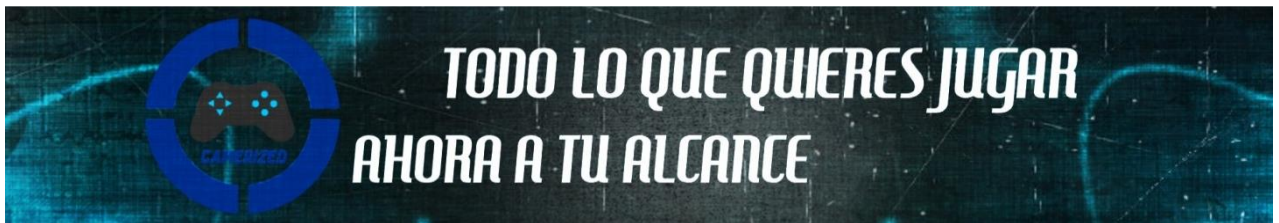


Imagen 6 – Anuncio Gamerized.

Tras haber estudiado tanto la segmentación de mercado, como los competidores y la comunicación, podemos realizar un pequeño análisis sobre la población estimada de descargas anuales de Gamerized:

- *Wallapop* obtuvo 5 millones de descargas en 18 meses (contando con una gran inversión inicial en publicidad), siendo unas 3 millones de descargas aproximadas para 12 meses y de un público de entre 15 y 65 años (67% de la población Española)¹¹.
- En *Gamerized* hemos de considerar que el mercado objetivo real es del 21% sobre los 14 millones potenciales en todo el período de vida (3 millones reales), tal y como vimos en la encuesta realizada anteriormente. En *Wallapop* pasa algo parecido puesto que es una aplicación para teléfonos móviles donde los usuarios tienen características muy similares.
- De esta forma, *Wallapop* obtuvo un 10% de las descargas potenciales reales durante su primer año.

¹¹ El caso de *Wallapop*: <<http://carlosjimenezg.com/wallapop-un-caso-de-exito-de-antai-venture-builder/>>

- La inversión publicitaria de *Gamerized* rondará los 15.000€ repartidos en un par o tres de meses de publicidad televisiva y sobre todo las políticas de actuación más agresivas que hemos mencionado anteriormente. Siendo un 1,5% de la inversión total de la competencia el primer año.
- De esta forma estimamos que debido a la publicidad focalizada y las previsiones realizadas, las descargas de *Gamerized* alcanzarán los 280.000 usuarios su primer año (2% de la población potencial y un 11% sobre la real).
- La inversión publicitaria aumentará de manera progresiva durante los dos próximos años, por lo que se prevé que al término de los 3 primeros años se superen las 800.000 descargas.

d) Distribución

Gamerized contará con los clásicos canales de distribución de las apps actuales. El proceso se formaliza a través de descarga directa en las tiendas de aplicaciones o en la propia página web. Así bien, tal y como se comentó anteriormente la app se podrá descargar a través de las siguientes *stores*:

- Windows Phone Store
- Google Play Store
- App Store

De esta forma se dará cobertura prácticamente a la totalidad de teléfonos inteligentes del mercado. Se contará con una guía de uso o preguntas más frecuentes en la página web así como fuentes de contacto a través de redes sociales, correo electrónico o comunicación telefónica en horario restringido, para ayudar a descargarla, iniciarse o resolver cualquier duda que se presente a los usuarios.

En conclusión, el canal de distribución de *Gamerized* será directo si se formaliza la descarga a través de la página web, o indirecto si se realiza a través de las tiendas de aplicaciones móviles.

3. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

El plan económico es el elemento más importante e imprescindible del plan de empresa. Es en este punto donde trasladaremos todos los aspectos que hemos visto y desarrollado sobre *Gamerized* a términos económicos.

El análisis se realizará con una previsión anual de tres años, divididos en etapas mensuales con el objetivo de conseguir un mejor detalle y una estimación más precisa.

Así bien, las herramientas que utilizaremos en este proyecto para el análisis de la viabilidad económica y financiera de *Gamerized* incluirán: el Plan de Inversiones, el Plan de Financiación, el Estado de Tesorería Provisional, la Cuenta de Resultados Provisional y el Análisis del Punto de Equilibrio¹².

3.1. Plan de Inversiones

El Plan de Inversiones será el punto de análisis sobre el cual partir. Han de tenerse en cuenta los bienes y derechos de la actividad de la empresa, ya que dicho plan servirá de guía para las todas las inversiones que haya de realizar *Gamerized*.

Para llevar a cabo el plan de inversiones, detallaremos la estructura de los activos fijos que conforman la empresa:

- **Inmovilizado Material:** Corresponden a las inversiones que se traducen en bienes materiales y contarán con un período de contribución amortizable.
 - Alquiler de las Oficinas de *Gamerized*.
 - Mobiliario y Equipamiento de Oficina.
 - Suministros de Luz, Internet y Teléfono.
 - Ordenadores, Impresoras, Smartphone.
- **Inmovilizado Inmaterial:** Inversiones intangibles que posee *Gamerized* y que disponen de valor económico.
 - Registro de la Marca.
 - Aplicaciones Informáticas de proveedores como Office o el Hosting.
- **Gastos No Amortizables:** Incluyen todos los gastos incurridos hasta que empieza el desarrollo de la aplicación.
 - Gastos en la Constitución de la Sociedad Limitada.
- **Inmovilizado Financiero:** Son aquellos activos que poseemos pero que no se utilizan en el proceso productivo.
 - Fianza del alquiler de las oficinas.

Tabla 3 – Plan de Inversiones.

PLAN DE INVERSIONES	PRIMER AÑO
Gastos (no amortizables)	440,00 €

¹² Ver Anexo 1 del proyecto para observar en detalle la información y los resultados sobre la viabilidad económica y financiera de *Gamerized*.

Gastos de Constitución	440,00 €
Gastos de Primer Establecimiento	- €
Inversiones Inmateriales	322,58 €
Propiedad Industrial (Marca)	144,58 €
Derechos de Traspaso	- €
Aplicaciones Informáticas	178,00 €
Derechos y Bienes en Régimen de Arrendamiento Financiero	- €
Inversiones Materiales	12.074,00 €
Terrenos	- €
Construcciones	4.140,00 €
Maquinaria	- €
Otras Instalaciones	1.332,00 €
Mobiliario	1.245,00 €
Equipos de Proceso de Información	5.057,00 €
Elementos de Transporte	- €
Otro Inmovilizado Material	300,00 €
Fianzas y Depósitos a Largo Término	920,00 €
Fianzas a Largo Término	920,00 €
Depósitos a Largo Término	- €
Existencias	- €
Provisiones de Fondos	- €
TOTAL INVERSIONES	13.756,58 €

Como podemos observar se requiere una inversión inicial de 13.756,58 €, para ver el análisis detallado del Plan de Inversión consultar el Anexo sobre la Viabilidad Económica y Financiera de *Gamerized*.

3.2. Plan de Financiación

El Plan de Financiación permite detallar como se procederá a financiar las inversiones. Destacaremos las dos fuentes de financiación que dispone *Gamerized*:

- Recursos Propios o Patrimonio Neto: Incluyen aquellas aportaciones iniciales de carácter personal.
 - Capital Social de la Constitución de la Empresa.
 - Aportación del Socio.
- Recursos Ajenos o Pasivos: Incluye la financiación bancaria y no bancaria de la empresa.
 - Créditos o Préstamos.

Tabla 4 – Plan de Financiación.

PLAN DE FINANCIACIÓN	PRIMER AÑO
Recursos Propios	13.005,06 €
Capital Social	3.005,06 €
Aportaciones de los Socios	10.000,00 €
Recursos Ajenos	20.000,00 €
Créditos o Préstamos	20.000,00 €

Proveedores de Inmovilizado	- €
Capitalización	- €
Subvenciones	- €
TOTAL FINANCIACIÓN	33.005,06 €

Los recursos propios de financiación como podemos ver provienen directamente del capital social en la constitución de la empresa como Sociedad Limitada, donde el mínimo y recomendable para toda nueva sociedad son esos 3.005,06 €. Además el propio socio o director de *Gamerized* aporta un capital de 10.000 € para iniciar la trayectoria empresarial.

Tal y como vimos en el plan de inversiones, es necesario solicitar un préstamo para poder desplegar la empresa. Para ver el análisis detallado del Plan de Financiación consultar el Anexo sobre la Viabilidad Económica y Financiera de *Gamerized*.

3.3. Estado de Tesorería Previsional

En todo momento hay que prever que la empresa pueda hacer frente a todas sus obligaciones, el Estado de Tesorería Previsional analiza los ingresos y pagos en base a sus operaciones y permite estimar las acciones a realizar en un horizonte temporal definido.

A continuación observamos la tesorería de *Gamerized* a 3 años vista. La facturación del primer año se inicia a partir del mes de Octubre, tras la salida a mercado de la app. Así bien, en el primer año natural se contabiliza un resultado financiero negativo, como era de esperar. De Octubre del primer año a Octubre del segundo año contabilizamos aproximadamente 310.000 descargas teniendo en cuenta el crecimiento viral de las aplicaciones móviles.

Tabla 5 – Estado de Tesorería.

PLAN FINANCIERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Capital Social o Aportación Dineraria	13.005,06 €	- €	- €
Facturas Cobradas	54.746,22 €	337.381,20 €	478.494,84 €
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €
Préstamos	20.000,00 €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)	87.751,28 €	337.381,20 €	478.494,84 €
PAGOS			
Facturas Pagadas o Compras	22.948,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €
Gastos de Personal	97.914,92 €	136.527,62 €	139.349,90 €
Alquileres	4.140,00 €	5.520,00 €	5.520,00 €
Suministros	1.332,00 €	1.776,00 €	1.776,00 €
Trabajos Realizados por Otros	584,58 €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	16.350,00 €	25.825,00 €	43.650,00 €
Otros Gastos Corrientes	478,00 €	379,00 €	379,00 €
Gastos Extraordinarios	920,00 €	- €	- €

Devolución de Préstamos	3.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Pago de Intereses de Préstamos	990,00 €	990,00 €	990,00 €
Pago de Inversiones de los Activos	- €	- €	- €
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €
Total Pagos (B)	148.658,37 €	276.231,98 €	339.213,35 €
Resultado Financiero (A-B)	-60.907,09 €	61.149,22 €	139.281,49 €
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO			139.523,62 €

Tras el cierre del segundo ejercicio, empiezan los beneficios. Hasta entonces era indispensable la necesidad de financiación a través de una línea de crédito para poder seguir trabajando. En la gráfica que podemos observar a continuación, comparamos el resultado financiero mensual a lo largo de los tres años y la necesidad de financiación.

Plan de Tesorería

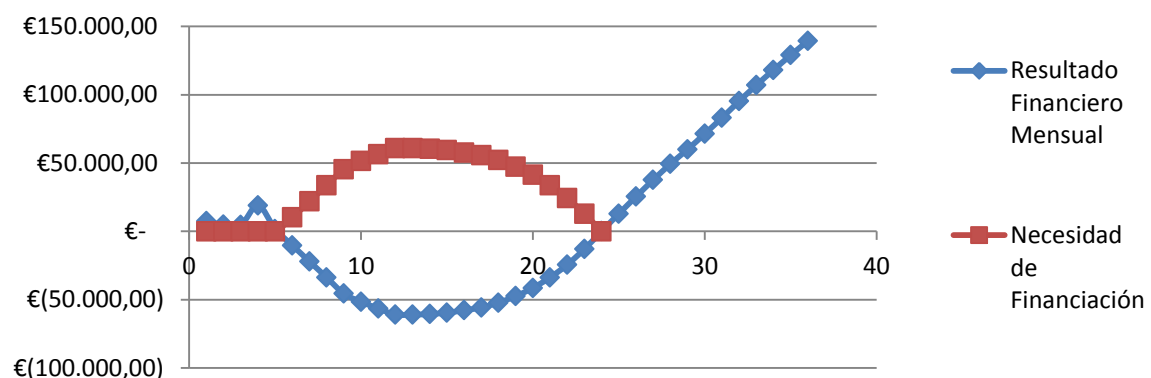


Imagen 7 – Plan de Tesorería a 3 Años.

La inversión en publicidad aumenta progresivamente a partir del segundo año, y con ello las descargas crecen entre un 20% y un 30% cada año. Finalmente el resultado financiero mensual empieza a estabilizarse a partir del último trimestre del tercer año. Siendo indicador de necesidad de innovación o nuevas políticas de desarrollo para la aplicación. En definitiva obtenemos una rentabilidad de:

$$Rentabilidad = \frac{Resultado\ Financiero\ Acumulado}{Total\ Ingresos} = \frac{139523,62}{903627,33} \approx 15\%$$

Para ver el análisis detallado del Plan de Tesorería Previsional consultar el Anexo sobre la Viabilidad Económica y Financiera de *Gamerized*.

3.4. Cuenta de Resultados Previsional

La Cuenta de Resultados Previsional establece si la estimación de ingresos prevista para *Gamerized* la convierte en viable o no. Definiremos a continuación todos los pagos y gastos, así como la previsión de ingresos a generar en 3 años vista.

Tabla 6 – Cuenta de Resultados.

PLAN ECONÓMICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			

Ventas	54.746,22 €	337.381,20 €	478.494,84 €
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €
Otros Ingresos Corrientes	33.005,06 €	- €	- €
Total Ingresos (A)	87.751,28 €	337.381,20 €	478.494,84 €
PAGOS			
Consumo o Coste de Ventas	16.646,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €
Total Pagos (B)	16.646,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €
MARGEN BRUTO (C = A – B)	71.104,41 €	236.166,84 €	334.946,39 €
GASTOS ESTRUCTURA			
Compras	6.302,00 €	- €	- €
Gastos de Personal	97.914,92 €	136.527,62 €	139.349,90 €
Amortizaciones	1.079,49 €	1.439,32 €	1.439,32 €
Variación de Provisiones	- €	- €	- €
Alquileres	4.140,00 €	5.520,00 €	5.520,00 €
Suministros	1.332,00 €	1.776,00 €	1.776,00 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas	584,58 €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	16.350,00 €	25.825,00 €	43.650,00 €
Otros Gastos Corrientes	478,00 €	379,00 €	379,00 €
Total Gastos Estructura (D)	128.180,99 €	171.466,94 €	192.114,22 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E = C – D)	-57.076,58 €	64.699,90 €	142.832,17 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Gastos Financieros	3.990,00 €	4.990,00 €	4.990,00 €
Resultado Financiero (F)	-3.990,00 €	-4.990,00 €	-4.990,00 €
RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA (G = E – F)	-61.066,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
Ingresos Extraordinarios (H)	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios (I)	920,00 €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (J = H – I)	-61.986,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
Impuesto de Sociedades (K)	- €	- €	- €
Resultado del Período = J – K	-61.986,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
RESULTADO ACUMULADO			135.565,49 €

Así bien, podemos observar que la cuenta de resultados a tres años vista devuelve un resultado satisfactorio. Puesto que confirma la viabilidad de la empresa con la previsión de ventas realizada. El primer año la cuenta de resultados es negativa, y en consecuencia establece la necesidad de una fuente de financiación o ingresos adicionales ya que no es posible soportar la carga de gastos.

Pérdidas y Ganancias 3 Años

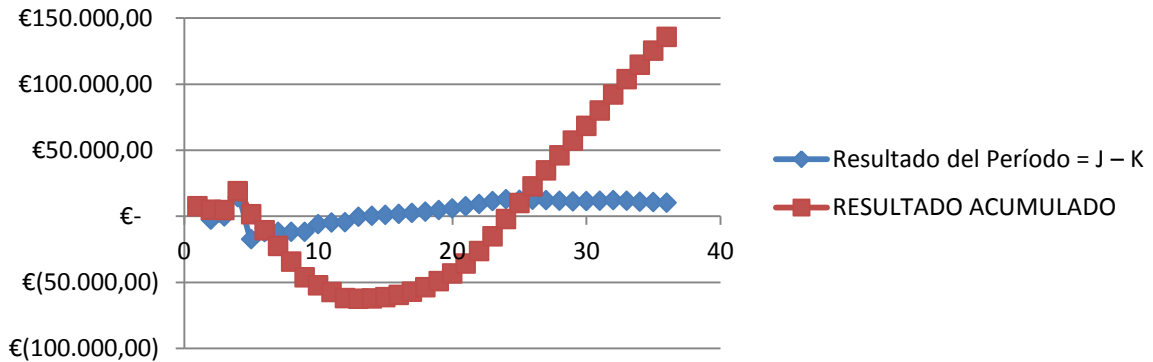


Imagen 8 – Pérdidas y Ganancias a 3 Años.

Para ver el análisis detallado por meses de los tres primeros años de la Cuenta de Resultados Previsional consultar el Anexo sobre la Viabilidad Económica y Financiera de *Gamerized*.

3.5. Análisis del Punto de Equilibrio

Como toda empresa, *Gamerized* necesita realizar el Análisis del Punto de Equilibrio para determinar el punto económico-temporal en el cual se pasa de tener pérdidas a beneficios. Para ello utilizaremos la fórmula que expresa como resultado el punto donde los ingresos totales igualan a los costes totales.

$$\text{Ingresos Totales} = \text{Costes Totales}$$

Los ingresos totales (IT) vienen definidos por los precios de venta unitaria (PV) y la cantidad de venta (Q).

$$IT = PV \cdot Q$$

Asimismo, los costes totales (CT) vienen definidos por los costes fijos (CF), así como los costes variables por unidad (CVU) y la cantidad total (Q).

$$CT = CF + (CVU \cdot Q)$$

De esta forma obtenemos que el punto de equilibrio se lograría siempre y cuando se diese que:

$$PV \cdot Q = CF + (CVU \cdot Q)$$

Siendo el objetivo encontrar la cantidad de venta que cumpliría la igualdad anterior, la fórmula sobre la que basar el punto de equilibrio de *Gamerized* sería:

$$Q = \frac{CF}{(PV - CVU)} = \frac{175000}{(0,82 - 0,246)} \approx 305.000 \text{ descargas}$$

Como podemos observar en el Anexo sobre la Viabilidad Económica y Financiera, alrededor del mes de Octubre del segundo año encontramos el punto de equilibrio.

4. OPERACIONES

4.1. Proyectos

El proyecto *Gamerized* consiste en una aplicación para teléfonos móviles inteligentes de compra-venta, préstamo, alquiler o intercambio de videojuegos y videoconsolas. Enfocado directamente al grueso de la población que dedica parte de su tiempo libre a los videojuegos. Así bien, analizaremos las características principales en la construcción de dicho proyecto:

- I. Alcance: El alcance del proyecto vendrá definido por cinco etapas o fases clave. Teniendo como meta principal el establecerse y hacerse un hueco en el mercado de las apps móviles, manteniendo un uso y flujo de usuarios constante, siendo así una de las principales referencias como aplicación en el sector de los videojuegos. Para ello las etapas a cumplir serán las siguientes:

- a) Fase de Planificación del Proyecto.

La primera etapa del proyecto se asemejará a cualquier otro tipo de proyecto realizado en el ámbito de las aplicaciones móviles. Es el punto más importante a la hora de estudiar la viabilidad y su proyección de vida en el mercado. Por ello, se procede a realizar el Plan de Negocio de la aplicación, estudiando así el entorno, la segmentación de mercado, el análisis financiero y las futuras implementaciones, entre otros puntos.

- b) Fase de Integración del Proyecto.

En la segunda fase del proyecto podremos consolidar el plan, se pondrá en marcha la solicitud del crédito, se realizarán las primeras inversiones de carácter inmobiliario, en hardware y en software. Se procederá a la contratación del equipo que conformará el proyecto, ajustar la constitución legal y empezar con la distribución de tareas para el desarrollo de la aplicación.

- c) Fase de Desarrollo del Proyecto.

Una vez aprobada la segunda etapa del proyecto se procederá a su desarrollo. La implementación real de la aplicación y su posterior traspaso a entorno de prueba. Dicho desarrollo será llevado a cabo por el equipo de ingeniería informática de *Gamerized* (ver punto de *Organización y Recursos Humanos* en el Plan de Negocio), trabajando posteriormente en el entorno de control y monitorización para evaluar en todo momento su funcionamiento y detectar así las deficiencias antes de su salida a mercado.

- d) Salida a Mercado y Mantenimiento de la App.

En caso de llevar a cabo el correcto desarrollo de la aplicación y tras haber realizado el estudio de mercado correspondiente, se validará su salida a mercado. Llegados a este punto se habrá alcanzado el primer

objetivo. Tras el inicial período de prueba en los canales indirectos de distribución, se pondrán en marcha las diversas campañas publicitarias a través de internet (ver punto de *Marketing* en el Plan de Negocio). En caso de que el proyecto logre hacerse un hueco en el mercado, deberán llevarse a cabo servicios de mantenimiento y actualizaciones asegurando así el nivel de calidad exigido. Cumpliendo así con el principal objetivo de *Gamerized*.

e) Fase de Crecimiento y Estrategias de Desarrollo.

La última fase del proyecto consistirá en estudiar las posibles estrategias de crecimiento y desarrollo tras la recapitulación y evaluación del primer año.

II. Tiempo: Las etapas y la calendarización del proyecto vienen definidas en el siguiente gráfico:

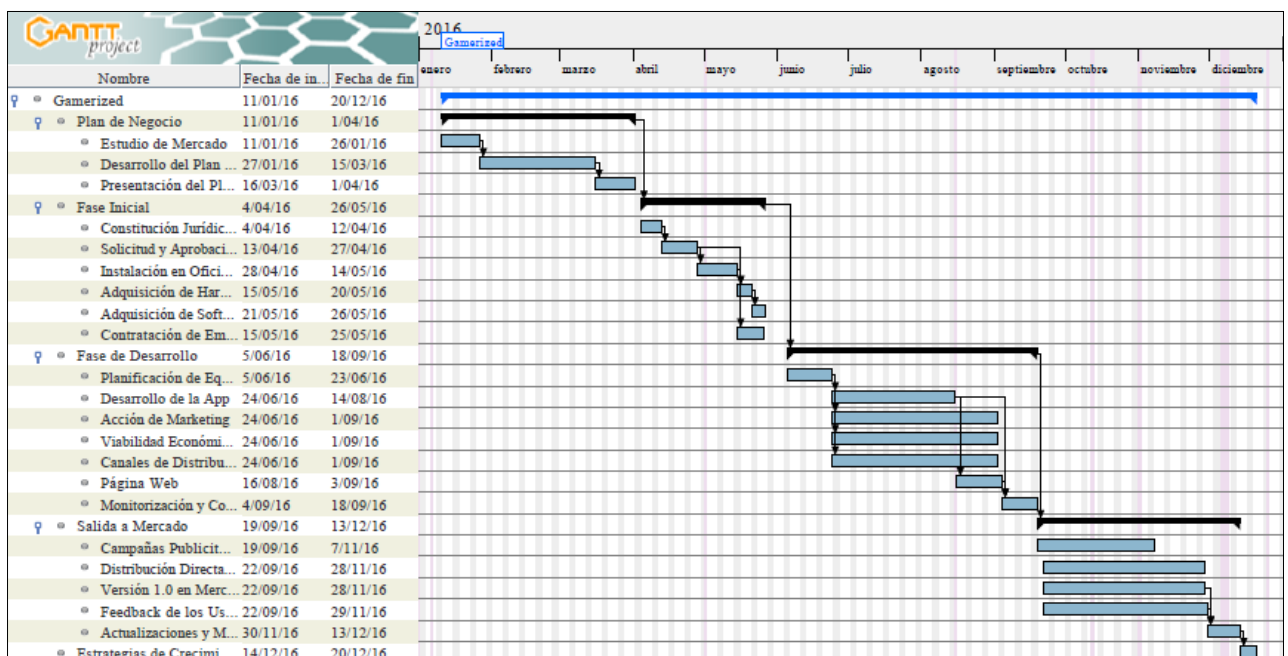


Imagen 9 – Diagrama de Gantt.

Como podemos observar, el proyecto se llevará a cabo durante el ejercicio de 2016. Y el equipo estará formado por los miembros que veremos en el punto *Organización y Recursos Humanos* del Plan de Negocio.

Para ver más información sobre la calendarización del proyecto, consultar el Diagrama de Gantt en los Anexos del Plan de Negocio¹³.

III. Coste: El coste total del proyecto viene dado por factores tanto económicos como personales desde su planificación inicial, pasando por el desarrollo, la puesta en venta y finalmente su mantenimiento. Se han definido en el punto *Viabilidad Económica y Financiera* del Plan de Negocio a tres años vista.

¹³ Ver Anexo 2 del trabajo para consultar la calendarización detallada del proyecto.

4.2. Servicios

Adicionalmente, *Gamerized* se encargará de poner a disposición de los usuarios un tipo de servicio:

- I. Mantenimiento: El servicio técnico o de mantenimiento de la aplicación, llevado a cabo por el mismo equipo de desarrollo y monitorización. Incluido con la descarga de la aplicación, como soporte y cuidado periódico. Consiste en el clásico servicio de manutención de una aplicación móvil, con el objetivo de mantener un correcto uso y funcionamiento, así como detectar y solventar deficiencias.

4.3. Arquitectura de la Aplicación

Gamerized debe tener una conexión directa a Internet, por ello la información estará alojada en una base de datos (*back-end*) accesible a través de una interfaz de programación de aplicaciones (*API*), que comunica con la interfaz (*front-end*) de la aplicación y hace posible que se muestre la información de carácter dinámico. A continuación se muestra un esquema sobre la posible arquitectura de *Gamerized*¹⁴:

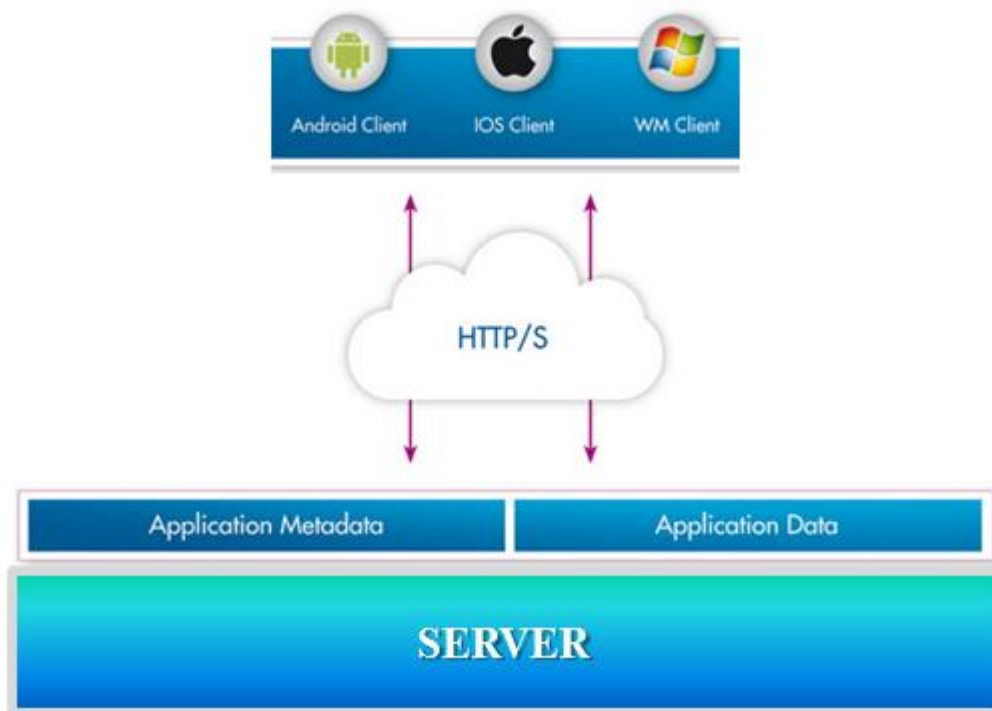


Imagen 10 – Arquitectura de la Aplicación.

¹⁴ Funcionamiento y modelo de arquitectura para aplicaciones móviles con conexión directa e información de carácter dinámico: < <http://deideaaapp.org/arquitecturas-de-aplicaciones-moviles/>>

4.4. Esquema de Sistemas de la Aplicación

Gamerized es considerada una aplicación de tipo nativa¹⁵, puesto que es desarrollada con el *software* específico de cada sistema operativo. Las aplicaciones nativas se descargan a través de las tiendas virtuales y se instalan localmente en el Smartphone. Así bien, siempre que sea necesario actualizarla o acceder a una nueva versión, será necesario realizar la descarga de nuevo a través de la tienda.

Una vez realizada la instalación, la aplicación solicitará el registro de usuario y la conexión con el servidor para poder así descargar y actualizar la información y el contenido de la base. Esto permite que el usuario ejecute las acciones deseadas (navegar por los diferentes productos, lanzar una oferta de intercambio, venta, etc.), y dicha acción será actualizada en el servidor para que el resto de usuarios puedan verla.

El proceso tiene un carácter cíclico puesto que debe estar conectada a internet para mantener el ritmo constante de actualizaciones de información y así poder seguir interactuando con los usuarios.

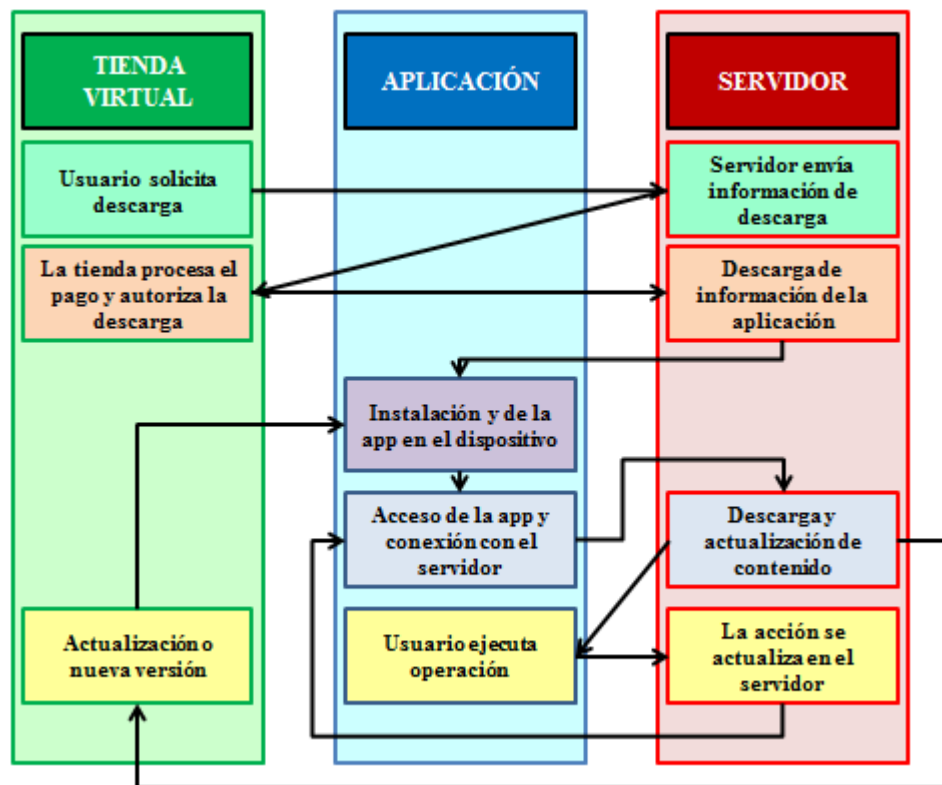


Imagen 11 – Esquema de Sistemas de la Aplicación.

¹⁵ Información sobre las tipología de aplicaciones: <<http://www.appdesignbook.com/es/contenidos/las-aplicaciones/>>

4.5. Elementos de Supervisión de la Calidad

Los criterios de supervisión que establece *Gamerized* han de dar como resultado que tanto el proyecto como los servicios proporcionados a los usuarios cumplan con el nivel de satisfacción exigida desde el primer momento. Así bien, las medidas de seguimiento y control de la calidad deberán garantizar en todo momento el correcto funcionamiento de la aplicación. Por ello se establecerán los siguientes elementos:

- I. Supervisión y control del desarrollo de la aplicación: Como podemos observar en el punto de *Organización y Recursos Humanos* del Plan de Negocio, el trabajo del equipo de ingeniería viene dividido en etapas de desarrollo y etapas de control y calidad. Así bien, todo el desarrollo de la aplicación deberá ser debidamente monitorizado y posteriormente traspasado a entorno de prueba con el objetivo de mantener el estándar de calidad exigido. De igual manera deberá actuarse durante su período de mercado, detectando y solventando las deficiencias encontradas.
- II. Manual de instrucciones y guía de uso: *Gamerized* pondrá a disposición de los usuarios un manual de instrucciones y guía de uso de la aplicación, incluyendo detalles de descarga y funcionalidades en su página web, accesible desde la propia interfaz.
- III. Actualizaciones y servicio de mantenimiento periódico: Tal y como se ha mencionado en diversas ocasiones, la industria del videojuego se encuentra en una evolución y desarrollo constante, con nuevas incorporaciones de productos cada semana. Por ello el catálogo de objetos seleccionables en *Gamerized* sufrirá actualizaciones de forma periódica, manteniendo al día todas las opciones disponibles. Dichas actualizaciones podrán configurarse de manera automática o activarlas manualmente a través de la página web o de las propias tiendas de aplicaciones. Las actualizaciones realizadas no solo incorporarán descargas de catálogo, sino que contarán con mejoras de mantenimiento de la aplicación.
- IV. Política de actuación en caso de excepción: La metodología de intervención en caso de incidencias no identificadas se analizará en el punto *Riesgos y Planes de Contingencia* del Plan de Negocio.

5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

5.1. Cadena de Valor

Los sistemas de información que contiene el proyecto de la aplicación se extraen a partir de su propia cadena de valor. Dicha cadena modela el desarrollo actividades de *Gamerized* con tal de generar un valor para el cliente final.

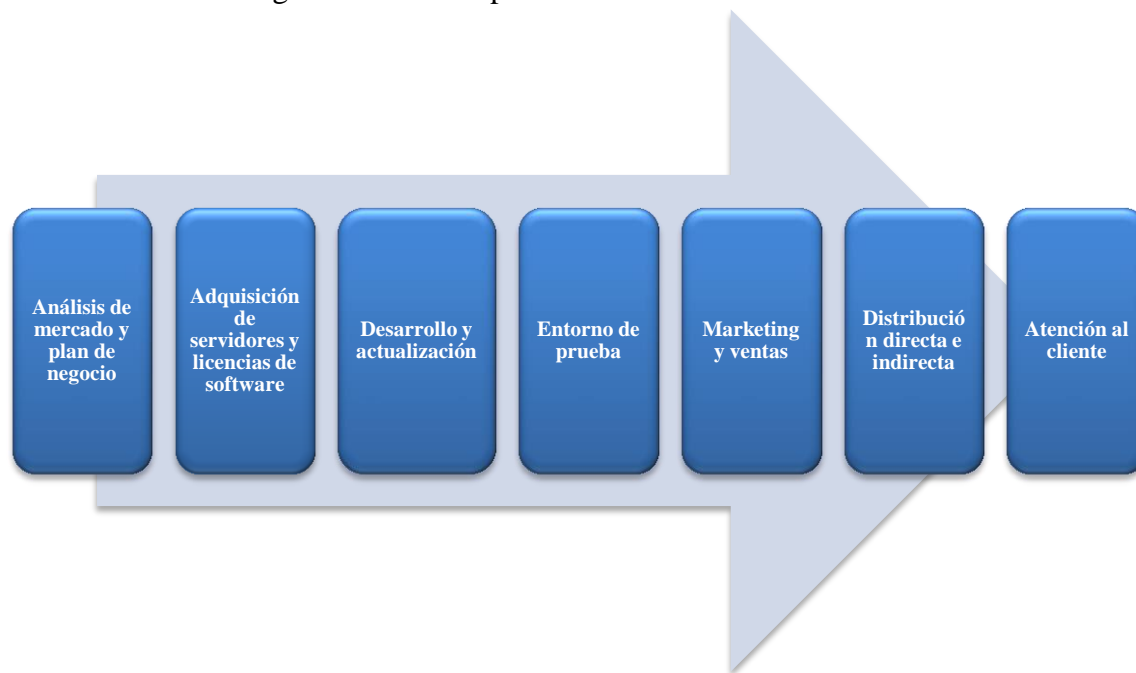


Imagen 12 - Cadena de Valor de Gamerized.

La primera actividad de la cadena es el punto de partida de todo proyecto, donde se definen las necesidades o valores que se cubrirán al final. Realizando un análisis sobre la segmentación de mercado, competencia y desarrollo del plan de negocio. La segunda fase consistirá en adquirir o contratar los servicios de hosting así como las licencias de software necesarias para su posterior desarrollo. Una vez asentada la base sobre la cual se establecerá la aplicación se procede a su desarrollo. *Gamerized* es un proyecto *freelance* y como consecuencia el desarrollo de éste adquiere un peso muy específico. El nivel de satisfacción y el valor añadido que obtengan los usuarios provendrá principalmente de esta fase en la cadena de valor. Una vez llevado a cabo el desarrollo se pasará al entorno de prueba, donde se testeará su calidad y se monitorizarán sus deficiencias, si supera el control de calidad se pondrá a disposición del equipo comercial, el cual, encargado de la campaña publicitaria y de comunicación, llevará la aplicación a su salida a mercado. La distribución a los clientes deberá realizarse a través de los canales propios o externos, para ello deberemos acceder a las políticas de distribución de las tiendas de aplicaciones como *Windows Phone Store*, *App Store* o *Play Store*. Finalmente el último punto de la cadena de valor reside en la atención al cliente, ya que hoy en día tal y como recoge *Google Analytics*¹⁶, la supervivencia de una aplicación móvil depende en gran parte de la escucha de sus usuarios y como consecuencia se espera que dicho canal de comunicación sea uno de los principales valores de *Gamerized*.

¹⁶ *Google Analytics* recoge datos y genera consejos para empresas y desarrolladores en su página web: <https://www.google.es/intl/es/analytics/>

5.2. Externalización

La externalización es un proceso importante dentro de los sistemas de información del proyecto, puesto que una aplicación que parte de un desarrollo libre no podrá cubrir todos los ámbitos necesarios de la cadena de valor. Por ello, se externalizarán las siguientes actividades:

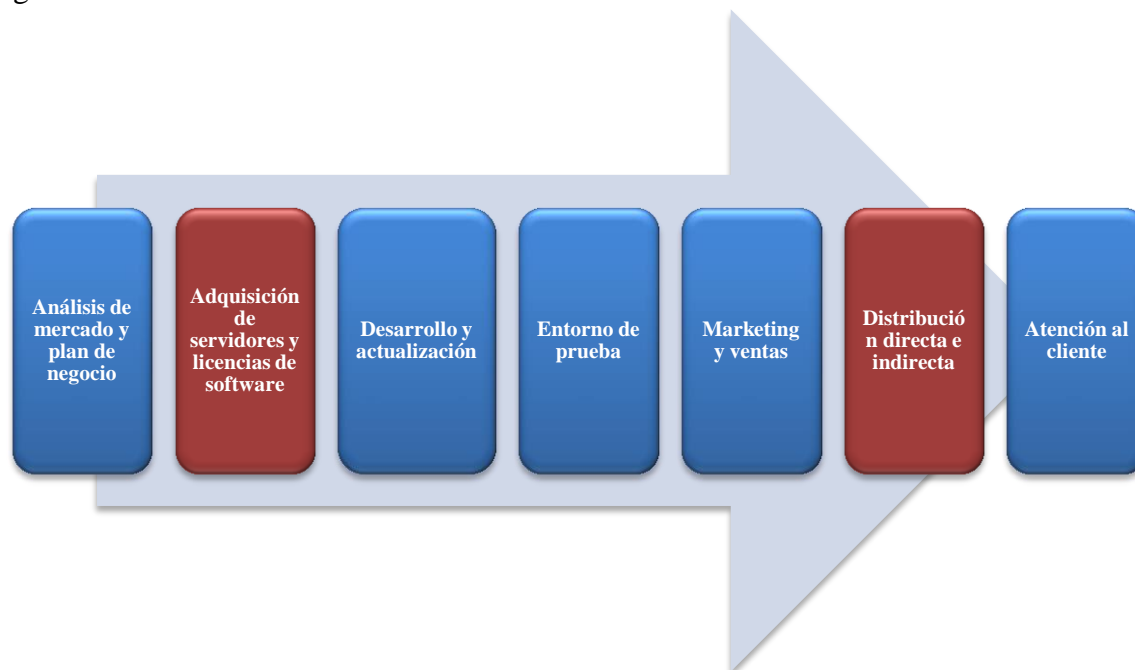


Imagen 13 – Actividades Externalizadas.

- Adquisición de servidores y licencias de software:

Dos de las actividades claves del proyecto serán externalizadas: la adquisición de servidores para la puesta en mercado de la aplicación y la compra de licencias de software para su desarrollo.

Respecto a los servidores web que se contratarán, hemos realizado una breve investigación de las posibles compañías a contratar¹⁷. Los principales puntos a analizar a la hora de escoger el servicio de hosting han sido: calidad del servicio a nivel nacional, cuota mensual, garantía, opiniones de los clientes, especialistas en *Wordpress*, disponibilidad y rapidez del servicio.

Tabla 8 – Benchmarking Proveedores.

Calidad en España	Webempresa
Cuota Mensual	1&1
Garantía	iPage
Opinión Pública en España	Webempresa
Wordpress	Webempresa
Disponibilidad y Rapidez del Servicio	Hostgator

¹⁷ Los mejores proveedores de hosting para 2015: <<http://vidagnu.blogspot.com/es/p/mejor-hosting-los-10-mejores.html>>

Así bien, hemos decidido optar por contratar un Plan de Hosting con *Webempresa*, debido a las condiciones ofrecidas y opiniones de sus clientes en lo referente al territorio español. Supondrá un coste de 79 euros anuales para *Gamerized*¹⁸.

Respecto a la adquisición de licencias de software básico para el funcionamiento de la empresa, se contratará el sistema operativo de *Windows 7* por defecto con la compra del hardware, así que cabrá añadir el paquete de *Microsoft Office 365* de 5 ordenadores por un coste de 99€ para empresas¹⁹.

- Distribución de la App por canales indirectos:

Por último será necesario formalizar los contratos de desarrollador de aplicaciones para los canales de distribución indirectos.

- **iOS Developer Program:** 99 euros al año y hasta un máximo del 30% de la facturación total de ventas de la app²⁰.
- **Google Play Developer Console:** 25 euros por alta y 30% de la facturación total de la venta de la app en Google Play Store mensualmente²¹.
- **Windows Phone Store:** 99 euros por alta y 30% de la facturación total de la venta de la app mensualmente²².

5.3. Procesos Básicos

Los procesos básicos para el funcionamiento de la empresa están basados principalmente en un modelo por departamentos pero con cierta flexibilidad, como veremos más adelante en la metodología de equipos. Por ello, analizaremos cuáles son los procesos que realiza cada departamento, qué funciones tienen y qué información transmiten a los clientes.

1. Identificar la oportunidad de mercado:

El primer paso no puede ser otro que identificar el valor final que se le puede ofrecer al cliente. La clave del éxito en cualquier propuesta innovadora es saber generar o identificar una necesidad o facilidad en el usuario, y por ello encabeza el diagrama de procesos. Dicha actividad no solamente consiste en encontrar la

¹⁸ Página web de *Webempresa*, el proveedor de Hosting seleccionado: <<http://www.webempresa.com/>>

¹⁹ Información sobre el producto de Microsoft Office 365: <http://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/pdp/Office-365-Hogar/productID.289161200>

²⁰ Programa de desarrollo de IOS: <<https://developer.apple.com/programs/ios/>>

²¹ Programa de desarrollo de Google Play: <<https://play.google.com/about/developer-distribution-agreement.html>>

²² Programa de desarrollo de Windows: <<https://msdn.microsoft.com/es-es/library/windows/apps/hh694058.aspx>>

oportunidad, sino que también incluye aspectos como la segmentación de mercado o enfocar la idea sobre la cual empezar a trabajar.

2. Área Comercial y Marketing:

Una vez identificado el objetivo con la idea puesta en marcha, se inicia el proceso de marketing llevado a cabo por el área comercial de la empresa. Encontrar un hueco en el mercado, los canales de comunicación y distribución, cómo llevar a cabo el desarrollo de la aplicación y prever su repercusión son algunas de las actividades que involucra.

3. Dirección y Organización:

Simultáneamente al proceso anterior, la dirección de la empresa debe tomar las decisiones consecuentes a la información obtenida. Es en este proceso donde se lleva a cabo la distribución de las tareas y el nexo entre las demás áreas. Aceptar o rechazar propuestas, realizar implementaciones o desarrollos técnicos, aprobar los plazos y presupuestos serán los resultados de este proceso.

4. Área Jurídica:

En consecuencia a las decisiones tomadas, toma el relevo del siguiente proceso el área jurídica. Cumplimentar el ámbito legal, formalizar los contratos, el registro de la marca y trabajar en la constitución legal de la empresa son algunas de las actividades que se llevan a cabo.

5. Equipo de Ingeniería:

El siguiente proceso involucra por defecto al equipo de ingeniería. Consiste en llevar a cabo el desarrollo de *Gamerized*, testear en entorno de prueba, mantener el servicio de actualizaciones, y en definitiva el correcto funcionamiento de la aplicación.

6. Contabilidad y Finanzas:

Al mismo tiempo que el anterior proceso, desde el área contable y financiera se pone en marcha el proceso del estudio sobre la viabilidad económica de la aplicación. Se encarga de mantener informado tanto a dirección como al equipo de ingeniería, sobre todas las casuísticas referentes a los estados financieros de la empresa. Establecer una previsión sobre la evolución de la aplicación en términos económicos a un plazo de dos años, acuerdos con proveedores, y en definitiva llevar las cuentas de la empresa son las actividades que se desarrollan en este proceso.

7. Salida a Mercado:

El diagrama de procesos se cierra con la salida a mercado. Es el contacto directo con el usuario, donde se transmite el valor acumulado durante todas las actividades generadas.

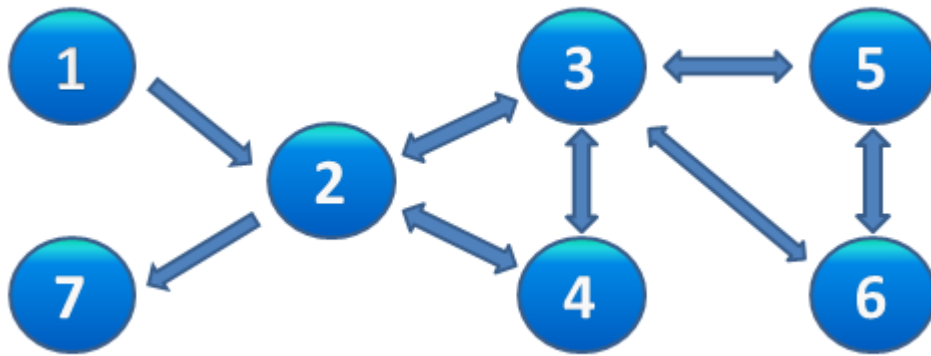


Imagen 14 – Diagrama de Procesos.

5.4. E-Business

Como toda app, *Gamerized* forma parte del sector de las tecnologías de la comunicación. Tanto su desarrollo como organización están integrados, prácticamente en su totalidad, en un planteamiento *e-business* con el objetivo de mejorar su rendimiento.

Las estructuras más destacables en este ámbito son:

I. Página web:

El primer elemento a destacar es sin duda la página web de la empresa. El portal público tanto en concepto de acceso, consulta de información y obtención directa de la aplicación.

II. Tienda electrónica (B2C):

En la propia página web se da acceso a la tienda on-line de *Gamerized* donde se dispone de servicio de *PayPal* para efectuar la descarga de la app. Permite además gestionar otros aspectos como las actualizaciones.

III. ERP:

Un sistema de planificación de recursos empresariales es una opción a tener en cuenta no desde un inicio, pero sí a medio-largo plazo. Esto es debido a que el control de las actividades del proyecto como ventas, gestión de descargas, pagos, administración y contabilidad entre otras se verían gestionadas de forma mucho más eficaz.

IV. Base de datos:

Allanamiento de la estructura de la información de la empresa gracias al uso de las bases de datos, en particular *Oracle Database*. De esta forma se permite el acceso a la información desde cualquier punto autorizado.

V. Sistema Operativo:

Hoy en día es indispensable trabajar con un sistema operativo en cualquier empresa, por ello para el desarrollo de la aplicación necesitaremos trabajar con software y lenguajes de programación con la mayor compatibilidad posible. Es por ello que en un principio se espera funcionar bajo el dominio de *Windows 7*.

VI. Conexión a internet:

Otro de los recursos esenciales, por no decir el que más es sin duda la conexión permanente a internet. El lugar de trabajo y/o desarrollo se verá dotado de acceso a través de fibra óptica con conexión local para garantizar la máxima velocidad y reducir riesgos.

VII. Atención al cliente:

Se dispondrá de un servicio de atención al cliente accesible a través de la propia página web, donde se proporcionará un correo electrónico de contacto además de una sección de preguntas frecuentes.

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Organigrama

La distribución jerárquica de la empresa consistirá en un organigrama basado en una estructura lineal. En *Gamerized*, creemos que este tipo de organización es el apropiado cuando hablamos de generar un único proyecto en un campo específico del mercado. La estructura en sí es rápida y flexible, con un mantenimiento de bajo coste y una contabilidad clara, donde la relación entre trabajadores con distintos rangos es cercana y favorece la agilidad en la toma de decisiones.

Por el contrario, el grado de especialización en los distintos ámbitos de la empresa es escaso y por ello se considera necesario en ciertos aspectos tener en cuenta la externalización (ver punto *Sistemas de Información* en el Plan de Negocio).

A continuación se muestra el organigrama estructurado en línea de *Gamerized*:

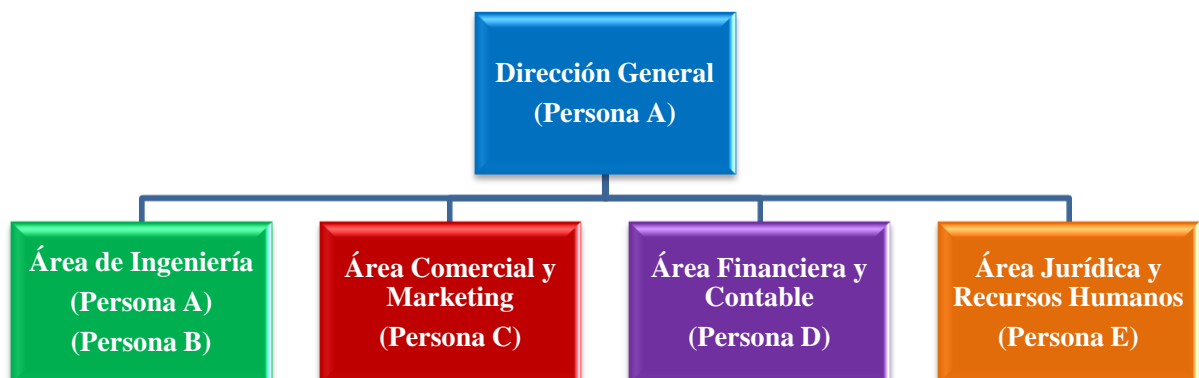


Imagen 15 – Organigrama.

La empresa está formada por cinco empleados, distribuidos en las cuatro áreas además de la dirección general. Analizamos en detalle las funcionalidades y responsabilidades pertenecientes a cada ámbito:

- Dirección General: La dirección viene dada por una persona, el creador y único socio del proyecto. A pesar de lo que implica el concepto de dirección en sí, las funcionalidades que ejerce no distan del resto de áreas de la empresa, puesto que es un proyecto único y de pequeñas dimensiones. Las responsabilidades del director son principalmente: supervisar el trabajo, tomar decisiones y delegar tareas.
- Área de Ingeniería: El equipo de ingeniería informática está constituido por el propio director y un programador titulado. Ambos se encargan de llevar a cabo el desarrollo de la aplicación así como su posterior traspaso a entorno de prueba. Las funcionalidades de dicha área además contienen el mantenimiento y servicio técnico, monitorización y control del funcionamiento de *Gamerized*, así como de

desarrollar las actualizaciones constantes. El equipo es responsable de la calidad y el correcto funcionamiento de la aplicación. Así bien, han de ser capaces de cubrir las competencias en el lenguaje de programación y desarrollo tanto de IOS, Android y Windows²³.

- Área Comercial y Marketing: El área comercial y de marketing está formada por una sola persona, graduada en Marketing e Investigación de Mercados. Dicha área trata de poner en contacto nuestro proyecto con el público, ya sea a través de los canales de publicidad y distribución o trasladar a dirección las ofertas y movimientos del mercado.
- Área Financiera y Contable: Un graduado en Administración y Dirección de Empresas es el responsable del área de finanzas y contabilidad. La viabilidad económica y financiera de la empresa y del proyecto serán sus competencias principales.
- Área Jurídica y Recursos Humanos: Por último, el área de jurídica y de recursos humanos de la empresa correrá a cargo de una persona con el título de doble grado en Derecho y Relaciones Laborales y Recursos Humanos. La organización de empresas, la sociología y el derecho serán sus funciones principales. Su responsabilidad principal recae en tratar los aspectos legales así como desarrollar las políticas de lugares de trabajo de la empresa.

6.2. Selección y Contratación

En el punto anterior hemos podido observar los perfiles de personal requeridos para cada departamento, de esta forma la selección y contratación de los trabajadores se realizará de manera interna en la empresa. Así bien, se desarrollan las siguientes políticas a cumplimentar:

- Requisitos: Entre los principales requisitos para la contratación de los empleados encontramos:
 - El aspirante debe ser mayor de 18 años.
 - Haber finalizado el grado universitario.
 - Entregar documentación necesaria: documento de identidad, seguridad social, etc.
- Reclutamiento: Para el reclutamiento de los empleados se deberá cumplir con el análisis previo de dirección y/o recursos humanos:
 - Certificado de estudios.
 - Currículum vitae.
 - Se valorarán los conocimientos técnicos en el puesto.
 - Se valorará la experiencia laboral y las ganas de emprender.
- Selección: Para la selección final se deberán pasar dos entrevistas o pruebas donde se tendrá contacto directo con dirección o recursos humanos:

²³ Cada sistema operativo tiene su propio lenguaje de programación, por ello los programas de desarrollo de IOS, Google Play y Windows deberán ser ejecutados en los lenguajes correspondientes.

- Prueba de equipo, para evaluar la forma de trabajar en equipo del aspirante.
- Entrevista de carácter privado y personal.

Complementariamente, es de alta necesidad que los conocimientos técnicos de los empleados se adapten a las exigencias de la aplicación que desarrolla *Gamerized*. Así bien, es requisito indispensable que el ingeniero sea capaz de programar de manera fluida en lenguajes como Android o iOS y que el comercial domine los movimientos de la industria del videojuego.

6.3. Política Salarial

El director de la empresa conjuntamente con el área de recursos humanos ha de definir la política salarial que seguirá *Gamerized* con sus empleados. Al ser una empresa novata, con un número de trabajadores reducido, donde el objetivo primario es el buen ambiente de trabajo y la relación de los empleados se opta por una política salarial equitativa, estructurada y de fácil comprensión para todos.

1. Cargos y niveles de responsabilidad: Como se ha podido observar en los puntos anteriores, *Gamerized* estará constituida por un director, un ingeniero informático, un comercial, un contable y un graduado en derecho y recursos humanos. La responsabilidad que debe asumir dirección respecto a la toma de decisiones y consecuencias de movimientos de la empresa adquiere un mayor rango que el resto de áreas.

Adicionalmente se han de valorar las consecuencias y responsabilidades que desempeña cada una de las otras cuatro áreas en la empresa. Gran parte de los resultados y beneficios de la empresa dependerán del trabajo desarrollado por ingeniería, así como las descargas y contactos conseguidos a través del comercial. Las otras dos áreas de trabajo se consideran de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, donde el flujo de responsabilidad y trabajo es constante, pero a la vez los resultados de la empresa dependen en menor medida de su rendimiento.

En consecuencia, las cuatro áreas de la empresa a excepción de dirección, partirán del mismo salario base, pero ingeniería y marketing recibirán incentivos en función de la calidad, cantidad y plazos que resulten satisfactoriamente en la facturación de la empresa.

2. Experiencia y preparación académica: A la hora de valorar la experiencia y la preparación académica se tiene en cuenta desde un principio que es una empresa *freelance*, donde los pocos empleados empiezan su carrera profesional. En consecuencia se asume que la experiencia será inferior a tres años en ámbitos de especialización relacionados con sus estudios. En el aspecto académico, la política de contratación específica que se contará únicamente con graduados en los estudios respectivos y por ello la valoración será equitativa para los cuatro empleados a excepción de dirección.

3. Distribución de salarios en el entorno: Para definir el salario base de los empleados cabe tomar como referencia los salarios base de empresas similares en el entorno:

Tabla 9 – Salario Base Medio.

Salario Base de un Ingeniero o un Financiero graduado en 2014
18.000€ - 25.000€

Tras consultar diferentes ofertas de trabajo publicadas en las principales páginas web²⁴ en los sectores relacionados con *Gamerized*, hemos podido comprobar que la media de sueldo base anual por trabajador recién graduado, está comprendido entre los 18.000 y los 25.000 euros.

4. Incrementos y compensaciones: Los incrementos de sueldo base solamente podrán ser considerados según los ingresos por descarga o por contratación de servicios de la aplicación. Consideramos que este aspecto deberá ser estudiado en profundidad en un futuro una vez se haya observado que la empresa es viable y se estabiliza en el mercado.

En cuanto a las compensaciones de carácter no monetario por trabajo u horas extras, al tratarse de una empresa nueva y con un equipo joven, en *Gamerized* creemos que la flexibilidad horaria es el concepto que mejor se ajusta. Habrá momentos de mayor carga de trabajo donde se requerirá mayor intensidad y otros donde se podrá librar, para más detalle consultar el punto anterior referente a los lugares de trabajo.

Algo diferente sucede con los incentivos. El trabajo realizado por el equipo de ingeniería y el área de marketing es trascendental para que el resto de departamentos puedan seguir desempeñando sus funciones. Así bien, para preservar la calidad y la estancia de los empleados se considerarán incentivos en función de la facturación de la empresa.

De esta forma la política salarial para los empleados de la empresa queda definida de la siguiente manera:

Tabla 10 – Política Salarial de *Gamerized*.

Área	Sueldo Base	Incrementos	Compensaciones e Incentivos
Dirección	25.000€	En función de beneficios.	-
Ingeniería	20.000€	En función de beneficios.	1% de la facturación.
Marketing	20.000€	En función de beneficios.	1% de la facturación.
Financiera	20.000€	En función de beneficios.	Flexibilidad horaria.
Jurídica y RRHH	20.000€	En función de beneficios.	Flexibilidad horaria.

²⁴ Se han contrastado ofertas de trabajo en *Infojobs*, *Randstad*, *Campus Treball UPF* y *Adecco*.

6.4. Dirección y Liderazgo

Es importante especificar los estilos de dirección y liderazgo que definirán las relaciones entre empleados de la empresa. Así bien las funcionalidades del director con cada área de trabajo se espera que funcione de la siguiente manera:

- Dirección – Ingeniería: La relación que mantiene el director con el área de ingeniería es totalmente de implicación, puesto que él mismo formará parte del equipo.
- Dirección – Marketing: La relación del director con el área comercial y marketing será de participación. La persona responsable de dicha área posee conocimientos más específicos con que las funciones pertenecientes correrán a su cargo, a pesar de ello el director participará activamente en las acciones.
- Dirección – Contabilidad: La relación del director con el área de finanzas y contabilidad será similar a la de marketing, aunque más cercana a la delegación. Las tareas pertenecientes a dicha área necesitan ser supervisadas de manera constante por el director, aunque el estudio periódico sobre la viabilidad económica de *Gamerized* será delegado al empleado.
- Dirección – Recursos Humanos: El director participará activamente en las actividades de recursos humanos aunque no se implicará de forma total. Debe controlar el trabajo realizado por el área jurídica y escuchar activamente aunque dependerá en gran parte del conocimiento del personal.

Por otra parte, al tratarse de una empresa pequeña se espera que los empleados de todas las áreas de trabajo ejerzan funciones de liderazgo. Como veremos en la metodología de equipos, es necesario hablar de la organización de *Gamerized* como planta flexible, donde todos los empleados sean capaces de ejercer funciones dentro del resto de áreas. Por ello, se espera que surja por parte de los trabajadores los siguientes estilos de liderazgo:

- Liderazgo de carácter visionario: Capacidad para identificar tendencias más innovadoras del sector del videojuego, rápida adaptación a nuevas tecnologías y capacidad para realizar propuestas rompedoras.
- Liderazgo basado en Coaching: Capacidad para motivar al resto de equipos y conseguir trabajar de forma más eficiente. Tratar de mantener relaciones parlamentarias e instructivas periódicamente.
- Liderazgo basado en afiliación: Capacidad para crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado y armonía entre los equipos de trabajo.

6.5. Metodología de Equipos

Aunque la estructura de la empresa sea lineal y esté dividida en áreas, la metodología de equipos comparte propiedades de dos estilos:

- Equipos por Departamentos: Cada área forma un elemento independiente en la empresa donde el trabajo que se realiza es específico a sus funciones.
- Equipo Consejo o Planta Flexible: Si bien hemos visto la metodología de departamentos que constituye la empresa, es necesario destacar su forma de trabajar en equipo como consejo o *Task Force*. Un individuo no puede llevar a cabo todas las actividades operacionales, ni ser responsable de todas las acciones de un área específica. Por ello se exige una segregación de funciones, donde todos los empleados, tanto por conocimiento en las diversas áreas, como en control y seguridad de la empresa y por el hecho de ser un proyecto formado por pocas personas; toda acción debe ser solicitada, autorizada, ejecutada y registrada por más de un empleado de la empresa.

7. ASPECTOS LEGALES

7.1. Forma Jurídica y Constitución Legal de la Empresa

Con la creación de la empresa se debe considerar la forma jurídica de ésta. Así bien, primeramente analizaremos las características de *Gamerized* para encontrar la forma que mejor se adapte a la empresa.

- Rapidez y órganos de gestión simples en su constitución.
- Hay un único socio.
- Inversión inicial pequeña.
- Responsabilidad limitada del socio.

En *Gamerized* consideramos que una Sociedad Limitada es la forma jurídica conveniente para la empresa. El capital social de la sociedad exige un mínimo relativamente bajo, con una cifra de 3.005,06 euros en su origen y además con esta forma jurídica no existirá responsabilidad subsidiaria²⁵. Es apropiada para un número pequeño de trabajadores y totalmente ajustable en la modalidad de Sociedad Limitada Unipersonal como es el caso.

Una vez decidida la forma jurídica procederemos a iniciar la escritura pública ante notario y posteriormente realizar la inscripción en el Registro Mercantil. El coste total derivado de la constitución de la sociedad limitada es de aproximadamente 440 euros para una empresa con capital social de 3.005,06 euros²⁶.

Por último, y una vez formalizado el registro se procederá a la obtención del Código de Identificación Fiscal en Hacienda para poder empezar a facturar como empresa.

7.2. Marcas y Patentes

Gamerized deberá registrarse como marca con el objetivo de distinguirse o identificarse en el mercado de las aplicaciones móviles.



Imagen 16 – Logo y Marca de *Gamerized*.

²⁵ El detalle de la constitución de una Sociedad Limitada se ha extraído de: <<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/tipos-empresas/eleccion-forma/>>

²⁶ La información sobre *Costes Externos Derivados de la Constitución de una Sociedad Limitada* puede consultarse en: <http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf>

Así bien se procederá a la *Oficina Española de Patentes y Marcas*²⁷ siguiendo los siguientes pasos:

1. Se ha comprobado en el localizador de marcas de la OEPM que el nombre que queremos registrar no se encuentra inscrito.
2. Se presenta la solicitud de registro de *Gamerized* como persona jurídica.
3. Se abona una tasa a la OEPM en concepto del punto: *Adquisición, defensa, transmisión y mantenimiento de derechos* informado en el documento funcional *Tasas y Precios Públicos de la Oficina Española de Patentes y Marcas (Año 2015)*. El importe es de 144,58€, correspondiente a la solicitud de registro de marca como primera clase.
4. La validez del registro tiene una duración de 10 años, permitiendo ser renovado al término de este período.

²⁷ Toda la información sobre la OEPM se puede consultar en su página web:
<http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_Enero_2015.pdf>

8. RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

8.1. Análisis DAFO

Como ocurre en toda empresa o proyecto, es de real importancia producir un análisis DAFO para diagnosticar la situación en la que nos encontramos y valorar las acciones con las que enfocar nuestro futuro. Así bien, observaremos en detalle las posibles debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para prepararnos y ayudar a plantear la toma de decisiones y objetivos a los que dirigirse.

Tabla 11 – Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Gamerized</i> es una empresa nueva y por lo tanto, desconocida. 2. Capacidad financiera de la empresa. 3. Falta de experiencia comercial y talento gerencial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia es muy fuerte. 2. El mercado de las aplicaciones móviles se renueva constantemente. 3. Pérdida de datos corporativos por ataques o fallos informáticos. 4. Creciente poder de negociación de clientes y canales de distribución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos de mercado claros y mentalidad innovadora. 2. Gran calidad de la aplicación y sus servicios con un alto grado de especialización. 3. Equipo de profesionales cualificado y comprometido en el sector de las tecnologías de la comunicación. 4. Buen sistema de comunicación y organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de entrada económicas y legales pequeñas. 2. Ofrecer un servicio que cubre una demanda real. 3. Sector de mercado en expansión y constante crecimiento. 4. Crecimiento y difusión exponencial de la empresa gracias a Internet.

Tras analizar independientemente tanto los aspectos internos como externos a *Gamerized*, se procede a definir las estrategias a seguir:

- **Potencialidades:** Combinando las fortalezas y oportunidades vistas en la tabla anterior obtenemos las potencialidades de la empresa.

A simple vista el primer aspecto que cabe potenciar es la publicidad y difusión de la aplicación a través de las redes sociales y sitios especializados donde frecuente gran parte de nuestra segmentación de mercado.

Potenciar el crecimiento, desarrollo e innovación de la empresa, que internamente forma un proyecto sólido y externamente cuenta con una entrada favorable en el mercado.

Maximizar la calidad de *Gamerized* para ofrecer y satisfacer una demanda de mercado real y presente.

- Limitaciones: Las limitaciones surgen tras combinar las debilidades y las amenazas observadas.

La limitación por excelencia de *Gamerized* es de carácter económico. La inversión económica en publicidad que realiza la competencia está fuera de nuestras posibilidades financieras.

- Desafíos: En cambio si analizamos nuestras debilidades al mismo tiempo que las oportunidades que disponemos, generamos los desafíos.

Crecer como empresa y como personas, a nivel de experiencia y funcionamiento en las diversas áreas y ámbitos es un desafío tangible, en gran parte gracias a Internet y al sector en el que nos encontramos.

El desafío más idílico de *Gamerized* es generar imagen, ser la referencia para las aplicaciones de compra-venta y una opción siempre viable en el mundo de los videojuegos.

Aunque el desafío por defecto es sin duda, ser una empresa económicamente viable, que genere beneficios y mantenga un largo período de vida.

- Riesgos: Por último, como punto más importante se debe realizar un exhaustivo análisis de riesgos. Estos se identifican tras combinar las fortalezas con las amenazas, ya que surgirán cuando decidamos tomar decisiones de gran envergadura aprovechando las cosas en las que somos buenos.

Uno de los mayores riesgos es que la competencia más directa decida generar ámbitos de especialización, como contenido de calidad en materia de videojuegos.

Otro riesgo es que decidamos tomar decisiones, innovar en nuestra aplicación o formas de hacer y que el mercado de las aplicaciones móviles acabe desenvolviéndose de manera totalmente distinta, o por el contrario acertar y adelantarse a la competencia.

Los clientes y usuarios marcan cada vez con mayor fuerza el camino y el destino a seguir de las apps móviles. Las opiniones son más virales que nunca gracias a Internet por lo que cualquier interacción con ellos conlleva riesgos de progresar o de ser descartado.

Riesgos más técnicos o de carácter interno, incluirían la pérdida de información de calidad. Imprevistos físicos o de la salud del equipo, fallos en de hardware o de la propiedad física, etc.

8.2. Plan de Contingencias

Otro de los procesos más importantes en la creación de un proyecto es como responder ante los riesgos analizados, en consecuencia se desarrolla el plan de contingencias. Por ello comentaremos las principales políticas de actuación ante los diferentes tipos de riesgos.

Para aquellos riesgos que desembocan en posibles amenazas:

- Evitar: El riesgo de pérdida de información de calidad puede ser totalmente evitable siempre y cuando se lleve un procedimiento de realización de backups diario y semanalmente su externalización.
- Mitigar: Podemos mitigar los riesgos que surgen de los propios usuarios o de las decisiones innovadoras que nosotros tomamos, realizando propicios estudios de mercado, reduciendo el factor sorpresa e incluso tomando como referencia acciones que ya han llevado a cabo otras empresas.
- Transferir: Los riesgos sobre la propiedad física (hardware, inmobiliario, etc.) pueden ser transferidos a terceros a través de una aseguradora.
- Aceptar: Riesgos de la salud, fenómenos naturales ajenos a nuestras capacidades de reacción, ocurren sin más y debemos aceptarlos. Eso no significa que no se realicen propuestas o planes de actuación frente a estas casuísticas.

Para aquellos riesgos que suponen o plantean oportunidades:

- Explotar: La necesidad del actual sector de mercado objetivo, combinado con las bajas barreras de entrada y la facilidad de propagación a través de Internet. Combinados, exigen explotar al máximo las cualidades de una aplicación especializada y su posterior difusión.
- Mejorar: Con el crecimiento de la empresa aparecerán oportunidades que deberemos aprovechar para mejorar nuestra forma de trabajar, el grado de especialización, la segmentación de mercado, el trato con la competencia y la calidad de los productos y servicios.
- Compartir: En los primeros años de la puesta en marcha de *Gamerized* no se espera el surgimiento de riesgos o competencias a compartir. Pero más adelante, si el desarrollo es positivo se esperan posibles contratos de sponsorización o similares.
- Aceptar: El mercado de las aplicaciones móviles puede tomar en cualquier momento una orientación no prevista o estudiada y como consecuencia deberemos asumir las nuevas consecuencias, tanto positivas como negativas.

Una vez analizadas las políticas de actuación frente los distintos tipos de riesgo se determinarán las contramedidas necesarias en cada momento respecto a la materialización de los susodichos:

- Plan de respaldo: En el plan de respaldo contemplamos aquellas medidas preventivas antes de que se materialicen los riesgos o amenazas. Así bien, incluyen las siguientes:
 - Revisión y supervisión de carácter físico de inmobiliario y hardware, para su correcto mantenimiento, así como simulacros.
 - Procedimiento de realización de backups diarios y su posterior externalización semanal.
 - Políticas de actuación frente a diferentes posiciones de mercado, respecto a la opinión de los usuarios.
 - En caso de bajas en la empresa a corto plazo se llevará a cabo una repartición de funciones donde todos los empleados puedan llevar a cabo acciones de las cuales no son especialistas, bajo la supervisión del resto. A largo plazo entrará en juego la política de contratación para adquirir un nuevo miembro del equipo.

- Plan de emergencia: En el plan de emergencia contemplamos aquellas medidas de actuación que se toman al mismo tiempo en el que se materializan los riesgos o amenazas. Así bien, incluyen las siguientes:
 - Restauración de los backups y vuelta a la actividad, en un emplazamiento alternativo en caso necesario, de la empresa con la mayor brevedad posible.
 - Actuación en las redes sociales y páginas dónde se encuentre activo *Gamerized* y sus usuarios, con tal de sofocar o avivar opiniones de los susodichos.

- Plan de recuperación: En el plan de recuperación contemplamos aquellas medidas de actuación que se toman después de que se materializaran los riesgos o amenazas. Así bien, incluyen las siguientes:
 - La más importante es realizar una evaluación de daños y percances sufridos.
 - En caso de la toma de decisiones innovadoras con consecuencias negativas, mantener una serie de reuniones con los empleados, así como rediseñar las políticas de actuación e innovación.
 - Toma de contacto con la aseguradora contratada, para aspectos tanto inmobiliarios, como de hardware y de la salud de los trabajadores.
 - Remodelación de los planes de respaldo y emergencia en caso de que sea necesario.
 - Retomar la actividad habitual cuanto antes sea posible.

9. ENTORNO

Es importante llevar a cabo un análisis exhaustivo del entorno de la empresa, dicho análisis está formado por los factores externos principales que ejercen una influencia importante sobre el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se lleva a cabo un análisis del entorno específico o sector en el que se encuentra la empresa. Tratando de identificar así las características o tendencias que afectan de manera más cercana al proyecto.

9.1. Atracción del Sector

Para definir la atracción del sector que envuelve a *Gamerized* tenemos que analizar en profundidad las cinco fuerzas de *Porter*²⁸: los conceptos y movimientos que involucran a la competencia, a los nuevos competidores, los clientes, los sustitutos y a los proveedores.

- **Competidores:** El análisis de la competencia que realizamos en el punto de *Marketing Estratégico* del Plan de Negocio repercute directamente en la atracción del sector. Así bien en este punto nos adentraremos más en el *benchmarking* previamente realizado, pero analizando únicamente el caso de competencia más directa, en el cual *Gamerized* como empresa emergente debe fijarse: *Wallapop*²⁹.

Tabla 12 – Benchmarking de la competencia.

Benchmarking de Wallapop	
Lanzamiento	A través del Método Lean Startup, basado en actuaciones cíclicas y rápidas, siendo capaces de redirigir el rumbo de la empresa e innovar constantemente: 1) Crear el producto o servicio y realizar hipótesis de valor y crecimiento. 2) Medir o contabilizar la innovación, indicadores económicos actualizables. 3) Aprender a pivotar o preservar y experimentar.

²⁸ El *Análisis Porter de las cinco fuerzas*, es una herramienta que permite medir la atracción del sector y la cabida que tiene una empresa en él, analizando la competencia y la entrada de competidores, el poder de los clientes y los proveedores, y por último la amenaza que suponen los sustitutos.





²⁹ La información extraída sobre *Wallapop* proviene o bien de su página web o bien del caso ya observado previamente: <<http://carlosjimenezg.com/wallapop-un-caso-de-exito-de-antai-venture-builder/>>

Objetivo	Expansión territorial como principal objetivo, llegar a todos los mercados nacionales e internacionales posibles para posteriormente aplicar los métodos de ingresos.
Inversión Inicial	La inversión inicial se enfoca principalmente a la publicidad. Sobre todo la publicidad televisiva fuera del prime time, como método de mayor impacto para atraer a los primeros clientes.
Publicidad Interna	Trabajar sin publicidad en la app, al menos en la fase de crecimiento y desarrollo primario.
Fuente de Ingresos I	La primera fuente de ingresos se basa en un modelo de clasificados. En el cual los usuarios o incluso propias tiendas o pueden aportar ingresos con tal de promocionar o situar sus productos en lugares privilegiados.
Fuente de Ingresos II	Otra de las fuentes de ingresos que se estudia es el de las transacciones y colaterales, generando beneficios a través de los acuerdos entre usuarios.
Fuente de Ingresos III	La última fuente de ingresos a largo plazo que se prevé, es la de pago por uso o por descarga. Una vez cumplidos los objetivos de expansión internacional.
Idea y Desarrollo	El proyecto fue desarrollado por 3 personas senior en 45 días. Considerando una plantilla de máximo 50 trabajadores en un futuro.

En *Gamerized* hemos destacado los principales aspectos del análisis sobre la competencia a través de los cuales inspirarnos o tomar como referencia. Así bien, observamos que los actuales competidores tienen un fuerte impacto en el mercado actual, por lo que será difícil alcanzar el nivel. A pesar de ello, prevemos que el sector de mercado tan específico de mercado al que nos dirigimos, marque la diferencia.

- Nuevos Competidores: Respecto a los posibles nuevos competidores que puedan surgir en el mercado, esperamos que lo hagan con bastante fuerza pero a la vez en distintos ámbitos. Las barreras de entrada son pequeñas y no se necesita una economía de escala demasiado grande para tener éxito en el mercado de las aplicaciones móviles. En este caso, la especialización de *Gamerized* y sobre todo la curva de aprendizaje de la cual dispondremos marcarán grandes puntos a nuestro favor.
- Clientes: En *Gamerized* consideramos que la principal atracción del sector proviene de la demanda de clientes y las posibilidades que ofrece un sector joven y aplicado a tecnologías similares. La facilidad de acceso, uso e interacción que dispone el sector de mercado al que nos dirigimos establece un buen punto a favor. La cantidad de posibles usuarios al cual enfocamos nuestros servicios se encuentra en fase de crecimiento tal y como vimos en el punto de *Marketing* del Plan de Negocio. Además de ofrecer una aplicación con aspectos bastante singulares actualmente que consideramos, marcarán la diferencia.
- Sustitutivos: En el ámbito de los sustitutivos, consideramos que a corto plazo es una barrera o dificultad muy importante a la que enfrentarnos. La gente todavía no está adaptada en su totalidad a realizar tratos a través de aplicaciones móviles, ya sea por precaución o fiabilidad o por el hecho de que muchos son menores de edad y prefieren acceder a lugares físicos con sus tutores. Por ello, romper con dichos estándares requiere de una fuerte inversión publicitaria al inicio y sobre todo hacer ver al mercado objetivo que es una herramienta que facilitaría dichas voluntades. Al mismo tiempo, consideramos que a largo plazo, cosa que ya es un hecho, la tendencia es favorable al uso de aplicaciones móviles de similar índole.
- Proveedores: La principal característica respecto a los proveedores del sector se basa en la facilidad de aprovisionamiento y la accesibilidad de los costes. Se necesita poca cosa para funcionar, y hay una gran diversidad de empresas con la capacidad de ofrecernos lo que necesitamos por lo tanto no supondrá problemas ni costes excesivos, consultar el apartado de *Externalización* en el Plan de Negocio.

Tabla 13 – Atracción del Sector.

Atracción del Sector	
Competidores	
Nuevos Competidores	
Clientes	

Sustitutivos	
Proveedores	

En definitiva, como podemos observar en la tabla anterior tras haber realizado el análisis sobre el sector que envuelve a *Gamerized*, podemos considerar que se desarrolla en un sector atractivo.

9.2. Elementos Significativos del Entorno de la Empresa

Para el correcto funcionamiento y crecimiento de la empresa hay que tener en cuenta los elementos del entorno de la empresa, con los cuales podemos contar pero no podemos influir. De esta forma, estudiaremos el comportamiento del entorno sociocultural, el entorno económico, el entorno legal y por último el entorno tecnológico.

- Entorno Sociocultural: Los videojuegos y los smartphones son dos aspectos claves en la vida de las personas del primer mundo hoy en día. La sociedad está cada vez más involucrada e integra ambos conceptos en su vida diaria. Gran parte de su tiempo libre y de ocio se dedican a este tipo de dispositivos y por ello contamos con una tremenda aceptación del entorno sociocultural.
- Entorno Económico: La economía que envuelve el mercado en el que nos encontramos está en constante crecimiento. Es un entorno y un sector joven, las barreras de entrada son pequeñas, existen multitud de campañas y concursos que lo potencian y las ataduras son escasas.
- Entorno Legal: Los derechos y limitaciones jurídicas son muy similares al resto de empresas del sector de las tecnologías de la información y comunicación. El entorno legal crece más despacio que la propia tecnología y eso a veces puede suponer un inconveniente, aunque a la vez surgen oportunidades que explotar.
- Entorno Tecnológico: *Gamerized* es una empresa instaurada de lleno en el sector de los videojuegos y la tecnología móvil. Dos de los aspectos tecnológicos más importantes de la actualidad. Por tanto su entorno será totalmente positivo en este aspecto, aprovechando oportunidades, ventajas técnicas y sobre todo la transición a una economía digital.

9.3. Código Ético y Valores

Gamerized se considera fiel a un código ético y de valores que definen el comportamiento y funcionamiento de la empresa. Así como el objetivo de transmitir una imagen correcta y asegurarnos la aceptación por parte sociopolítica, sectorial y personal. A continuación listamos los puntos que constituyen el código ético y de valores de la empresa:

1. Respetar a las personas: Se rechaza cualquier tipo de conducta física o moral que pueda generar un entorno ofensivo a los derechos de las personas.
2. Respetar la legalidad, los derechos humanos y los valores éticos: Compromiso de actuación según la legalidad vigente en todo momento, además de respetar los derechos del ser humano y a las libertades públicas.
3. Igualdad de oportunidades: Políticas de actuación que favorezcan la igualdad de oportunidades para el personal de la empresa.
4. Cooperación y dedicación: Se satisfarán este tipo de condiciones para favorecer y aprovechar las capacidades y recursos de los trabajadores.
5. Seguridad y salud: Se adoptarán las medidas preventivas establecidas por la legislación vigente para cumplir los criterios de seguridad y salud en la empresa.
6. Corrupción y sobornos: Estrictamente prohibida toda actividad que incluya cualquier categoría de fraude.
7. Imagen y reputación corporativa: Establecer relaciones fructuosas con el desarrollo de las actividades para todas aquellas comunidades que mantengan relación con la empresa.
8. Lealtad a la empresa y conflictos de interés: Se considera que la relación con los empleados ha de basarse en la lealtad que surge de los intereses comunes de la empresa en su conjunto.
9. Información y conocimiento: La información y el conocimiento forman parte de los grandes activos de la empresa y por lo tanto se han de tratar con protección. Se ha de declarar la veracidad de la información en todo momento como principio básico de las actuaciones de la empresa y de sus trabajadores, y en ningún caso se tolerará la difusión de información falsa o incorrecta.
10. Relación con los clientes: Compromiso de calidad y principios para establecer una relación correcta y de cordialidad con los clientes, facilitando los recursos y medidas correspondientes.
11. Relación con empresas y proveedores: Los objetivos fijados por la empresa no serían posibles sin el trabajo de las relaciones empresariales y los proveedores. Por ello, se procura un tipo de relación basada en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.
12. Respetar el medio ambiente: Definir una política y llevar a cabo la futura implantación de un sistema de gestión medioambiental es un elemento indispensable y que ha de tenerse en cuenta en la actualidad.

10. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Gamerized recoge unas estrategias de crecimiento y desarrollo, basadas en previsiones futuras, fuera del alcance del presente Plan de Negocio. En ellas observamos diferentes líneas de actuación tomando como referencia la *Matriz de Ansoff*³⁰, analizando así nuevas maneras de penetración de mercado, la evolución de nuestros productos y servicios, cómo atacar a nuevos mercados y por último, aplicar la innovación abierta para evolucionar constantemente en el mercado y aumentar su viabilidad tanto económica como temporal:

- Penetración de mercado: La estrategia a seguir respecto a la penetración de mercado consistirá principalmente en atraer parte de la contribución de usuarios de la competencia. Tal y como analizamos en el punto de *Marketing* en el Plan de Negocio, nos dirigimos a un nicho de mercado bastante amplio, cubriendo una demanda o necesidad hasta ahora con respuestas inexistentes o con medidas poco efectivas.

Por ello tras la primera toma de contacto con el mercado, después de realizar las primeras campañas publicitarias y acciones para la atracción de nuevos clientes, se empezarán a aplicar medidas y estrategias para penetrar en los usuarios de los competidores. Así bien, ofreciendo una aplicación única, especializada en el sector de los videojuegos y cubriendo la demanda de los usuarios potenciales de forma más eficaz, consideramos que será una estrategia de crecimiento efectiva y aplicable a corto plazo.

Para poder observar con mayor detalle la tasa de penetración que podríamos tener sobre la competencia directa, hemos realizado el siguiente análisis basado en *Wallapop*:

- Hemos accedido a la aplicación, y hemos recogido una muestra de los 40 productos destacados en la página principal.
- Hemos procedido a clasificar según tipo de producto y se ha obtenido el siguiente gráfico:

³⁰ La *Matriz de Ansoff* consiste en realizar un análisis matricial para identificar las oportunidades o estrategias a seguir para el crecimiento de la empresa. En *Gamerized* la tomaremos como referencia, pero no al pie de la letra, puesto que no contemplamos la Diversificación como una estrategia de crecimiento.

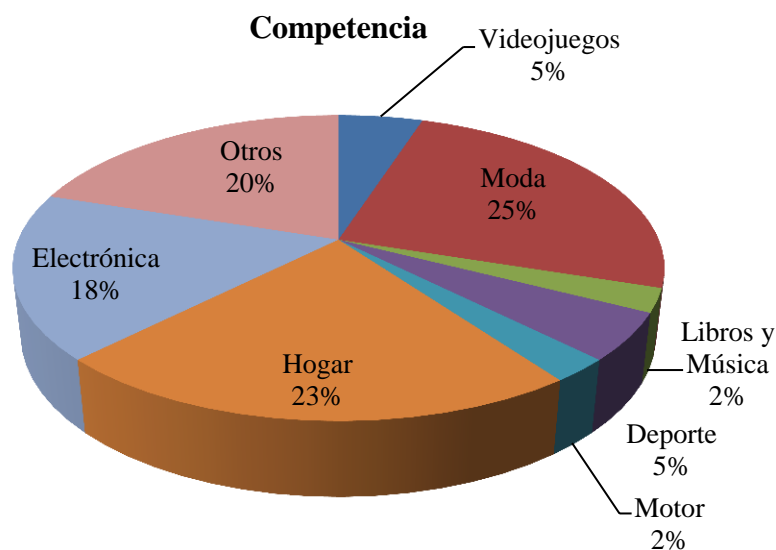


Imagen 17 – Clasificación por materia de la competencia.

Como resultado obtenemos que un 5% de las transacciones de los principales competidores, vayan dirigidas al sector de los videojuegos³¹. En consecuencia nuestras estrategias de penetración irán dirigidas a esa población de la competencia.

- **Desarrollo del producto:** Consideramos que una buena estrategia de crecimiento depende en parte del desarrollo del producto/servicio que ofrece *Gamerized*, y en el caso de las aplicaciones móviles se nos ofrecen una gran cantidad de posibilidades.

El desarrollo de distintas gamas de calidad, como vienen a ser los servicios *Premium* habituales, son una posibilidad real de cara al futuro de la empresa. Por ello, se aplicará una estrategia de crecimiento basado en este tipo de mejoras, donde los usuarios podrán contratar los servicios *Premium* a través de una cuota de pago. Todavía es pronto para definir qué clase de atributos conllevarán dichos servicios, puesto que primero habrá que analizar el impacto y primeros meses de vida de la aplicación en mercado.

- **Desarrollo de mercado:** En *Gamerized* contemplamos dos posibles vías para el crecimiento de la empresa a través del desarrollo de mercado.
 - Apertura de la segmentación de mercado al cual nos dirigimos.
 - Expansión geográfica o internacionalización de la aplicación.

Si bien recordamos las cifras que se analizaron en el punto de Marketing del Plan de Negocio (Segmentación de Mercado), mostrábamos que nuestro público potencial eran aquellos usuarios que dedicaban más de 5 horas semanales a los videojuegos, involucraban a 14 millones del total de personas de España. Así que en caso de que la curva de evolución o progreso de la empresa empiece a estabilizarse, pasaríamos a aplicar medidas de actuación para atraer a un público

³¹ Como bien se comenta, toda la información ha sido extraída a partir de una muestra seleccionada proveniente de la propia aplicación: <<http://es.wallapop.com/>>

más casual en el sector de los videojuegos. Retomando también las cifras anteriores, un 40% de la población total española, es jugadora casual de videojuegos en cualquier plataforma, así que el crecimiento de la empresa iría dedicado a su atracción.

La otra vía, de carácter totalmente futuro y sin fundamentos reales o válidos en la actualidad corresponde a la expansión territorial del alcance de la aplicación. Cruzar las fronteras de nuestro país y atraer al sector del público correspondiente en países de la Unión Europea sería caso de estudio y análisis para alcanzar el punto más alto en el desarrollo de la empresa.

- Innovación abierta: La mayoría de aplicaciones móviles de hoy en día tienen un periodo de vida muy limitado. Solo unas pocas consiguen sobrevivir, y ese es nuestro objetivo. Para ello, consideramos que la innovación abierta³² es la clave y el modelo a seguir para renovarse y seguir ofreciendo productos y servicios apetecibles a los usuarios.

La innovación abierta permitiría a *Gamerized* crecer como empresa en muchos ámbitos en los que carecemos de experiencia o conocimiento. Así bien, estos son los principales aspectos que modelaríamos con este tipo de proyectos en I+D:

- Si bien hemos observado qué otro tipo de mercados podríamos penetrar, no disponemos del conocimiento necesario para aplicarlo. Por ello adquiriendo investigaciones externas harían tangible la posibilidad.
- Los canales de distribución indirectos pueden crecer, cambiar o desaparecer con el tiempo. La innovación abierta permitirá saber moverse con mayor precisión en este aspecto, por ejemplo: ser una aplicación dentro de las propias videoconsolas.

³² La innovación abierta consiste en combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para dar nuevas soluciones o estrategias a la empresa.

Bibliografía

1. García del Junco, J., “Técnicas de Gestión Empresarial”, McGraw-Hill, 2002.
2. García del Junco, J., Casanueva, C., “Prácticas de la Gestión Empresarial”, McGraw-Hill, 2000.
3. Cuervo García, A., “Introducción a la Administración de Empresas”, Ed. Civitas, 1994.
4. Ludevid, M., Ollé, M., “Como crear su propia empresa”, Ed. Marcombo, Barcelona, 1990.
5. Kotler, P., “Los 80 conceptos esenciales del Marketing”, Pearson, Prentice Hall, 2003.
6. R. Urbanos y A. Stoyanova: “Tecnología, Talento y Tolerancia en el desarrollo económico de Cataluña”, Generalitat de Catalunya, 2011.
7. Valls y Escorsa: “Tecnología e innovación en la empresa”, Universitat Politècnica de Catalunya, 2003.
8. Guía para la creación de empresas: <<http://www.guia.ceei.es/>>
9. 8 Ingredients Every App and Software Business Plan Needs: <<http://www.entrepreneur.com/article/229913>>
10. The Best Way to Plan a Budget for a Mobile App Business: <<https://getappcase.com/blog/beginners-tips/the-best-way-to-plan-budget-for-mobile-app-business>>
11. Apps: La necesidad de una publicidad bien dirigida: <<http://interactivadigital.com/2015/02/09/apps-la-necesidad-de-una-publicidad-bien-dirigida>>
12. Entertainment Software Rating Board: <<http://www.esrb.org/about/video-game-industry-statistics.jsp>>
13. Video Game Industry: <http://vgsales.wikia.com/wiki/Video_game_industry>
14. Statistics and facts about the Video Game Industry: <<http://www.statista.com/topics/868/video-games/>>
15. It's Time to Start Treating Video Game Industry Like The \$21 Billion Business It Is: <<http://consumerist.com/2014/06/09/its-time-to-start-treating-video-game-industry-like-the-21-billion-business-it-is/>>
16. AEVI: <<http://www.aevi.org.es/>>

17. Análisis informe AEVI en Meristation:
<<http://www.meristation.com/pc/noticias/espana-tiene-14-millones-de-jugadores/58/2010233>>
18. Porcentaje jugadores España, Jugar es Serio:<
<https://jugaresserio.wordpress.com/2014/01/21/espana-el-segundo-pais-del-mundo-con-mayor-porcentaje-de-jugadores-por-dispositivos/>>
19. Radiografía de la industria del videojuego en España en 9 cifras:
<<http://www.elmundo.es/tecnologia/2014/05/22/537e1585ca47417b0d8b457e.html>>
20. ¿Hacia dónde va la industria española del videojuego?:
<<http://www.expansion.com/2014/07/29/empresas/tecnologia/1406655997.html>>
21. RTVE “La industria española del videojuego facturó 313 millones en 2013 y prevé duplicarlo en 2017”: <<http://www.rtve.es/noticias/20140522/industria-espanola-del-videojuego-facturo-313-millones-2013-preve-duplicarlo-2017/942190.shtml>>
22. Políticas de publicidad en YouTube: < <https://www.youtube.com/yt/advertise/es/>>
23. Políticas de publicidad en Facebook: <
<https://www.facebook.com/business/products/ads>>
24. El Método Lean Startup: <<http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>>
25. Página web de Wallapop: <<http://es.wallapop.com/>>
26. El caso de Wallapop: <<http://carlosjimenezg.com/wallapop-un-caso-de-exito-de-antai-venture-builder/>>
27. Análisis DAFO y su Utilidad en la Estrategia: <<http://xeloromero.com/analisis-dafo-utilidad-en-estrategia/>>
28. Estrategias de Crecimiento Empresarial: <<http://www.emprendices.co/estrategias-de-crecimiento-empresarial/>>
29. Innovación Abierta: <<http://www.openinnovation.eu/open-innovation/>>
30. Las Cinco Fuerzas de Porter: <<http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>>
31. Vidagnu “ Mejor Hosting – Top 10 de Mejores Proveedores 2015”:
<<http://vidagnu.blogspot.com.es/2013/05/web-hosting-top-ten-los-10-mejores.html>>
32. Webempresa: <<http://www.webempresa.com/>>
33. Acuerdos para desarrolladores de aplicaciones Windows:
<<https://msdn.microsoft.com/es-es/library/windows/apps/hh694058.aspx>>

34. Acuerdo para desarrolladores de aplicaciones de Google Play:
<<https://play.google.com/about/developer-distribution-agreement.html>>
35. Acuerdo para desarrolladores de aplicaciones de Apple:
<<https://developer.apple.com/programs/ios/>>
36. Producto Microsoft Office 365:
<http://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/pdp/Office-365-Hogar/productID.289161200>
37. Tasas y Precios Públicos de la Oficina Española de Patentes y Marcas (Año 2015):
<http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/Tasas_SignosDistintivos_Enero_2015.pdf>
38. La elección de la forma jurídica: <<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/tipos-empresas/eleccion-forma/>>
39. Costes Externos Derivados de la Constitución de una Sociedad Limitada:
<http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf>
40. Plan de Inversiones: <<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/crear-empresa/plan-inversion/>>
41. Balance de Situación Provisional:
<<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=9&idapartado=5>>
42. Comisiones y tarifas básicas de eBay: <<http://pages.ebay.es/help/sell/fees.html>>
43. Arquitectura aplicaciones móviles: <<http://deideaaapp.org/arquitecturas-de-aplicaciones-moviles/>>
44. Comisiones y tarifas publicidad: <http://www.publiesp.es/politica_comercial/>
45. Diseñando apps para móviles: <<http://www.appdesignbook.com/es/contenidos/las-aplicaciones/>>

Anexos

Índice de Anexos

	Pág.
1. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE GAMERIZED...	61
1.1. Introducción.....	61
1.2. Plan de Inversiones.....	63
1.3. Plan de Financiación.....	64
1.4. Tesorería Previsional.....	65
1.5. Plan de Tesorería a Tres Años.....	66
1.6. Cuenta de Resultados.....	69
1.7. Cuenta de Resultados a Tres Años.....	70
1.8. Punto de Equilibrio.....	73
2. CALENDARIZACIÓN DEL PROYECTO DE GAMERIZED.....	75
3. ENCUESTA SOBRE EL USO DE APPS DE VIDEOJUEGOS.....	77

ANEXO 1

VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE GAMERIZED

1.1. Introducción

PERSONAL												
AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Facturación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €
Director	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €	2.083,33 €
Ingeniero	- €	- €	- €	- €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €
Comercial	- €	- €	- €	- €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €
Contable	- €	- €	- €	- €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €
RRHH	- €	- €	- €	- €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €	1.666,67 €
SS Director	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €	491,67 €
SS Ingeniero	- €	- €	- €	- €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €
SS Comercial	- €	- €	- €	- €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €
SS Contable	- €	- €	- €	- €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €
SS RRHH	- €	- €	- €	- €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €	393,33 €
Plus Ingeniero	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	164,24 €	182,49 €	200,73 €
Plus Comercial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	164,24 €	182,49 €	200,73 €
TOTAL	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	11.143,48 €	11.179,97 €	11.216,47 €

APLICACIÓN												
AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Descargas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21.000,00	23.333,00	25.666,00
Ingreso Ventas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	20.790,00 €	23.099,67 €	25.409,34 €
IVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.365,90 €	4.850,93 €	5.335,96 €
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €

Imagen 18 – Análisis Financiero del Personal y de la Aplicación del Primer Año.

COMPRAS Y GASTOS												
AÑO I	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Muebles	- €	- €	- €	1.245,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Material Oficina	- €	- €	- €	- €	300,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ordenadores	- €	- €	- €	- €	4.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impresoras	- €	- €	- €	- €	160,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Smartphone I	- €	- €	- €	- €	499,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Smartphone II	- €	- €	- €	- €	289,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Smartphone III	- €	- €	- €	- €	109,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Luz	- €	- €	- €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €	89,00 €
Internet y Telf.	- €	- €	- €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €	59,00 €
Alquiler Oficina	- €	- €	- €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Fianza Alquiler	- €	- €	- €	920,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Registro Marca	- €	- €	144,58 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Registro S.L.	- €	- €	440,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Hosting WE	- €	- €	- €	- €	79,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Microsft Office	- €	- €	- €	- €	99,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Develop iOS	- €	- €	- €	- €	- €	99,00 €	- €	- €	- €	1.642,41 €	1.824,87 €	2.007,34 €
Develop Android	- €	- €	- €	- €	- €	25,00 €	- €	- €	- €	1.642,41 €	1.824,87 €	2.007,34 €
Develop Windows	- €	- €	- €	- €	- €	99,00 €	- €	- €	- €	1.642,41 €	1.824,87 €	2.007,34 €
Publi YouTube	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Publi Facebook	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Publi TV	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
TOTAL	- €	- €	584,58 €	2.773,00 €	6.143,00 €	831,00 €	608,00 €	608,00 €	608,00 €	10.985,23 €	11.532,62 €	12.080,01 €

Imagen 19 – Análisis Financiero de Compras y Gastos del Primer Año.

1.2. Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES	PRIMER AÑO	COMENTARIOS
Gastos (no amortizables)	440,00 €	
Gastos de Constitución	440,00 €	Gastos del registro de la Sociedad Limitada.
Gastos de Primer Establecimiento	- €	
Inversiones Inmateriales	322,58 €	
Propiedad Industrial (Marca)	144,58 €	Registro de la marca.
Derechos de Traspaso	- €	
Aplicaciones Informáticas	178,00 €	Microsoft Office y Hosting anual de Webempresa.
Derechos y Bienes en Régimen de Arrendamiento Financiero	- €	
Inversiones Materiales	12.074,00 €	
Terrenos	- €	
Construcciones	4.140,00 €	Contrato de alquiler de las oficinas.
Maquinaria	- €	
Otras Instalaciones	1.332,00 €	Luz, contratación de la fibra óptica y línea telefónica.
Mobiliario	1.245,00 €	6 Mesas, 8 sillas, 1 armario y 1 estantería.
Equipos de Proceso de Información	5.057,00 €	5 Ordenadores, 2 impresoras y 3 teléfonos móviles para entorno de prueba.
Elementos de Transporte	- €	
Otro Inmovilizado Material	300,00 €	Material de de oficina.
Fianzas y Depósitos a Largo Término	920,00 €	
Fianzas a Largo Término	920,00 €	Fianza de los dos primeros meses del alquiler de las oficinas.
Depósitos a Largo Término	- €	
Existencias	- €	
Provisiones de Fondos	- €	
TOTAL INVERSIONES	13.756,58 €	

Imagen 20 – Plan de Inversiones.

1.3. Plan de Financiación

PLAN DE FINANCIACIÓN	PRIMER AÑO	COMENTARIOS
Recursos Propios	13.005,06 €	
Capital Social	3.005,06 €	Capital Social de la Empresa.
Aportaciones de los Socios	10.000,00 €	Inversión monetaria del Socio.
Recursos Ajenos	20.000,00 €	
Créditos o Préstamos	20.000,00 €	Préstamo de 20.000€ a 5 años con un 4,95% de interés.
Proveedores de Inmovilizado	- €	
Capitalización	- €	
Subvenciones	- €	
TOTAL FINANCIACIÓN	33.005,06 €	

Imagen 21 – Plan de Financiación.

1.4. Tesorería Previsional

PLAN FINANCIERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	COMENTARIOS
INGRESOS				
Capital Social o Aportación Dineraria	13.005,06 €	- €	- €	Recursos Propios.
Facturas Cobradas	54.746,22 €	337.381,20 €	478.494,84 €	Descargas Realizadas de la App. Previstas 280.000 a 0,82€ (sin IVA). Con un aumento del 20% en el segundo año y de un 30% el tercer año.
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €	
Préstamos	20.000,00 €	- €	- €	Préstamo Bancario.
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €	
Total Ingresos (A)	87.751,28 €	337.381,20 €	478.494,84 €	
PAGOS				
Facturas Pagadas o Compras	22.948,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €	Contratos desarrollador App Store, Google Play y Windows Store. Además del porcentaje de ventas. Compra Ordenadores, Móviles, etc. Y Mobiliario.
Gastos de Personal	97.914,92 €	136.527,62 €	139.349,90 €	Director, Ingeniero +1% Facturas, Comercial +1% Facturas, Contable, Recursos Humanos. Además 23,6% Seguridad Social.
Alquileres	4.140,00 €	5.520,00 €	5.520,00 €	Alquiler Oficinas.
Suministros	1.332,00 €	1.776,00 €	1.776,00 €	Luz, Fibra Óptica y Teléfono.
Trabajos Realizados por Otros	584,58 €	- €	- €	Gastos constitución S.L. y Registro Marca Gamerized.
Relaciones Públicas y Publicidad	16.350,00 €	25.825,00 €	43.650,00 €	Inversión publicitaria televisiva, inversión publicitaria en YouTube e inversión publicitaria en Facebook.
Otros Gastos Corrientes	478,00 €	379,00 €	379,00 €	Compra de Microsoft Office 365, contrato de Hosting con Webempresa y Material de Oficina.
Gastos Extraordinarios	920,00 €	- €	- €	Fianza Oficinas de 2 Meses.
Devolución de Préstamos	3.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	Cuota anual del préstamo de 20.000 euros a 5 años.
Pago de Intereses de Préstamos	990,00 €	990,00 €	990,00 €	Interés del 4,95% al mas del préstamo de 20.000 euros.
Pago de Inversiones de los Activos	- €	- €	- €	
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	
Total Pagos (B)	148.658,37 €	276.231,98 €	339.213,35 €	
Resultado Financiero (A-B)	- 60.907,09 €	61.149,22 €	139.281,49 €	
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO			139.523,62 €	

Imagen 22 – Tesorería Previsional.

1.5. Plan de Tesorería a Tres Años

PLAN FINANCIERO	ENERO I	FEBRERO I	MARZO I	ABRIL I	MAYO I	JUNIO I	JULIO I	AGOSTO I	SETIEMBRE I	OCTUBRE I	NOVIEMBRE I	DICIEMBRE I
INGRESOS	10.000,00 €	- €	3.005,06 €	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €
Capital Social o Aportación Dineraria	10.000,00 €	- €	3.005,06 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facturas Cobradas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)												87.751,28 €
PAGOS	2.575,00 €	2.575,00 €	3.159,58 €	5.681,33 €	17.291,33 €	11.979,33 €	11.756,33 €	11.756,33 €	11.756,33 €	22.462,05 €	23.045,93 €	24.619,81 €
Facturas Pagadas o Compras	- €	- €	- €	1.245,00 €	5.057,00 €	223,00 €	- €	- €	- €	4.927,23 €	5.474,62 €	6.022,01 €
Gastos de Personal	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	11.143,48 €	11.179,97 €	11.216,47 €
Alquileres	- €	- €	- €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	- €	- €	- €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	584,58 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.450,00 €	5.450,00 €	5.450,00 €
Otros Gastos Corrientes	- €	- €	- €	- €	478,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios	- €	- €	- €	920,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución de Préstamos	- €	- €	- €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €
Pago de Intereses de Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	990,00 €
Pago de Inversiones de los Activos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Pagos (B)												148.658,37 €
Resultado Financiero (A-B)												60.907,09 €
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO												60.907,09 €
Resultado Financiero Mensual	7.425,00 €	4.850,00 €	4.695,48 €	19.014,15 €	1.722,81 €	- 10.256,52 €	- 22.012,85 €	- 33.769,19 €	- 45.525,52 €	- 51.563,47 €	- 56.360,66 €	- 60.907,09 €
Necesidad de Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	10.256,52 €	22.012,85 €	33.769,19 €	45.525,52 €	51.563,47 €	56.360,66 €	60.907,09 €

Imagen 23 – Plan de Tesorería del Primer Año.

PLAN FINANCIERO	ENERO II	FEBRERO II	MARZO II	ABRIL II	MAYO II	JUNIO II	JULIO II	AGOSTO II	SEPTIEMBRE II	OCTUBRE II	NOVIEMBRE II	DICIEMBRE II
INGRESOS	20.474,85 €	21.089,09 €	21.932,66 €	23.029,29 €	24.180,75 €	25.631,60 €	27.425,81 €	29.345,62 €	31.693,27 €	34.228,73 €	37.309,31 €	41.040,24 €
Capital Social o Aportación Dineraria	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facturas Cobradas	20.474,85 €	21.089,09 €	21.932,66 €	23.029,29 €	24.180,75 €	25.631,60 €	27.425,81 €	29.345,62 €	31.693,27 €	34.228,73 €	37.309,31 €	41.040,24 €
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)	337.381,20 €											
PAGOS	20.460,37 €	20.656,93 €	20.926,87 €	21.277,79 €	22.124,26 €	22.110,53 €	22.684,68 €	23.299,01 €	24.050,26 €	24.861,61 €	25.847,40 €	28.031,29 €
Facturas Pagadas o Compras	6.142,45 €	6.326,73 €	6.579,80 €	6.908,79 €	7.254,23 €	7.689,48 €	8.227,74 €	8.803,68 €	9.507,98 €	10.268,62 €	11.192,79 €	12.312,07 €
Gastos de Personal	11.224,50 €	11.236,78 €	11.253,65 €	11.275,59 €	11.298,62 €	11.327,63 €	11.363,52 €	11.401,91 €	11.448,87 €	11.499,57 €	11.561,19 €	11.635,80 €
Alquileres	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €
Otros Gastos Corrientes	- €	- €	- €	- €	478,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución de Préstamos	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €
Pago de Intereses de Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	990,00 €
Pago de Inversiones de los Activos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Pagos (B)	276.330,98 €											
Resultado Financiero (A-B)	61.050,22 €											
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO	61.050,22 €											
Resultado Financiero Mensual	- 60.892,61 €	- 60.460,45 €	- 59.454,66 €	- 57.703,16 €	- 55.646,66 €	- 52.125,59 €	- 47.384,46 €	- 41.337,86 €	- 33.694,86 €	- 24.327,74 €	- 12.865,82 €	143,13 €
Necesidad de Financiación	60.892,61 €	60.460,45 €	59.454,66 €	57.703,16 €	55.646,66 €	52.125,59 €	47.384,46 €	41.337,86 €	33.694,86 €	24.327,74 €	12.865,82 €	- €

Imagen 24 – Plan de Tesorería del Segundo Año.

PLAN FINANCIERO	ENERO III	FEBRERO III	MARZO III	ABRIL III	MAYO III	JUNIO III	JULIO III	AGOSTO III	SETIEMBRE III	OCTUBRE III	NOVIEMBRE III	DICIEMBRE III
INGRESOS	41.450,65 €	41.036,14 €	40.625,78 €	39.813,26 €	39.017,00 €	39.407,17 €	39.801,24 €	40.597,26 €	39.785,32 €	38.989,61 €	38.599,72 €	39.371,71 €
Capital Social o Aportación Dineraria	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facturas Cobradas	41.450,65 €	41.036,14 €	40.625,78 €	39.813,26 €	39.017,00 €	39.407,17 €	39.801,24 €	40.597,26 €	39.785,32 €	38.989,61 €	38.599,72 €	39.371,71 €
Subvenciones Recibidas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)												478.494,84 €
PAGOS	28.658,04 €	28.525,40 €	28.394,08 €	28.134,08 €	28.357,27 €	28.004,13 €	28.130,23 €	28.384,96 €	28.125,14 €	27.870,51 €	27.745,74 €	28.982,78 €
Facturas Pagadas o Compras	12.435,19 €	12.310,84 €	12.187,73 €	11.943,98 €	11.705,10 €	11.822,15 €	11.940,37 €	12.179,18 €	11.935,60 €	11.696,88 €	11.579,91 €	11.811,51 €
Gastos de Personal	11.644,01 €	11.635,72 €	11.627,52 €	11.611,27 €	11.595,34 €	11.603,14 €	11.611,02 €	11.626,95 €	11.610,71 €	11.594,79 €	11.586,99 €	11.602,43 €
Alquileres	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €
Otros Gastos Corrientes	- €	- €	- €	- €	478,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Devolución de Préstamos	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €
Pago de Intereses de Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	990,00 €
Pago de Inversiones de los Activos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto de Sociedades	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Pagos (B)												339.312,35 €
Resultado Financiero (A-B)												139.182,49 €
RESULTADO FINANCIERO ACUMULADO												139.182,49 €
Resultado Financiero Mensual	12.935,73 €	25.446,47 €	37.678,17 €	49.357,35 €	60.017,08 €	71.420,12 €	83.091,13 €	95.303,43 €	106.963,62 €	118.082,72 €	128.936,69 €	139.325,62 €
Necesidad de Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Imagen 25 – Plan de Tesorería del Tercer Año.

1.6. Cuenta de Resultados

PLAN ECONÓMICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Ventas	54.746,22 €	337.381,20 €	478.494,84 €
Otros Ingresos Corrientes	33.005,06 €	- €	- €
Total Ingresos (A)	87.751,28 €	337.381,20 €	478.494,84 €
PAGOS			
Consumo o Coste de Ventas	16.646,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €
Total Pagos (B)	16.646,87 €	101.214,36 €	143.548,45 €
MARGEN BRUTO (C = A – B)	71.104,41 €	236.166,84 €	334.946,39 €
GASTOS ESTRUCTURA			
Compras	6.302,00 €	- €	- €
Gastos de Personal	97.914,92 €	136.527,62 €	139.349,90 €
Amortizaciones	1.079,49 €	1.439,32 €	1.439,32 €
Alquileres	5.060,00 €	5.520,00 €	5.520,00 €
Suministros	1.332,00 €	1.776,00 €	1.776,00 €
Trabajos Realizados por Otros	584,58 €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	16.350,00 €	25.825,00 €	43.650,00 €
Otros Gastos Corrientes	478,00 €	379,00 €	379,00 €
Total Gastos Estructura (D)	129.100,99 €	171.466,94 €	192.114,22 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E = C – D)	- 57.996,58 €	64.699,90 €	142.832,17 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Gastos Financieros	3.990,00 €	4.990,00 €	4.990,00 €
Resultado Financiero (F)	- 3.990,00 €	- 4.990,00 €	- 4.990,00 €
RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA (G = E – F)	- 61.986,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
Ingresos Extraordinarios (H)	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios (I)	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (J = H – I)	- 61.986,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
Impuesto de Sociedades (K)	- €	- €	- €
Resultado del Período = J – K	- 61.986,58 €	59.709,90 €	137.842,17 €
RESULTADO ACUMULADO			135.565,49 €

Imagen 26 – Cuenta de Resultados.

1.7. Cuenta de Resultados a Tres Años

PLAN ECONÓMICO	ENERO I	FEBRERO I	MARZO I	ABRIL I	MAYO I	JUNIO I	JULIO I	AGOSTO I	SEPTIEMBRE I	OCTUBRE I	NOVIEMBRE I	DECIEMBRE I
INGRESOS												
Ventas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €
Otros Ingresos Corrientes	10.000,00 €	- €	3.005,06 €	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)	10.000,00 €	- €	3.005,06 €	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	16.424,10 €	18.248,74 €	20.073,38 €
PAGOS												
Consumo o Coste de Ventas	- €	- €	- €	- €	- €	223,00 €	- €	- €	- €	4.927,23 €	5.474,62 €	6.022,01 €
Total Pagos (B)	- €	- €	- €	- €	- €	223,00 €	- €	- €	- €	4.927,23 €	5.474,62 €	6.022,01 €
MARGEN BRUTO (C = A – B)	10.000,00 €	- €	3.005,06 €	20.000,00 €	- €	- 223,00 €	- €	- €	- €	11.496,87 €	12.774,12 €	14.051,37 €
GASTOS ESTRUCTURA												
Compras	- €	- €	- €	1.245,00 €	5.057,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de Personal	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	2.575,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	10.815,00 €	11.143,48 €	11.179,97 €	11.216,47 €
Amortizaciones	- €	- €	- €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €
Alquileres	- €	- €	- €	1.380,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	- €	- €	- €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	584,58 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	5.450,00 €	5.450,00 €	5.450,00 €
Otros Gastos Corrientes	- €	- €	- €	- €	478,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Gastos Estructura (D)	2.575,00 €	2.575,00 €	3.159,58 €	5.467,94 €	17.077,94 €	11.542,94 €	11.542,94 €	11.542,94 €	11.542,94 €	17.321,43 €	17.357,92 €	17.394,41 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E = C – D)	7.425,00 €	- 2.575,00 €	- 154,52 €	14.532,06 €	-17.077,94 €	-11.765,94 €	-11.542,94 €	-11.542,94 €	- 11.542,94 €	- 5.824,56 €	- 4.583,80 €	- 3.343,05 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros	- €	- €	- €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	1.323,33 €
Resultado Financiero (F)	- €	- €	- €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 1.323,33 €
RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA (G=E – F)	7.425,00 €	- 2.575,00 €	- 154,52 €	14.198,72 €	-17.411,28 €	-12.099,28 €	-11.876,28 €	-11.876,28 €	- 11.876,28 €	- 6.157,89 €	- 4.917,13 €	- 4.666,38 €
Ingresos Extraordinarios (H)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios (I)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (J = H – I)	7.425,00 €	- 2.575,00 €	- 154,52 €	14.198,72 €	-17.411,28 €	-12.099,28 €	-11.876,28 €	-11.876,28 €	- 11.876,28 €	- 6.157,89 €	- 4.917,13 €	- 4.666,38 €
Impuesto de Sociedades (K)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado del Período = J – K	7.425,00 €	- 2.575,00 €	- 154,52 €	14.198,72 €	-17.411,28 €	-12.099,28 €	-11.876,28 €	-11.876,28 €	- 11.876,28 €	- 6.157,89 €	- 4.917,13 €	- 4.666,38 €
RESULTADO ACUMULADO	7.425,00 €	4.850,00 €	4.695,48 €	18.894,20 €	1.482,93 €	-10.616,35 €	-22.492,63 €	-34.368,90 €	- 46.245,18 €	-52.403,07 €	- 57.320,20 €	- 61.986,58 €

Imagen 27 – Cuenta de Resultados del Primer Año.

PLAN ECONÓMICO	ENERO II	FEBRERO II	MARZO II	ABRIL II	MAYO II	JUNIO II	JULIO II	AGOSTO II	SETIEMBRE II	OCTUBRE II	NOVIEMBRE II	DECIEMBRE II
INGRESOS												
Ventas	20.474,85 €	21.089,09 €	21.932,66 €	23.029,29 €	24.180,75 €	25.631,60 €	27.425,81 €	29.345,62 €	31.693,27 €	34.228,73 €	37.309,31 €	41.040,24 €
Otros Ingresos Corrientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)	20.474,85 €	21.089,09 €	21.932,66 €	23.029,29 €	24.180,75 €	25.631,60 €	27.425,81 €	29.345,62 €	31.693,27 €	34.228,73 €	37.309,31 €	41.040,24 €
PAGOS												
Consumo o Coste de Ventas	6.142,45 €	6.326,73 €	6.579,80 €	6.908,79 €	7.254,23 €	7.689,48 €	8.227,74 €	8.803,68 €	9.507,98 €	10.268,62 €	11.192,79 €	12.312,07 €
Total Pagos (B)	6.142,45 €	6.326,73 €	6.579,80 €	6.908,79 €	7.254,23 €	7.689,48 €	8.227,74 €	8.803,68 €	9.507,98 €	10.268,62 €	11.192,79 €	12.312,07 €
MARGEN BRUTO (C = A – B)	14.332,39 €	14.762,36 €	15.352,86 €	16.120,50 €	16.926,53 €	17.942,12 €	19.198,07 €	20.541,93 €	22.185,29 €	23.960,11 €	26.116,52 €	28.728,17 €
GASTOS ESTRUCTURA												
Compras	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de Personal	11.224,50 €	11.236,78 €	11.253,65 €	11.275,59 €	11.298,62 €	11.327,63 €	11.363,52 €	11.401,91 €	11.448,87 €	11.499,57 €	11.561,19 €	11.635,80 €
Amortizaciones	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €
Alquileres	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €	2.152,08 €
Otros Gastos Corrientes	379,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Gastos Estructura (D)	14.483,52 €	14.116,81 €	14.133,68 €	14.155,61 €	14.178,64 €	14.207,66 €	14.243,54 €	14.281,94 €	14.328,89 €	14.379,60 €	14.441,21 €	14.515,83 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E = C – D)	- 151,13 €	645,56 €	1.219,18 €	1.964,89 €	2.747,88 €	3.734,46 €	4.954,52 €	6.259,99 €	7.856,39 €	9.580,51 €	11.675,31 €	14.212,34 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	1.323,33 €
Resultado Financiero (F)	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 1.323,33 €
RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA (G=E – F)	- 484,46 €	312,22 €	885,85 €	1.631,56 €	2.414,55 €	3.401,13 €	4.621,19 €	5.926,66 €	7.523,06 €	9.247,17 €	11.341,97 €	12.889,01 €
Ingresos Extraordinarios (H)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios (I)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (J = H – I)	- 484,46 €	312,22 €	885,85 €	1.631,56 €	2.414,55 €	3.401,13 €	4.621,19 €	5.926,66 €	7.523,06 €	9.247,17 €	11.341,97 €	12.889,01 €
Impuesto de Sociedades (K)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado del Periodo = J – K	- 484,46 €	312,22 €	885,85 €	1.631,56 €	2.414,55 €	3.401,13 €	4.621,19 €	5.926,66 €	7.523,06 €	9.247,17 €	11.341,97 €	12.889,01 €
RESULTADO ACUMULADO	-62.471,05 €	-62.158,82 €	-61.272,98 €	-59.641,42 €	-57.226,87 €	-53.825,74 €	-49.204,55 €	-43.277,90 €	- 35.754,84 €	- 26.507,66 €	- 15.165,69 €	- 2.276,68 €

Imagen 28 – Cuenta de Resultados del Segundo Año.

PLAN ECONÓMICO	ENERO III	FEBRERO III	MARZO III	ABRIL III	MAYO III	JUNIO III	JULIO III	AGOSTO III	SEPTIEMBRE III	OCTUBRE III	NOVIEMBRE III	DICIEMBRE III
INGRESOS												
Ventas	41.450,65 €	41.036,14 €	40.625,78 €	39.813,26 €	39.017,00 €	39.407,17 €	39.801,24 €	40.597,26 €	39.785,32 €	38.989,61 €	38.599,72 €	39.371,71 €
Otros Ingresos Corrientes	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ingresos (A)	41.450,65 €	41.036,14 €	40.625,78 €	39.813,26 €	39.017,00 €	39.407,17 €	39.801,24 €	40.597,26 €	39.785,32 €	38.989,61 €	38.599,72 €	39.371,71 €
PAGOS												
Consumo o Coste de Ventas	12.435,19 €	12.310,84 €	12.187,73 €	11.943,98 €	11.705,10 €	11.822,15 €	11.940,37 €	12.179,18 €	11.935,60 €	11.696,88 €	11.579,91 €	11.811,51 €
Total Pagos (B)	12.435,19 €	12.310,84 €	12.187,73 €	11.943,98 €	11.705,10 €	11.822,15 €	11.940,37 €	12.179,18 €	11.935,60 €	11.696,88 €	11.579,91 €	11.811,51 €
MARGEN BRUTO (C = A – B)	29.015,45 €	28.725,30 €	28.438,04 €	27.869,28 €	27.311,90 €	27.585,02 €	27.860,87 €	28.418,08 €	27.849,72 €	27.292,73 €	27.019,80 €	27.560,20 €
GASTOS ESTRUCTURA												
Compras	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de Personal	11.644,01 €	11.635,72 €	11.627,52 €	11.611,27 €	11.595,34 €	11.603,14 €	11.611,02 €	11.626,95 €	11.610,71 €	11.594,79 €	11.586,99 €	11.602,43 €
Amortizaciones	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €	119,94 €
Alquileres	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €	460,00 €
Suministros	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €	148,00 €
Trabajos Realizados por Otros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Relaciones Públicas y Publicidad	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €	3.637,50 €
Otros Gastos Corrientes	379,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Gastos Estructura (D)	16.388,46 €	16.001,17 €	15.992,96 €	15.976,71 €	15.960,78 €	15.968,59 €	15.976,47 €	15.992,39 €	15.976,15 €	15.960,24 €	15.952,44 €	15.967,88 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (E = C – D)	12.627,00 €	12.724,13 €	12.445,09 €	11.892,57 €	11.351,11 €	11.616,43 €	11.884,40 €	12.425,70 €	11.873,57 €	11.332,49 €	11.067,36 €	11.592,32 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Financieros	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	333,33 €	1.323,33 €
Resultado Financiero (F)	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 333,33 €	- 1.323,33 €
RESULTADO ACTIVIDAD ORDINARIA (G=E – F)	12.293,66 €	12.390,80 €	12.111,75 €	11.559,24 €	11.017,78 €	11.283,10 €	11.551,07 €	12.092,36 €	11.540,24 €	10.999,16 €	10.734,03 €	10.268,99 €
Ingresos Extraordinarios (H)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos Extraordinarios (I)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (J = H – I)	12.293,66 €	12.390,80 €	12.111,75 €	11.559,24 €	11.017,78 €	11.283,10 €	11.551,07 €	12.092,36 €	11.540,24 €	10.999,16 €	10.734,03 €	10.268,99 €
Impuesto de Sociedades (K)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado del Periodo = J – K	12.293,66 €	12.390,80 €	12.111,75 €	11.559,24 €	11.017,78 €	11.283,10 €	11.551,07 €	12.092,36 €	11.540,24 €	10.999,16 €	10.734,03 €	10.268,99 €
RESULTADO ACUMULADO	10.016,98 €	22.407,78 €	34.519,53 €	46.078,77 €	57.096,55 €	68.379,65 €	79.930,71 €	92.023,08 €	103.563,32 €	114.562,47 €	125.296,50 €	135.565,49 €

Imagen 29 – Cuenta de Resultados del Tercer Año.

1.8. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Ingresos Totales = Costes Totales	
1. Ingresos Totales = Precio de Venta * Cantidad	
1.1. IT = Precio Venta sin IVA (0,82) * Cantidad	
2. Costes Totales = Costes Fijos + (Costes Variables por Unidad * Cantidad)	
2.1. CT = CF + (Costes Variables (30% de 0,82) * Cantidad)	
3. Cantidad = Costes Fijos / (Precio de Venta - Costes Variables por Unidad)	
305.081,00	

Los costes fijos son aquellos que siempre son constantes en todos los ejercicios. Por ello tomaremos todos los gastos de la tesorería del segundo año a excepción del porcentaje de ventas, que irá aplicado a los costes variables por unidad. CF = 175.116,62 €.

Así bien observamos que el punto de equilibrio tiene lugar con 305.081 descargas. Observando el Plan de Tesorería a 3 años vemos que eso ocurre en el último trimestre del segundo año.

Imagen 30 – Análisis del Punto de Equilibrio.

ANEXO 2

CALENDARIZACIÓN DEL PROYECTO DE GAMERIZED

Tarea

Nombre	Fecha de inicio	Fecha de fin
Gamerized	11/01/16	20/12/16
Plan de Negocio	11/01/16	1/04/16
Estudio de Mercado	11/01/16	26/01/16
Desarrollo del Plan de Negocio	27/01/16	15/03/16
Presentación del Plan de Negocio	16/03/16	1/04/16
Fase Inicial	4/04/16	26/05/16
Constitución Jurídica y Adquisición de Licencias	4/04/16	12/04/16
Solicitud y Aprobación Préstamo	13/04/16	27/04/16
Instalación en Oficinas	28/04/16	14/05/16
Adquisición de Hardware	15/05/16	20/05/16
Adquisición de Software	21/05/16	26/05/16
Contratación de Empleados	15/05/16	25/05/16
Fase de Desarrollo	5/06/16	18/09/16
Planificación de Equipos	5/06/16	23/06/16
Desarrollo de la App	24/06/16	14/08/16
Acción de Marketing	24/06/16	1/09/16
Viabilidad Económica en Tiempo Real	24/06/16	1/09/16
Canales de Distribución	24/06/16	1/09/16
Página Web	16/08/16	3/09/16
Monitorización y Control	4/09/16	18/09/16
Salida a Mercado	19/09/16	13/12/16
Campanñas Publicitarias	19/09/16	7/11/16
Distribución Directa e Indirecta	22/09/16	28/11/16
Versión 1.0 en Mercado	22/09/16	28/11/16
Feedback de los Usuarios	22/09/16	29/11/16
Actualizaciones y Mejoras	30/11/16	13/12/16
Estrategias de Crecimiento	14/12/16	20/12/16

Imagen 31 – Calendarización de *Gamerized*.

Recursos

Nombre	Función
Persona A	Encargado del proyecto
Persona B	Ingeniería
Persona C	Marketing
Persona D	Finanzas
Persona E	Recursos Humanos

Imagen 32 – Recursos de *Gamerized*.

Diagrama de Gantt

4

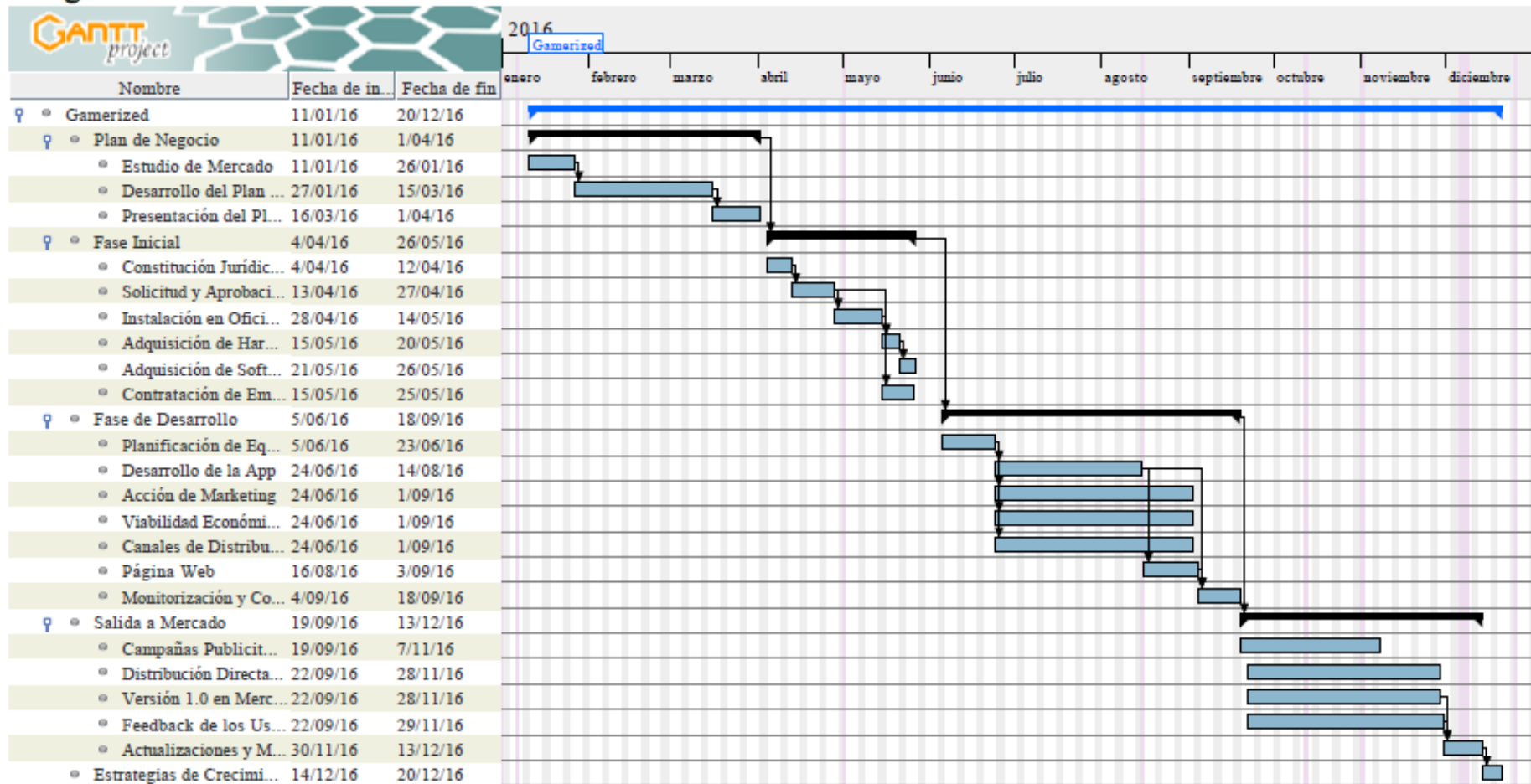


Imagen 33 – Diagrama de Gantt de *Gamerized*.

ANEXO 3

ENCUESTA SOBRE EL USO DE APPS DE VIDEOJUEGOS

Resultados de la encuesta para jugadores de videojuegos de Barcelona.

POBLACIÓN: 50 personas.

1. ¿Has utilizado aplicaciones móviles como *eBay*, *Wallapop* o *Segundamano* para conseguir videojuegos o algo relacionado con ellos?

SI	NO
21	29

2. ¿Pagarías por el uso de la aplicación si se adaptase a tus necesidades, de manera específica y únicamente dedicada a videojuegos?

SI	NO
11	10

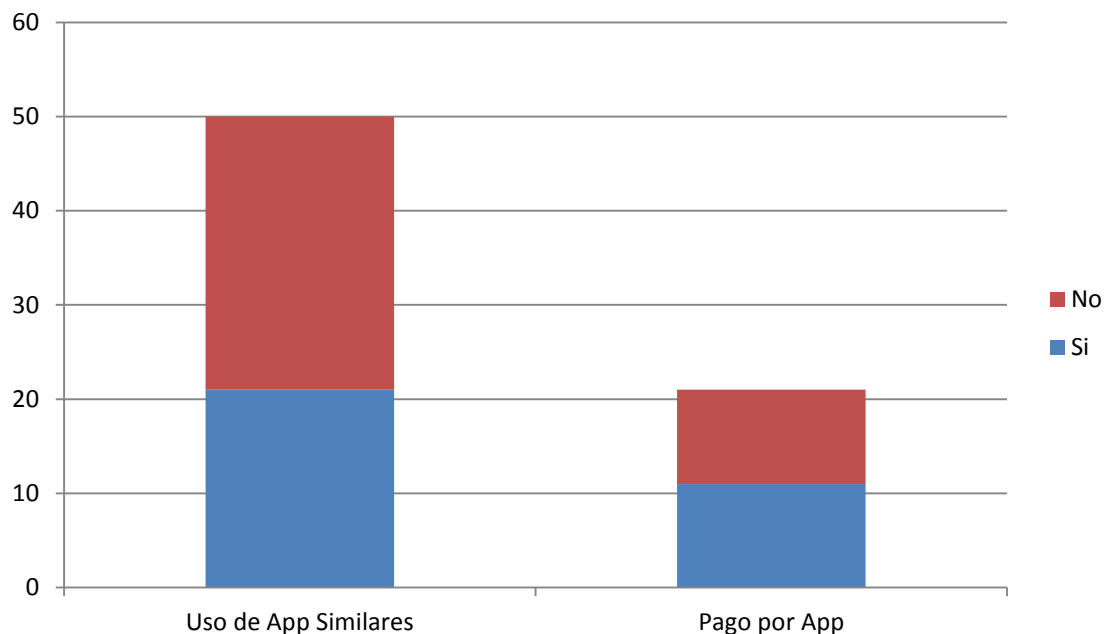


Imagen 34 – Resultados Encuesta de *Gamerized*.

