

# unir

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)**

---

## PLATAFORMA PARA LA VENTA DE VIDEOJUEGOS DIGITALES PARA PC

---

Trabajo fin de máster presentado por: Javier Gómez Eguílaz  
Línea de investigación: Creación de nuevas empresas  
Director/a: Mónica Clavel

Ciudad: LOGROÑO  
Fecha: 28/12/2013  
Firmado por: JAVIER GOMEZ EGUILAZ

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Descripción .....	7
1.2 Objetivos .....	9
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST .....	10
2.1 Entorno político .....	10
2.2 Entorno económico .....	11
2.3 Entorno social .....	12
2.4 Entorno tecnológico .....	12
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	14
3.1 Principales competidores .....	14
3.2 Competidores potenciales .....	17
3.3 Productos sustitutivos .....	17
3.4 Poder negociador de los proveedores .....	19
3.5 Poder negociador de los clientes .....	19
4. ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....	21
4.1 Amenazas .....	21
4.2 Oportunidades .....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	22
5.1 Producto .....	23
5.2 Precio .....	24
5.3 Plaza .....	25
5.4 Promoción .....	26
6. PLAN DE OPERACIONES .....	27
6.1 Logística de entrada .....	27
6.2 Venta .....	28
6.3 Postventa .....	28
7. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RR.HH. ....	30
8. PLAN FINANCIERO .....	31
8.1 Estimación de ventas .....	31
8.2 Análisis económico-financiero .....	31
8.3 Rentabilidad del proyecto .....	33
8.4 Financiación .....	34
9. CONCLUSIONES .....	37

10.	LIMITACIONES .....	39
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Facturación de contenidos digitales.....	5
Figura 2 Ventas digitales de diferentes sectores. ....	6
Figura 3 Distribución de usuarios de videojuegos en diferentes plataformas.....	7
Figura 4 Logotipo de Steam .....	15
Figura 5 Logotipo de Origin .....	15
Figura 6 Logotipo de Gamersgate .....	15
Figura 7 Logotipo de GOG .....	16
Figura 8 Logotipo de Desura .....	16
Figura 9 Logotipo en fondo blanco de GAMERINET .....	22
Figura 10 Logotipo en fondo negro de GAMERINET .....	22
Figura 11 Logotipo de GAMERINET .....	22
Figura 12 Imagen de marca de GAMERINET .....	23
Figura 13 Organigrama .....	30

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios de adquisición y venta .....	25
Tabla 2 Cuenta de pérdidas y ganancias .....	32
Tabla 3 Previsión de ingresos y gastos .....	32
Tabla 4 Flujos de caja 5 años.....	33
Tabla 5 Financiación .....	34

**RESUMEN:**

A lo largo del trabajo vamos a exponer nuestra propia idea de negocio de una nueva empresa, llamada GAMERINET, que se dedique a la venta de videojuegos de ordenador en descarga digital a través de nuestra web. Para ello vamos a ver una breve introducción a este sector de negocio y su historia, haremos un análisis de las condiciones actuales del sector, a través del análisis del entorno específico (5 Fuerzas de Porter) y del análisis del entorno general (Análisis PEST). Posteriormente vamos a realizar un plan de marketing de nuestra empresa, apoyándonos en las 4 P's del marketing mix y acabaremos viendo el plan de operaciones de la empresa y la viabilidad económico financiera del proyecto. Para finalizar el trabajo, se presentarán las conclusiones del trabajo a las que hemos llegado.

**PALABRAS CLAVE:**

Creación de empresa, sector del videojuego, descarga digital, distribuidor de productos digitales

# 1. INTRODUCCIÓN

La historia del sector de los videojuegos nace en la década de los 80 con la aparición de las primeras consolas domésticas. Aunque en 1971 se desarrolla el primer videojuego, llamado Computer Space, su jugabilidad era muy confusa y fue un fracaso comercial. Si bien es cierto que con la aparición de las máquinas recreativas a principios de los 80 se dan a conocer al público, no es hasta la siguiente década cuando empiezan a comercializarse de forma masiva para la población.

En la actualidad y con el auge de la venta por internet, el sector está cambiando de forma radical, de tal forma que hoy en día, más de la mitad de las ventas de formato físico se realizan a través de internet, y más del 80% de las ventas de videojuegos de pc se realizan por medios digitales.

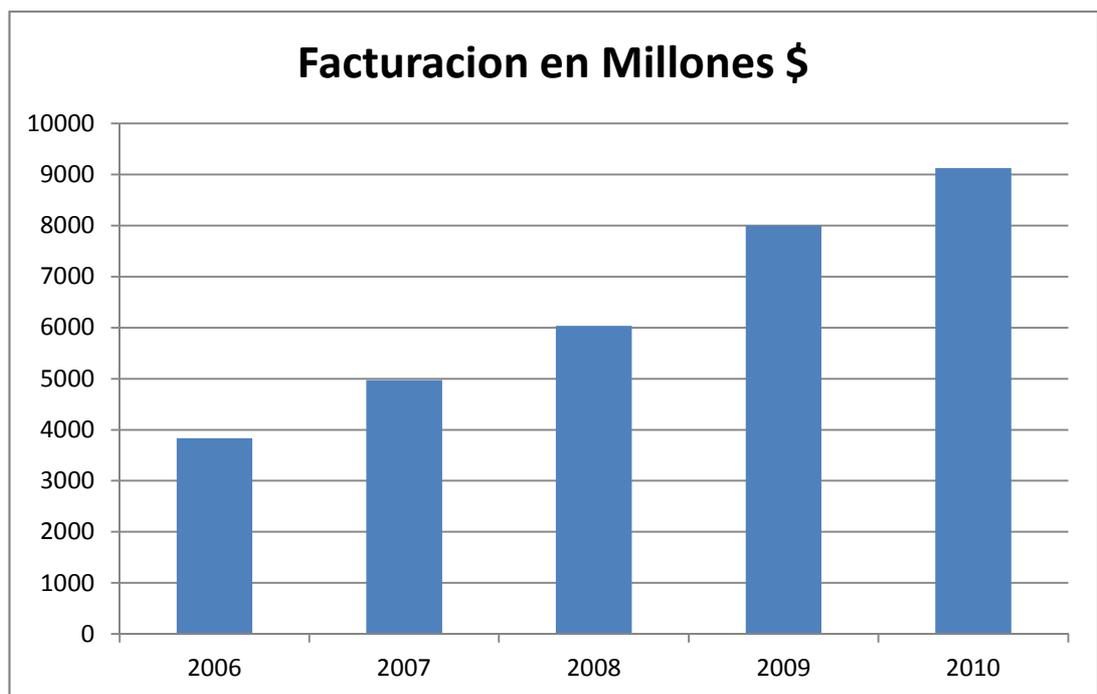


Figura 1 Facturación de contenidos digitales. (ADESE, 2011)

Como podemos ver en la gráfica, la venta de contenido digital dentro de la industria en los últimos 5 años ha elevado su crecimiento hasta duplicarse.

Desde entonces hasta nuestros días han evolucionado mucho en la tecnología que utilizan, en su diseño, marketing, ventas, etc. hasta convertirse en la primera rama del sector del entretenimiento por delante de sectores como el cine o la música.

Por otro lado, respecto a la venta de videojuegos de las consolas de sobremesa estas cifras son muy diferentes, ya que la venta digital de los títulos está supeditada al control de una única plataforma, que además de ser la propietaria de las consolas, el precio de estos juegos no varía entre la compra en la versión física y la descarga digital.

Por este motivo, descartaremos el sector de los videojuegos en consolas de sobremesa y en adelante centraremos el trabajo en la venta de videojuegos para ordenadores a través de descarga digital, si bien un poco más adelante haremos un pequeño análisis más profundo de este sector.

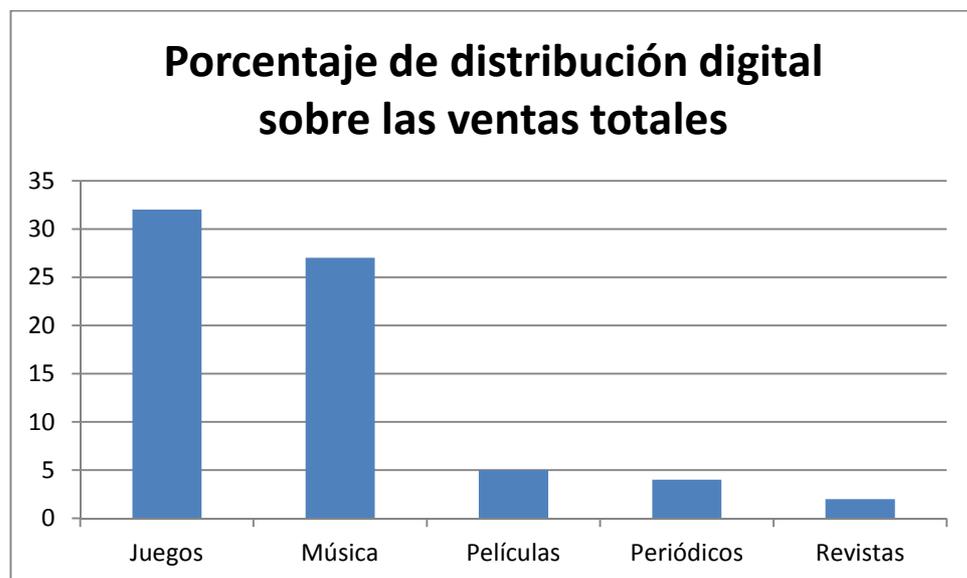


Figura 2 Ventas digitales de diferentes sectores. (ADESE, 2011)

Si bien hoy en día existen multitud de plataformas que venden licencias para los videojuegos de ordenador, el problema mayoritario de estas plataformas es que no hay ninguna universal sino que cada una de ellas vende los videojuegos de las distribuidoras con las que tienen acuerdos. Muchas de estas plataformas son las propias productoras de videojuegos y solo venden sus propios productos, llegando a hacer que el usuario tenga que inscribirse, registrarse, dar sus datos bancarios y tener instalado muchas e infinidad de plataformas diferentes para en muchos de los casos poder jugar solo a uno de los juegos que le interesan dentro de la propia plataforma.

Como podemos apreciar en la siguiente figura, las ventas de videojuegos para ordenadores (ya sean en soporte físico o soporte digital) se llevan la mayor parte del consumo de videojuegos, según las estadísticas recogidas en EE.UU en el año 2012.

## GLOBAL GAMING SOFTWARE REVENUES

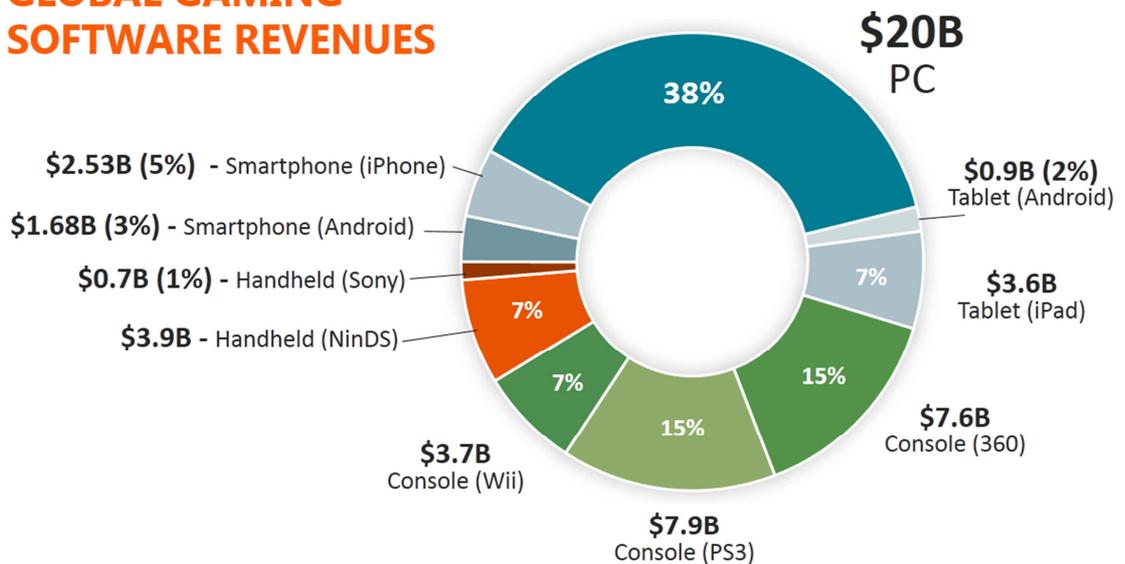


Figura 3 Distribución de usuarios de videojuegos en diferentes plataformas. (ADESE. 2011)

Otro de los problemas que generan estas diferentes plataformas online de venta digital de videojuegos, son las ofertas temporales que lanzan, ya que en muchos casos sacan ofertas muy suculentas con descuentos de hasta el 80 % del precio normal de venta, pero no es fácil saber de estas ofertas si no sigues el día a día de cada plataforma y el descuento es temporal, siendo en ocasiones promociones que no duran más que unas horas.

### 1.1 Descripción

El trabajo aquí propuesto pretende dar solución a la demanda por parte de los jugadores de pc de videojuegos en descarga digital, a través de una única plataforma que agrupe a las diferentes productoras y que facilite desde una única aplicación el acceso a todos los juegos que el usuario desee tener. También pretende dar a conocer de forma más clara a los usuarios de esta aplicación, las ofertas que tenemos en cada momento, haciendo publicidad personalizada, y manteniendo las ofertas un plazo de tiempo mucho más amplio que el que actualmente ofrecen las diferentes plataformas existentes.

De esta forma, una vez vista la problemática, detectada y proponiendo una solución que se cree eficaz para resolver este problema, se seguirán una serie de pasos para poder llevar a cabo de forma satisfactoria nuestro proyecto.

En primer lugar, una vez detectado el problema, vamos a hacer un análisis del entorno en el que nos movemos, viendo el origen del sector, su evolución y situación actual, viendo las causas que han propiciado la problemática actual y la solución que proponemos a la misma.

Una vez hecho esto, pasaremos a analizar la solución adoptada, haciendo un análisis de las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno. De este análisis veremos los posibles problemas que nos pudieran surgir en un futuro para poder anticiparnos a ellos y también podremos estimar cuáles son nuestras principales ventajas competitivas dentro del sector.

Posteriormente vamos a diseñar un plan de marketing de tal forma que presentemos la forma en la que nos queremos dar a conocer a los clientes y explicaremos las diferentes formas de promoción que utilizaremos para nuestros clientes actuales y potenciales.

El siguiente paso será ver el plan de operaciones, donde veremos las principales fases del negocio, la logística de entrada de los productos, la venta y el servicio post venta

A continuación tendremos el plan organizativo y de recursos humanos de la empresa, donde presentaremos el organigrama de la misma, y los puestos que necesitamos junto con las principales labores que desarrollan.

Por último, desarrollaremos el plan financiero de la empresa donde realizaremos la previsión de ventas, el análisis económico-financiero, analizaremos la rentabilidad y propondremos la financiación para la realización del proyecto.

Cabe destacar que incluimos un apartado de limitaciones antes de las conclusiones finales para dejar constante de las detectadas a la hora de la elaboración del plan de empresas y de su puesta en marcha.

Una vez realizados todos los apartados del plan de empresa, finalizaremos con una valoración de todo lo expuesto hasta ese momento y las conclusiones a las que hemos llegado, de tal forma que con todos los datos ya disponibles podemos analizar la viabilidad del proyecto.

## 1.2 Objetivos

El objetivo principal del trabajo es realizar un plan empresarial para crear una nueva empresa online dedicada a la venta y distribución de videojuegos para ordenador en formato digital.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- 1) Analizar la situación actual de este sector
- 2) Analizar el mercado y las oportunidades de negocio que nos presenta
- 3) Proponer un plan de marketing, comercialización y distribución de nuestra idea de negocio aplicando al mismo las principales conclusiones sacadas del punto anterior
- 4) Realizar el plan de operaciones y de recursos humanos de la empresa
- 5) Analizar el plan de viabilidad de la empresa y ver de qué forma podemos implantarla obteniendo los mejores resultados.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST

Dado que es una empresa nueva, nos centraremos en el análisis externo ya que los componentes internos de la misma, es decir las fortalezas y las debilidades, no las podemos valorar. De esta forma realizaremos un análisis de las condiciones externas, haciendo una valoración del sector tanto en el entorno general como en el entorno específico

En primer lugar, vamos a analizar el entorno general en el que nos movemos a través del análisis PEST. Dentro de este análisis, encontramos una serie de factores claves agrupado en 4 grandes bloques: **factores políticos** (políticas fiscales, medioambientales, comercio, empleo, etc.), **factores económicos** (crecimiento económico, tipos de interés, tributación, etc), **factores socioculturales** (distribución de la renta, demografía, movilidad social, educación, etc.) y **factores tecnológicos** (gasto en I+D+i, invenciones, desarrollos y patentes, tasa de transferencia tecnológica, etc).

### 2.1 Entorno político

Dado que la empresa realiza su oferta a través de internet, vamos a tener en cuenta la normativa que está vigente tanto en al ámbito nacional como en el internacional, ya que el público objetivo al que lanzamos nuestros productos puede estar en cualquier ubicación geográfica mundial. Por ello, hay que conocer las normativas de cada país en cuanto a comercio y distribución de videojuegos ya que hay determinados productos que en ciertos países no podrán ser ofrecidos, en función del contenido que tengan (en Alemania no se permiten videojuegos extremadamente violentos, China censura cierto tipo de videojuegos, o países con regímenes cerrados que impiden la difusión de este tipo de contenidos).

Para evitar este tipo de restricciones en función del contenido, existen las clasificaciones según el sistema ESRB o el código PEGI. Una vez clasificados los videojuegos por alguno de estos dos sistemas, los países deciden cuales dejan comercializar en su territorio y cuáles no.

También será de obligado cumplimiento la normativa que cada uno de estos países exija a las empresas respecto a la protección de los consumidores, su privacidad y seguridad en método de pago y sus garantías. En nuestro país se deben cumplir la “Ley General de Defensa de Consumidores y Usuarios”, la “Ley 34/2002 de 11 de Julio, de Servicios de la

Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico” o la “Ley de Comercio Minorista” en los artículos que afecten a la distribución y venta de bienes a través de internet. A nivel europeo tenemos la “Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio, relativa a determinados aspectos de los servicios de la sociedad de la información, en particular, el comercio electrónico en el mercado Interior”

Por otro lado, tal y como señala Moratilla (2012), la normativa actual en la mayoría de países refleja una preocupación por uno de los mayores problemas que hay en el mundo de los videojuegos, como es la “piratería” (violación de la propiedad intelectual) por lo que en ese sentido la legislación nos apoya y tenemos mecanismos legales de diversa índole para defendernos de la competencia desleal. Dentro del territorio nacional podemos encontrar en la “disposición final primera del Anteproyecto de la Ley de Economía Sostenible” un mecanismo de defensa hacia este tipo de acciones. Por otro lado, podemos encontrar la “Ley HADOPI” francesa, la “Ley de Economía Digital” en Reino Unido y la ley "SOPA" americana.

## **2.2 Entorno económico**

En los últimos 5 años, tal y como señala la encuesta realizada por Reuters, hemos asistido a la contracción de la economía mundial, inmersa en un ciclo negativo. Sin embargo, se espera el fin de este ciclo y la apertura de la economía de una forma sostenida y constante a lo largo del presente año, impulsada sobre todo por la creciente economía de las potencias emergentes a pesar de la crisis de deuda en la que están inmersas Europa y Estado Unidos (América Economía, s.f).

Respecto a Europa, Alemania ha sido la única que se ha recuperado de esta situación y de hecho se espera un crecimiento del 2% para el presente año, ayudada en gran parte por las exportaciones que realiza. Sin embargo, el resto de países continúan con graves problemas de deudas (América Economía, s.f).

En Estados Unidos, si bien el ritmo de recuperación a nivel global es mayor que el de Europa, la actual crisis de límite de deuda y los problemas internos políticos, están contribuyendo a una mayor inestabilidad en el plano económico (América Economía, s.f)

Sin embargo, tenemos el ejemplo de otras potencias como China o India, cuyas tasas de crecimiento han llegado casi al 10% en estos últimos años de recesión económica global, aunque también han tenido que enfrentarse a riesgos con la inflación llegando a cuotas muy elevadas (América Economía, s.f)

## **2.3 Entorno social**

Sin duda, la forma en la que pensamos, nos compartamos, relacionamos, compramos y consumimos está influenciada por muchos factores y aspectos. Por un lado, tenemos aspectos que podríamos considerar externos como la clase social, raza y cultura, y otros internos como la conciencia, moral o deseos que nos impulsan al consumo de una u otra manera y nos condicionan en la forma en la que vamos a comprar y utilizar los productos adquiridos (Ariztizabal, 2012).

Estas circunstancias, al igual que el hecho de que la cultura se pueda relacionar con símbolos que la representen reflejando sus valores, es en cierto modo lo que hacen las marcas, ya que definen los productos siguiendo esos patrones (Ariztizabal, 2012).

Es decir, la cultura, valores y creencia de cada persona es determinante en la forma en la que cada persona va a consumir y en el tipo de productos que va a consumir, ya que hará que se decante por un tipo de productos u otros en función de esas variables (Ariztizabal, 2012).

## **2.4 Entorno tecnológico**

En los últimos años hemos asistido a la evolución de la industria de los videojuegos, viendo cómo ha progresando su valoración por parte de la sociedad pasando de ser un sector de mero entretenimiento para un público joven, a ser un sector valorado desde muchos otros puntos de vista, llegando a incluirse actualmente como herramienta en sectores tan diferentes como la educación o la sanidad (Parente, 2013).

Uno de los usos que se le da como herramienta dentro de otros sectores, puede denominarse tecnología social y consiste en el reconocimiento por parte de otros sectores diferentes al sector de los videojuegos, en utilizar los videojuegos como herramienta cuando

existen necesidades de controlar, motivar y hacer más fácil la interacción del usuario con la tecnología, llegando a convertirse en una buena herramienta para potenciar esta interacción (Parente, 2013).

Sin ir más lejos, en el campo de la educación, la utilización de los videojuegos como herramienta permite a los usuarios la visualización e interacción con los contenidos de las materias a estudiar (matemáticas, física, etc.) de una forma mucho más dinámica que ayuda a similar los conocimientos de una forma más efectiva. Esto es debido a que con el uso de los videojuegos facilitamos la interacción de los mecanismos más profundos del cerebro, permitiendo que estos actúen sobre las áreas relacionadas con el cálculo, la memoria o la coordinación de una forma que al usuario le resulta más divertida y atractiva que los métodos convencionales, provocando una reacción positiva en el aprendizaje. Este tipo de videojuegos son denominados "HealthGames" (Parente, 2013).

Otro de los usos que se le da a los videojuegos como herramientas dentro de otros sectores, es en el entrenamiento deportivo. El uso de los videojuegos y sus aplicaciones a los entrenamientos deportivos consiguen maximizar la inmersión del deportista dentro de los entrenamientos en aquellos ejercicios que son menos estimulantes y más repetitivo (Parente, 2013).

Sin embargo, esto son solo dos ejemplos de lo útiles que pueden ser los videojuegos y actualmente se encuentran en desarrollo multitud de proyectos de investigación en todo el mundo que buscan como fin la aplicación de los videojuegos a otros sectores que nos permitan solucionar problemas que abordados con otras herramientas no dan los resultados deseados (Parente, 2013).

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Una vez realizado el análisis del entorno general, vamos a desarrollar el análisis del entorno específico para lo que utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo estratégico en el que se definen las 5 fuerzas que componen el entorno de un sector y que determina la influencia de cada una de esas fuerzas. Tal y como fue introducido por Porter (1979), el análisis de las 5 fuerzas competitivas se logra por su identificación, y estas son:

1. Amenaza de nuevos competidores: analiza la facilidad que tiene el sector para evitar que nuevos competidores ingresen en él a pesar de las barreras de entrada existentes.
2. Amenaza de productos sustitutos: analiza las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos.
3. Poder de negociación de los compradores: analiza los factores que inciden en el poder de negociación de los compradores y las posibilidades de asociaciones que tienen para compras de volúmenes buscando precios más favorables.
4. Poder de negociación de los proveedores: analiza a los proveedores de materias primas, cuantos hay, posibilidades de aumento del número de proveedores, competencia entre ellos, si es un monopolio, o si por el contrario hay un gran número.
5. Competencia entre los jugadores existentes: analiza cómo es la competencia, si hay un competidor dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado actual.

#### 3.1 Principales competidores

Por un lado tenemos a **Steam**, la mayor plataforma web existente que ofrece este tipo de servicios que nace de la desarrolladora Valve. Su principal forma de trabajo es comprar licencias de descarga de videojuegos a un precio muy bajo, en ocasiones muy cercano al coste de desarrollo pero lo compensa con su gran extensión en el mercado. Es por otro lado la plataforma más extendida ya que está disponible tanto para Windows como para Mac. La razón de su éxito es que fue la primera plataforma en este sector y aglutinaba a las pocas desarrolladoras que se lanzaron al mercado de descargas digitales, sin embargo hoy en día muchas de las desarrolladoras la están abandonando al empezar a surgir otro tipo de plataformas.



Figura 4 Logotipo de Steam (Steam, s.f.)

La segunda de las plataformas de mayor expansión actual es **Origin**, plataforma propia de la desarrolladora Electronic Arts. Esta plataforma si bien está empezando a coger fuerza tiene el inconveniente de que la mayoría de juegos que venden son de su propio desarrollo. Por otro lado también cuenta con pequeñas demostraciones de juegos de otras plataformas, sobre todo orientado al mercado de las videoconsolas, principalmente orientados a la publicidad. Sus políticas de precios son bastante rígidas y si bien es posible encontrar ofertas de hasta un 50%, no es muy habitual su aparición y suelen estar limitadas a juegos que no son novedad o expansiones (también llamadas DLC) de juegos.



Figura 5 Logotipo de Origin (Origin, s.f.)

La última de las compañías que tienen un éxito medio entre los usuarios es **Gamersgate**, que si bien no destaca por su amplio abanico de ofertas o una gran cantidad de usuarios, es interesante mencionarla ya que recompensa a los usuarios que están inscritos en ella en la medida en la que colaboran con la página, llegando a regalar dinero real a los usuarios a cambio de los servicios que estos proporcionan a la página como asesoramiento para resolver dudas a otros usuarios.



Figura 6 Logotipo de Gamersgate (Gamersgate, s.f.)

Por otro lado tenemos opciones menos conocidas como **Good Old Games** que está orientado a otro tipo de usuarios. Es una plataforma orientada a videojuegos antiguos y de menor demanda comercial, pero que tiene hecho su nicho de mercado. Esta plataforma es mayoritariamente usada por compañías alternativas o de bajo coste, si bien hay algunas excepciones ya que algunas de las compañías desarrolladoras más fuertes como Ubisoft la usan también como forma de darse publicidad para títulos de menos presupuesto o llegar hasta esos nichos de mercado que suelen huir de todo el mercado masivo y estandarizado. Esta plataforma tiene un altísimo grado de fidelización ya que no obliga a tener que instalar la aplicación para jugar a sus juegos ni a registrarse (en los gratuitos), y premia a los usuarios que lo hacen mediante el regalo de descargas de juego.



Figura 7 Logotipo de GOG (GOG, s.f.)

Cabe mencionar otras opciones, que si bien no son mayoritarias en la venta de videojuegos de ordenador en descarga digital, sí que son interesantes conocer por la peculiaridad que tienen. La primer de ellas es **Desura**, enfocada sobre todo a la aplicación de mods o modificaciones de juegos originales, que pueden estar hechas por los usuarios o en algunos casos por parte de las compañías desarrolladoras originales como guiño a los jugadores más inconformistas o **Battle.net** que sirve de punto de encuentro para los jugadores de los juegos de Blizzard conteniendo la página mods, contenidos adicionales o una pequeña parte de la tienda oficial de esta desarrolladora.



Figura 8 Logotipo de Desura (Desura, s.f.)

Si bien hemos analizado superficialmente cada uno de los competidores existentes actuales, cabe destacar que actualmente Steam, aglutina la mayor parte del mercado, seguida por Origin, si bien ésta solo vende juegos producidos por EA y por lo tanto su cuota de mercado es muchísimo inferior. Por ello, hay que tener en cuenta que no es una competencia muy fragmentada sino que se concentra sobre todo en el principal distribuidor de videojuegos, Steam.

## **3.2 Competidores potenciales**

Dentro de los potenciales competidores que tenemos, podemos encontrar dos tipos. Por un lado, tenemos nuevas empresas como la nuestra que quieren abrirse paso en este sector y por otro lado, tenemos a todas aquellas empresas desarrolladoras de videojuegos que quieren empezar a vender su producto directamente sin pasar por intermediarios. Al margen de las empresas mencionadas en el apartado anterior y que son los principales competidores del sector, tenemos muchas otras desarrolladoras que quieren lanzar su propia aplicación para la distribución de sus productos en la web para poder tener mayor control sobre el precio de sus productos, si bien hasta el momento no lo han hecho.

Las barreras de entradas que encontramos dentro del sector son:

- Gran penetración en el mercado de la empresa de referencia en el sector: Steam
- Es necesario una inversión grande a la hora de adentrarse en este tipo de negocios
- La distribución de videojuegos por medio de formato digital requiere la compra de los derechos de los mismos a las compañías desarrolladoras, por lo que en muchas ocasiones es imposible intentar establecer relaciones comerciales

## **3.3 Productos sustitutos**

Existen actualmente dentro del sector del ocio digital, multitud de posibilidades que si bien no es una competencia directa a nuestra idea de negocio, pueden afectarnos en tanto en cuanto son productos sustitutos al nuestro que pueden hacer que los clientes no seleccionen nuestros productos al decidirse por otros.

Por un lado, podríamos ampliar el abanico de posibilidades y encontrar más opciones fuera del sector de los videojuegos y encontrar otro tipo de entretenimiento digital como puede ser

el cine, la música, las aplicaciones interactivas (desde el smartphone, televisión, ordenador....).

Centrándonos en el sector de los videojuegos, tenemos otras alternativas, como pueden ser la asistencia a salones recreativos. Otra fuente de competencia que debemos tener en cuenta es la venta física de videojuegos, ya que a pesar de que sus ventas se están viendo disminuidas en favor de las descargas digitales, siguen representando un porcentaje importante.

Esto lo podemos ver en el estudio realizado por la consultora NPD GROUP (2013, citado en Meristation, 2013): "...los consumidores americanos gastaron 2.880.000 millones de dólares en videojuegos en 2013: 769 millones en consolas y juegos físicos, 343 millones en alquileres y 1700 millones en contenidos digitales de todo tipo" (parr. 1).

Otras alternativas que puedan amenazar a nuestro sector son el sector de las videoconsolas. Como ya se justificó al principio del trabajo, no está dentro de nuestro sector por su naturaleza, pero representan una competencia muy fuerte para nuestro sector.

Centrándonos en el sector de los videojuegos para ordenador, tenemos otras opciones a la nuestra. Por un lado, tenemos la proliferación de multitud de juegos sociales que han irrumpido en el sector y que han tenido muy buena acogida por parte de todos los públicos apoyados en gran parte por las redes sociales, como por ejemplo Farmville de Facebook o Candy Crush, del cual se descargan 100 millones de aplicaciones para móviles al mes, y tiene más de 15 millones de jugadores diario, tal y como se recogen en las estadísticas de su página web [www.royalgames.com](http://www.royalgames.com).

Por otro lado, tenemos el nacimiento de otro tipo de juegos, ya sean gratuitos o de pago que tienen una gran acogida sobre todo dentro del público objetivo al que nos dirigimos como son los juegos online masivos (MMO) en sus diferentes variantes (estrategia, rol, acción...etc).

### **3.4 Poder negociador de los proveedores**

Una vez analizada la competencia que tenemos en nuestro negocio desde todos los puntos de vista (desde la competencia más directa a otra más indirecta) vamos a analizar la fuerza que más va a influir en nuestro negocio debido a la tipología del mismo, los proveedores.

Como ya se ha indicado a lo largo del trabajo, nuestro negocio consiste en la distribución de videojuegos de ordenador en formato digital. Este producto que queremos vender, está producido y desarrollado por grandes compañías desarrolladoras que en algunos casos ya tienen su propia plataforma (en el menor de los casos) de distribución, y en otros casos, se sirven de otras distribuidoras o empresas terceras para venderlo. De esta forma, y dado que nosotros no tenemos la ventaja de tener productos propios y poder ofrecer nuestros productos sino que nos limitaremos a distribuir los producidos por las compañías desarrolladoras, tenemos que tener especial cuidado con los proveedores ya que son la fuerza más influyente dentro de nuestro análisis y tienen mucha fuerza ya que ellos proporcionan todo el material que vamos posteriormente a distribuir.

### **3.5 Poder negociador de los clientes**

Por último nos queda por analizar el poder negociador de los clientes dentro del análisis de nuestra empresa ya que constituye la fuente de ingresos de nuestro negocio. El consumidor de este tipo de productos, a juicio del autor del presente trabajo, busca 3 factores fundamentales: precio, facilidad en la adquisición del producto y variedad.

El precio es la variante fundamental, ya que es un producto estándar que independientemente donde lo compres es exactamente igual y no ofrece mejoras intrínsecas la adquisición del mismo en un sitio u otro. Si bien es cierto que el cliente puede adquirir ofertas promocionales u otro tipo de mejoras pero el producto en sí no cambia, por lo que el precio es la diferencia entre comprar en la competencia o a nosotros. Sin embargo, dado que no hay una oferta muy amplia de estos productos en cuanto al precio, los clientes no tienen un alto poder de negociación, sino que deben ajustarse a lo ofrecido por las empresas distribuidoras.

La segunda de las motivaciones de los consumidores es la facilidad de la adquisición de los productos. Dado que es un producto que se distribuye de forma digital, el pago del mismo se

tiene que realizar por medio de medios telemáticos, viéndose reducidas las posibilidades al pago con tarjeta a través de internet (ya sea compra directa, a través de servicios como PayPal...etc). En este punto, los consumidores son muy reacios a estar facilitando sus datos de pago (por la inseguridad que provoca o el lento proceso de registro que hay que realizar para comprar) por lo que una vez que se convierten en consumidores de nuestros productos, podemos asegurar su fidelidad. También valoran mucho la seguridad de los servicios de pago y la experiencia de otros usuarios.

Por último tenemos la variedad de los productos ofrecidos. Dado que dentro del sector de los videojuegos tenemos multitud de géneros (acción, aventuras, conducción, simulación, rol, estrategia...etc), deberemos dar cobertura a las diferentes necesidades/preferencias de los clientes.

## **4. ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Una vez realizado el análisis del entorno general y del entorno específico, vamos a ver las principales amenazas y oportunidades.

### **4.1 Amenazas**

Las principales amenazas detectadas son:

1. Competencia fundamentalmente centrada en un único competidor en el mercado, Steam, con una gran penetración en el mercado.
2. Dificultad para el inicio de las relaciones comerciales con las desarrolladoras.
3. Dificultad para conseguir acuerdos comerciales con todas las desarrolladoras.
4. Problemas con la distribución ilegal de los videojuegos (“piratería”).

### **4.2 Oportunidades**

Las principales oportunidades detectadas son:

1. Necesidad de una única plataforma para la distribución de videojuegos que abarque todos los géneros y que contenga los productos de todas las compañías desarrolladoras.
2. La mayoría de compañías desarrolladoras de videojuegos se ven forzadas a distribuir sus productos a través de una plataforma externa que les impone las condiciones de venta.

## 5. PLAN DE MARKETING

A continuación vamos a ver el plan de marketing de la empresa. En primer lugar, vamos a definir el nombre de nuestra empresa, que estará formada por las palabras Game e Internet, lo llamaremos GAMERINET. A continuación vamos a ver los logotipos e imagen de marca que hemos creado para el proyecto:



Figura 9 Logotipo en fondo blanco de GAMERINET (Elaboración propia)



Figura 10 Logotipo en fondo negro de GAMERINET (Elaboración propia)



Figura 11 Logotipo de GAMERINET (Elaboración propia)



Figura 12 Imagen de marca de GAMERINET (Elaboración propia)

Para realizar el plan de marketing vamos a utilizar el análisis de las 4 P's del Marketing Mix desarrollado por **Phillip Kotler** en 1967. El análisis de las 4 P's del marketing mix es un análisis de la estrategia de los aspectos internos, desarrollada por las empresas para analizar las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción cuyo objetivo es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar la estrategia adecuada (*Kotler, 1967*). Las 4 variables analizadas son:

**Precio:** se establece el precio que con el que la empresa pone el producto a disposición del mercado. Es la variable más competitiva en el mercado y la única que proporciona una fuente de ingresos para la empresa.

**Producto:** esta segunda variable engloba tanto el producto y las características intrínsecas del mismo, como todos aquellos elementos suplementarios que le acompañan (embalaje, reparación, garantía, etc.)

**Plaza:** esta variable analiza todos los canales por los que pasa el producto desde su creación hasta el momento posterior de ser adquirido por el consumidor.

**Promoción:** la última de las variables analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público.

## 5.1 Producto

El producto que vamos a lanzar es una aplicación web (página de internet) de descarga de videojuegos que permita a los consumidores descargar sus videojuegos en el ordenador. De esta forma, desde nuestro portal de GAMERINET los usuarios podrían tener acceso a todo tipo de videojuegos de diverso precio y categorías muy diferentes que podrán descargar desde cualquier ordenador solo con acceder a su cuenta personal. La página web será: **[www.gamerinet.com](http://www.gamerinet.com)**. Es un dominio comprado por la empresa y registrado.

No es un producto novedoso en sí mismo, ya que existen multitud de plataformas digitales que venden este tipo de contenido, pero sin embargo la novedad del producto es su capacidad de aunar dentro de un mismo espacio la accesibilidad a todo tipo de videojuegos de ordenador de todas las compañías desarrolladoras facilitando así que el usuario pueda acceder a cualquier videojuego desde una única plataforma y a unos precios más competitivos que los de la competencia.

## 5.2 Precio

Los precios que se van a ofertar en estos productos serán de muy diversa índole, en función del tipo de juego, las condiciones que nos imponga la desarrolladora y sobre todo el paso del tiempo, ya que es un sector muy tecnológico que va renovándose continuamente.

Vamos a usar una estrategia de precios orientadas a la competencia diferenciándose con precios inferiores, por lo que en la época del lanzamiento del producto, rebajaremos el precio del mismo un 5 % respecto al precio de la competencia, es decir, que siendo el precio de salida de un videojuego recién lanzado distribuido por la competencia de 55 €, nuestro precio de salida será de 52,5 €. En nuestro caso no hacemos acopio de material para vender a los clientes sino que cobramos un canon sobre el precio de distribución unitario sobre cada uno de los productos vendidos dada la tipología del producto, es decir, el cliente nos paga a nosotros la adquisición del producto pero nosotros no tenemos que adquirirlos previamente, sino que cuando nos compran el producto automáticamente realizamos el pago a nuestro proveedor restándole la parte estipulada.

El precio de compra a las desarrolladoras por cada licencia es de 50 € en el momento de su lanzamiento, que irá bajando un 10% por cada mes que pase desde el la fecha de lanzamiento (dato recogido por ADESE en su página web).

A medida que pasa el tiempo, el precio de venta de los productos se verá rebajado un 10% respecto al de lanzamiento (el mismo porcentaje de rebaja que en la compra que hacemos a los proveedores) por cada mes que pase, porcentaje similar al que usa la competencia. Con esta política de precios que establecemos, el beneficio que obtenemos siempre es de 2,5 € por venta de videojuego.

Tabla 1 Precios de adquisición y venta

MES	ADQUICISIÓN ( € )	VENTA ( € )	BENEFICIOS ( € )
1	50	52,5	2,5
2	45	47,5	2,5
3	40	42,5	2,5
4	35	37,5	2,5
5	30	32,5	2,5
6	25	27,5	2,5
7	20	22,5	2,5
8	15	17,5	2,5
9	10	12,5	2,5
10	5	7,5	2,5

Elaboración propia

Por otro lado, conviene dejar claro que registrarse en nuestra página web no tiene coste ninguno, solo el propio precio de los productos que se compren. Es decir, el registro en nuestra página web es gratuito y no se cobra ningún tipo de cuota temporal por ser cliente de nuestro servicio.

### 5.3 Plaza

El lanzamiento de este producto será a nivel mundial dado que al ser una empresa que se dedica a vender videojuegos de ordenador en descarga digital todos los productos se descargan en el ordenador.

Con esto conseguimos tener un alcance de público objetivo mucho mayor, ya que desde cualquier lugar del planeta se puede acceder a nuestra web y realizar las compras, y los productos que se venden son de tal variedad que siempre habrá una serie de productos que satisfagan los gustos de cualquiera de nuestros clientes o futuros clientes.

Dado que la compra y distribución de todos y cada uno de nuestros productos se realizará a través de internet, la distribución de nuestros productos se gestionará directamente desde nuestros servidores (alojados en la central de la empresa) al ordenador del cliente por medio de la red.

Sin embargo, sí tendremos un soporte físico desde donde controlar y gestionar nuestra página web y cartera de clientes, que estará alojado en las oficinas que tendremos en Madrid. Las oficinas están ubicadas en un polígono industrial de la capital, en una planta de un edificio de oficinas con una superficie total de 240 m<sup>2</sup> donde estarán alojados todo nuestro personal y los servidores.

## **5.4 Promoción**

La promoción de nuestro nuevo producto se desarrollará principalmente a través de las distribuidoras, de webs de referencias en el sector de los videojuegos, de televisión y de banners incluidos en la red en páginas que no estando relacionadas con el mundo de los videojuegos sí que puedan tener acceso a ellas potenciales consumidores (webs de tecnología, telefonía, entretenimiento...etc.)

En este punto y dado que vamos a vender los productos desarrollados por otras empresas, necesitaremos de su especial colaboración y habrá que llegar a acuerdos con las mismas para desarrollar planes de marketing conjuntos y que dentro de la propia publicidad que realizan estas empresas hagan referencia a nuestra plataforma como sitio de compra de sus productos dentro de internet. Por un lado, con esta iniciativa conseguimos darnos a conocer al público, y por otro lado, las compañías desarrolladoras facilitan a los consumidores la adquisición de sus productos, por lo que es una doble estrategia de marketing en la que ambas empresas obtienen un beneficio.

Respecto a las webs de referencia del sector de los videojuegos, debemos desarrollar acuerdos para que dentro de sus páginas webs nos incluyan como proveedores de estos productos que ellos publicitan, analizan, valoran, y por lo tanto les interesa también dar a conocer a los usuarios la forma más cómoda de adquirir esos productos, que no es otra que desde el propio ordenador donde están leyendo sus contenidos. Con ello, y tal y como ocurría en el caso de las desarrolladoras, es otra doble estrategia de marketing ya que beneficia a ambas empresas.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

Vamos a analizar los aspectos técnicos y organizativos para la elaboración de nuestro producto. Dado que es una empresa distribuidora de productos a través de la web, no podremos analizar los cinco aspectos básicos propuestos por Eduardo Paredes (2010) que se analizan dentro de las empresas de producción “convencional”:

- Logística de entrada
- Producción
- Logística de salida
- Venta
- Post Venta

En nuestro caso los tres puntos más importantes que vamos a tener que realizar son:

- Logística de entrada: la adquisición de las licencias de los videojuegos desarrolladas por terceros.
- Venta: de los videojuegos desarrollados por terceros pero cuyos derechos de venta hemos adquirido nosotros
- Post Venta: ayudar a nuestros clientes con dudas con los medios de pago y problemas de soporte que pudieran tener desde sus ordenadores.

### 6.1 Logística de entrada

Dada las características de nuestra empresa y el tipo de productos que va a comercializar, la logística de entrada del mismo consistirá en las negociaciones que hagamos con las diferentes compañías desarrolladoras para adquirir las licencias de distribución de los videojuegos. El objetivo propuesto es establecer alianzas comerciales con todas las compañías desarrolladoras de videojuegos para ordenador que estén interesadas en distribuir sus videojuegos en formato digital.

Dentro del proceso de adquisición del producto, tendremos varias fases:

1. Inicio de las relaciones comerciales con las compañías desarrolladoras de videojuegos haciendo una primera toma de contacto, por medio de intermediarios, reuniones o visitas al cliente.

2. Iniciar el proceso de negociación, estableciendo los lugares de reunión y los temas a tratar.
3. Presentación de nuestra empresa, objetivos y estrategias que llevaremos a cabo para conseguirlos
4. Ofrecer alianzas comerciales a las compañías desarrolladoras
5. Formalización de esos acuerdos en los que incluimos tanto los productos actuales del mercado como los productos futuros que estas compañías desarrollen.

## **6.2 Venta**

La venta de los productos se realizará por medio de nuestra página web [www.gamerinet.com](http://www.gamerinet.com).

Desde nuestra página web, los clientes pueden tener acceso a nuestro catálogo de productos, y solo con introducir su nombre de usuario y contraseña, podrán adquirir el producto deseado, que se descargará desde nuestros servidores hasta su ordenador. El pago por estos servicios se realizará por Internet por medio de tarjeta de crédito o del servicio de pago PayPal. La forma de pago utilizada por el usuario se almacenará en nuestro servidor o no, en función de la decisión de cada usuario, para que pueda ser utilizada en futuras compras sin tener que ser introducida de nuevo.

Una vez comprado un producto, éste se podrá descargar tantas veces como queramos en el mismo o diferentes ordenadores, pero siempre que vayamos a jugar, debemos iniciar previamente sesión en la página web de GAMERINET, por lo que no es posible jugar a la vez en dos ordenadores diferentes con la misma cuenta ya que el sistema no permite acceder a una misma cuenta simultáneamente desde varios ordenadores.

## **6.3 Postventa**

El servicio postventa de nuestra empresa ayudará a los clientes que tengan problemas con la instalación de los videojuegos comprados en caso de que no puedan instalarlos o tengan problemas con ellos. Dispondremos de un número de teléfono, que tiene línea directa con el equipo de soporte de la empresa.

Aparte de este servicio, también ofreceremos soporte para el pago, ayudando al cliente en las dudas que tenga en la realización de sus pagos y asesorándole en caso que solicitara ayuda.

## 7. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RR.HH.

Para la puesta en marcha de la empresa, vamos a contar inicialmente con el siguiente personal:

1. Administrativos: para este puesto contrataremos a 1 persona. Será la encargada de coger el teléfono, atender a las visitas, realizar las tareas administrativas de la empresa y gestionar las necesidades materiales de la empresa.
2. Técnicos informáticos: necesitaremos a 2 personas. Serán los encargados de gestionar los servidores, mantenerlos y ayudar a los clientes con los problemas que tenga en la descarga de los productos.
3. Técnico de seguridad: contrataremos a 1 persona para este puesto. Será el encargado de mantener a salvo los datos confidenciales de los clientes y vigilar la seguridad de los servidores para evitar ataques informáticos.
4. Comerciales: tendremos a 2 personas destinadas a este puesto. Serán los encargados de entrar en contacto con los distribuidores (compañías desarrolladoras de videojuegos) y gestionar todo el proceso para formalizar la relación comercial. Para este tipo de puesto necesitaremos a personas con grandes dotes sociales, conocimientos de otros idiomas y formación y experiencia en acuerdos comerciales con grandes empresas.
5. Gerente: tendremos a 1 persona en este puesto. Su función será gestionar al resto del personal de la empresa, la creación de nuevos proyectos y la gestión de la empresa.

A continuación podemos ver el organigrama de la empresa:

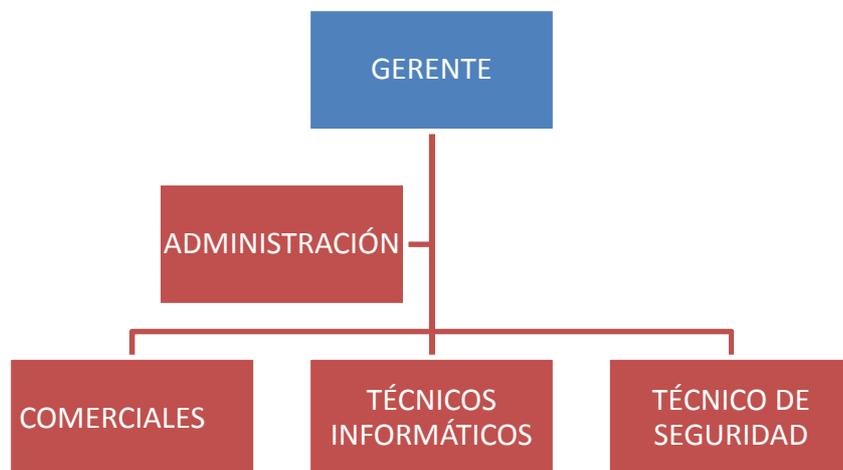


Figura 13 Organigrama (Elaboración propia)

## **8. PLAN FINANCIERO**

Una vez definido el negocio que queremos poner en marcha, vamos a ver las necesidades económicas que tenemos, financiación, y la viabilidad del proyecto.

### **8.1 Estimación de ventas**

Por un lado, tal y como se estableció en el plan de marketing, el precio de los productos adquiridos, y el precio de los productos a distribuir, varía en función del tiempo que pase respecto al lanzamiento del producto, sin embargo, nuestro beneficio económico no cambia, siendo siempre 2,5 € independientemente de la fecha en la que vendamos el producto.

Por otro lado, estimamos que las ventas totales de nuestros productos a lo largo del primer año serán de 250.000 unidades, ya que si bien el público objetivo es muy grande (solo en España existen 10,5 millones de jugadores activos (ADESE, 2011), superando los cientos de millones a nivel mundial, en los comienzos de la empresa estimamos unas ventas muy moderadas. Para los próximos años, estimamos un crecimiento de las ventas en torno a un 10 % anual que nos permita llegar a un incremento del 50 % de las ventas en el quinto año, alcanzando las 375.00 unidades vendidas

### **8.2 Análisis económico-financiero**

Las necesidades económicas que vamos a tener en la empresa en los diferentes ámbitos tenemos que contabilizarlas, abarcando éstas desde los sueldos del personal de la empresa, los gastos de inmuebles y los derivados de su uso, el material de oficina necesario para el trabajo diario y los ordenadores necesarios para la realización del trabajo, y la contratación de los servidores y el software informático necesario para la empresa, aparte de la adquisición de los productos a distribuir posteriormente.

Vamos a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional de la empresa para poder hacer una estimación de los resultados de la explotación del primer año:

Tabla 2 Cuenta de pérdidas y ganancias

VENTAS BRUTAS DEL EJERCICIO	13.125.000
COSTE DE LAS VENTAS (CMV)	12.500.000
<b>MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION</b>	<b>625.000</b>
SUELDOS Y SALARIOS	300.000
ALQUILERES	20.000
SEGUROS	20.000
SUMINISTROS, ETC	55.000
GASTOS DE EXPLOTACION	32.000
<b>EBITDA</b>	<b>198.000</b>
DEPRECIACIÓN	5.461
<b>EBIT-BAIT</b>	<b>192.539</b>
INTERESES	42.539
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>150.000</b>
IMPUESTOS	31.500
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>118.500 €</b>

Elaboración propia

Como se puede observar, a pesar de la elevada cifra de ventas, ya que supera los 13.000.000 €, que tenemos en el resultado anual, la mayor parte de las ventas sirven para compensar el coste de las ventas (CMV), quedándonos un 5 % del total de ventas como resultado bruto de la explotación. Una vez restados los gastos de explotación y estructura, tenemos un total de 198.000 € de beneficio, antes de tener en cuenta las depreciaciones, los intereses generados por la deuda adquirida o los impuestos aplicados (21 %). Una vez aplicados todos los descuentos, tenemos un beneficio total de 118.500 € anuales.

Vamos a realizar una previsión de ingresos y gastos para obtener los flujos de caja finales en el horizonte temporal contemplado:

Tabla 3 Previsión de ingreso y gastos

AÑO	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	13.125.000	14.437.500	15.750.000	17.062.000	18.375.000
<b>COSTE VENTAS</b>	12.500.000	13.750.000	15.000.000	16.250.000	17.500.000
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	625.000	687.500	750.000	812.500	875.000
<b>BAII</b>	192.539	246.007	300.631	416.434	468.040
<b>BAI</b>	150.000	211.392	274.683	400.000	462.025
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>118.500</b>	<b>167.000</b>	<b>217.000</b>	<b>316.000</b>	<b>365.000</b>

Elaboración propia

## 8.3 Rentabilidad del proyecto

Vamos a realizar el cálculo de la rentabilidad del proyecto a través del cálculo de dos índices:

Valor Actual Neto (VAN): valor en términos absolutos de la rentabilidad de un proyecto

Tasa Interna de Retorno (TIR): valor relativo de la rentabilidad del proyecto sobre que tiene en cuenta el capital inicialmente invertido

Tal y como hemos obtenido de las necesidades económicas, para el momento inicial vamos a pedir un préstamo de 500.000 € que nos permita cubrir todas las necesidades. En el apartado posterior veremos como realizamos la financiación.

Tomando un horizonte temporal de 5 años y asumiendo la previsión de ventas realizada, los flujos de caja serían los siguientes:

Tabla 4 Flujos de caja 5 años

<b>CF0</b>	<b>-500000</b>
<b>CF1</b>	118500
<b>CF2</b>	167000
<b>CF3</b>	217000
<b>CF4</b>	316000
<b>CF5</b>	365000

Elaboración propia

Con esos flujos de caja para los primeros 5 años (CF), obtenemos un **TIR: 29,8028 %**

Dado que es un valor bastante elevado, consideramos que la inversión a realizar en el proyecto empresarial es muy rentable.

Después de obtener el cálculo del TIR, vamos a hallar el valor del VAN con esos mismo flujos de caja y tomando una tasa de descuento  $k=0.15$ . Con ese valor nos aseguramos que la tasa de actualización del VAN sea superior al coste de la financiación del proyecto y a la rentabilidad que nos daría invirtiendo el dinero en un producto financiero seguro. Con ello, obtenemos:

**VAN: 234.144,03 €**

Como se puede observar, el valor del VAN es positivo a pesar de haber aplicado una alta tasa de descuento y obtenemos unas ganancias considerables teniendo en cuenta la inversión inicial.

## 8.4 Financiación

Para la financiación del proyecto, necesitamos una inversión inicial de 500.000 €

La financiación se devolverá en un horizonte temporal de 5 años y los intereses por este préstamo son del 6,7 % TIN anual, (9.12% TAE), que es el interés medio al que se conceden este tipo de préstamos en la actualidad (consultadas las principales entidades crediticias del país).

El sistema de amortización que vamos a utilizar es el método francés o de cuotas constantes, por el que vamos a pagar una cuota constante durante toda la vida del préstamo. Aunque la cuota es constante, en cada periodo se paga una menor cuantía de intereses ya que el capital a amortizar es menor.

En la siguiente tabla podemos ver información de cada una de las cuotas:

**Tabla 5 Financiación**

Mes	Amortización	Intereses	Pago	Saldo
0				500,000.00
1	6,595.83	3,830.00	10,425.83	493,404.17
2	6,646.36	3,779.48	10,425.83	486,757.81
3	6,697.27	3,728.56	10,425.83	480,060.55
4	6,748.57	3,677.26	10,425.83	473,311.98
5	6,800.26	3,625.57	10,425.83	466,511.72
6	6,852.35	3,573.48	10,425.83	459,659.37
7	6,904.84	3,520.99	10,425.83	452,754.52
8	6,957.73	3,468.10	10,425.83	445,796.79
9	7,011.03	3,414.80	10,425.83	438,785.77
10	7,064.73	3,361.10	10,425.83	431,721.03
11	7,118.85	3,306.98	10,425.83	424,602.18

12	7,173.38	3,252.45	10,425.83	417,428.81
13	7,228.33	3,197.50	10,425.83	410,200.48
14	7,283.70	3,142.14	10,425.83	402,916.78
15	7,339.49	3,086.34	10,425.83	395,577.29
16	7,395.71	3,030.12	10,425.83	388,181.58
17	7,452.36	2,973.47	10,425.83	380,729.22
18	7,509.45	2,916.39	10,425.83	373,219.78
19	7,566.97	2,858.86	10,425.83	365,652.81
20	7,624.93	2,800.90	10,425.83	358,027.88
21	7,683.34	2,742.49	10,425.83	350,344.54
22	7,742.19	2,683.64	10,425.83	342,602.35
23	7,801.50	2,624.33	10,425.83	334,800.85
24	7,861.26	2,564.57	10,425.83	326,939.60
25	7,921.47	2,504.36	10,425.83	319,018.12
26	7,982.15	2,443.68	10,425.83	311,035.97
27	8,043.30	2,382.54	10,425.83	302,992.67
28	8,104.91	2,320.92	10,425.83	294,887.77
29	8,166.99	2,258.84	10,425.83	286,720.77
30	8,229.55	2,196.28	10,425.83	278,491.22
31	8,292.59	2,133.24	10,425.83	270,198.63
32	8,356.11	2,069.72	10,425.83	261,842.53
33	8,420.12	2,005.71	10,425.83	253,422.41
34	8,484.62	1,941.22	10,425.83	244,937.79
35	8,549.61	1,876.22	10,425.83	236,388.18
36	8,615.10	1,810.73	10,425.83	227,773.09
37	8,681.09	1,744.74	10,425.83	219,092.00
38	8,747.59	1,678.24	10,425.83	210,344.41
39	8,814.59	1,611.24	10,425.83	201,529.82
40	8,882.11	1,543.72	10,425.83	192,647.70
41	8,950.15	1,475.68	10,425.83	183,697.55
42	9,018.71	1,407.12	10,425.83	174,678.84
43	9,087.79	1,338.04	10,425.83	165,591.05
44	9,157.40	1,268.43	10,425.83	156,433.65
45	9,227.55	1,198.28	10,425.83	147,206.10
46	9,298.23	1,127.60	10,425.83	137,907.87
47	9,369.46	1,056.37	10,425.83	128,538.41
48	9,441.23	984.60	10,425.83	119,097.18
49	9,513.55	912.28	10,425.83	109,583.64
50	9,586.42	839.41	10,425.83	99,997.21
51	9,659.85	765.98	10,425.83	90,337.36
52	9,733.85	691.98	10,425.83	80,603.51
53	9,808.41	617.42	10,425.83	70,795.11
54	9,883.54	542.29	10,425.83	60,911.57

<b>55</b>	9,959.25	466.58	10,425.83	50,952.32
<b>56</b>	10,035.54	390.29	10,425.83	40,916.78
<b>57</b>	10,112.41	313.42	10,425.83	30,804.37
<b>58</b>	10,189.87	235.96	10,425.83	20,614.50
<b>59</b>	10,267.92	157.91	10,425.83	10,346.58
<b>60</b>	10,346.58	79.25	10,425.83	0.00

Elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES

Una vez visto una introducción al sector de los videojuegos, vistos los análisis del entorno general y específico, realizado el plan de marketing, el plan de operaciones, el análisis del plan financiero y las necesidades de RR HH de la empresa, veamos las conclusiones finales.

En primer lugar vamos a establecer nuestra ventaja competitiva en cuanto a precios. Dado que los productos que se ofrecen son todos similares, ofrecemos unos precios que son siempre un 5% mejor que los de la competencia.

En segundo lugar, una vez que tenemos a un cliente, es sencilla su fidelización por los precios bajos que mantenemos y las facilidades que proponemos a la hora de registrarse en nuestra página web y el servicio de asistencia técnica que ofrecemos para dudas o consultas.

En tercer lugar, nuestra empresa pretende firmar acuerdos con todas las compañías desarrolladoras de videojuegos de cierta magnitud para poder ofrecer a nuestros clientes un abanico muy amplio de productos que acaparen todas sus necesidades.

Por lo tanto, dado que ofrecemos un servicio que combina los 3 factores que los clientes de este sector más valoran (precio, accesibilidad y variedad), podemos asegurar que nuestra empresa siguiendo la estrategia propuesta, llegará a tener éxito en el sector.

Hemos visto el plan de operaciones de la empresa y definidas las 3 principales áreas donde debemos de centrarnos por nuestro tipo de negocio, la logística de entrada, la venta y la post venta. También hemos realizado el organigrama de la empresa, detectados los puestos necesarios y detallados los trabajos que realizarán como uno de esos empleados.

En el plano económico, hemos analizado la cuenta de pérdidas y ganancias y la previsión de ingresos y gastos del horizonte temporal contemplado. Con los flujos de caja hemos analizado la rentabilidad a través de las herramientas del VAN y del TIR y en un escenario de 5 años y con unas condiciones determinadas que hemos establecido, vemos que el proyecto es rentable económicamente.

También hemos planteado un escenario determinado de financiación, usando datos reales del mercado para marcar unas condiciones de financiación que abarcasen todas nuestras necesidades financieras detectadas.

En cuanto a los objetivos propuestos, es decir la elaboración del plan de empresa con todos y cada uno de los apartados, desde la realización del análisis del entorno general y específico, plan de marketing, plan de operaciones, y plan financiero, hemos cumplido todos, tanto el general como los específicos. Prueba de ello es la realización de este documento que contiene todo el plan de creación de nuestra empresa, GAMERINET.

Con la realización de todos y cada uno de los apartados y habiendo obtenido en el plan financiero una rentabilidad del proyecto aceptable con el escenario y las condiciones planteadas, podemos decir que el plan de empresa propuesto es viable.

## 10. LIMITACIONES

A la hora de realizar el plan de empresa, hemos detectado una serie de limitaciones que exponemos a continuación.

La primera de ellas es la falta de exactitud en la información que tenemos sobre los precios y margen que maneja la competencia a la hora de comprar los productos para su posterior distribución. Sí que tenemos información bastante aproximada sobre el precio al que compran los productos pero no es del todo conocida.

Otra de las limitaciones existentes es la estimación sobre la previsión de las ventas. Si bien en ese apartado hemos tomado una cifra muy conservadora, no podemos asegurar que esa cifra se adecúe a la realidad. La previsión de crecimiento interanual también es una estimación y puede no corresponderse con la realidad.

En cuanto a la puesta en marcha del proyecto, la principal limitación que vamos a tener es establecer las relaciones comerciales. Dado que es un mercado muy cerrado, no es sencillo entrar en contacto con las compañías desarrolladoras y que acepten vender sus productos a otra empresa para su distribución.

Por último, la principal limitación que podemos tener está relacionada con la financiación del proyecto. Al ser una cuantía elevada el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto, no podemos asegurar que alguna entidad nos conceda el préstamo.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADESE (2011). *Asociación española de distribuidores y editores de software electrónico*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.adese.es/>
- América Economía (s.f). *Economía y mercados*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analisis-economia-mundial-creceria-41-en-2011-y-43-en-2012/>
- Ariztizabal, N. (2012). *Proyectos de Desarrollo*. Material no publicado. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm/>
- Desura (s.f). *Página oficial de Desura*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.desura.com/>
- Gamersgate (s.f). *Página oficial de Gamersgate*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.gamersgate.com/>
- GOG (s.f). *Página oficial de GOG*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.gog.com/>
- Johnson, G.; Whittington, R. y Scholes, K. (2011). *Exploring Strategy*. Columbia: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1967) *Principles of Marketing*. Cambridge: Prentice Hall.
- Meristation (2013). *Las ventas digitales de juegos acaparan el mercado americano-Nintendo DS*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.meristation.com/nintendo-ds/noticias/las-ventas-digitales-de-juegos-acaparan-el-mercado-americano/59/1897971/>
- Meristation (s.f). *Página oficial de Meristation*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://www.meristation.com/>
- Moratilla, J.C. (2012). *Noticias Jurídicas*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://noticias.juridicas.com/>
- Origin (s.f). *Página oficial de Origin*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <https://www.origin.com/es-es/store/-ANW.html/>
- Paredes, E. (2010) *Plan de operaciones*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://gestionando-empresas.blogspot.com.es/2010/11/plan-de-operaciones.html/>
- Parente, D. (2013). *Videojuegos y Salud*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://danielrparente.wordpress.com/2012/10/30/videojuegos-y-salud/>
- Porter, M. (1979) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Cambridge: Free Press.

*Steam (s.f). Página oficial de Steam.* Recuperado el 29 de Diciembre de 2013 de <http://store.steampowered.com/>