



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA:**

Plan de negocio para la comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020

**AUTORES:**

Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas, Donna Karina

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

**Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi.**

**Guayaquil, Ecuador  
10 de septiembre 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas, Donna Karina, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**

**Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas,  
Donna Karina**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020 previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019**

### **AUTORES:**

f.

f.

\_\_\_\_\_  
**Núñez del Arco Wagner, Gabriel**

\_\_\_\_\_  
**Verduga Villegas, Donna Karina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas,  
Donna Karina**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 10 días del mes de septiembre del año 2019**

**AUTORES:**

f.

---

**Núñez del Arco Wagner, Gabriel**

f.

---

**Verduga Villegas, Donna Karina**

# REPORTE URKUND

... Intranet UCSCG :: X | Recibidos (1.092) - magal... X | UCSCG - Universidad Católica... X | UCSCG - Universidad Católica... X | UCSCG - Universidad Católica... X | Correc. MAGALY NOEMI... X | Inicio - URKUND X | D55061103 - Plan de neg... X

secure.orkund.com/view/55581725-655919-171284#q1bKLVajYjYOMinVUSOTM/LTMMTIsXLTWjMzazMDAwN7MONDQyMTEsMjY0NjE3rwUA

## URKUND

Probar la nueva interfaz Urkund Magaly Noemi Garcés Silva (magaly.noemi.garces.silva)

Documento [Plan de negocio para la comercialización de la plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020](#) (D55061103)

Presentado por 2019-09-27 12:15 (46:00)

Presentado por magalygarces@gmail.com

Recibido magaly.garces.ucsg@analysis.orkund.com

1% de estas 33 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques	Enlace/nombre de archivo
		<a href="#">PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PAQUETES TURÍSTICOS DE AVENTURAS EN EL HOSTAL VOLKAN...</a>
		<a href="#">PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE LA PAPELERIA MARIA JOSE EN EL SEÑORITO MINIBIESTA D...</a>
		<a href="#">TESIS SHARON CONSTANTINE 2018-2018.docx</a>
		<a href="#">TESIS FINAL FC-V (2).docx</a>
		<a href="#">tesis final final.docx</a>

Fuentes alternativas

MERGEFORMATNET

FACULTAD

DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA

ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TEMA: Plan de negocio para

la

comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020

AUTORES: Núñez del Arco Wagner Gabriel, Verduga Villegas Donna Karina

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas

TUTORA: Garcés Silva Magaly Noemi, Lcda.

Guayaquil, Ecuador 10 de septiembre del 2019

JUSTIFICACIÓN

El presente plan de negocio está diseñado para la comercialización de una plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020 a través de un sitio web y una aplicación móvil. Tiene como finalidad potenciar el crecimiento productivo, lo que a su vez dinamiza la economía ecuatoriana, aportando valor agregado. La inversión en emprendimiento, innovación, ciencia y tecnología es una forma para fomentar el crecimiento. Es por esta razón que países desarrollados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como el Reino Unido, los Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, España, Italia, Portugal, etc., han desarrollado plataformas de juegos digitales con dinero real para el año 2020.

Modelo evaluación...xls | CAPITULO IV TESIS.sis | IMG-20190823-W...jpg | CAPITULO IV (1).docx | CAPITULO IV.docx | Plan de negocio...docx

12:35 martes 27/09/2019

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas las personas que, directa e indirectamente, ayudaron a que este proyecto se lleve a cabo.

A nuestras familias, amigos y maestros.

Muchas gracias,

**Donna Verduga Villegas y Gabriel Núñez del Arco Wagner**

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias, por su apoyo y cariño incondicional a lo largo de este viaje.

Gracias,

**Donna Verduga Villegas y Gabriel Núñez del Arco Wagner**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.

**DIRECTOR DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

Ec. Delgado Salazar, Jorge Luis.

**COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.

**OPONENTE**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

**Núñez del Arco Wagner, Gabriel**

---

**Verduga Villegas, Donna Karina**

---

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi.**

**TUTORA**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	VIII
CALIFICACIÓN .....	X
ÍNDICE GENERAL .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVII
RESUMEN .....	XVIII
ABSTRACT .....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	2
OBJETIVO GENERAL .....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
CAPÍTULO I.....	5
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	5
1.1 Actividad de la empresa.....	5
1.2 Misión, visión.....	5
1.3 Descripción del producto o servicio a comercializar .....	5
CAPÍTULO II.....	19
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	19
2.1 Población, muestra .....	19
2.2 Selección de método muestral .....	20
2.3 Técnicas de recolección de datos .....	20
2.4 Presentación de los resultados .....	21
2.5 Análisis e interpretación de los resultados .....	24
2.6 Análisis Externo.....	24

2.6.1	<b>Análisis Pesta</b>	24
2.6.2	<b>Estudio del sector y dimensión del mercado</b>	34
2.6.3	<b>Competencia</b>	36
2.6.4	<b>Estimación de mercado potencial y demanda global</b>	38
2.6.5	<b>Mercado Meta</b>	39
2.6.6	<b>Perfil del consumidor</b>	40
2.7	<b>Análisis Interno</b>	40
2.7.1	<b>Cadena de valor</b>	40
2.7.2	<b>Benchmarking</b>	42
2.8	<b>Diagnóstico</b>	44
2.8.1	<b>Análisis FODA Matemático</b>	44
2.8.2	<b>Análisis CAME</b>	46
2.8.3	<b>Matriz de crecimiento de Ansoff</b>	47
2.8.4	<b>Mapa estratégico de objetivos</b>	48
2.8.5	<b>Conclusiones</b>	49
<b>CAPÍTULO III</b>		51
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		51
3.1	<b>Estrategias, metas y objetivos comerciales</b>	51
3.2	<b>Plan comercial</b>	52
3.2.1	<b>Mezcla de mercadotecnia</b>	52
3.2.2	<b>Gestión de ventas</b>	53
	<b>Operaciones comerciales</b>	54
	<b>Territorios y rutas, productividad en ruta</b>	56
3.3	<b>Organización y funciones de la estructura de ventas</b>	64
3.3.1	<b>Estructura organizacional y funcional</b>	64
3.3.2	<b>Organización y función de los cargos en el área comercial</b>	65
3.4	<b>Mercado, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas</b>	66

3.4.1	Dimensionamiento del mercado.....	66
3.4.2	Procedimiento y determinación de las previsiones.....	68
3.4.3	Presupuestos y cuota de ventas .....	68
3.5	Diseño de la compensación para el área comercial .....	69
3.5.1	Estructura fija y variable .....	69
3.5.2	Prima e incentivos .....	70
3.5.3	Gastos de movilización y viáticos.....	70
3.6	Control de la gestión comercial .....	70
3.6.1	Control de las ventas.....	70
3.6.2	Balanced Scorecard .....	70
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>73</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>		<b>73</b>
4.1	Hipótesis de partida.....	73
4.1.1	Capital inicial.....	73
4.1.2	Política de financiamiento.....	73
4.1.3	Costo de capital .....	74
4.1.4	Impuestos.....	75
4.2	Presupuesto de ingresos .....	75
4.2.1	Volúmenes de ventas esperadas .....	75
4.2.2	Precios.....	76
4.3	Presupuesto de Costos.....	77
4.4	Presupuesto de gastos .....	78
4.5	Análisis de punto de equilibrio.....	80
4.6	Estados financieros proyectados .....	81
4.7	Factibilidad financiera .....	83
4.8	Escenario Pesimista.....	83
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>86</b>

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	86
<b>5.1 Base Legal</b> .....	86
<b>5.2 Medio Ambiente</b> .....	86
<b>5.3 Beneficiarios Directos e Indirectos</b> .....	86
<b>5.4 Políticas de Responsabilidad Corporativa</b> .....	87
<b>CONCLUSIONES</b> .....	88
<b>REFERENCIAS</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Factores Multiplicadores.....	10
<b>Tabla 2.</b> Distribución de encuestas.....	20
<b>Tabla 3.</b> Matriz PESTA.....	33
<b>Tabla 4.</b> Matriz EFI Factores Externos .....	44
<b>Tabla 5.</b> Matriz EFI Factores Internos .....	45
<b>Tabla 6.</b> Mapa Estratégico de objetivos.....	49
<b>Tabla 7.</b> Puntos de venta de operadoras de redes electrónicas.....	57
<b>Tabla 8.</b> Distribución de regiones por supervisor.....	57
<b>Tabla 9.</b> Puntos Región 1 .....	58
<b>Tabla 10.</b> Puntos Región 2 .....	61
<b>Tabla 11.</b> Puntos Región 3 .....	62
<b>Tabla 12.</b> Rutas por regiones .....	63
<b>Tabla 13.</b> Cuota asignada por región .....	64
<b>Tabla 14.</b> Distribución de recargas .....	67
<b>Tabla 15.</b> Indicadores de consumo por usuario.....	67
<b>Tabla 16.</b> Presupuesto volumen de ventas .....	68
<b>Tabla 17.</b> Nómina DESARROLLOS593 S.A.....	69
<b>Tabla 18.</b> Capital Inicial .....	73
<b>Tabla 19.</b> Tabla de Amortización .....	74
<b>Tabla 20.</b> Tasa de descuento del proyecto.....	74
<b>Tabla 21.</b> Ingreso por juego US\$.....	75
<b>Tabla 22.</b> Ingresos por venta semestral (Año 1).....	76
<b>Tabla 23.</b> Volumen de ventas por precio (Año 1) .....	77
<b>Tabla 24.</b> Costos primer semestre.....	77
<b>Tabla 25.</b> Costos segundo semestre .....	78
<b>Tabla 26.</b> Presupuesto de costos .....	78
<b>Tabla 27.</b> Presupuesto de gastos .....	80
<b>Tabla 28.</b> Estado de resultados proyectados .....	81
<b>Tabla 29.</b> Estado de situación financiera proyectado .....	82
<b>Tabla 30.</b> Flujos futuros de fondos .....	82
<b>Tabla 31.</b> Hora de trabajo de deuda.....	82
<b>Tabla 32.</b> Valoración del plan de negocio.....	83

<b>Tabla 33.</b> Escenario pesimista primer semestre .....	84
<b>Tabla 34.</b> Escenario pesimista segundo semestre .....	84
<b>Tabla 35.</b> Escenario pesimista primeros 5 años .....	85
<b>Tabla 36.</b> Presupuesto de gastos escenario pesimista .....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1.</b> Botones de pago.....	7
<b>Figura 2.</b> Botón de pago con tarjeta de crédito. ....	7
<b>Figura 3.</b> Pantalla de recarga del juego "El Tesoro del Mono". ....	11
<b>Figura 4.</b> Pantalla de inicio juego "El Tesoro del Mono".....	12
<b>Figura 5.</b> Pantalla principal juego "El Tesoro del Mono". ....	12
<b>Figura 6.</b> Plan de premios juego "El Tesoro del Mono". ....	13
<b>Figura 7.</b> Pantalla de bono del juego "El Tesoro del Mono". ....	14
<b>Figura 8.</b> Bono ganador del juego "El Tesoro del Mono". ....	14
<b>Figura 9.</b> Bono perdedor del juego "El Tesoro del Mono". ....	15
<b>Figura 10.</b> Pantalla de pérdida del juego "El Tesoro del Mono". ....	15
<b>Figura 11.</b> Pantalla de pérdida del juego "El Tesoro del Mono". ....	16
<b>Figura 12.</b> Pantalla de cobro del juego "El Tesoro del Mono". ....	17
<b>Figura 13.</b> El tesoro del mono. ....	17
<b>Figura 14.</b> Pantalla de ganador del juego "El Tesoro del Mono". ....	18
<b>Figura 15.</b> Servicio Móvil Avanzado. ....	29
<b>Figura 16.</b> Cobertura vs. Penetración de internet.....	30
<b>Figura 17.</b> Servicio de Acceso a Internet. ....	30
<b>Figura 18.</b> Dispositivos móviles.....	31
<b>Figura 19.</b> Costo de Internet Móvil Sudamérica. ....	32
<b>Figura 20.</b> Cadena de valor de Michael Porter.....	41
<b>Figura 21.</b> Análisis CAME. ....	46
<b>Figura 22.</b> Matriz de crecimiento Ansoff.....	48
<b>Figura 23.</b> Ciclo de vida del jugador.....	54
<b>Figura 24.</b> Estructura organizacional DESARROLLOS593 S.A. ....	64
<b>Figura 25.</b> Punto de equilibrio. ....	81



## RESUMEN

La industria del entretenimiento lúdico por internet ha sido testigo de una profunda proliferación en los últimos 10 años, en esta predominan los pronósticos deportivos y los juegos de casino tales como póker, tragamonedas, bingo, ruleta, loterías y keno. A su vez, existe un segmento en crecimiento que incluye juegos digitales interactivos basados en habilidad y probabilidad, con alto margen de premiación, los cuales han recibido mucha atención como una nueva experiencia de juego para una nueva generación de jugadores. El presente plan de negocio está diseñado para la comercialización de una plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020, a través de un sitio web y una aplicación móvil. Tiene como propósito ser una alternativa de entretenimiento, transparente y seguro, con una producción ecuatoriana que dinamice el sector y economía del país, mediante una oferta de contenido distinto al del mercado actual, enfocado a las nuevas generaciones de jugadores.

***Palabras claves:* Entretenimiento, juegos, digitales, dinero, plataforma, web**

## **ABSTRACT**

The online gambling industry has witnessed profound proliferation over the past 10 years, apart from online sports betting, some of the popular games include poker, slots, bingo, roulette, lotteries and keno. Another small but growing segment includes interactive digital games based on skills and probabilistic, with a high return to player (RTP). This type of games has received much attention as a new gaming experience for a new generation of players. This business plan is designed for commercialize a web platform of digital games with real money for 2020, through a website and a mobile application. Its purpose is being an entertainment alternative, transparent and safe, with an Ecuadorian production that energizes the economy of the country, through content that non-market offers, focused on the new generation of players.

***Keywords:* Gambling, digital, games, money, web, platform**

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio está diseñado para la comercialización de una plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020, a través de un sitio web y una aplicación móvil. Tiene como finalidad potencializar el crecimiento productivo ecuatoriano, lo que a su vez dinamiza la economía del país.

La inversión en emprendimiento, innovación, ciencia y tecnología es una medida para fomentar el crecimiento. Es por esta razón que países desarrollados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) para el año 2016 invirtieron 2.49 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) a este tipo de actividades, mientras que los países de América Latina y el Caribe invirtieron tan solo el 0.76 por ciento en el mismo año. (Grupo Banco Mundial, 2017)

Si bien, en los últimos años en el Ecuador se han desarrollado y financiado programas que incentivan las actividades relacionadas a la investigación, el desarrollo e innovación (I+D+i), aún resta camino para alcanzar un nivel que sirva como dinamo de la economía, motivo para poner en marcha un plan de negocio que busca disrumpir desde la experiencia dentro de la industria del entretenimiento lúdico y la mano de obra calificada, explotando las oportunidades que ofrece el mercado actual, como lo son: mayor cobertura y penetración del internet, menor resistencia de parte del consumidor a las transacciones en línea, creciente oferta de instrumentos financieros para realizar pagos/recargas y cobros/retiros sin la necesidad de frecuentar establecimientos físicos, entre otras.

Por otro lado, la industria del juego está en un estado de rápida evolución. Muchos buscan nuevas formas de expandir la información demográfica de los clientes e impulsar la participación de los jugadores. Por esta razón, los juegos digitales interactivos basados en habilidades y estilo probabilístico, con alto margen de premiación, han recibido mucha atención como una nueva experiencia de juego para una nueva generación de jugadores. Sin embargo, la adopción temprana aún no se ha convertido en métricas significativas versus los juegos digitales tradicionales, como lo son los rodillos, debido a que dicha categoría, en su mayoría, están dirigidos a la

tendencia de consumo de la Generación X, los nacidos entre 1965 y 1980. El razonamiento general es que los consumidores pertenecientes a la Generación X son más estables financieramente. A su vez, los *Baby Boomers* envejecen, pero su amor por los juegos tradicionales todavía capta alrededor del 32 por ciento del consumo nacional de juegos digitales. Por otro lado, los *millennials* son dueños del 20 por ciento, tales cifras probablemente cambiarán a lo largo de los años, a medida que los *millennials* se vuelvan más sólidos financieramente.

La comercialización de una plataforma omnicanal de juegos digitales, distribuidos a través del canal *online*, tiene como propósito ser una alternativa de entretenimiento, transparente y seguro, con una producción ecuatoriana que dinamice el sector y economía del país, mediante una oferta de contenido distinto al del mercado actual, enfocado a las nuevas generaciones de jugadores.

## **OBJETIVO GENERAL**

Ofertar un servicio, transparente y seguro, que garantice la experiencia del usuario, a través de contenido visualmente potente y con un alto plan de premios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar al *buyer persona* y su tendencia de consumo, dentro del mercado ecuatoriano.
- Realizar alianzas estratégicas con terceros para lograr la cobertura nacional en el tiempo esperado.
- Obtener el 8% de las ventas del mercado web nacional, dentro de la categoría de juegos varios, para el año 2020.
- Realizar el estudio financiero para medir la factibilidad del presente plan de negocios.
- Demostrar los beneficios que el proyecto aporta al recurso humano de la empresa, los clientes y la sociedad.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrolla en base a la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.
  - Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

La selección de las líneas de investigación antes mencionadas se debe a la presencia de consumidores de juegos digitales con dinero real a través del canal *online* en el país.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1 Actividad de la empresa

DESARROLLOS593 S.A. es una empresa recientemente fundada por empresarios que se han desarrollado durante varios años dentro de la industria del entretenimiento, en distintos países de América Latina. Su sede se encuentra localizada en el Ecuador.

Actualmente, DESARROLLOS593 se encuentra desarrollando una plataforma web omnicanal, multijuego y multimoneda, características que le permite la comercialización a nivel nacional e internacional. El contenido (juegos digitales) fue realizado en colaboración con una empresa ecuatoriana de larga trayectoria y experticia en la industria de videojuegos.

### 1.2 Misión, visión

#### Misión

Proveer a nuestros usuarios la mejor experiencia de juego, donde sea y cuando sea, a través del canal de su preferencia: *Mobile*, *online* y *retail*.

#### Visión

Ser parte de los proveedores líderes a nivel mundial de entretenimiento lúdico, mediante un amplio catálogo de juegos que garantice la experiencia del usuario.

### 1.3 Descripción del producto o servicio a comercializar

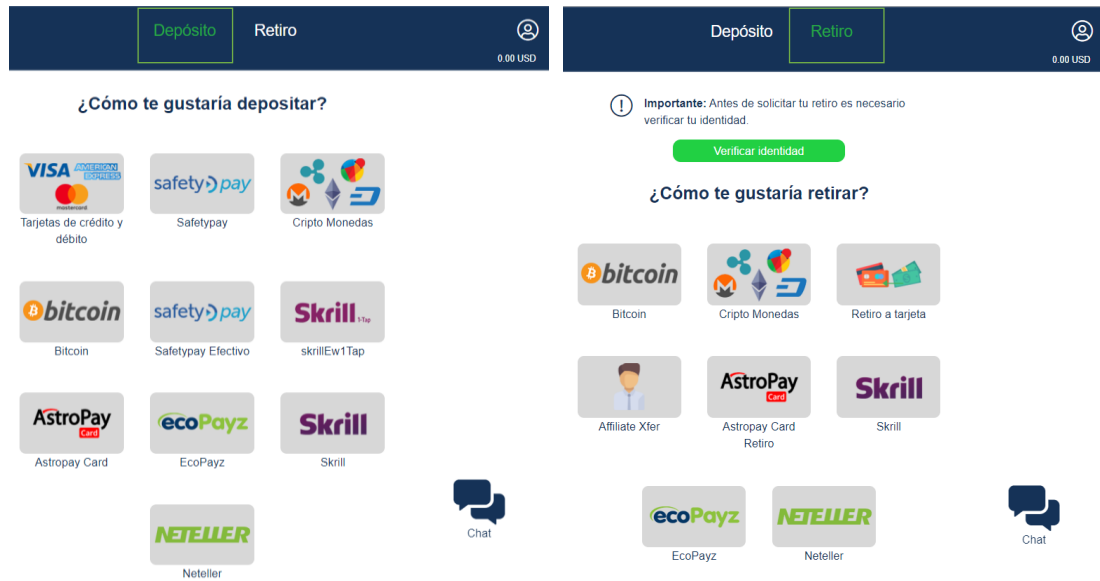
La plataforma web de DESARROLLOS593, es una plataforma omnicanal, multijuego y multitransaccional, la cual actualmente le permite al usuario elegir entre las siguientes categorías de juegos: Probabilísticos,

habilidad y promocionales. Su característica multijuego la hace compatible con todas las categorías de juegos disponibles en el mercado, lo cual le permitirá, en caso de ser necesario, comercializar contenido de terceros. Por otro lado, su factor multitransaccional facilita su comercialización en mercados extranjeros.

A continuación, se detallan algunas características de la plataforma web que se planea comercializar:

- Compatibilidad web con navegadores:
  - Google Chrome.
  - Microsoft Edge.
  - Mozilla Firefox.
- Aplicación móvil compatible con sistemas operativos:
  - Android.
  - iOS.
- Compatible con terminales de juegos. (Para el presente plan de negocio no se contempla la comercialización a través de este medio debido a las regulaciones vigentes dentro de territorio ecuatoriano).
- Sistema multijuego:
  - Probabilísticos/Habilidad: Premiación instantánea, cada jugada es potencialmente ganadora.
  - Promocionales.
- Sistema multimoneda. (Para el presente plan de negocio se utiliza el dólar americano como moneda oficial).
- Sistema de recargas en efectivo: Provisionadas por operadoras de redes electrónicas integradas a puntos de venta propios y de terceros, listos para ser usados como red de distribución.
- Botones de pago para depósitos y retiros (Figura 1): Se pone a disposición de los clientes, un número de métodos para colocar fondos en sus cuentas para realizar sus jugadas, y para recibir ganancias en estas mismas cuentas. La plataforma web aceptará fondos provenientes a:
  - Tarjetas de débito y crédito (Figura 2).
  - Giro bancario o cheque.

- Monederos electrónicos o *E-Wallets*.



**Figura 1.** Botones de pago.

The image shows a 'Depósito' (Deposit) form titled 'Agregar Tarjeta' (Add Card). The form contains the following fields: 'Nombre en la tarjeta' (Name on card), 'Número de Tarjeta' (Card number), 'MM' (Month), 'YYYY' (Year), 'CVV', 'Ecuador' (Country), 'Azua' (City), 'Ciudad' (City), and 'Fecha de nacimiento (MM/DD/AAAA)' (Date of birth). A green 'Guardar' (Save) button is located at the bottom. A 'Chat' button is also visible at the bottom right. The interface includes a balance of '0.00 USD' and a 'Retiro' (Withdrawal) option.

**Figura 2.** Botón de pago con tarjeta de crédito.

## Sistema Administrativo

El *backoffice* proveerá un sistema de almacenamiento y de consultas de partidas, transacciones y jugadores. Para ello se desarrollará un servidor, con



una base de datos en el *back-end* y una página web en el *front-end*. El sistema administrativo será fundamental para la integración con plataformas de terceros, como lo son las plataformas de las operadoras que serán responsables de la distribución del servicio de recargas prepago.

Una base de datos relacional almacenará todos los datos correspondientes a las operaciones, transacciones de los jugadores y juegos. Los campos específicos se describen a continuación:

- Operación: Puntos de servicio, usuarios operativos.
- Transacciones de Jugadores: recargas, retiros, hora de transacción, usuario operativo asociado.
- Juego: Apuestas, jugadas, puntuación.

Su característica web permite usar cualquier dispositivo móvil con acceso a internet. Cuenta con un módulo de CRM para promociones locales, también con un módulo de impresión para generar el recibo correspondiente, en el cual se reflejará el monto depositado y el número de cuenta tanto del cliente como del vendedor. Otros módulos que componen la plataforma son:

- Módulos Maestros: Es el módulo donde se pueden incluir, modificar y consultar, todas las tablas maestras que se alimentan de las transacciones.
- Módulo Inicio: Se realiza un monitoreo en tiempo real de lo que transcurre en los comercializadores.
- Módulo de Administración: Se obtiene acceso total al sistema, genera un reporte total de cada una de las siguientes subcategorías: Movimiento por comercializador, puntos de venta, depósito por punto, retiro por punto, promoción otorgada, comisión generada, estado del crédito, entre otros.
- Módulo de Configuración: Es el módulo donde se pueden incluir, actualizar, consultar y eliminar, la configuración básica de todas las tablas maestras de configuración del sistema.
- Módulo Comercial/Operativo: Muestra una serie de subcategorías tales son: Mensajes, Activación, Porcentajes, Cupos, Forma de pago,

Cuotas de venta por día, por mes, por ciudad, entre otras. Se cuenta con la función de: Monitorear en tiempo real los resultados.

- **Módulo de Reportes:** En este módulo se lleva a cabo el proceso de monitorear y administrar de manera general y detallada las ventas diarias, porcentajes y cupos de la cadena de comercialización.
- **Módulo de Seguridad:** En este módulo se ejecuta el acceso a los usuarios que usarán el sistema implementado, los cuales obtienen una subcategoría para la administración del menú, como también la creación de permisos para la ejecución de algunos procesos del sistema.
- **Módulo *Setup*:** Se realiza el cambio de la clave del usuario que ingresó al sistema. Y la configuración del monitoreo.

### **Juegos digitales**

Para fines demostrativos, a continuación, se describirán las características de uno de los juegos que se comercializará a través de la plataforma web. Además, se adjuntará material visual con la finalidad de reconocer las interfaces del juego.

#### **Juego “El Tesoro del Mono”**

El Tesoro del Mono es un juego probabilístico cuya estructura le permite generar combinaciones únicas de manera aleatoria, en donde todas las jugadas son potencialmente ganadoras y su resolución se basa en la habilidad y estrategia del jugador.

El juego consta de un conjunto de 10 filas de vasijas, cada fila disminuye su cantidad a medida que avanza el juego. En cada fila habrá aleatoriamente una vasija perdedora.

A partir de la segunda fila, todas las filas son potencialmente ganadoras y en cada una existe un factor de premio distinto, indexado al valor de la apuesta, lo cual le permitirá al jugador incrementar su ganancia acorde al valor de la apuesta inicial.

Los premios no son acumulativos, sólo se gana el correspondiente a la última fila descubierta. Si la celda seleccionada es perdedora, termina la jugada sin ganar premio alguno.

El factor multiplicador de premio de cada fila es el siguiente:

**Tabla 1.**

*Factores Multiplicadores.*

Nivel 9	Fila 10	X X	Jugada x 10.00
Nivel 8	Fila 9	X X	Jugada x 8.90
Nivel 7	Fila 8	X X X	Jugada x 4.45
Nivel 6	Fila 7	X X X X	Jugada x 2.95
Nivel 5	Fila 6	X X X X X	Jugada x 2.20
Nivel 4	Fila 5	X X X X X X	Jugada x 1.75
Nivel 3	Fila 4	X X X X X X X	Jugada x 1.45
Nivel 2	Fila 3	X X X X X X X X	Jugada x 1.25
Nivel 1	Fila 2	X X X X X X X X X	Jugada x 1.10
Nivel 0	Fila 1	X X X X X X X X X X	Jugada x 1

Por ejemplo, si el jugador apuesta US\$10 y llega hasta el final, puede cobrar US\$100, pero si se retira en la quinta fila, entonces cobraría US\$17.50. Cabe destacar que la primera fila no paga valor adicional alguno, más bien sirve de acceso a la siguiente fila, por eso su factor de multiplicación es 1.

Desde la tercera a la quinta fila habrá una vasija oculta que gana un bono (aleatorio). Si el jugador lo encuentra gana por acertar en la fila y tiene la oportunidad de ganar adicionalmente el valor de su apuesta inicial, solo si selecciona el cofre ganador entre las tres opciones que se le desplegarán en la pantalla, es decir, si el bono está en la cuarta fila y el jugador apostó US\$10 y selecciona el cofre ganador, ganaría US\$14.50 + US\$10 (el valor de la jugada inicial). Cabe indicar que al apostar se descuenta ese valor de su saldo, pero con el bono estaría ganando los US\$14.50 netos.

Para esta estructura en particular, la cantidad de posibles pirámides a generar es de 130'636,800. Los factores son obtenidos mediante cálculos probabilísticos y valores esperados para asignar la ganancia de los jugadores, de tal manera que beneficien a la casa considerando una cantidad extensa de número de jugadas.

A continuación, se detallarán las distintas interfaces dentro del juego “El Tesoro del Mono”.

En la pantalla de inicio, se muestra el saldo que tiene el jugador tanto en créditos como en su moneda local. En la parte superior existen dos botones, uno que le permite recargar saldo al jugador y el otro retirar el dinero que posee. En la parte inferior está el botón de “Ayuda” que describe la mecánica del juego, seis niveles de apuestas dadas en créditos, y el botón de salida del juego.

Inicialmente el usuario debe de realizar una recarga tal como se lo muestra en la figura 3.



**Figura 3.** Pantalla de recarga del juego "El Tesoro del Mono".

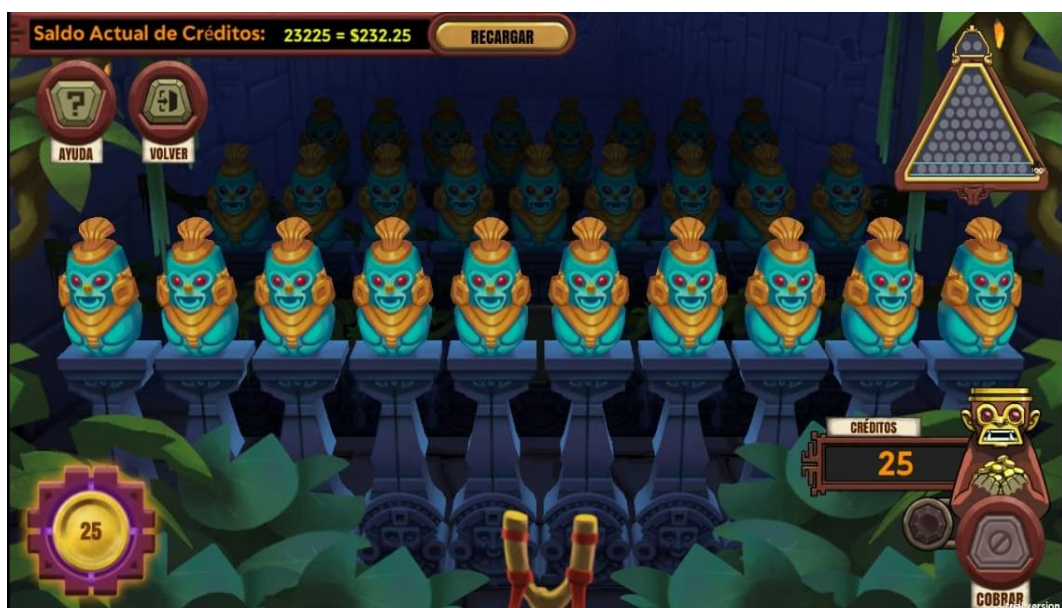
Para iniciar el juego se debe seleccionar uno de los botones de apuesta disponibles en la pantalla de inicio, tal como se muestra en la figura 4. Una vez seleccionada la apuesta en créditos, el juego se inicia, conduciendo al jugador a la pantalla principal en donde se pueden visualizar varios elementos. En la parte superior izquierda se muestra el saldo que dispone el jugador y los botones de ayuda y volver, el botón de ayuda despliega la mecánica del juego y el botón de volver conduce al jugador a la pantalla de inicio anteriormente descrita. En la parte superior derecha se muestra una pirámide que representa el avance del juego, al ser seleccionada se despliega la tabla de pagos con

los valores alcanzados por el jugador y los valores que podría alcanzar conforme avance el juego.



**Figura 4.** Pantalla de inicio juego "El Tesoro del Mono".

En la parte inferior izquierda se encuentra el número de créditos seleccionados en la pantalla de inicio con la opción de tocar la moneda y cambiar el valor de la apuesta inicial, siempre y cuando el jugador no haya seleccionado ninguna vasija. En la esquina inferior derecha están los créditos que va acumulando y el botón de cobrar, mismo que se habilita cuando el jugador acierta en la segunda fila.



**Figura 5.** Pantalla principal juego "El Tesoro del Mono".

El objetivo del juego es tocar una vasija para romperla y revelar su contenido. Cada fila representa el modelo piramidal de 10 niveles explicado en la tabla de factores multiplicadores, mencionados anteriormente. Cada vez que el jugador acierta avanza a la siguiente fila y por ende a la puerta final del templo que contiene el tesoro del mono. Al llegar al final tiene la compuerta que conduce al tesoro y dos vasijas, si selecciona la vasija ganadora llega al tesoro del mono y gana el premio mayor.

A continuación, se describen las pantallas que se despliegan a lo largo del juego:

### Pantalla de Tabla de Pagos

Como se mencionó en la sección anterior, al interactuar con la pirámide ubicada en la parte superior izquierda se revela la tabla de pagos, que muestra los valores alcanzados por el jugador y los valores que podría alcanzar conforme avance el juego. La pantalla luce como la imagen presentada a continuación. Nótese que también se revela en qué lugar estuvieron los aciertos y fallos, además se revela dónde estuvo el bono en el caso de que el jugador lo haya pasado por alto o lo haya acertado.



**Figura 6.** Plan de premios juego "El Tesoro del Mono".



## Pantalla de Bono

Si el jugador acierta la vasija del bono, mismo que podría estar entre la tercera y quinta fila, le aparece una pantalla en donde podrá elegir uno de tres cofres.



**Figura 7.** Pantalla de bono del juego "El Tesoro del Mono".

Si se elige el cofre ganador, se le acredita al jugador la cantidad de su apuesta inicial a sus créditos acumulados, tal como se muestra a continuación:



**Figura 8.** Bono ganador del juego "El Tesoro del Mono".

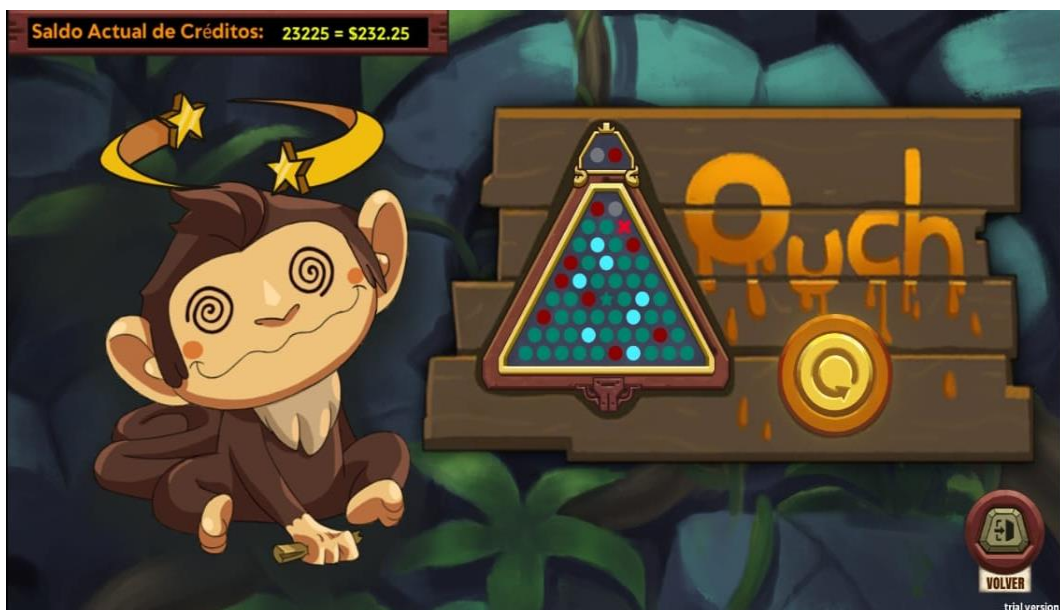
Si el jugador no acierta en la pantalla del bono simplemente no lo gana y se queda con el valor que representó la fila.



**Figura 9.** Bono perdedor del juego "El Tesoro del Mono".

### Pantalla de Pérdida

Si el jugador falla en alguna de las filas perderá lo que apostó y se le mostrará la siguiente pantalla de pérdida:

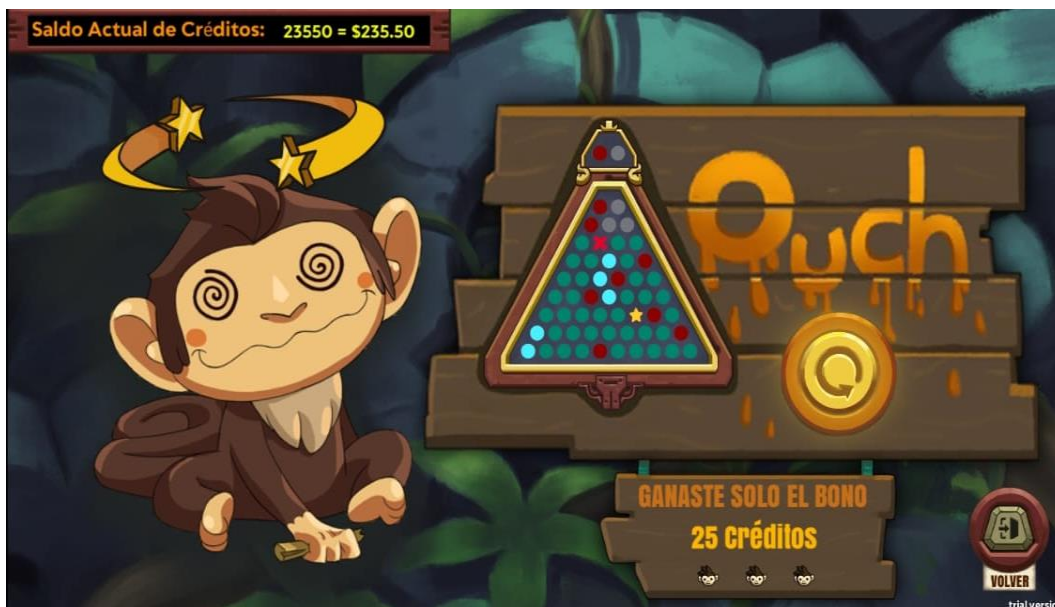


**Figura 10.** Pantalla de pérdida del juego "El Tesoro del Mono".



### **Pantalla de Pérdida con Bono**

Si el jugador encontró el bono, pero más adelante pierde, la pantalla de pérdida es distinta, ya que al menos consiguió el bono y no perdió la jugada inicial. La pantalla de pérdida con bono es la que se muestra a continuación:



**Figura 11.** Pantalla de pérdida del juego "El Tesoro del Mono".

### **Pantalla de Cobro**

El jugador puede cobrar en cualquier momento a partir de que acierte en la segunda fila. Si así lo decide, le aparecerá una pantalla (figura 12) con el resumen de lo que ha ganado y su avance.

### **Pantallas de Ganador**

Cuando el jugador ha acertado en todas las filas, la compuerta del templo se abre y tiene acceso al tesoro del mono (figura 13). Luego aparece una pantalla con el resumen de la jugada y el camino que tomó el jugador, además del baile de la victoria (Figura 14).



**Figura 12.** Pantalla de cobro del juego "El Tesoro del Mono".



**Figura 13.** El tesoro del mono.

Siempre en cada pantalla final, ya sea de ganancia, retiro o pérdida, el jugador tiene la opción de volver a jugar, lo que implica que vuelva a la pantalla principal, la cual le permitirá recargar, retirarse, o seguir jugando, ya sea por la misma cantidad de créditos apostados en la jugada anterior o con una nueva cantidad, para ello solo tendrá que oprimir el botón izquierdo inferior y cambiar la cantidad de créditos a jugar.



**Figura 14.** Pantalla de ganador del juego "El Tesoro del Mono".

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1 Población, muestra

Según (Segura, Isern, & Gallego, 2001) consideraron:

“Población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio”. (p. 54).

La población considerada, en base a las líneas de investigación seleccionadas, es todo ecuatoriano dentro de la población económicamente activa, considerándolos como potenciales clientes. Los mismos suman un total de 8,231,949 millones de habitantes a junio del 2019, según la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU (INEC, 2019).

#### Selección del tamaño de la muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población (Segura, Isern, & Gallego, 2001). Se desarrolló la fórmula para determinar la muestra en base al número de los potenciales consumidores finales, la cantidad considerable de elementos a investigar es 8,231,949.

Despejando la fórmula de muestreo se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z^2 x p x q}{d^2}$$

$$n = 385$$

El resultado de la muestra indica que se realizarán 385 encuestas. A continuación, en la tabla 2, se procederá a determinar la distribución de las encuestas en base a las cinco ciudades con mayor volumen poblacional.

**Tabla 2.**

*Distribución de encuestas.*

CIUDADES	PEA 2019	%	MUESTRA 385
Guayaquil	1,249,852	48%	185
Quito	947,553	36%	140
Cuenca	187,896	7%	28
Machala	120,772	5%	18
Ambato	101,143	4%	15
<b>TOTAL</b>	<b>2,607,216</b>	<b>100%</b>	<b>385</b>

## 2.2 Selección de método muestral

El método muestral seleccionado que se determinó para realizar el estudio de mercado fue el tipo probabilístico aleatorio estratificado, el cual consiste en dividir a la población en grupos homogéneos en función de la proporción de la población de la que forma parte el estrato. La sumatoria de la selección de los elementos deber ser igual al tamaño de la muestra obtenida según la fórmula aplicada.

## 2.3 Técnicas de recolección de datos

El instrumento utilizado para el presente trabajo investigativo fue la encuesta, con un total de 5 preguntas cerradas de tipo biopcional y poliopcional, con opciones de respuestas simples y múltiples. Según el tipo de preguntas empleadas en el cuestionario, su contenido es de información y opinión.

Esta herramienta de recolección fue dirigida a consumidores de juegos digitales *online* y a clientes que actualmente no juegan ningún tipo de juego *online* con dinero real. Para las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca y Machala, se utilizaron los puntos de Betcris, empresa de pronósticos deportivos; mientras que para la ciudad de Ambato se utilizó el mismo instrumento, pero el método fue a través de internet.

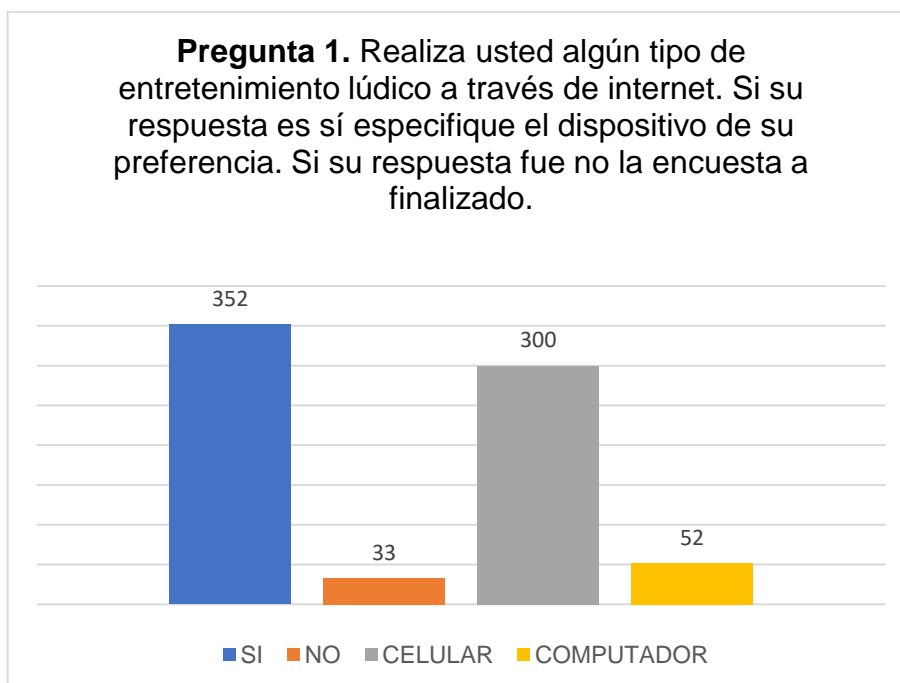
La encuesta estuvo formulada para conocer el perfil del consumidor y su tendencia de consumo, con la finalidad de reconocer y entender los

comportamientos que determinarán la compra, y por tanto poder saber si la plataforma web de juegos digitales con dinero real que se pretende comercializar a través del presente plan de negocio tendrá éxito en este entorno.

Adicionalmente para la medición y valoración del mercado nacional, se ha empleado un segundo instrumento: entrevista, con un formato estructurado de preguntas abiertas, dirigidas al CEO de la empresa Betcris, con sucursal en Ecuador, debido a su conocimiento del mercado local.

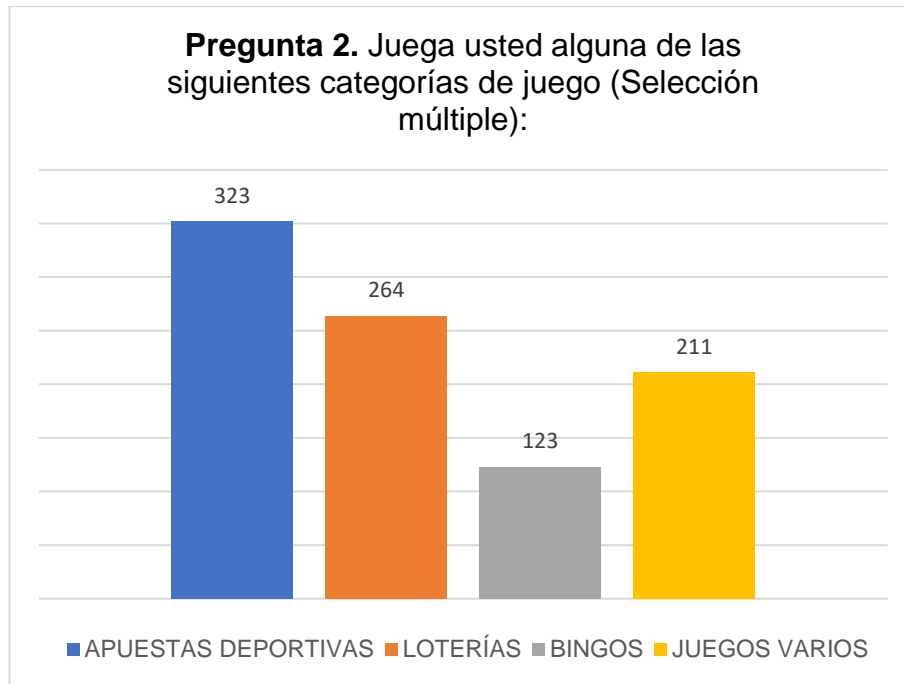
## 2.4 Presentación de los resultados

A continuación, se detalla cada pregunta realizada junto con sus resultados, como soporte del instrumento empleado. El número de encuestas realizadas fueron 385, distribuidas en Guayaquil (185), Quito (140), Cuenca (28), Machala (18) y Ambato (15).

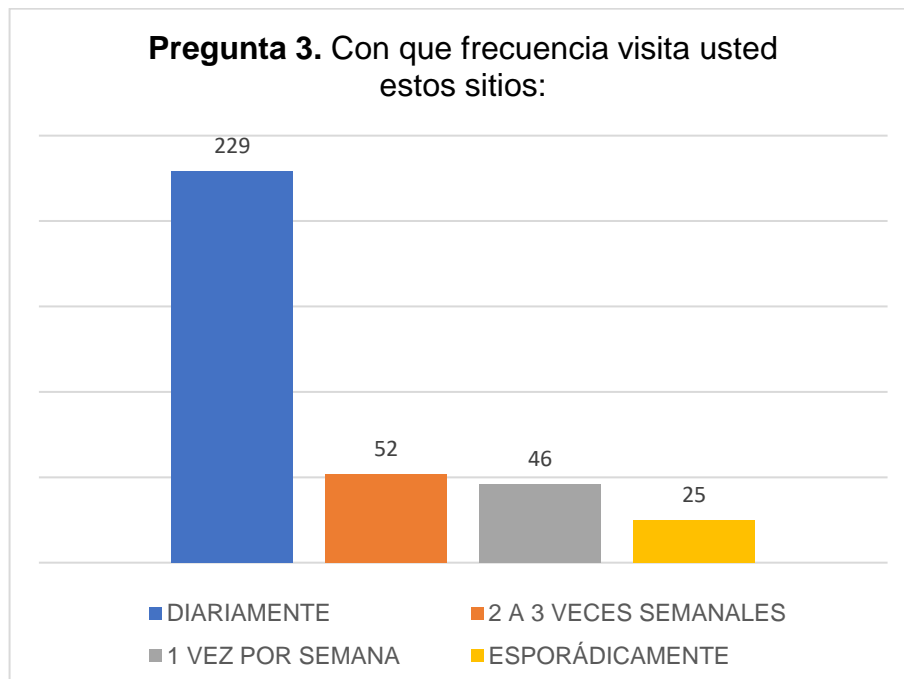


Con la primera pregunta se realizó una filtración de datos a los 385 individuos encuestados, de los cuales se descartó a 33, obteniendo a 352 consumidores de algún tipo de entretenimiento lúdico a través de internet, de los cuales 300 usan su celular para acceder a tales sitios.



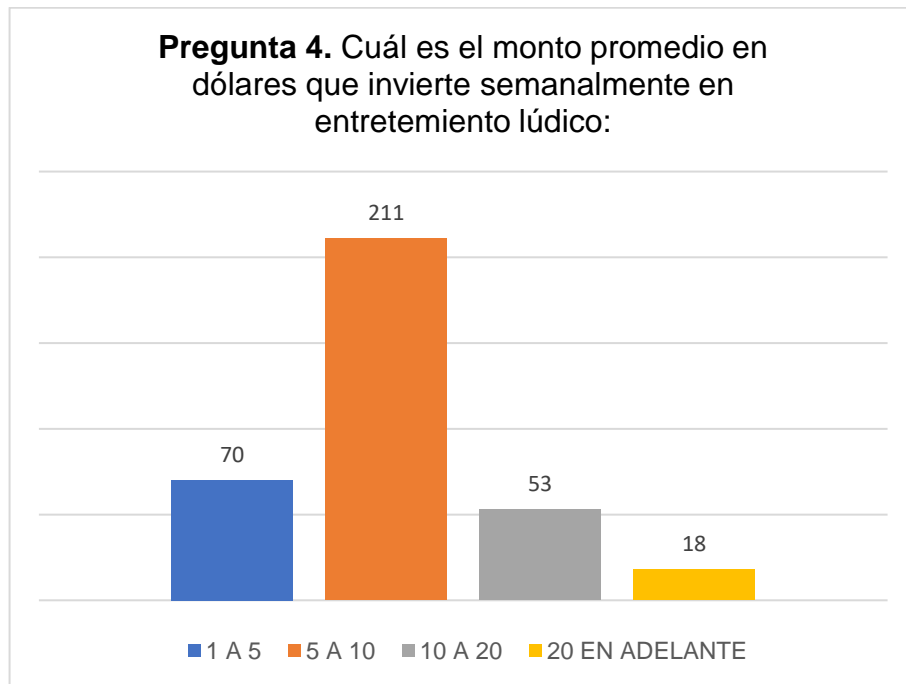


En base a la segunda pregunta, las categorías de juego preferidas por los usuarios son: Apuestas Deportivas (92%), Loterías (75%), Juegos Varios (60%) y Bingos (35%).

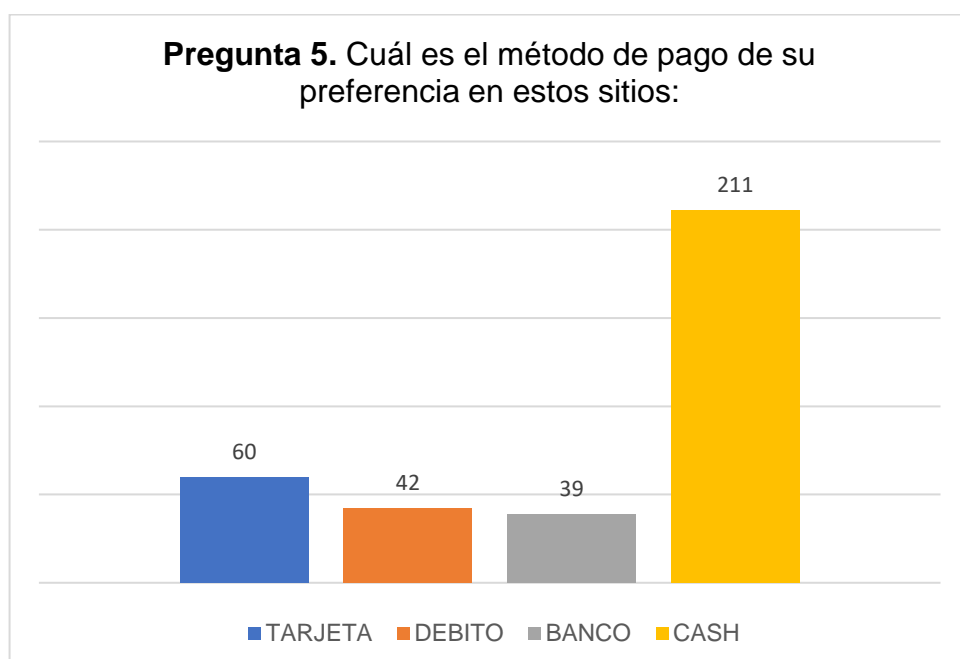


La frecuencia de juego evidenciada es alta. El 65% de los usuarios encuestados juega diariamente, mientras que el 15% lo hace una vez por

semana, a su vez, un 13% manifestó jugar de 2 a 3 veces semanalmente, mientras que un 7% juega esporádicamente.



Según el 60% de los encuestados, el monto promedio invertido semanalmente en entretenimiento lúdico se encuentra en un rango de 5 a 10 dólares. El 20% de encuestados invierte de 1 a 5 dólares, el 15% invierte de 10 a 20 dólares, mientras que el 5% invierte de 20 dólares en adelante.





Como última pregunta se encuentra el método de pago de preferencia entre los encuestados. El efectivo continúa siendo el método de pago predilecto por los usuarios con un 60% de preferencia, seguido por las tarjetas de crédito con el 17%, las tarjetas de débito representan un 12% y las cuentas bancarias un 11%. Evidenciando la importancia de ofrecer a los usuarios distintos métodos transaccionales.

## **2.5 Análisis e interpretación de los resultados**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, se resaltan los siguientes hallazgos:

- Existe una demanda de diferentes categorías de juegos lúdicos en el canal *online*.
- El método de acceso de preferencia por los usuarios es el teléfono móvil.
- Las apuestas deportivas, las loterías y los juegos varios son productos complementarios de alta preferencia.
- El sitio web y los juegos deben ser capaces de responder a la alta frecuencia de usuarios, ya que según los resultados de la pregunta 3, la frecuencia de visita es alta.
- La plataforma web debe ser compatible con distintos métodos transaccionales.

## **2.6 Análisis Externo**

### **2.6.1 Análisis Pesta**

Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales para así establecer la interrelación que existe entre ellos (Victoria, 2008). Para la ejecución del presente plan de negocio se procederá a realizar el análisis del macroentorno ecuatoriano, recalcando que la comercialización de los

juegos digitales a través del sitio web y aplicación móvil tienen un alcance internacional.

### **Factor político**

Según con el Decreto Ejecutivo 873, basado en la pregunta 7 de la consulta popular llevada a cabo el 7 de mayo del 2011 la cual expresa: “¿Está usted de acuerdo que en el país se prohíban los negocios dedicados a juegos de azar, tales como casinos y salas de juego?”, quedó prohibido el establecimiento de negocios dedicados a los juegos de azar tales como casinos y salas de juegos.

El 23 de mayo del 2017, el expresidente Rafael Correa envió a la Asamblea el proyecto de Ley que regula los actos de odio y discriminación en redes sociales e Internet, iniciativa que aún no ha sido calificada por el Consejo de Administración Legislativa (CAL). El proyecto consta de 10 artículos y propone que los proveedores de internet establezcan un procedimiento para solventar los reclamos o reportes de contenido ilegal, este proceso incluye la eliminación o bloqueo del acceso a cualquier contenido ilegal, para ello deberán asignar un agente interno con el fin de que el mismo comunique los hechos presuntamente delictivos a la Fiscalía General del Estado.

Los aspectos de índole político mencionados con anterioridad permiten responder una incógnita permanente: Dentro del marco legal regulatorio ¿Es viable la comercialización de una plataforma web de contenido lúdico? Según el Decreto 873, se prohíbe el establecimiento de negocios dedicados a juegos de azar, tales como casinos y salas de juego, lo cual hace referencia a establecimientos físicos, sin contemplar los medios *online*. Por otro lado, el proyecto para regular el contenido en internet sigue siendo un proyecto a futuro que no ha sido ejecutado en la actualidad, a pesar de aquello, el entretenimiento lúdico disponible *online* no ha sido, hasta el momento, categorizado como ilegal, para sustento de ello la oferta *online* actual de juegos de modalidad casino, pronósticos deportivos, póker, bingo, rodillos, loterías, entre otros, de los mayores proveedores del mundo, mismos que

ofrecen múltiples procesadores de pagos, que le permiten al usuario realizar recargas y retiros sin la necesidad de frecuentar locaciones físicas, permitiéndoles captar jugadores del territorio ecuatoriano, tal es el caso de Bet365 o Póker Stars, que se encuentran entre las páginas más visitadas en el Ecuador.

Por otro lado, se encuentra la posible apertura de casinos, iniciativa del alcalde de Quito Jorge Yunda. Dicho factor representaría la posibilidad de incorporar terminales de juegos para la comercialización de la plataforma, lo cual no requeriría ninguna modificación gracias a su omnicanalidad.

### **Factor económico**

Según la noticia “las ventas crecieron 4% durante el 2018” publicada por (El Comercio, 2019):

Comercio, manufactura y comunicación e información fueron las actividades económicas que registraron el mayor incremento de ventas durante el año pasado. En total, la facturación del 2018 aumentó 4,1% frente a la del año previo, según datos de la consultora Infomedia, con base en información del Servicio de Rentas Internas (SRI). Pese a ello, el crecimiento es menor si se considera que durante el 2017 las ventas crecieron 7%, señaló Pablo Arosemena, presidente de la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador. En el caso del comercio, “los aranceles excesivos, la tasa aduanera (ya derogada) y la falta de competitividad impidieron un mayor crecimiento”, dijo Arosemena. 14 de las 21 actividades registradas en el SRI mostraron un desempeño positivo. En cambio, siete cayeron. Entre las que crecieron está el sector comercial, que agrupa categorías como vehículos, electrodomésticos, supermercados, celulares y otros.

Según el estudio “Comportamiento de las Transacciones No Presenciales en Ecuador 2018” realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, durante el 2018 los ecuatorianos realizaron 184 millones de transacciones digitales, un 17% por encima del año anterior. Por

otro lado, las transacciones de *e-commerce* también mostraron un comportamiento creciente dando como resultado un total de 16 millones de transacciones, lo cual significa un total de USD 1,286 millones, superando en un 35% las ventas del año 2017. Además, un 87.3% de los consumidores ecuatorianos prefieren comprar en portales internacionales, mientras que un 12.7% lo hacen a través de los nacionales. Sin embargo, el promedio de gasto en dólares de las compras que se hacen a nivel local es cinco veces mayor a las que se hacen a nivel internacional (CECE, 2018).

El buen desempeño de la economía logra que plataformas como redes electrónicas o botones de pago tengan mayor transaccionalidad. Así mismo tiene un impacto directo sobre el empleo, lo cual fortalece al mercado potencial de compradores de un producto que no es básico. Por otro lado, al desarrollar la plataforma de juegos digitales se pone a prueba el talento ecuatoriano volviéndolo más competitivo a nivel internacional, desarrollando un sector que resulta una importante fuente de ingresos en otros países.

Por otro lado, se encuentra la bancarización a nivel país. Actualmente, según el presidente ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Julio José Prado, en una entrevista realizada el 29 de mayo del presente año por la revista *Vistazo*, la bancarización es muy baja en el Ecuador, ya que el 50% de la población evita usar los sistemas bancarios. A su vez, Sonia Zurita, docente de la ESPAE, eleva dicho porcentaje a un 60%.

Como caso de ejemplo, desde hace 10 años el sistema financiero ecuatoriano empezó un proceso de cobertura a nivel nacional, con un proyecto llamado “Banco del Barrio” el cual logró tener más de 5 mil puntos de ventas a nivel nacional, usando el canal de tiendas, ciber, bazares, papelerías, supermercados, minimercados y personas independientes que vieron en esto una oportunidad para generar ingresos. De los 5 mil puntos mencionados, 1800 puntos hacen el 80/20 de esta operación, pertenecientes al Banco Guayaquil.

Considerando que alrededor de la mitad de los ecuatorianos evita usar los sistemas bancarios, y el principal método de pago a nivel nacional es el efectivo, es de suma importancia establecer un sistema comercial que se ajuste al entorno.

## **Factor social**

Mediante un estudio de mercado realizado por estudiantes de la carrera de Administración en Ventas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en puntos de venta de juegos digitales con dinero real, se pudo medir la actitud y opinión del consumidor frente a dicha oferta de entretenimiento. Algunos de los hallazgos fueron que la experiencia del usuario resultaba divertida, además se veía esta modalidad de juego como fácil de ganar y jugar. Existía satisfacción de parte del usuario y tenía potencial de ser recomendada voz a voz.

Al identificar ciertos rasgos de la actitud y opinión del consumidor, se infiere: 1) La existencia de potenciales consumidores en el mercado, y 2) El factor de familiaridad del usuario con la modalidad de juego permitirá una transición amigable a la plataforma que se pretende comercializar mediante el presente plan de negocios.

## **Factor tecnológico**

Según (Ekos, 2018):

“En Ecuador hay 17 millones de habitantes y, a octubre de 2018, ya se registran 13.6 millones de usuarios conectados y con acceso a Internet, es decir alrededor del 80 por ciento de los ecuatorianos están conectados. Facebook, YouTube y Google son las plataformas que se disputan el puesto número uno como la más visitada en el país”.

Según (El Comercio, 2019):

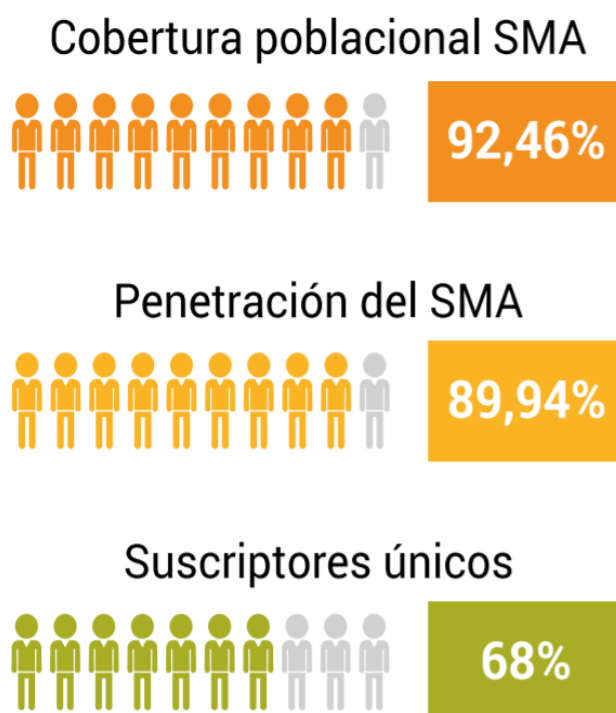
“El martes 28 de mayo del 2019, durante el evento “Ecuador Digital, Conectado y Eficiente”, el presidente del Ecuador, Lenin Moreno, anunció la implementación de 1450 puntos de redes wifi gratuitos con 100 puntos de conectividad a escala nacional hasta el 2021 y la creación del portal único de trámites gob.ec”.

Por otra parte, el 64% de los usuarios ecuatorianos prefieren el celular para conectarse a internet y dentro de las actividades de mayor frecuencia en

línea, el 96% de los usuarios visita al menos un sitio de entretenimiento (música/juegos). (CECE, 2018)

A continuación se enlistan indicadores importantes tomados del Libro Blanco de la Sociedad de Información y del Conocimiento, presentado en el año 2018 por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información.

### *Servicio Móvil Avanzado (SMA)*



**Figura 15.** Servicio Móvil Avanzado.

- Cobertura: 9 de cada 10 ecuatorianos (92,46%) disponen de cobertura de servicio móvil avanzado.
- Penetración: La penetración al servicio alcanzó el 89,94%, medido a través de las líneas activas reportadas, pudiendo ser menor si es medido en términos de suscriptores móviles únicos el cual alcanzó el 68%. El decrecimiento porcentual entre líneas activas reportadas y suscriptores únicos se debe a que el usuario puede ser titular de varias líneas a la vez.

## Cobertura poblacional 3G + 4G



## Penetración de smartphone



**Figura 16.** Cobertura vs. Penetración de internet.

- Cobertura de Internet Móvil: La cobertura poblacional en las tecnologías 3G y 4G es del 90,8%.
- Penetración de Internet Móvil: Solo el 33,7% de la población tiene un teléfono inteligente o smartphone, dispositivo habilitante para el uso del Internet móvil, prestado a través de estas tecnologías. Estos datos reflejan que existe una brecha de acceso del 57,1% entre la cobertura del servicio de Internet móvil y la penetración de teléfonos inteligentes.

### *Servicio de Acceso a Internet (SAI)*

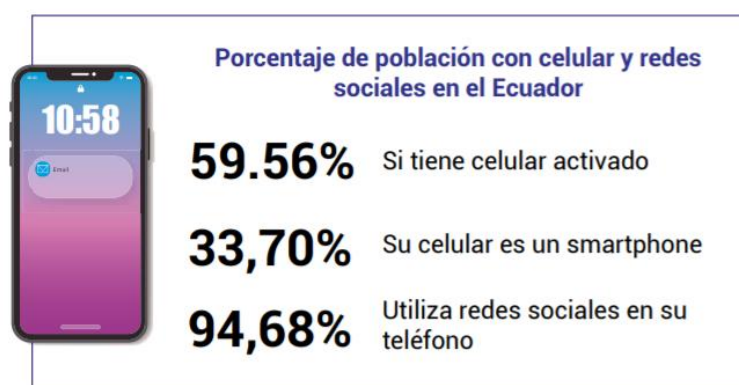


**Figura 17.** Servicio de Acceso a Internet.

- Cobertura: El 91.02% del territorio ecuatoriano dispone de cobertura de internet, aún existen 13 cantones por conectar con esta tecnología que representan el 6%

- Penetración: La penetración de Internet por hogares alcanza el 37%, denotando una brecha amplia entre la cobertura y penetración de este servicio.

### *Dispositivos móviles*



**Figura 18.** Dispositivos móviles.

- El 59,56% de personas a nivel nacional cuentan con un celular, de los cuales el 33,70% posee un smartphone.
- Dentro del universo de personas con acceso a internet a través de su celular, el 94,68% utiliza redes sociales en su teléfono.

Factores como las barreras de asequibilidad para la compra de un equipo o que los gastos destinados a servicios de telecomunicaciones representan más del 7% de los ingresos mensuales del hogar, inciden a que solo el 59,56% de personas a nivel nacional cuenten con un celular.

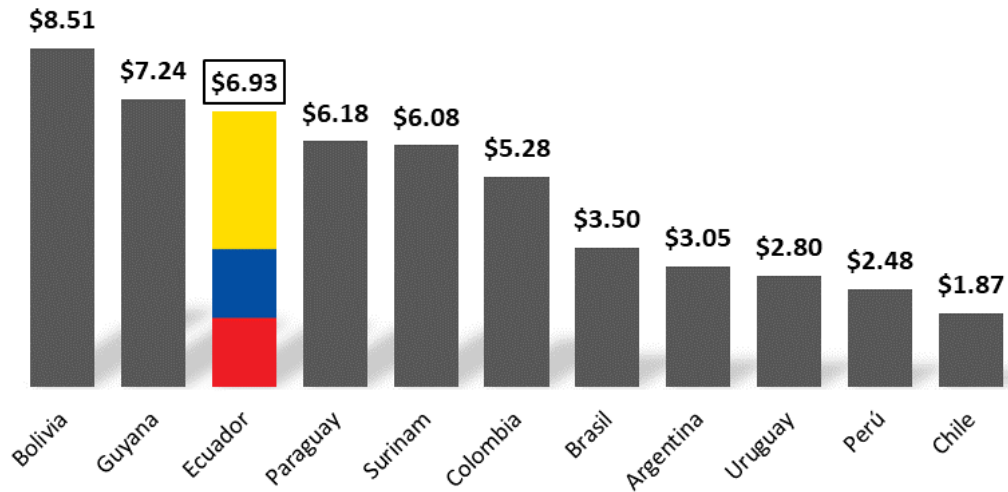
### *Costo de Internet Móvil*

Ecuador es el tercer país en América del Sur con el costo de internet móvil más caro de la región, por detrás de Bolivia y Guayana. El precio promedio de 1GB en territorio ecuatoriano se encuentra en \$6.93.

Entre los países con el precio de internet móvil más baratos de la región se encuentran: Chile, Perú y Uruguay.



## PRECIO PROMEDIO DE 1GB (USD)



**Figura 19.** Costo de Internet Móvil Sudamérica.

El incremento en el número de usuarios con acceso a internet y la mejora continua para alcanzar una mayor conectividad a nivel país benefician a la innovación, competitividad, eficiencia y ciberseguridad. Si bien es cierto, aún es necesario el crecimiento de la penetración vs la cobertura, pero tal convertibilidad va en aumento en comparación con periodos anteriores.

Los indicadores presentados afectan de manera positiva a la ejecución del presente plan de negocios, dado que ambos factores garantizan una mayor cobertura nacional y mejor experiencia del usuario.

### **Factor ambiental**

El Ministerio del Ambiente emitió los Acuerdos Ministeriales Nos. 131 y 034 sobre la Implementación de Buenas Prácticas Ambientales, que contempla entre otros, promover la reducción o ahorro de recursos, como es el ahorro del papel. En concordancia con lo expuesto, el señor ministro del interior, aprobó el Acuerdo Ministerial 5651, de 28 de abril de 2015, con el fin de promover una cultura que permita cuidar nuestro planeta e inculcar la misma a las futuras generaciones.

La comercialización de una plataforma web con juegos digitales son una nueva fuente de entretenimiento que permitirá el ahorro del papel al convertirse en una alternativa frente a los boletos preimpresos que actualmente se requieren para la comercialización nacional de reconocidos juegos de azar, tales como: Loterías, rascaditas, bingos, entre otros.

**Tabla 3.**

*Matriz PESTA.*

VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA								
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Muy Positivo Positivo Indiferente Negativo Muy Negativo </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <b>MP</b> <b>PO</b> <b>IN</b> <b>NE</b> <b>MN</b> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>VALORACIÓN</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>0 a 5</b> <b>6 a 10</b> <b>11 a 15</b> </td> <td style="text-align: center;"> Poco Importante Importante Muy Importante </td> </tr> </table>									Muy Positivo Positivo Indiferente Negativo Muy Negativo	<b>MP</b> <b>PO</b> <b>IN</b> <b>NE</b> <b>MN</b>	<b>VALORACIÓN</b>		<b>0 a 5</b> <b>6 a 10</b> <b>11 a 15</b>	Poco Importante Importante Muy Importante
Muy Positivo Positivo Indiferente Negativo Muy Negativo	<b>MP</b> <b>PO</b> <b>IN</b> <b>NE</b> <b>MN</b>													
<b>VALORACIÓN</b>														
<b>0 a 5</b> <b>6 a 10</b> <b>11 a 15</b>	Poco Importante Importante Muy Importante													
<b>POLÍTICO</b>														
<i>Decreto 873</i>				6		3		18						
<i>Ley de regulación en redes sociales e internet</i>		9				3		27						
<i>Posible apertura de casinos</i>		9					2	18						
<b>ECONÓMICO</b>														
<i>Comercio, sector que más crece</i>		11				3		33						
<i>Incremento en las transacciones en línea</i>	15					3		45						
<i>Gasto promedio en transacciones en línea es mayor en sitios locales.</i>	15					3		45						
<i>Bancarización</i>	15					3		45						

<b>SOCIAL</b>			
<i>Actitud y opinión positivas frente a la oferta de juegos digitales con dinero real</i>	15	3	<b>45</b>
<b>TECNOLÓGICO</b>			
<i>Altos niveles de cobertura y penetración de internet a nivel país</i>	15	3	<b>45</b>
<i>Dispositivos Móviles</i>	15	3	<b>45</b>
<i>Costo del internet</i>	15	3	<b>45</b>
<b>AMBIENTAL</b>			
<i>Acuerdo para la reducción y ahorro del papel</i>	11	3	<b>33</b>

## 2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

Los sectores económicos que aportan al PIB (Producto Interno Bruto) ecuatoriano son:

- Primarios: Agricultura, pesca, materia prima, bienes de capital.
- Secundarios: Manufactura, minería.
- Terciarios: Comercio, construcción, educación y salud.

Para el efecto del presente plan de negocios, este proyecto está ubicado en el sector económico terciario, en el subsector comercio.

### Sector comercial

Tomando como fuente al Servicio de Rentas Internas, según las cifras de ventas totales hasta septiembre del año 2018, el comercio fue el sector que

más creció. Las ventas del sector crecieron 10.4 por ciento. El sector comercial, a septiembre del 2018, representó el 46 por ciento de la facturación total, ubicándolo como el sector más grande del país, por lo que sostiene la economía. Le sigue manufactura con un crecimiento acumulado de 6.4 por ciento y empresas del sector financiero y seguros con un crecimiento del 6.2 por ciento. A su vez, el comercio es el sector que mayor actividad económica genera debido a su interrelación con los demás sectores. Esto junto al crecimiento del 10 por ciento hacen del comercio el principal motor de actividad económica. Por otro lado, el comercio no solo es el motor de crecimiento económico del Ecuador sino también el principal generador de empleo adecuado. El comercio genera el 16% del empleo de calidad en el país.

A pesar de ello, la facturación crece cada vez menos. Las ventas trimestrales crecieron apenas 1.2 por ciento en el último trimestre del 2018, cinco veces menos que en el 2017.

### **Dimensión del mercado**

El mercado de juegos en el Ecuador en comparación a todos los países de la región sur es uno de los más pequeños junto a Bolivia y Paraguay, sin embargo, el acceso a internet ha permitido que vaya en continuo crecimiento.

Para los fines del presente plan de negocio, se realizó una entrevista telefónica al CEO de Betcris (Costa Rica International Sports), empresa dedicada a los pronósticos deportivos con sucursal en Ecuador, José Daniel Duarte, conocedor del valor de la industria del entretenimiento lúdico, en los diferentes países en donde la marca se encuentra presente.

En la entrevista se trataron temas sobre la situación del mercado nacional, la dimensión de este y cuanto generan las diferentes modalidades de juego que se comercializan actualmente en el Ecuador. Los hallazgos serán presentados paulatinamente.

Como antecedente, cabe mencionar que el valor del mercado decreció tras la Consulta Popular llevada a cabo el 7 de mayo del 2011, donde el pueblo

ecuatoriano, en su calidad de mandante y titular de la soberanía, decidió de forma mayoritaria, prohibir el establecimiento de negocios dedicados a los juegos de azar con fines de lucro, tales como casinos y salas de juegos. A pesar del decreto 873, antes mencionado, y gracias a la tecnología (internet), las empresas extranjeras han podido hacerse con una buena parte del *marketshare* de la industria del juego en el Ecuador, a través del canal de venta *online*.

Según cifras tratadas en la entrevista, entre las diferentes modalidades de juegos, se calcula que la industria de entretenimiento lúdico en el Ecuador genera alrededor de US\$500 millones anuales, excluyendo las cifras que genera la oferta ilegal.

### **2.6.3 Competencia**

Tras la consulta popular realizada el 7 de mayo del 2011, cuatro millones de votantes apoyaron la prohibición de los casinos y salas de juegos de azar. El decreto entro en vigor en marzo de 2012, obligando a alrededor de 25,000 empleados de dichos establecimientos a perder sus oficios, y al gobierno nacional a separarse de USD\$20 millones en ingresos fiscales anuales. Sin embargo, según lo expuesto en el análisis político, el juego en línea nunca ha sido regulado en Ecuador. La prohibición del juego estaba dirigida a casinos y salas de juego, pero no mencionaba los sitios de juego en línea. Como resultado no hay leyes que impidan a los locales acceder a sitios internacionales de juegos de azar en línea.

Actualmente no existe competencia nacional directa dentro del marco legal que: 1) Desarrolle contenido lúdico dentro de las mismas categorías de juegos de DESARROLLOS593, o 2) Comercialice a través de sitios web o aplicaciones móviles contenido de terceros dentro de las categorías de juegos de DESARROLLOS593.

Por otro lado, se encuentra la oferta extranjera de juegos digitales con dinero real que engloba una oferta más amplia de proveedores que incluyen en sus portafolios de productos pronósticos deportivos y juegos de casino tales como póker, tragamonedas, bingo, ruleta, loterías, keno, entre otros.

Mismos que han avanzado junto con el desarrollo tecnológico para poder disrumpir en un mercado, que durante muchos años fue dominado por las imprentas de boletos de juegos preimpresos, que si bien es cierto eso ha cambiado en el tiempo, en el Ecuador la realidad es distinta y los boletos de juegos preimpresos siguen siendo el producto de mayor venta a nivel nacional.

Entre los principales proveedores a nivel global de plataformas y juegos se encuentran los siguientes:

- IGT.
- Gambelit.
- Scientific Games.
- Red Tiger.
- Oryx Gaming.
- Ortiz Gaming.

Las empresas mencionadas operan a nivel global y en el tiempo se han diversificado, han sido espectadores por años del crecimiento de la conectividad y el acceso a internet y han empezado a incursionar en los canales web, acompañando de esa forma las plataformas electrónicas.

Sin embargo, la competencia indirecta existe y se encuentra englobada en un sin número de sitios web, locales e internacionales, que ofrecen juegos de modalidad casino, bingo, casuales y loterías, a través del canal *online*. A continuación se enlista un fragmento de las opciones disponibles en línea desde territorio ecuatoriano:

- [loteria.com.ec](http://loteria.com.ec)
- [thelotter.com](http://thelotter.com)
- [pokerstars.com](http://pokerstars.com)
- [inkabet.pe](http://inkabet.pe)
- [slots.bet365.es](http://slots.bet365.es)
- [betway.lat](http://betway.lat)
- [silveroakcampaigns.com](http://silveroakcampaigns.com)
- [blacklotuscasino.com](http://blacklotuscasino.com)
- [spincasino.com](http://spincasino.com)

- jackpotcitycasino.com
- rubyfortune.com
- es.cabaretclub.com
- es.888casino.com
- es.royalvegascasino.com
- 22bet.com

#### **2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global**

Según el reporte de *Hexa Research* se espera que el tamaño del mercado global de juegos de azar en línea alcance los USD 73,45 mil millones para el 2024 debido al aumento de la prevalencia de los juegos con dinero real en todo el mundo. Se prevé que la creciente adopción de teléfonos inteligentes y tabletas y el fácil acceso a las plataformas en línea impulsen el mercado.

Las empresas se están centrando en desarrollar aplicaciones móviles con integraciones de transferencias de dinero seguras para que los apostadores puedan realizar sus apuestas en línea fácilmente en tiempo real. Por ejemplo, compañías como Bet365 Group Ltd., Paddy Power Betfair plc., y Betsson AB tienen aplicaciones móviles en diferentes plataformas como iOS y Android.

En 2016, el segmento de apuestas deportivas lideró el mercado mundial y representó más del 40% de los ingresos. Comprende varios torneos deportivos como cricket, baloncesto, tenis y otros juegos. Por ejemplo, la facturación del segmento de apuestas deportivas para Bet365 Group Ltd. aumentó en USD 2,3 millones en 2016 debido al aumento de los torneos de fútbol y las ligas de cricket. Se prevé que un número cada vez mayor de personas apuesten en tales eventos, acompañados de fácil accesibilidad a sitios web y aplicaciones de juegos de apuestas en línea.

Se anticipa que la industria de los juegos de azar y apuestas en línea crecerá a un ritmo más rápido debido al entorno regulatorio favorable. Además, el aumento de los ingresos disponibles de los consumidores y la

adopción de dispositivos basados en Internet están aumentando los ingresos del mercado de juegos de azar en línea en todo el mundo.

Europa dominó el mercado en 2016, alcanzado los USD 16.42 mil millones. Esto se debe al hecho de que el juego en línea es legal en una gran cantidad de países. La industria global del juego en línea está altamente fragmentada y está marcada por la presencia de varios jugadores que operan en todo el mundo. Las empresas se centran en expandir su presencia en el mercado a través de diversas alianzas estratégicas, como la diversificación en los servicios en línea.

Según lo mencionado en la dimensión del mercado nacional, se calcula que la industria de entretenimiento lúdico en el Ecuador está valorada en aproximadamente US\$500 millones anuales, entre las distintas categorías de juegos existentes.

A su vez, el canal *online* genera un 30 por ciento de dicho valor, es decir, US\$150 millones al año aproximadamente, para la ejecución del presente plan de negocio dicho porcentaje representa el mercado potencial. Cabe destacar que dichas transacciones en su gran mayoría son realizadas en sitios de proveedores internacionales, los cuales no generan ningún aporte para la económica ecuatoriana. Actualmente existe una oferta local limitada pero no inexistente, tal es el caso del sitio web nacional de juegos de azar y productos lotéricos que facturó US\$ 7 millones de dólares durante el año 2018.

#### **2.6.5 Mercado Meta**

Las categorías de juegos responsables de generar la cifra correspondiente al mercado potencial son 80 por ciento los pronósticos deportivos y el 20 por ciento los juegos varios, entre ellos los de modalidad casino, bingo, loterías, etc.

El contenido de DESARROLLOS593 S.A. se encuentra dentro de la categoría de juegos varios. Mercado meta del cual se espera captar alrededor del 8 por ciento en el primer año de operación, lo cual representaría un aproximado de US\$2.4 millones en volumen de ventas.



Dicho porcentaje como tal ha sido elegido según el contenido desarrollado por la empresa, ya que es visualmente potente y cuenta con un alto plan de premios, factores diferenciadores de la oferta actual, además su omnicanalidad y facilidad de pago/retiro incentivarán a los usuarios a jugar regularmente, así como a atraer a una nueva audiencia que actualmente no juega ningún tipo de contenido lúdico con dinero real. Su característica interactiva con el usuario, que cada jugada sea potencialmente y que el jugador pueda elegir cuando retirarse, son factores que generan la frecuencia y volumen de juego suficiente como para alcanzar dicha meta.

### **2.6.6 Perfil del consumidor**

El perfil del consumidor de juegos digitales con dinero real cuenta con los siguientes indicadores:

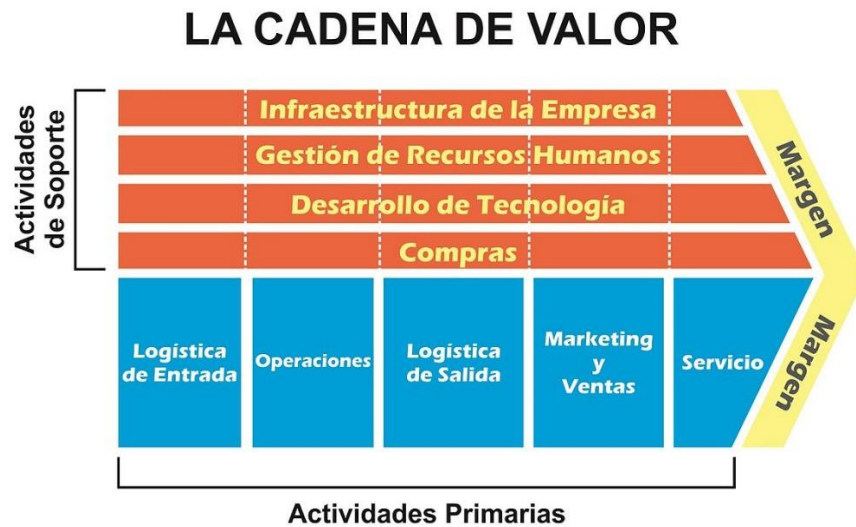
- País: Indiferente, debido a su plataforma multimoneda.
- Género: Hombres y mujeres.
- Edad: Entre los 18 y 65 años.
- Niveles socioeconómicos: Alto, Medio a Medio Bajo y Bajo.
- Estilo de vida:
  - Consumidores de productos lúdicos tales como: Loterías, bingos, raspaditas, pronósticos deportivos, juegos de modalidad casino, entre otros.
  - Usuarios que actualmente no juegan ningún tipo de juego con dinero real.

## **2.7 Análisis Interno**

### **2.7.1 Cadena de valor**

En su libro Análisis de Costos (Billene, 1998) cita a Michael Porter, el cual define a la cadena de valor como “el conjunto de actividades que se

desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos”. (p.52).



**Figura 20.** Cadena de valor de Michael Porter.

Al ser una empresa de desarrollo tecnológico/comercial, hay muchos procesos que son intangibles, pero se requieren en igual medida que las industrias tradicionales.

#### **Actividades Primarias:**

1. Logística interna: Al ser una empresa de desarrollo tecnológico, la logística interna es muy intangible, si bien en cierto se necesita de servidores potentes para almacenar las transacciones, el resto es distribuido de forma digital.
2. Operaciones: Gran parte de la operación se basa sobre las horas/hombre de diseño, creatividad y desarrollo, de ahí la necesidad de mantener un equilibrio entre la cantidad de ingenieros contratados en relación con las horas que van a producir un contenido.
3. Logística Externa: Es realizada de manera virtual al consumidor final, por múltiples canales.
4. Marketing y Ventas: Este producto se lo publicita y se lo comercializa mayoritariamente por medios digitales, ya que el objetivo es mantener al cliente en el mismo canal.

5. Servicios: El servicio al consumidor final está amparado en un chat en vivo o centro de atención telefónica.

#### **Actividades de apoyo:**

1. Infraestructura de la empresa: Esta basada en su gran mayoría en tecnología de punta.
2. Gestión de recursos humanos: Necesaria para estar al día con el perfil de los profesionales que necesita el proyecto. Entre los cuales se destacan: diseñadores digitales, administradores de sitios web, programadores, diseñadores de juegos e ingenieros comerciales.
3. Desarrollo tecnológico: Es de forma continua ya que apoya a todas las áreas de la operación.
4. Aprovisionamiento: Al ser una empresa de desarrollo tecnológico es necesario contar con los equipos y sistemas necesarios en todo momento.

#### **2.7.2 Benchmarking**

El objetivo del benchmarking es poder comparar los productos o servicios de la empresa en relación con los líderes de la industria, para de esta forma entender mejor sus prácticas a fin de llegar a ser más efectivos dentro de la industria.

La industria del entretenimiento es muy compleja en muchos países debido a sus excesivas regulaciones, en especial cuando se trata de juegos de azar u otras categorías, la consecuencia de aquello es que las empresas han tenido que tecnificarse a través del tiempo y eso les ha permitido crecer, encontrar nuevas formas de comercializar sus productos, nuevos mercados y más ganancias.

El internet ayudó a que las empresas de juegos tengan un crecimiento exponencial a finales de los 90, y desde ahí no han parado de desarrollarse. Muchos países han tratado de hacer legislaciones que regulen esta actividad,

pero les ha resultado muy difícil lograrlo y sobre todo no ha sido prioridad en muchos mercados.

Actualmente, en el Ecuador no existen compañías que comercialicen contenido propio a través de canales web, se podría decir que a la fecha DESARROLLOS593 es el único emprendimiento de tal magnitud vinculado a dicha industria en el Ecuador, por lo tanto, resulta difícil la comparación y medición local. Sin embargo, existen empresas muy exitosas en el mundo, con las cuales se podría realizar el benchmarking.

### **Líderes globales: IGT, Scientific Games e Intralot.**

El éxito de estos tres líderes globales se debe fundamentalmente a los siguientes factores:

- Supieron incorporar la tecnología a lo largo de sus operaciones en todo el mundo iniciando en Estados Unidos y Europa.
- Incorporaron en sus equipos de trabajo a los mejores en cada área. Fundamental contar con talento humano calificado para cualquier desarrollo.
- Aprendieron a conocer bien los mercados globales a través de la adaptación local. Factor importante para el presente proyecto ya que en esta industria las costumbres internas cambian de ciudad en ciudad.
- Su portafolio de productos es completo, esto es muy importante cuando se desea limitar las oportunidades de la competencia y se quiere vender una plataforma integral, donde la omnicanalidad juega un rol esencial para la optimización de ganancias.
- Mantienen una inversión promedio en marketing del 5 por ciento sobre el GGR (*Gross Gaming Revenue*), los gastos operativos no superan el 3 por ciento del GGR, y el 12 por ciento es el promedio NGR (*Net Gaming Revenue*).

## 2.8 Diagnóstico

### 2.8.1 Análisis FODA Matemático

Según (Vogel, 2012) considera:

El modelo FODA Matemático es una nueva versión que reduce la subjetividad de la información del análisis FODA tradicional mediante la aplicación de algoritmos y métodos matemáticos y de interpretación de gráficos. Estos permiten identificar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden influir realmente en el curso futuro de los acontecimientos, a fin de posibilitar la creación de Objetivos específicos para cada una de esas variables. El FODA Informa cuál es el nivel de importancia de cada Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, ya que no todas las variables tienen la misma importancia ni impactan igual frente a los acontecimientos futuros de una Organización.

**Tabla 4.**

*Matriz EFI*

*Factores Externos*

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		
Complejidad en el marco regulatorio	0.3	3	0.9
Cambio en la política tributaria	0.2	3	0.6
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		
Mayor acceso a internet	0.35	4	1.4
Menor resistencias a las transacciones en línea	0.1	4	0.4
Nuevos instrumentos financieros pagos/cobros	0.05	3	0.15
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3.45</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy importante</b>
	<b>3</b>	<b>Importante</b>
	<b>2</b>	<b>Poco importante</b>
	<b>1</b>	<b>Nada importante</b>

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de: 3.45. El índice total es mayor a 2.5, lo cual significa que DESARROLLOS593 S.A. está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

**Tabla 5.**

*Matriz EFI*

*Factores Internos*

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>50%</b>		
Alta inversión en marketing	0.2	4	0.8
Recursos económicos propios limitados	0.3	3	0.9
<b>FORTALEZAS</b>	<b>50%</b>		
Conocimiento del mercado nacional e internacional	0.15	4	0.6
Personal de desarrollo tecnológico calificado	0.2	3	0.6
Experiencia en la industria	0.15	4	0.6
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>3.5</b>

<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de: 3.50. El índice total es mayor a 2.5, lo cual significa que DESARROLLOS593

S.A. está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

## 2.8.2 Análisis CAME

Según (Martínez & Gutiérrez, 2012) consideraron:

Análisis que permite conocer los principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategia dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico. (p. 112).

		ANÁLISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b> Se generan opciones que aprovechan las oportunidades, superando las debilidades
	Amenazas	<b>Estrategias defensivas (FA)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b> Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

**Figura 21.** Análisis CAME.

### Estrategias ofensivas:

- Trabajar de la mano de empresas fuertes en mercados internacionales con la finalidad de adquirir *know how*.
- Generar alianzas estratégicas con terceros para lograr la cobertura nacional en el tiempo esperado.
- Capacitación continua del talento humano y búsqueda continua de elementos que aporten nuevos conocimientos y tecnologías.
- Preparación continua dentro de la industria, ser miembros activos de la misma.

- Promocionar fuertemente los canales de venta online debido a su tendencia creciente.
- *User experience* amigable, transparente y segura.
- Integración de la plataforma con instrumentos financieros que generen confianza al usuario al momento de realizar sus transacciones.

#### **Estrategias de reorientación:**

- Mantener un marketing de guerrilla vs al marketing tradicional, basado en creatividad y acciones concretas.

#### **Estrategias defensivas:**

- Adaptar los productos a las regulaciones legales.
- Ante un posible escenario que involucre alza de tributos, se mantendrán bajos costos operacionales, pero una fuerte estrategia de comercialización.

#### **Estrategias de supervivencia:**

- Focalizar los recursos actuales en el desarrollo y comercialización del producto.

### **2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff**

Según (Martínez & Gutiérrez, 2012) consideraron:

La matriz de crecimiento de Ansoff es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio producto – mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. (p.128, 129).





**Figura 22.** Matriz de crecimiento Ansoff.

Actualmente DESARROLLOS593 S.A. se encuentra en el cuadrante de desarrollo de producto. Según lo mencionado con anterioridad, en el Ecuador existe demanda y oferta de juegos digitales con dinero real a través del canal *online*. A su vez, no existen, dentro del marco legal regulatorio, proveedores nacionales dedicados al desarrollo de este tipo de entretenimiento, siendo en su totalidad proveedores internacionales, los cuales no generan ningún aporte para la económica ecuatoriana.

**Estrategia de desarrollo de producto:**

- Desarrollo de contenido que se comercializará en el mercado a través de los canales *online* y *mobile* mediante un sitio web y una aplicación móvil propios, con la compatibilidad para ser adaptado a plataformas de terceros, en caso de que así se requiera, lo cual incluye a empresas nacionales, como internacionales.

**2.8.4 Mapa estratégico de objetivos**

Según (Martínez & Gutiérrez, 2012) consideraron:

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poder gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (p.216).

**Tabla 6.**

*Mapa Estratégico de objetivos.*

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	
<b>Financiera</b>	Adquirir 8 por ciento de las ventas que genera el canal <i>online</i> actualmente dentro de la categoría juegos varios.	Comercializar contenido con alto nivel visual, transparente y seguro con el usuario.
<b>Cliente</b>	Diversificar la oferta actual dentro de la categoría de juegos varios.	Desarrollar contenido variado de acuerdo con los gustos y preferencias del usuario.
<b>Procesos</b>	Explotar las fortalezas internas de la empresa. Entre las cuales se destacan el conocimiento y la experticia del talento humano que conforma el equipo de trabajo.	Capacitación continua del talento humano y búsqueda continua de elementos que aporten nuevos conocimientos y tecnologías.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Desarrollo continuo de actualizaciones en base a KPIs de medición.	Implementación de indicadores para la mediación de la funcionalidad, tanto de la plataforma como del contenido.

### 2.8.5 Conclusiones

- La comercialización de una plataforma web omnicanal de juegos digitales con dinero real, permitirá en el Ecuador dinamizar el sector y economía del país, así como contar con una propuesta de valor agregado con capacidad de llegar a mercados internacionales.
- Se concluye la efectividad del modelo de negocio propuesto, debido a las oportunidades halladas en el mercado meta, como lo es el mayor acceso a internet de usuarios ecuatorianos y la menor resistencia a las transacciones realizadas en línea.
- Debido a la experiencia y conocimiento del talento humano que conforma el equipo de DESARROLLOS593, existe la capacidad para desarrollar contenido distinto, con la calidad suficiente para competir

con proveedores internacionales, convirtiéndose en una mejor opción para distintos entes.

- Es importante y necesario que el mercado web en el tiempo sea regulado, con el fin de que las empresas nacionales que se desarrollan a través de internet tengan un ente que las resguarden, a beneficio de que aporten hacia el desarrollo productivo y económico del país.

## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1 Estrategias, metas y objetivos comerciales

Según los resultados de la encuesta correspondientes al método de pago y los indicadores de bancarización presentados en el análisis PESTA, es fundamental brindarle al usuario la opción de recargar en efectivo. Para ello se desplegará el servicio de recargas electrónicas a través de redes de terceros, semejante a las conocidas recargas prepago para distintas operadoras telefónicas.

En el Ecuador, existen operadoras de redes electrónicas importantes con presencia física a nivel nacional, ciertas operadoras cuentan con puntos propios, mientras que otras se integran a puntos de terceros para ofrecer el servicio al consumidor final, factor imprescindible para lograr la cobertura proyectada en el tiempo indicado.

Por otro lado, se encuentran los botones de pago para tarjetas de crédito, tarjetas de débito, giros bancarios, monederos electrónicos, entre otros; para ello se realizarán convenios con procesadores de pagos locales, transparentes y seguros, con la finalidad transmitir la confianza requerida por el usuario al momento de realizar sus transacciones.

Este capítulo inicia con la descripción de las metas comerciales de DESARROLLOS593 S.A., desde lo general hasta lo específico, con la finalidad de cumplir los objetivos específicos número dos y tres relacionados a la ejecución del presente plan de negocios.

#### **Objetivos Generales:**

Obtener el 8% de las ventas del mercado *online* nacional, dentro de la categoría de juegos varios, para el año 2020.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Obtener el 60% de las ventas proyectadas a través de redes electrónicas de terceros, inicialmente en 200 puntos de recarga a nivel nacional, hasta finalizar el segundo semestre del año 2020.

2. Cubrir el 40% de las ventas proyectadas a través de la incorporación de botones de pagos integrados al sitio web y aplicación móvil propios, hasta finalizar el segundo semestre del año 2020.

#### **Objetivos Operacionales:**

- Efectuar alianzas estratégicas con operadoras de redes electrónicas con cobertura nacional, durante el cuarto trimestre del año 2019, para otorgar el servicio de recargas al consumidor final, a través de efectivo.
- Realizar el asesoramiento técnico requerido por la red electrónica de la operadora para la integración del sistema con dicha plataforma, durante el cuarto trimestre del año 2019.
- Capacitar a los administradores de los puntos de venta de la red electrónica sobre las bondades del sistema, durante el cuarto trimestre de enero del 2019.
- Integrar a dos proveedores de sistemas transaccionales *online* locales a la plataforma web de juegos digitales, durante el cuarto trimestre del año 2019.

### **3.2 Plan comercial**

#### **3.2.1 Mezcla de mercadotecnia**

La empresa DESARROLLOS593 S.A., con el objetivo de posicionar su producto en la mente del consumidor final, desarrolla un plan de mercadotecnia con diferentes estrategias innovadoras que ayudarán en la introducción y comercialización de la plataforma de juegos digitales, a través de los canales *online* y *mobile*. A continuación, se presentan las 4 p del marketing.

#### **Producto**

##### **1) Producto Básico:**

Plataforma omnicanal, multijuego y multimoneda.

## 2) Producto Aumentado:

- *Return to player* (RTP) alto.
- Contenido exclusivo para clientes frecuentes.
- Programa de recompensas.
- Programa de afiliados.

### Precio

- Jugadas de US\$0.25, US\$0.50, US\$1, US\$3, US\$5 y US\$10.
- Mismo contenido indistintamente al valor de la apuesta.

### Plaza (Distribución)

- Cobertura *online* y *mobile*.
- Puntos de venta de operadoras de redes electrónicas para servicio de recargas prepago en efectivo.
- Distribución omnicanal del contenido. No se requiere fuerza de ventas para la distribución de este.

### Publicidad y promoción

Comunicación integral de la marca y contenido, a través de:

- 1) Canal *online*: Atracción de tráfico al sitio web, a través de técnicas como el marketing de contenidos, redes sociales y SEO, con la finalidad a mantener al usuario dentro del mismo canal y lograr su conversión a jugador.
- 2) Puntos de venta integrados a operadoras de redes electrónicas: Actividades de *merchandising*, publicidad en el lugar de venta (PLV) y activaciones en puntos estratégicos por locación y demás factores relevantes del punto.

### 3.2.2 Gestión de ventas

La gestión de ventas que se utilizará para la ejecución del presente plan de negocios es la estrategia de crecimiento horizontal, lo que comúnmente se

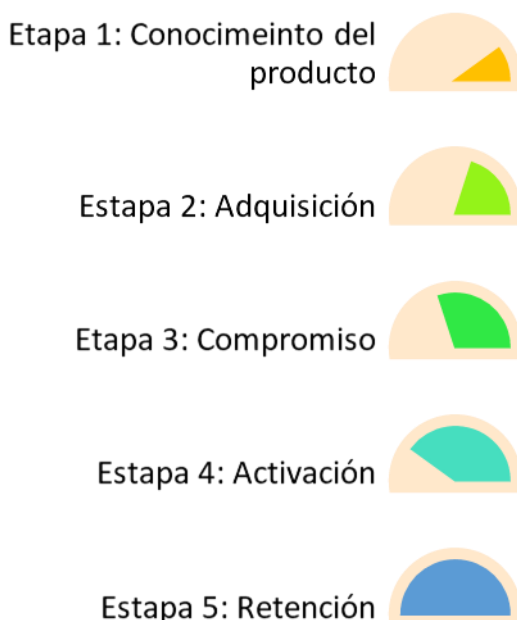
conoce como cobertura y que finalmente se traduce en más y nueva facturación.

### Operaciones comerciales

El mercado objetivo es el *online*, dentro de la categoría de juegos varios con dinero real, para ello se espera realizar las operaciones comerciales pertinentes para obtener el 8% del volumen de ventas correspondiente a dicha categoría. Para ello se realizarán alianzas estratégicas con terceros para lograr cobertura nacional y visibilidad a través del servicio de recargas, y la integración de botones de pagos, seguros y confiables, en sitio web y aplicación móvil.

### El ciclo de vida del jugador

Comúnmente dentro de las plataformas de juegos en línea, los jugadores tienen un ciclo de vida, debido a la competitividad de la industria. En el caso de los juegos en línea, los usuarios en el tiempo tienden a sufrir de lo que normalmente se conoce como *fatiga de usuario*, muy común dentro de los sitios que no tienen sus estrategias de retención bien definidas.



**Figura 23.** Ciclo de vida del jugador.

El inicio de cualquier operación en línea se basa en un buen plan de marketing que dé a conocer de forma activa las bondades del producto (Etapa 1). Si esa primera experiencia con el usuario potencial es muy buena, se logrará lo que se conoce como adquisición (Etapa 2). Entendemos por adquisición como aquel potencial jugador que se registra en la plataforma y realiza una jugada. El proceso de adquisición es la etapa de mayor duración debido al tiempo que le tome al usuario decidir si realizar una acción transaccional dentro de la plataforma o no.

En la etapa del compromiso (Etapa 3) demandará mucho la interacción del departamento de marketing, ya que es donde se empieza a generar una relación más cercana con el cliente. No necesariamente porque el jugador haya realizado una transacción dentro de la plataforma web y haya jugado esto quiere decir que es un usuario satisfecho, ya que eso dependerá de la perspectiva que tenga el cliente sobre la experiencia de juego y el servicio obtenido en el proceso.

La etapa de activación (Etapa 4) se concentra en mantener a los usuarios activos, debido a que fácilmente estos pueden caer en un estado pasivo, ya que el producto en cuestión es entretenimiento de ocio. Para evitar el apaciguamiento del jugador se deben implementar medidas de activación, por ejemplo, en donde el cliente reciba un % de lo que ha jugado a lo largo de su historial como jugador. La importancia de esta etapa se basa en que es más fácil mantener jugadores activos que adquirir jugadores nuevos.

Normalmente las empresas centran su atención y recursos en la etapa de activación dejando de un lado o minimizando la etapa de retención (Etapa 5), lo cual puede ser contraproducente. Por esta razón, es importante implementar un plan de fidelización que nos permita mantener a los clientes en el tiempo, para ello se desarrollan plataformas de CRM que nos permiten conocer a nuestros jugadores y retenerlos a través de sus preferencias.

### **Sistema y acciones de ventas**

El sistema de venta que se utilizará para el presente plan, cuya finalidad es la comercialización de una plataforma web con contenido de entretenimiento lúdico, se encuentra dentro de la estructura de venta a distancia, debido a las virtudes del sistema y el canal de venta.



Cabe destacar que las recargas electrónicas realizadas no son consideradas venta como tal hasta el momento en que el usuario ingresa al sitio web o *app* y realiza una apuesta, misma que puede ser el valor total recargado o una fracción de este, para ambas opciones se debe contemplar que tal valor se encuentre dentro de las opciones de apuesta que se despliegan al inicio de cada juego.

### **La venta de servicios**

Si bien DESARROLLOS593 S.A. comercializa juegos de entretenimiento que son considerados productos, es el servicio que ofrece la plataforma web la receta para atraer las ventas, tales como, los botones de pagos que le permiten al jugador realizar transacciones seguras, acreditación y pago inmediato de lo ganado, el sistema administrativo que almacena las jugadas realizadas por el usuario, mismas que pueden ser consultadas cuando este lo requiera, servicio post venta con soporte mediante *call center* a través de llamadas y chat en vivo. Por otro lado, se encuentra el servicio de recargas en puntos de venta de terceros, para aquellos usuarios que prefieran el efectivo como método de pago.

### **Territorios y rutas, productividad en ruta**

Se contratará tres supervisores de ventas, dos supervisores para controlar la operación en PDV integrados a las operadoras de redes electrónicas asociadas, a los cuales los reconoceremos como supervisores del canal tradicional, y un supervisor (*web master*) para el canal *online*.

Por un lado, los supervisores del canal tradicional serán los encargados de visitar los puntos de terceros asignados y ejecutar las estrategias propias del canal. Previo al arranque comercial de la plataforma web, serán los responsables de realizar el asesoramiento técnico requerido por las operadoras de redes electrónicas para la integración entre plataformas y capacitar a los administradores de los puntos de venta asociados a las operadoras aliadas sobre las bondades del sistema, cumpliendo de esta

manera con los objetivos operacionales dos y tres planteados en el presente capítulo.

Por otro lado, el supervisor del canal *online* será el encargado de realizar la gestión referente al sitio web y demás funciones correspondientes a su calidad de *web master*. Previo a la etapa de comercialización, será el encargado de dirigir el proyecto de integración de los proveedores de sistemas transaccionales online locales a la plataforma web de juegos digitales, cumpliendo de esta manera con el último objetivo operacional.

### **Establecimiento de los territorios**

A continuación, se presenta la red de distribución de los puntos de venta asociados a las operadoras de redes electrónicas, para la comercialización del servicio de recargas prepago a nivel nacional. Para ello se tuvo acceso a la base de datos de 209 puntos de una operadora con la que se ha iniciado conversaciones.

**Tabla 7.**

*Puntos de venta de terceros (operadores de redes electrónicas).*

<b>REGIONES</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>
<b>Región 1</b>	130
<b>Región 2</b>	62
<b>Región 3</b>	17
	<b>209</b>

**Tabla 8.**

*Distribución de regiones por supervisor.*

<b>Distribución de regiones</b>	
<b>Región 1</b>	Supervisor Región 1
<b>Región 2</b>	Supervisor Regiones 2 y 3
<b>Región 3</b>	

**Tabla 9.***Puntos Región 1.*

<b>PUNTOS REGIÓN 1</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>
Tía Av. 19 De May Y Eugenio Espejo	La Mana	Cotopaxi
Ag Calle Bolívar Machala	Machala	El Oro
Mc Av. Jubones Pasaje	Pasaje	El Oro
Mc El Paseo Machala	Machala	El Oro
Tía Av. Machala Pasaje	Pasaje	El Oro
Tía Calle Bolívar El Guabo	El Guabo	El Oro
Tía Calle Sucre Machala	Machala	El Oro
Tía Colon Santa Rosa	Santa Rosa	El Oro
Ag CC. City Mall Gye	Guayaquil	Guayas
Ag CC. Mall Del Sur Gye	Guayaquil	Guayas
Ag CC. Mall El Fortín Gye	Guayaquil	Guayas
Ag CC. Policentro Gye	Guayaquil	Guayas
Ag CC. San Marino Gye	Guayaquil	Guayas
Ag CC. Terminal Terrestre Gye	Guayaquil	Guayas
Ag Cisne Gye	Guayaquil	Guayas
Ag Córdova Gye	Guayaquil	Guayas
Ag Mall Del Sol Gye	Guayaquil	Guayas
Aki Av. José María Egas Sauces Gye	Guayaquil	Guayas
Aki Malecón Duran	Duran	Guayas
Del Portal Gye	Guayaquil	Guayas
Matriz Garzota	Guayaquil	Guayas
Mc Alborada Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Av. Amazonas Balzar	Balzar	Guayas
Mc Av. De Las Américas Gye	Guayaquil	Guayas
Mc CC. Parque California Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Centenario Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Domingo Comín Gye	Guayaquil	Guayas
Mc El Paseo Daule	Daule	Guayas
Mc El Paseo Milagro	Milagro	Guayas
Mc El Paseo Playas	Playas	Guayas
Mc El Paseo Vía Daule Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Garzota Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Alban Borja Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Duran	Duran	Guayas
Mc Hiper El Dorado Daule	Daule	Guayas
Mc Hiper Eloy Alfaro Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Vergeles Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Vía A La Costa Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Vía Daule 12,5 Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Hiper Vía Daule Gye	Guayaquil	Guayas
Mc La Florida Gye	Guayaquil	Guayas

Mc Mini 12 Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini 15 Av. Abdón Calderón Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Esclusas Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Esteros Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Gómez Rendon Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Guasmo Sur Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Portete 27 Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mini Portete Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Mucho Lote 2 Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Plaza Quil Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Riocentro Ceibos Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Riocentro Entre Ríos Gye	Samborondón	Guayas
Mc Riocentro Norte Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Riocentro Sur Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Urdesa Gye	Guayaquil	Guayas
Mc Av. Panamericana Naranjal	Naranjal	Guayas
Tía 10 De Agosto Naranjal	Naranjal	Guayas
Tía 24 De Mayo Salitre	Salitre	Guayas
Tía 25 Y La LI Gye	Guayaquil	Guayas
Tía 29 Y Portete Gye	Guayaquil	Guayas
Tía 8 De Abril El Triunfo	El Triunfo	Guayas
Tía Alborada Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Av. 15 De Agosto Playas	Playas	Guayas
Tía Av. 2 De Agosto Pedro Carbo	Pedro Carbo	Guayas
Tía Av. 9 De Octubre Naranjito	Naranjito	Guayas
Tía Av. Eloy Alfaro Bucay	Bucay	Guayas
Tía Av. Napo Milagro	Milagro	Guayas
Tía Av. Perimetral Trinitaria Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Av. Principal Pascuales Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Av. Guayas El Empalme	El Empalme	Guayas
Tía Calle García Moreno Milagro	Milagro	Guayas
Tía Calle Sucre Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Calle Vélez Daule	Daule	Guayas
Tía CC. Malecón 2000 Gye	Guayaquil	Guayas
Tía CC. Plaza Tía Bastión Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Bellavista Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Guayacanes Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Martha Roldós Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Mucho Lote 5to Callejón Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Mucho Lote Av. Isidro Ayora Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Cdma Vergeles Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Edificio El Fórum Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Gómez Rendon Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Isla Trinitaria Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Junto A PJ Gye	Guayaquil	Guayas
Tía La 38 Gye	Guayaquil	Guayas

Tía La Aurora Daule	Daule	Guayas
Tía Luque Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Malecón Samborondón	Samborondón	Guayas
Tía Plaza El Maestro Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Plaza La Joya Daule	Daule	Guayas
Tía Portete Y 8va Gye	Guayaquil	Guayas
Tía Rómulo Rendon Balzar	Balzar	Guayas
Mc El Paseo Duran	Duran	Guayas
Tía Andrés Bello Milagro	Milagro	Guayas
CC. Quevedo Shopping Center	Quevedo	Los Ríos
Mc El Paseo Babahoyo	Babahoyo	Los Ríos
Mc El Paseo Quevedo	Quevedo	Los Ríos
Super Tía Calle 9na Quevedo	Quevedo	Los Ríos
Tía Av. 7 De Agosto Buena Fe	Buena Fe	Los Ríos
Tía Av. Seminario Ventanas	Ventanas	Los Ríos
Tía Av. Walter Andrade Quevedo	Quevedo	Los Ríos
Tía Bolívar Y 5 De Junio Babahoyo	Babahoyo	Los Ríos
Tía Calle Bolívar Vices	Vices	Los Ríos
Tía Carlos Holmes Ricaurte	Ricaurte	Los Ríos
Tía Guayaquil S/N Y José Mejía San Camilo	San Camilo	Los Ríos
Ag CC. Mall Del Pacifico Manta	Manta	Manabí
Créditos Económicos Manta	Manta	Manabí
Farmacia Santa Martha Calle Colon Jipijapa	Jipijapa	Manabí
Tarqui 2 Manta	Manta	Manabí
Mc Av. Alejo Lascano Jipijapa	Jipijapa	Manabí
Mc El Paseo Portoviejo	Portoviejo	Manabí
Mc Hiper Bahía De Caráquez	Bahía Caráquez	Manabí
Mc Paseo Shopping Manta	Manta	Manabí
Mc Vía Manta Montecristi	Montecristi	Manabí
Tía Av. 14 Manta	Manta	Manabí
Tía Av. 24 De Mayo Tosagua	Tosagua	Manabí
Tía Av. Alajuela Portoviejo	Portoviejo	Manabí
Tía Av. Granda Centeno Calceta	Calceta	Manabí
Tía Av. Machalilla Puerto López	Puerto López	Manabí
Tía Av. Manabí Portoviejo	Portoviejo	Manabí
Tía Av. Metropolitana Montecristi	Montecristi	Manabí
Tía Av. Moreira Santa Ana	Santa Ana	Manabí
Tía Calle Bolívar Chone	Chone	Manabí
Aki Av. 12va Libertad	La Libertad	Santa Elena
Mc El Paseo Libertad	Salinas	Santa Elena
Mc Hiper Ballenita	Ballenita	Santa Elena
Tía 9 De Octubre La Libertad	La Libertad	Santa Elena
Tía Abdón Calderón Santa Elena	Santa Elena	Santa Elena

**Tabla 10.***Puntos Región 2.*

<b>PUNTOS REGIÓN 2</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>
Tía 9 De Abril Guaranda	Guaranda	Bolívar
Mc El Paseo Riobamba	Riobamba	Chimborazo
Tía Av. 10 De Agosto Riobamba	Riobamba	Chimborazo
Tía El Salto Latacunga	Latacunga	Cotopaxi
Ag CC. Multiplaza Esmeraldas	Esmeraldas	Esmeraldas
Tía Av. Cervantes Atacames	Atacames	Esmeraldas
Tía Bolívar Esmeraldas	Esmeraldas	Esmeraldas
Tía Cinco Esquinas Quinindé	Quinindé	Esmeraldas
Tía Codesa Esmeraldas	Esmeraldas	Esmeraldas
Ag Calle Sucre Otavalo	Otavalo	Imbabura
Aki Calle Simón Bolívar Ibarra	Ibarra	Imbabura
CC. La Plaza Ibarra	Ibarra	Imbabura
Ag Av. Chone Km 34,5 El Carmen	El Carmen	Manabí
Tía Av. Chone El Carmen	El Carmen	Manabí
Tía Calle Velasco Ibarra Pedernales	Pedernales	Manabí
Tía 15 De Noviembre Tena	Tena	Napo
Tía Av. Napo Coca	El Coca	Orellana
Tía Barrio Central Puyo	Puyo	Pastaza
Ag Amazonas	Quito	Pichincha
Ag Calle Equinoccial Mitad Del Mundo	Quito	Pichincha
Ag CC. Aeropuerto	Quito	Pichincha
Ag CC. El Bosque	Quito	Pichincha
Ag CC. El Recreo	Quito	Pichincha
Ag CC. Mall El Jardín	Quito	Pichincha
Ag CC. Quicentro Sur	Quito	Pichincha
Ag Cc Scala Shopping	Quito	Pichincha
Ag Colon	Quito	Pichincha
Ag Plaza Alegría	Quito	Pichincha
Ag Republica	Quito	Pichincha
Ag Venezuela	Quito	Pichincha
Magda Carapungo	Quito	Pichincha
Magda La Luz	Quito	Pichincha
Mc Hiper El Progreso	Quito	Pichincha
Santa María Chillogallo	Quito	Pichincha
Santa María Iñaquito	Quito	Pichincha
Santa María La Ofelia	Quito	Pichincha
Santa María Panasur	Quito	Pichincha
Santa María Santa Clara	Quito	Pichincha
Santa María Tumbaco	Quito	Pichincha
Santa María Villaflora	Quito	Pichincha
CC. El Condado	Quito	Pichincha

CC. Iñaquito	Quito	Pichincha
CC. Quicentro Norte	Quito	Pichincha
Tía Ajaví	Quito	Pichincha
Tía Av. 6 De Diciembre	Quito	Pichincha
Tía Calderón	Quito	Pichincha
Tía Calle Rocafuerte Cayambe	Cayambe	Pichincha
Tía CC. Atahualpa	Quito	Pichincha
Tía Conocoto	Quito	Pichincha
Tía Cotocollao	Quito	Pichincha
Tía El Recreo	Quito	Pichincha
Tía General Enríquez Sangolquí	Quito	Pichincha
Tía Guamaní	Quito	Pichincha
Tía Solanda	Quito	Pichincha
Mc El Paseo Santo Domingo	Santo Domingo	Santo Domingo
Tía 29 De Mayo Santo Domingo	Santo Domingo	Santo Domingo
Tía Av. Chone Santo Domingo	Santo Domingo	Santo Domingo
Tía Av. Simón Plata Torres La Concordia	Santo Domingo	Santo Domingo
Tía Av. Quito Lago Agrio	Lago Agrio	Sucumbíos
Ag Juan Montalvo Ambato	Ambato	Tungurahua
Tía Av. Bolívar Ambato	Ambato	Tungurahua
Tía El Laboral Ambato	Ambato	Tungurahua

**Tabla 11.**

*Puntos Región 3.*

<b>PUNTOS REGIÓN 3</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>PROVINCIA</b>
Ag 3 De Noviembre Gualaceo	Gualaceo	Azuay
Ag Borrero Cue	Cuenca	Azuay
Ag CC. Coral Cue	Cuenca	Azuay
Ag CC. Coral El Batan Cuenca	Cuenca	Azuay
Ag Fidel Rosales Santa Isabel	Santa Isabel	Azuay
Ag Gran Colombia Cue	Cuenca	Azuay
Ag Sangurima Cue	Cuenca	Azuay
Mall Del Rio Cuenca	Cuenca	Azuay
Monay Shopping Cuenca	Cuenca	Azuay
Tía El Arenal Cue	Cuenca	Azuay
Tía 3 De Noviembre Azogues	Azogues	Cañar
Tía Av. 25 De Agosto La Troncal	La Troncal	Cañar
Tía Esteban Orozco Alausí	Alausí	Chimborazo
Calle Sucre Loja	Loja	Loja
Valle Av. Orillas De Zamora Loja	Loja	Loja
Tía Isidro Ayora Catamayo	Catamayo	Loja
Tía Guamote Macas	Macas	Morona Santiago

## Construcción de rutas

Se ha distribuido las rutas por regiones con el fin de lograr la cobertura proyectada. El supervisor de la región 1 será el encargado de visitar 130 puntos y el supervisor de las regiones 2 y 3 será el encargado de visitar 79 puntos, ambos realizarán las visitas correspondientes una vez trimestralmente.

**Tabla 12.**

*Rutas por regiones.*

REGIONES	TOTAL DE PUNTOS	24 PROVINCIAS
Región 1	130	El Oro, Guayas, Los Ríos y Santa Elena.
Región 2	62	Carchi, Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Manabí, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santo Domingo, Sucumbíos y Tungurahua.
Región 3	17	Azuay, Cañar, Chimborazo, Loja, Morona y Zamora.

## Métodos y tiempos: Productividad en ruta

La productividad de tales visitas será medida según los siguientes indicadores:

- Supervisión, manejo y control de las ventas por punto, a través del sistema administrativo de la plataforma. El cual mide la productividad por punto y operador.
- Supervisión del servicio al cliente por parte de los administradores (redes electrónicas).
- Supervisión del estado de la publicidad en las locaciones físicas de venta de operadores de redes electrónicas.
- Completar las rutas en el tiempo estimado: una vez trimestralmente.

A continuación se presenta la tabla 13, misma que desglosa la cuota asignada por región. Para ello se le ha asignado a cada región un peso porcentual proporcional al número de locaciones sobre el total de puntos.



**Tabla 13.**

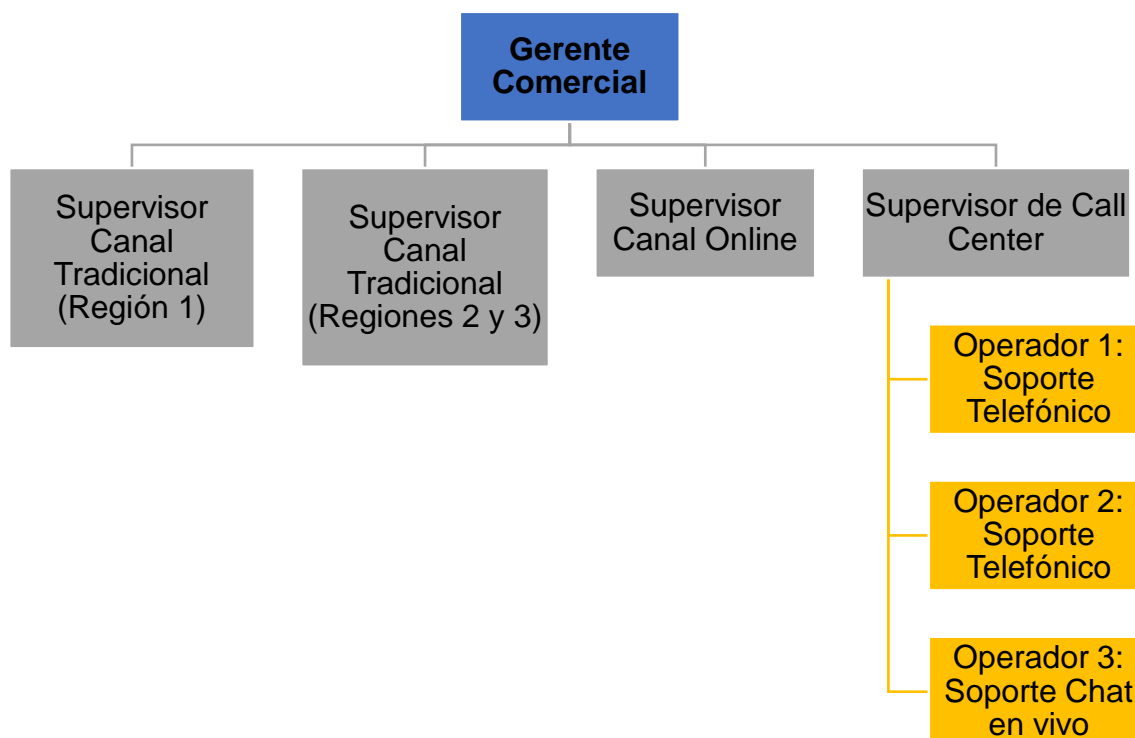
*Cuota asignada por región.*

REGIONES	PUNTOS DE VENTA	%	CUOTA DE VENTA
Región 1	130	62%	\$895,693.78
Región 2	62	30%	\$427,177.03
Región 3	17	8%	\$117,129.19
	<b>209</b>	<b>100%</b>	<b>US\$1,440,000</b>

### 3.3 Organización y funciones de la estructura de ventas

#### 3.3.1 Estructura organizacional y funcional

DESARROLLOS593 S.A. mantiene una estructura organizacional vertical, la cual se presentará a continuación:



**Figura 24.** Estructura organizacional DESARROLLOS593 S.A.

### **3.3.2 Organización y función de los cargos en el área comercial**

#### **Función de la Dirección de Ventas**

La estructura del área comercial comienza desde la Gerencia Comercial que se encarga de dirigir el área, al personal y sus funciones, así como gestionar negociaciones con aliados estratégicos relevantes, tal es el caso de las alianzas estratégicas con operadoras de redes electrónicas para desplegar el servicio de recargar prepago, o con los procesadores de pago en línea.

#### **Funciones de los cargos en el área comercial**

##### **Supervisores del canal tradicional:**

- Responsable de monitorear las ventas del canal tradicional (operadoras de redes electrónicas) según su región.
- Asesoramiento técnico requerido por las operadoras de redes electrónicas para la integración de plataformas.
- Capacitar a los administradores de los puntos de venta asociados a las operadoras aliadas sobre las bondades del sistema.
- Buscar la apertura de nuevos convenios con operadoras de redes electrónicas.
- Manejo de planes de incentivos.
- Funciones de *trademarketing*.
- Supervisión del servicio al cliente por parte de los administradores de punto (redes electrónicas).
- Supervisión del estado de la publicidad en los puntos de venta asociados a las operadoras de redes electrónicas.

##### **Supervisor del canal *online*:**

- Responsable de monitorear las ventas del canal *online*.
- Cumplir con los objetivos presupuestados.
- Funciones de SEO.
- Dirigir estrategias tanto *on-site* como *off-site*.

### **Supervisor de *Call Center* (Tercerizado):**

- Registro, manejo y control de la información.
- Intervenir y mediar con cualquier conflicto que pueda surgir.
- Mejorar el ritmo de las llamadas para disminuir su duración.
- Mejorar la accesibilidad de la información que tienen los operadores.
- Gestión de los recursos humanos dentro del área.
- Control de calidad.

### **Operadores de *Call Center* (Tercerizado):**

- Recepción de llamadas telefónicas.
- Servicio de llamadas salientes, para campañas.
- Atención de clientes vía chat.
- Atención a clientes a través del correo de atención al cliente.
- Manejo de reclamos.
- Medición de satisfacción del cliente.
- Cumplir con los objetivos de rendimiento asignados por el supervisor a cargo.

## **3.4 Mercado, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas**

### **3.4.1 Dimensionamiento del mercado**

El mercado online de entreteniendo lúdico en el Ecuador para el año 2018 generó US\$150 millones, los cuales se dividieron en las siguientes categorías: 80% apuestas deportivas y 20% juegos varios. Para el presente plan de negocio se planea obtener el 8% de la categoría de juegos varios en el primer año de operación, lo cual representa US\$2.4 millones.

Para ello se desplegará el servicio de recargas a nivel nacional, inicialmente, a través de redes electrónicas y botones de pago en el sitio web y *app*. A continuación, se presenta una tabla con los porcentajes correspondientes a la dimensión del mercado y la proyección de recargas:

**Tabla 14.***Distribución de recargas.*

<b>DIMENSIÓN DEL MERCADO</b>		
<b>Porcentaje</b>	<b>Venta 2018 Canal Online</b>	<b>Categoría de juego</b>
100%	US\$150,000,000	Todas las categorías
80%	US\$120,000,000	Apuestas Deportivas
20%	US\$30,000,000	Juegos Varios
8%	US\$2,400,000	Objetivo General
<b>RECARGAS PROYECTADAS</b>		
60%	US\$1,440,000	Red Electrónica
40%	US\$960,000	Botones de pago <i>online</i>

**Indicador de consumo por usuario**

Para la medición del comportamiento de consumo que debe de tener una determina cantidad de clientes para alcanzar el volumen de ventas proyectado, es necesario determinar el valor inicial de jugada por semana, es decir el momento que el cliente potencial se convierte en usuario y realiza su primera apuesta. A su vez es necesario medir la cantidad de jugadas que este debe de realizar por semana.

Los juegos digitales de DESARROLLOS593 S.A. ofrecen un nivel de interactividad que le permite al jugador mantenerse activo en la plataforma. Sin embargo, se debe trabajar en planes de retención del cliente, la quinta etapa sobre la cual se habla en el ciclo del jugador.

De esta forma se levanta un KPI (*Key Performance Indicator*), que se denomina APPW (*Actives Players Per Week*) por sus siglas en ingles que significan Jugadores Activos por semana, indicador que nos ayudará a medir el desempeño de los jugadores en un periodo de tiempo determinado.

**Tabla 15.***Indicadores de consumo por usuario.*

<b>Venta semana promedio</b>	\$44,444.44
<b>Depósito Inicial por jugador</b>	\$5.00
<b>Promedio Jugado por semana</b>	\$20.00
<b>Jugadores Activos por semana</b>	2222

### 3.4.2 Procedimiento y determinación de las previsiones

La previsión de ventas será elaborada por el Gerente Comercial, el cual realizará un análisis interno y externo del mercado con el objetivo de definir cuotas de venta adecuadas para los supervisores de ventas a cargo.

El mercado objetivo es de US\$2,4 millones durante el primer año de la operación, lo que significa el 8 por ciento del *market share* del mercado *online* de entretenimiento lúdico, dentro de la categoría juegos varios.

### 3.4.3 Presupuestos y cuota de ventas

A continuación, se presenta el presupuesto desarrollado para el presente plan de negocio en dólares, siendo el tercer y cuarto trimestres los más representativos como resultado de la fuerte inversión de marketing asignada a los primeros meses de la operación.

**Tabla 16.**

*Presupuesto volumen de ventas.*

Trimestre	Mes	Ventas Presupuestada en dólares
1	Enero	\$120,000
	Febrero	\$120,000
	Marzo	\$120,000
2	Abril	\$120,000
	Mayo	\$120,000
	Junio	\$120,000
3	Julio	\$240,000
	Agosto	\$240,000
	Septiembre	\$240,000
4	Octubre	\$240,000
	Noviembre	\$480,000
	Diciembre	\$240,000
<b>Total</b>		<b>US\$2,400,000</b>

El comportamiento de la venta fue estimado sobre la conversión de potenciales clientes que visitan el sitio, si bien es cierto podría lucir agresivo el crecimiento sostenido del 5%, pero la medición continua de la cantidad de

jugadores activos por semana, junto con las correctas actividades propuestas en el plan de mercadeo, deberían lograr este objetivo clave.

En el mes de Julio se nota un crecimiento superior debido a un comportamiento del jugador *online* al comprobar la estabilidad de la plataforma, por otro lado, empezamos a ver el efecto de las estrategias de mercadeo. A su vez, noviembre es un mes muy activo para online ya que el consumo incrementa para la temporada de navidad, sin embargo, el comportamiento de las ventas en diciembre, al ser un mes corto y con muchas festividades, tiende a decrecer.

### 3.5 Diseño de la compensación para el área comercial

#### 3.5.1 Estructura fija y variable

La nómina fija se desglosa de la siguiente manera:

- Gerencia general: \$900.
- Supervisor Región 1: \$500.
- Supervisor Región 2 y 3: \$500.
- Supervisor canal *online*: \$700.

Para calcular el costo empresa de cada miembro del área comercial, se añaden los beneficios sociales, comisiones y pagos adicionales. Tales rubros se desglosan a continuación.

**Tabla 17.**

*Nómina DESARROLLOS593 S.A.*

TIPO DE HORARIOS	Sueldo Fijo	Comisiones	Sueldo Mensual	Días	Total aportable IESS	Decimo tercer sueldo	Fondos de Reserva	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Total sueldo y beneficios	Movilización y viáticos	Aportes patronales 12.15 %	Costo Total mensual por c/trabajador	Costo Total Anual
Gerente Comercial	\$900.00	\$500.00	\$1,400.00	30	\$1,400.00	\$116.67		\$33.00	\$58.33	\$1,608.00		\$170.10	\$1,778.10	\$21,337.20
Supervisor Región 1	\$500.00	\$250.00	\$750.00	30	\$750.00	\$62.50		\$33.00	\$31.25	\$876.75	\$250.00	\$91.13	\$1,217.88	\$14,614.50
Supervisor Región 2 y 3	\$500.00	\$250.00	\$750.00	30	\$750.00	\$62.50		\$33.00	\$31.25	\$876.75	\$250.00	\$91.13	\$1,217.88	\$14,614.50
Supervisor canal online	\$700.00	\$0.00	\$700.00	30	\$700.00	\$58.33		\$33.00	\$29.17	\$820.50		\$85.05	\$905.55	\$10,866.60
			\$3,600.00		\$3,600.00					\$4,182.00			\$5,119.40	\$61,432.80

### **3.5.2 Prima e incentivos**

El desglose de comisiones es el siguiente:

- Gerencia comercial: \$500.
- Supervisor Región 1: \$250.
- Supervisor Región 2: \$250.
- Supervisor canal *online*: No comisiona.

Las comisiones se asignan según el cumplimiento del presupuesto del volumen de venta proyectado.

### **3.5.3 Gastos de movilización y viáticos**

Se pagará \$250 dólares mensuales a los supervisores de las regiones 1, 2 y 3, por concepto de movilización y viáticos.

## **3.6 Control de la gestión comercial**

En esta sección se revisarán las medidas de evaluación y control manera sistemática de la gestión comercial, lo cual permitirá revisar si se cumplen los objetivos originalmente planteados.

### **3.6.1 Control de las ventas**

Las ventas serán controladas a través de indicadores de gestión comerciales que aseguren la eficiente gestión.

Entre los indicadores a evaluar se encuentran los siguientes:

- Cumplimiento de la cuota de venta por región.
- Satisfacción del cliente a través del *call center*, para medir la gestión del servicio de recargas, sitio web y aplicación móvil.
- Evaluaciones de desempeño.

### **3.6.2 Balanced Scorecard**

Una empresa dentro de la industria del entretenimiento lúdico se enfrenta a los mismos desafíos que una empresa de tecnología, así como a todas las empresas dentro de la industria creativa. Los desafíos inherentes incluyen la reducción de los ciclos del producto, atraer y reclutar talento humano, retener y recompensar al talento, crear y comunicar decisiones

críticas de desarrollo de productos, hacer un seguimiento de la evolución del cliente, entre otros.

El Balanced Scorecard es una herramienta utilizada como marco para la gestión y planificación estratégica, lo cual permite que la compañía pueda lidiar con los desafíos antes mencionados y demás problemas relevantes que puedan surgir, a la vez que crea valor para los clientes y partes interesadas (*stakeholders*). La correcta ejecución de los sistemas de Balanced Scorecard proporcionan inteligencia empresarial y contribuyen al logro operacional, administrativo y comercial.

A continuación, se enlistan las diferentes perspectivas e indicadores que forman parte del Balance Scorecard de la empresa:

#### **1) Perspectiva Financiera:**

- Ingresos por actividades *offshore*.
- ARPU (Average Revenue per user).
- GGR (Gross Gaming Revenue).
- Volumen de ventas.
- Money In.
- Money Out.

#### **2) Perspectiva del Cliente:**

- FTD (First Time Deposits).
- Tasa de conversión de usuarios.
- Cuentas activas.

#### **3) Perspectiva de Procesos Internos:**

- Cumplimiento de políticas CSR.
- Tasa de rendimiento de juegos.
- Medición de tráfico web.
- Efectividad de recargas.

#### **4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

- Tiempo de desarrollo de nuevo contenido.



- Medición del contenido.
- Introducción de contenido nuevo o actualizaciones.
- *Survey* sobre clima laboral.
- Rotación de recurso humano clave.
- Indicadores de alianzas estratégicas logradas.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1 Hipótesis de partida

##### 4.1.1 Capital inicial

A continuación, se muestra el desglose del calendario de inversiones, en donde el mayor rubro son las cifras concernientes al grupo de preoperacionales, lo cual incluye el desarrollo de la plataforma, gastos por patentes y permisos, y una inversión en capital de trabajo como fondo de contingencia, mismo que será utilizado en caso de ser necesario, durante los primeros meses de la operación.

**Tabla 18.**

*Capital Inicial.*

CAPITAL INICIAL	
CONCEPTO	INICIAL
<b>EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>	
3 Laptops	\$4,017.86
1 Desktop	\$1,890.55
<b>TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>	<b>\$5,908.41</b>
<b>PRE-OPERACIONALES</b>	
Plataforma	\$145,000.00
Patentes (Legal)	\$4,895.00
Inversión en Capital de Trabajo	\$90,000.00
<b>TOTAL PRE-OPERACIONALES</b>	<b>\$239,895.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$245,803.41</b>

##### 4.1.2 Política de financiamiento

La inversión inicial será financiada en un 40% con recursos propios y el 60% restante con recursos de terceros (inversionista), con una tasa de

interés del 11.83% según la tasa activa máxima del BCE para pymes, con un plazo de 5 años pagaderos en dividendos fijos de US\$3,268.

### Tabla 19.

*Tabla de Amortización.*

TABLA DE AMORTIZACIÓN	
CAPITAL	\$147,482.05
Tasa Total	11.83%
Plazo	5 Años
Amortización Capital	12 Mensual
Periodo de Gracia	0 Año
Número de cupones	60 Cupones
Dividendo normal	3268 Mensual

#### 4.1.3 Costo de capital

Según (Suárez, 2014), el costo de capital es el rendimiento mínimo que debe ofrecer una inversión para que merezca la pena realizarla desde el punto de vista de los actuales poseedores de una empresa.

La tasa de descuento establecida para el presente plan de trabajo es del 12% acorde a la tasa máxima activa.

### Tabla 20.

*Tasa de descuento del proyecto.*

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
WACC = $(k_g) * (E/v) + k_d * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	12%
Kp= Costo de la deuda	12%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	40%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	60%
<b>WACC</b>	<b>12%</b>

#### 4.1.4 Impuestos

Los impuestos que se incluyen en este proyecto son la tasa de impuesto a la renta a las sociedades, que actualmente se encuentra en el 25%, y los beneficios sociales 41.32%. No se considera en el análisis el Impuesto al Valor Agregado (IVA) debido a que este es compensable dada a las acciones de compra/venta que desempeña la empresa de manera secuencial.

#### 4.2 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos se refiere a la estimación de entradas de efectivo como resultado de las actividades operacionales del negocio. Las principales cuentas que se presentaran para el estudio económico y financiero del proyecto son los precios y las ventas esperadas. Esta información se provee del pronóstico de ventas presentado en el capítulo anterior, la misma que se consolida como una cifra de negocio.

##### 4.2.1 Volúmenes de ventas esperadas

A continuación, se presenta el volumen de ventas esperado por juego durante los primeros cinco años de operación. Para ello se le ha asignado un porcentaje a cada juego, según su categoría, características y plan de premio. El Tesoro del Mono (45%), Zombieland (35%) y Ruleta (20%). Además, dentro de los primeros 5 años se estima un crecimiento interanual del 5%.

**Tabla 21.**

*Ingresos por juego US\$.*

CRECIMIENTO ESPERADO ANUAL		5%				
		INGRESO POR JUEGO (US\$)				
JUEGOS		1	2	3	4	5
45%	El Tesoro del Mono	\$1,080,000	\$1,134,000	\$1,190,700	\$1,250,235	\$1,312,747
35%	Zombieland	\$840,000	\$882,000	\$926,100	\$972,405	\$1,021,025
20%	Ruleta de premios	\$480,000	\$504,000	\$529,200	\$555,660	\$583,443
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,400,000</b>	<b>\$2,520,000</b>	<b>\$2,646,000</b>	<b>\$2,778,300</b>	<b>\$2,917,215</b>

A su vez, en la tabla 22 se presenta el desglose semestral de los ingresos para el primer año de la operación. Se presentan los ingresos por venta de manera global, en caso de requerir el ejercicio por juego se deberá fragmentar los ingresos en los porcentajes identificados en la tabla 21.

**Tabla 22.**

*Ingresos por venta semestral (Año 1).*

DETALLE	Q1 \$360,000.00			Q2 \$360,000.00		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>INGRESOS</b>						
INGRESOS POR VENTA	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
OTROS INGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL VENTA</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$120,000.00</b>	<b>\$120,000.00</b>

DETALLE	Q3 \$720,000.00			Q4 \$960,000.00		
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
<b>INGRESOS</b>						
INGRESOS POR VENTA	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$480,000.00	\$240,000.00
OTROS INGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL VENTA</b>	<b>\$240,000.00</b>	<b>\$240,000.00</b>	<b>\$240,000.00</b>	<b>\$240,000.00</b>	<b>\$480,000.00</b>	<b>\$240,000.00</b>

#### 4.2.2 Precios

Dentro de la industria del entretenimiento lúdico los precios de la apuesta inicial parten desde un rango muy bajo, por ejemplo 5 centavos en el caso de la mayoría de los rodillos, ya que le permiten al usuario prolongar el tiempo de juego e incrementar la frecuencia de este. La empresa tiene como política no incrementar los precios de las apuestas iniciales con la finalidad de ser competitivos dentro del mercado.

Dentro del juego, el usuario selecciona el número de créditos a jugar, donde los precios por crédito son los siguientes:

- 25 créditos = US\$0,25.
- 50 créditos = US\$0,50.
- 100 créditos = US\$1.
- 300 créditos = US\$3.

- 500 créditos = US\$5.
- 1000 créditos = US\$10.

A continuación se presenta el volumen de ventas esperado para el primer año de la operación según el precio de la apuesta inicial. Para ello se ha determinado un peso porcentual a cada precio por la venta asignada a cada juego.

**Tabla 23.**

*Volumen de ventas por precio (Año 1).*

INGRESO POR JUEGO SEGÚN PRECIOS (AÑO 1)				
	PRECIO	TESORO DEL MONO	ZOMBIELAND	RULETA
25%	\$0.25	\$270,000	\$210,000	\$120,000
15%	\$0.50	\$162,000	\$126,000	\$72,000
40%	\$1.00	\$432,000	\$336,000	\$192,000
10%	\$3.00	\$108,000	\$84,000	\$48,000
5%	\$5.00	\$54,000	\$42,000	\$24,000
5%	\$10.00	\$54,000	\$42,000	\$24,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,080,000</b>	<b>\$840,000</b>	<b>\$480,000</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

A continuación, se presentan los costos totales estimados para los primeros cinco años de la operación, cuyas cantidades suman un total de US\$1,920,000 para el primer año. La estimación incluye los costos referentes a los premios (80%) y procesadores de pago (5%).

**Tabla 24.**

*Costos primer semestre.*

	DETALLE	Q1			Q2		
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	<b>COSTOS</b>						
80%	PREMIOS	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00	\$96,000.00
5%	PROCESADORES DE PAGO	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
<b>B</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$102,000.00</b>	<b>\$102,000.00</b>	<b>\$102,000.00</b>	<b>\$102,000.00</b>	<b>\$102,000.00</b>	<b>\$102,000.00</b>

**Tabla 25.***Costos segundo semestre.*

		Q3 \$720,000.00			Q4 \$960,000.00		
DETALLE		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>COSTOS</b>							
80%	PREMIOS	\$192,000.00	\$192,000.00	\$192,000.00	\$192,000.00	\$384,000.00	\$192,000.00
5%	PROCESADORES DE PAGO	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$24,000.00	\$12,000.00
<b>B</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$204,000.00</b>	<b>\$204,000.00</b>	<b>\$204,000.00</b>	<b>\$204,000.00</b>	<b>\$408,000.00</b>	<b>\$204,000.00</b>

**Tabla 26.***Prepuestado de Costos*

		5%      5%      5%      5%				
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS</b>						
80%	PREMIOS	\$1,920,000.00	\$2,016,000.00	\$2,116,800.00	\$2,222,640.00	\$2,333,772.00
5%	PROCESADORES DE PAGO	\$120,000.00	\$126,000.00	\$132,300.00	\$138,915.00	\$145,860.75
<b>B</b>	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$2,040,000.00</b>	<b>\$2,142,000.00</b>	<b>\$2,249,100.00</b>	<b>\$2,361,555.00</b>	<b>\$2,479,632.75</b>

Los premios son el RTP (*Return To Player*), es decir el porcentaje del dinero real apostado que se pagará a los jugadores a largo plazo. El presente plan de negocios tiene asignado un RTP del 80%. Por otro lado, el costo por procesadores de pago representa el 5% de la venta, dentro de la lista de procesadores se encuentran los botones de pago dentro del sitio web y aplicación móvil, así como la comisión correspondiente a las recargas electrónicas en efectivo.

#### 4.4 Presupuesto de gastos

Dentro de los principales gastos para el primer año de operación del proyecto se han considerado los siguientes:

- **Gastos de ventas:**
  - Nomina Ventas:
    - Gerencia General: US\$10,800

- Supervisor Región 1: US\$6,000
    - Supervisor Región 2 y 3: US\$6,000
    - Web Master: US\$8,400
    - BB.SS.: US\$12,890.80
  - Comisiones:
    - Gerencia General: US\$6,000
    - Supervisor Región 1: US\$3,000
    - Supervisor Región 2 y 3: US\$3,000
  - Marketing: US\$120,000 (4% sobre el volumen de la venta).
- **Gastos Administrativos:**
    - Nómina administrativa:
      - Contador: US\$4,728
      - Diseñador: US\$6,000
      - Community Manager: US\$6,000
      - BB.SS.: US\$6,911.45
  - **Gastos operativos:**
    - Coworking: US\$6,000
    - 2 dispositivos móviles + Plan de datos: US\$1,080
    - Movilización (2 supervisores): US\$6,000
    - Fraude y Control: US\$4,800
    - Call Center: US\$5,400
    - Servidores: US\$2,400
    - Cloud Services: US\$3,600
  - **Gastos I+D:**
    - Mantenimiento y desarrollo: US\$60,000
  - **Depreciación + Amortización: \$39,433.07**



**Tabla 27.***Presupuesto de gastos.*

		5%	5%	5%	5%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DETALLE</b>					
<b>GASTOS VENTAS</b>					
NOMINA	\$44,090.80	\$46,295.34	\$48,610.11	\$51,040.61	\$53,592.64
COMISIONES	\$12,000.00	\$12,600.00	\$13,230.00	\$13,891.50	\$14,586.08
MARKETING	\$96,000.00	\$100,800.00	\$105,840.00	\$111,132.00	\$116,688.60
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>\$152,090.80</b>	<b>\$159,695.34</b>	<b>\$167,680.11</b>	<b>\$176,064.11</b>	<b>\$184,867.32</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
NOMINA	\$23,639.45	\$24,821.42	\$26,062.50	\$27,365.62	\$28,733.90
<b>TOTAL GASTOS ADMIN</b>	<b>\$23,639.45</b>	<b>\$24,821.42</b>	<b>\$26,062.50</b>	<b>\$27,365.62</b>	<b>\$28,733.90</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Coworking	\$ 6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Dispositivos móviles + Plan de	\$ 1,080.00	\$1,134.00	\$1,190.70	\$1,250.24	\$1,312.75
Movilización (2 supervisores)	\$ 6,000.00	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
Fraude y Control	\$ 4,800.00	\$5,040.00	\$5,292.00	\$5,556.60	\$5,834.43
Call Center	\$ 5,400.00	\$5,670.00	\$5,953.50	\$6,251.18	\$6,563.73
Servidores	\$ 2,400.00	\$2,520.00	\$2,646.00	\$2,778.30	\$2,917.22
Cloud Services	\$ 3,600.00	\$3,780.00	\$3,969.00	\$4,167.45	\$4,375.82
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 29,280.00</b>	<b>\$30,744.00</b>	<b>\$32,281.20</b>	<b>\$33,895.26</b>	<b>\$35,590.02</b>
<b>GASTOS DE DESARROLLO</b>					
Mantenimiento y desarrollo	\$ 60,000.00	\$63,000.00	\$66,150.00	\$69,457.50	\$72,930.38
<b>TOTAL GASTOS I+D</b>	<b>\$ 60,000.00</b>	<b>\$63,000.00</b>	<b>\$66,150.00</b>	<b>\$69,457.50</b>	<b>\$72,930.38</b>
<b>DEPRE+AMOR</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$47,979.00</b>	<b>\$47,979.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$314,958.72</b>	<b>\$328,209.23</b>	<b>\$342,122.27</b>	<b>\$354,761.49</b>	<b>\$370,100.62</b>

El presupuesto de gastos crecerá acorde a la venta proyectada, es decir el 5% año a año. Con la finalidad de cubrir la operación y así llegar a la cuota de venta asignada.

#### 4.5 Análisis de punto de equilibrio

En el punto de equilibrio los ingresos son iguales a los gastos y por lo tanto no hay ni ganancia ni pérdida, lo que nos permite conocer el nivel de

venta necesario para cubrir todos los costos de la operación. Puede ser calculado en unidades o en ingresos por venta.

Para el presente plan de negocio se calculará el punto de equilibrio en términos de ingresos por venta. Para ello se utiliza la fórmula de punto de equilibrio, donde los gastos fijos totales suman la cifra de US\$265,010.25, los costos variables totales US\$2,040,000 y las ventas totales US\$2,400,000. Dando como resultado un punto de equilibrio de US\$1,766,735.01.

El 15% de dicha cifra es igual a US\$265,010.25, lo cual cubrirá los gastos de la operación, dado que el 85% restante corresponde a pago de premios (80%) y procesadores de pago (5%).

<b>GASTOS FIJOS TOTALES</b>
<b>1- COSTOS VARIABLES TOTALES</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>
<b>GFT= \$265,010.25</b>
<b>CVT= \$2,040,000.00</b>
<b>VT= \$2,400,000.00</b>
<b>PE= \$1,766,735.01</b>
<b>15% \$265,010.25</b>

**Figura 25.** Punto de equilibrio.

## 4.6 Estados financieros proyectados

**Tabla 28.**

*Estado de Resultados Proyectados.*

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Ventas	-	2,400,000	2,520,000	2,646,000	2,778,300	2,917,215
Costos de Ventas	-	-2,040,000	-2,142,000	-2,249,100	-2,361,555	-2,479,633
<b>Utilidad Bruta</b>	-	<b>360,000</b>	<b>378,000</b>	<b>396,900</b>	<b>416,745</b>	<b>437,582</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-314,959	-328,209	-342,122	-354,761	-370,101
<b>Utilidad Operativa</b>	-	<b>45,041</b>	<b>49,791</b>	<b>54,778</b>	<b>61,984</b>	<b>67,482</b>
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-	-16,227	-13,355	-10,124	-6,490	-2,401
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>28,814</b>	<b>36,436</b>	<b>44,653</b>	<b>55,494</b>	<b>65,080</b>
Impuestos a la Renta	-	-7,204	-9,109	-11,163	-13,873	-16,270
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>21,611</b>	<b>27,327</b>	<b>33,490</b>	<b>41,620</b>	<b>48,810</b>
Tasa de crecimiento en Ventas (anual)	---	---	5%	5%	5%	5%
Margen Bruto	---	15%	15%	15%	15%	15%
Margen operativo	---	2%	2%	2%	2%	2%
Margen neto	---	1%	1%	1%	1%	2%

**Tabla 29.**

*Estado de Situación Financiera Proyectado.*

	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	30	30	30	30	30
Política de Crédito					
Política de Inventario					
Política de Pagos					
<b>Activos</b>					
Efectivo	-	214,269	273,968	337,014	403,021
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventario	-	-	-	-	-
<b>Total de Activos Corrientes</b>	-	<b>214,269</b>	<b>273,968</b>	<b>337,014</b>	<b>403,021</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	5,908	3,939	1,969	0	0
Gastos de Constitución de la empresa	239,895	-	-	-	-
Amortización Gastos Preoperacionales	-	191,916	143,937	95,958	47,979
<b>Total Activos</b>	<b>245,803</b>	<b>410,124</b>	<b>419,875</b>	<b>432,972</b>	<b>451,000</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
Cuentas por Pagar	-	165,699	173,984	182,683	191,817
Deudas de corto plazo	22,989	25,861	29,092	32,726	36,815
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>22,989</b>	<b>191,560</b>	<b>203,075</b>	<b>215,409</b>	<b>228,631</b>
Deudas de largo plazo	124,493	98,632	69,541	36,815	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>124,493</b>	<b>98,632</b>	<b>69,541</b>	<b>36,815</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>147,482</b>	<b>290,192</b>	<b>272,616</b>	<b>252,223</b>	<b>228,631</b>
Utilidades retenidas	-	21,611	48,937	82,427	124,048
Capital pagado	98,321	98,321	98,321	98,321	98,321
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>245,803</b>	<b>410,124</b>	<b>419,875</b>	<b>432,972</b>	<b>451,000</b>

**Tabla 30.**

*Flujos Futuros de Fondos*

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Efectivo al Inicio del Periodo	-	-	214,269	273,968	337,014	403,021
<b>Flujo de Efectivo por Operaciones</b>						
Ingreso Neto	-	21,611	27,327	33,490	41,620	48,810
Depreciación	-	49,948	49,948	49,948	47,979	47,979
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	-	-	-	-	-	-
(Incremento en Inventario)	-	-	-	-	-	-
Incremento en Cuentas por Pagar	-	165,699	8,285	8,699	9,134	9,591
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	<b>-</b>	<b>237,258</b>	<b>85,560</b>	<b>92,138</b>	<b>98,733</b>	<b>106,380</b>
<b>Flujo de Efectivo por Inversiones</b>						
(Compras Netas de PPE)	-245,803	-	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	<b>-245,803</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Efectivo por Financiamientos</b>						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	98,321	-	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	147,482	-	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	22,989	25,861	29,092	32,726	36,815
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>245,803</b>	<b>-22,989</b>	<b>-25,861</b>	<b>-29,092</b>	<b>-32,726</b>	<b>-36,815</b>
Total incremento (disminución en el Flujo de Caja)	-	214,269	59,699	63,046	66,007	69,565
Efectivo al Final del Periodo	-	<b>214,269</b>	<b>273,968</b>	<b>337,014</b>	<b>403,021</b>	<b>472,587</b>

**Tabla 31.**

*Hoja de trabajo de Deuda.*

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo por Operaciones	-	237,258	85,560	92,138	98,733	106,380
Flujo de Efectivo por Inversiones	-245,803	-	-	-	-	-
Flujo de Caja por Financiamientos (excluyendo repagos)	245,803	22,989	25,861	29,092	32,726	36,815
Saldo de Efectivo al Inicio	-	214,269	273,968	337,014	403,021	403,021
Reserva de Efectivo	-	-	-	-	-	-
Efectivo disponible para el pago de deudas	-	<b>260,247</b>	<b>325,690</b>	<b>395,197</b>	<b>468,474</b>	<b>546,216</b>
<b>Préstamo de Banco</b>						
Saldo al Inicio	147,482	147,482	124,493	98,632	69,541	36,815
Nuevos Préstamos	-	-	-	-	-	-
(Repagos programados a capital)	-	22,989	25,861	29,092	32,726	36,815
<b>Saldo al Final</b>	<b>147,482</b>	<b>124,493</b>	<b>98,632</b>	<b>69,541</b>	<b>36,815</b>	<b>-</b>
Pagos de Intereses	-	-16,227	-13,355	-10,124	-6,490	-2,401

## 4.7 Factibilidad financiera

La valoración se refiere a la determinación de creación o no creación de valor. Para lo cual se utilizan tres indicadores: VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y Período de Recuperación. Los mismos que deben de llevar a conclusiones similares, esto es, si el VAN indica que hay creación de valor, entonces los otros indicadores demostrarán lo mismo y viceversa.

**Tabla 32.**

*Valoración del plan de negocios.*

Evaluación económica del proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -245,803	\$ 214,269	\$ 59,699	\$ 63,046	\$ 66,007	\$ 69,565
Flujo de caja acumulado		\$ -31,535	\$ 28,165	\$ 91,211	\$ 157,218	\$ 226,783
Valor de Salvamento						\$ 0
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -245,803	\$ -31,535	\$ 28,165	\$ 91,211	\$ 157,218	\$ 226,783
Tasa de Descuento	12%					
VAN	107,837					
TIR	37%					
Año de recuperación	2					

El presente plan de negocio se mide con una tasa de descuento del 12%, lo cual permite tener un VAN de US\$107,837, determinando que el proyecto agrega valor económico a la inversión, recuperando la misma en el segundo año de operación. A su vez el TIR es del 37%, superando la tasa de descuento, lo cual implica que el proyecto es viable.

## 4.8 Escenario Pesimista

A continuación se contempla un escenario donde el volumen de venta no es alcanzado y queda por debajo de la meta por US\$500,000. Dicho escenario generaría una utilidad operativa negativa durante los primeros 8 meses de la operación, para ello se asignó una inversión de capital de trabajo como plan de contingencia por la cifra de US\$90,000. Además, se contempla un crecimiento del 2% interanual vs el 5% proyectado para el escenario optimista. Por otro lado, el presupuesto de gastos de ventas varía dado a que

la inversión en marketing es 4% proporcional a la venta. En la tabla 36 se presenta el presupuesto de gastos para el escenario pesimista.

**Tabla 33.**

*Escenario pesimista primer semestre.*

		5%	5%	5%	5%	5%	5%
		Q1			Q2		
		\$285,000.00			\$285,000.00		
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
<b>INGRESOS</b>							
	INGRESOS POR VENTA	\$95,000.00	\$95,000.00	\$95,000.00	\$95,000.00	\$95,000.00	\$95,000.00
A	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$95,000.00</b>	<b>\$95,000.00</b>	<b>\$95,000.00</b>	<b>\$95,000.00</b>	<b>\$95,000.00</b>	<b>\$95,000.00</b>
<b>COSTOS</b>							
80%	PREMIOS	\$76,000.00	\$76,000.00	\$76,000.00	\$76,000.00	\$76,000.00	\$76,000.00
5%	GASTOS EN PROCESAMIENTO	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00	\$4,750.00
B	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$80,750.00</b>	<b>\$80,750.00</b>	<b>\$80,750.00</b>	<b>\$80,750.00</b>	<b>\$80,750.00</b>	<b>\$80,750.00</b>
(A-B)	<b>INGRESO BRUTO</b>	<b>\$14,250.00</b>	<b>\$14,250.00</b>	<b>\$14,250.00</b>	<b>\$14,250.00</b>	<b>\$14,250.00</b>	<b>\$14,250.00</b>
<b>GASTOS</b>							
	GASTOS	\$29,646.56	\$25,846.56	\$25,846.56	\$22,046.56	\$22,046.56	\$22,046.56
	(-)COMISIONES	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$28,646.56</b>	<b>\$24,846.56</b>	<b>\$24,846.56</b>	<b>\$21,046.56</b>	<b>\$21,046.56</b>	<b>\$21,046.56</b>
<b>OTROS INGRESOS APORTE SOCIO</b>							
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$14,396.56</b>	<b>-\$10,596.56</b>	<b>-\$10,596.56</b>	<b>-\$6,796.56</b>	<b>-\$6,796.56</b>	<b>-\$6,796.56</b>

**Tabla 34.**

*Escenario pesimista segundo semestre.*

		10%	10%	10%	10%	20%	10%
		Q3			Q4		
		\$570,000.00			\$760,000.00		
DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	
<b>INGRESOS</b>							
	INGRESOS POR VENTA	\$190,000.00	\$190,000.00	\$190,000.00	\$190,000.00	\$380,000.00	\$190,000.00
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$190,000.00</b>	<b>\$190,000.00</b>	<b>\$190,000.00</b>	<b>\$190,000.00</b>	<b>\$380,000.00</b>	<b>\$190,000.00</b>
<b>COSTOS</b>							
	PREMIOS	\$152,000.00	\$152,000.00	\$152,000.00	\$152,000.00	\$304,000.00	\$152,000.00
	GASTOS EN PROCESAMIENTO	\$9,500.00	\$9,500.00	\$9,500.00	\$9,500.00	\$19,000.00	\$9,500.00
	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$161,500.00</b>	<b>\$161,500.00</b>	<b>\$161,500.00</b>	<b>\$161,500.00</b>	<b>\$323,000.00</b>	<b>\$161,500.00</b>
	<b>INGRESO BRUTO</b>	<b>\$28,500.00</b>	<b>\$28,500.00</b>	<b>\$28,500.00</b>	<b>\$28,500.00</b>	<b>\$57,000.00</b>	<b>\$28,500.00</b>
<b>GASTOS</b>							
	GASTOS	\$29,646.56	\$29,646.56	\$22,046.56	\$22,046.56	\$22,046.56	\$22,046.56
	(-)COMISIONES	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00	-\$1,000.00
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$28,646.56</b>	<b>\$28,646.56</b>	<b>\$21,046.56</b>	<b>\$21,046.56</b>	<b>\$21,046.56</b>	<b>\$21,046.56</b>
<b>OTROS INGRESOS APORTE SOCIO</b>							
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-\$146.56</b>	<b>-\$146.56</b>	<b>\$7,453.44</b>	<b>\$7,453.44</b>	<b>\$35,953.44</b>	<b>\$7,453.44</b>

**Tabla 35.**

Escenario pesimista primeros 5 años.

		2%				
DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
	INGRESOS POR VENTA	\$1,900,000.00	\$1,938,000.00	\$1,976,760.00	\$2,016,295.20	\$2,056,621.10
A	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1,900,000.00</b>	<b>\$1,938,000.00</b>	<b>\$1,976,760.00</b>	<b>\$2,016,295.20</b>	<b>\$2,056,621.10</b>
<b>COSTOS</b>						
80%	PREMIOS	\$1,520,000.00	\$1,550,400.00	\$1,581,408.00	\$1,613,036.16	\$1,645,296.88
5%	GASTOS EN PROCESAMIENTO	\$95,000.00	\$96,900.00	\$98,838.00	\$100,814.76	\$102,831.06
B	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$1,615,000.00</b>	<b>\$1,647,300.00</b>	<b>\$1,680,246.00</b>	<b>\$1,713,850.92</b>	<b>\$1,748,127.94</b>
(A-B)	<b>INGRESO BRUTO</b>	<b>\$285,000.00</b>	<b>\$290,700.00</b>	<b>\$296,514.00</b>	<b>\$302,444.28</b>	<b>\$308,493.17</b>
<b>GASTOS</b>						
	GASTOS	\$294,958.72	\$299,858.93	\$304,857.14	\$307,985.84	\$313,185.98
	(-)COMISIONES	-\$12,000.00	-\$12,240.00	-\$12,484.80	-\$12,734.50	-\$12,989.19
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$282,958.72</b>	<b>\$287,618.93</b>	<b>\$292,372.34</b>	<b>\$295,251.34</b>	<b>\$300,196.79</b>
<b>OTROS INGRESOS APORTE SOCIO</b>						
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$2,041.28</b>	<b>\$3,081.07</b>	<b>\$4,141.66</b>	<b>\$7,192.94</b>	<b>\$8,296.38</b>

**Tabla 36.**

Presupuesto de gastos escenario pesimista.

DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS VENTAS</b>						
	NOMINA	\$44,090.80	\$44,972.62	\$45,872.07	\$46,789.51	\$47,725.30
	COMISIONES	\$12,000.00	\$12,240.00	\$12,484.80	\$12,734.50	\$12,989.19
	MARKETING	\$76,000.00	\$77,520.00	\$79,070.40	\$80,651.81	\$82,264.84
	<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>	<b>\$132,090.80</b>	<b>\$134,732.62</b>	<b>\$137,427.27</b>	<b>\$140,175.81</b>	<b>\$142,979.33</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
	NOMINA	\$23,639.45	\$24,112.24	\$24,594.49	\$25,086.38	\$25,588.10
	<b>TOTAL GASTOS ADMIN</b>	<b>\$23,639.45</b>	<b>\$24,112.24</b>	<b>\$24,594.49</b>	<b>\$25,086.38</b>	<b>\$25,588.10</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>						
	Coworking	\$ 6,000.00	\$6,120.00	\$6,242.40	\$6,367.25	\$6,494.59
	Dispositivos móviles + Plan de	\$ 1,080.00	\$1,101.60	\$1,123.63	\$1,146.10	\$1,169.03
	Movilización (2 supervisores)	\$ 6,000.00	\$6,120.00	\$6,242.40	\$6,367.25	\$6,494.59
	Fraude y Control	\$ 4,800.00	\$4,896.00	\$4,993.92	\$5,093.80	\$5,195.67
	Call Center	\$ 5,400.00	\$5,508.00	\$5,618.16	\$5,730.52	\$5,845.13
	Servidores	\$ 2,400.00	\$2,448.00	\$2,496.96	\$2,546.90	\$2,597.84
	Cloud Services	\$ 3,600.00	\$3,672.00	\$3,745.44	\$3,820.35	\$3,896.76
	<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 29,280.00</b>	<b>\$29,865.60</b>	<b>\$30,462.91</b>	<b>\$31,072.17</b>	<b>\$31,693.61</b>
<b>GASTOS DE DESARROLLO</b>						
	Mantenimiento y desarrollo	\$ 60,000.00	\$61,200.00	\$62,424.00	\$63,672.48	\$64,945.93
	<b>TOTAL GASTOS I+D</b>	<b>\$ 60,000.00</b>	<b>\$61,200.00</b>	<b>\$62,424.00</b>	<b>\$63,672.48</b>	<b>\$64,945.93</b>
	<b>DEPRE+AMOR</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$49,948.47</b>	<b>\$47,979.00</b>	<b>\$47,979.00</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$294,958.72</b>	<b>\$299,858.93</b>	<b>\$304,857.14</b>	<b>\$307,985.84</b>	<b>\$313,185.98</b>

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **5.1 Base Legal**

Para medir la factibilidad legal del presente plan de negocio se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- La Constitución de la República del Ecuador 2008, artículo 66, literal 15 reconoce y garantiza a las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
- Según el Decreto Ejecutivo Vigente 873, tras la consulta popular llevada a cabo el 7 de mayo del 2011, se prohíbe el establecimiento de negocios dedicados a los juegos de azar tales como casinos y salas de juegos. Dicho decreto hace referencia a locaciones físicas, por ello el presente plan de negocio puede ser comercializado libremente en el canal online, donde la escasa regulación permite, actualmente, la oferta de un sin número de casas virtuales de juego con dinero real.

#### **5.2 Medio Ambiente**

El giro de negocio y su canal de comercialización no representan un impacto o riesgo ambiental, ya que se mantienen dentro de las políticas bajas en contaminación.

#### **5.3 Beneficiarios Directos e Indirectos**

##### **Beneficiarios directos**

Toda persona mayor de 18 años que juegue dentro de la plataforma ya sea a través del sitio web o la aplicación móvil. El contenido les garantiza a los usuarios una experiencia de juego sin igual en el mercado nacional, con un impactante nivel gráfico y un alto plan de premios.

A su vez, todo el talento humano involucrado en la operación. Ya que la comercialización continua y creciente de la plataforma generará plazas de empleo, lo cual beneficia al sector y economía en general.

### **Beneficiarios Indirectos**

El talento humano involucrado en la operación correspondiente a las alianzas estratégicas realizadas con terceros para el servicio de recargas electrónicas.

Así como el personal involucrado en los procedimientos previos a la comercialización, lo cual incluye a todos los entes implicados en el desarrollo total de la plataforma.

### **5.4 Políticas de Responsabilidad Corporativa**

- Cumplimiento de compromiso por roles dentro de la operación.
- Comunicación y dialogo con los grupos de interés.
- Responsabilidad fiscal.
- Compromiso con los derechos humanos.
- Cumplimiento de leyes y normas (Nacional e internacional).
- Compromiso con la transparencia.



## CONCLUSIONES

- Tras el análisis del mercado se identificó una demanda existente de juegos digitales con dinero real, con alta frecuencia de juego y un valor promedio de apuesta de 5 a 10 dólares semanales. Evidenciando la existencia de clientes potenciales.
- Las fortalezas de la plataforma deberán ser acompañadas por una comercialización agresiva, de la mano de una fuerte inversión en marketing, sobre todo digital para mantener al usuario dentro del mismo canal.
- Las alianzas estratégicas con terceros para el servicio de recargas electrónicas con efectivo brindarán cobertura y visibilidad.
- Si bien el escaso marco regulatorio abre el mercado web a proveedores extranjeros, el desarrollo continuo permitirá tener una oferta atractiva y competitiva.
- Según la medición económica/financiera se concluye la viabilidad del presente plan de negocio.
- El presente plan de negocio aporta al recurso humano de la empresa, los clientes y la sociedad. Generando plazas de trabajo y una activación del sector tecnológico, ambos factores dinamizan de manera directa la economía del país a favor de la sociedad.

## REFERENCIAS

- Billene, R. A. (1998). *Análisis de Costos. Un enfoque conceptual para el análisis y control de costos*. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.
- CECE. (2018). *COMPORTAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES NO PRESENCIALES EN ECUADOR*.
- Ekos. (31 de Octubre de 2018). *80% de los ecuatorianos están conectados. Estado digital del Ecuador 2018*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11155>
- El Comercio. (28 de Mayo de 2019). *Gobierno anuncia 1450 puntos de redes wifi gratuitos en Ecuador hasta el 2021*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-wifi-gratis-telecomunicaciones-gobierno.html>
- El Comercio. (28 de Febrero de 2019). *Las ventas crecieron 4% durante el 2018*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-industria-negocios-facturacion-economia.html>
- Grupo Banco Mundial. (2017). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de BANCO MUNDIAL: [https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?name_desc=true)
- INEC. (2019). *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU*. INEC.
- Martínez, D. P., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- O'CONNOR, D. (10 de Febrero de 2019). *Study Claims 70 Percent of Casinos Mulling Skill-Based Games*. Obtenido de Casino.org: <https://www.casino.org/news/study-claims-70-percent-of-casinos-mulling-skill-based-games>
- Segura, A. M., Isern, M. T., & Gallego, C. F. (2001). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. En *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (pág. 54). Barcelona: Ediciones Universitarias.

- Suárez, A. S. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación*. Ediciones Pirámide.
- Ventas, C. A. (2019). *Guía de Estudio: Estructura Modelo de Negocio - Carrera Administración de Ventas*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Victoria, J. V. (2008). ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA. En J. V. Victoria, *ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA* (pág. 127). España: EDICIONES PARANINFO S.A.
- Vogel, M. H. (5 de septiembre de 2012). *FODA Matemático: Más Objetivo Que El FODA Clásico*. Obtenido de [tablerocomando.com: https://www.tablerodecomando.com/analisis-foda-matematico-mas-objetivo-que-el-foda-clasico/](https://www.tablerodecomando.com/analisis-foda-matematico-mas-objetivo-que-el-foda-clasico/)

## ANEXOS

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Guayaquil, 21 de febrero de 2019

Yo Gabriel Núñez del Arco, con cédula de identidad número 0915544357, en calidad de Representante Legal y Gerente General de la empresa **DESARROLLOS593 S.A.**, con RUC número 0993188611001, autorizo el uso de toda la información necesaria para el desarrollo del plan de negocios para la comercialización de la plataforma web de juegos digitales con dinero real.

Dicha información será utilizada únicamente con fines educativos e investigativos por los estudiantes: Donna Verduga Villegas y Gabriel Núñez del Arco, alumnos de la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Atentamente,



---

Gabriel Núñez del Arco Wagner  
C.I. 0915544357

Cupon	Interes	Amortización Capital	Dividendo	Saldo Capital
				147,482
1	1,454	1,814	3,268	145,668
2	1,436	1,832	3,268	143,836
3	1,418	1,850	3,268	141,986
4	1,400	1,868	3,268	140,118
5	1,381	1,887	3,268	138,231
6	1,363	1,905	3,268	136,326
7	1,344	1,924	3,268	134,402
8	1,325	1,943	3,268	132,459
9	1,306	1,962	3,268	130,497
10	1,286	1,982	3,268	128,515
11	1,267	2,001	3,268	126,514
12	1,247	2,021	3,268	124,493
13	1,227	2,041	3,268	122,452
14	1,207	2,061	3,268	120,392
15	1,187	2,081	3,268	118,311
16	1,166	2,102	3,268	116,209
17	1,146	2,122	3,268	114,086
18	1,125	2,143	3,268	111,943
19	1,104	2,164	3,268	109,779
20	1,082	2,186	3,268	107,593
21	1,061	2,207	3,268	105,386
22	1,039	2,229	3,268	103,157
23	1,017	2,251	3,268	100,906
24	995	2,273	3,268	98,632
25	972	2,296	3,268	96,337
26	950	2,318	3,268	94,018
27	927	2,341	3,268	91,677
28	904	2,364	3,268	89,313
29	880	2,388	3,268	86,925
30	857	2,411	3,268	84,514
31	833	2,435	3,268	82,080
32	809	2,459	3,268	79,621
33	785	2,483	3,268	77,138
34	760	2,508	3,268	74,630
35	736	2,532	3,268	72,098
36	711	2,557	3,268	69,541
37	686	2,582	3,268	66,958
38	660	2,608	3,268	64,350
39	634	2,634	3,268	61,717
40	608	2,660	3,268	59,057
41	582	2,686	3,268	56,371
42	556	2,712	3,268	53,659
43	529	2,739	3,268	50,920
44	502	2,766	3,268	48,154
45	475	2,793	3,268	45,361
46	447	2,821	3,268	42,540
47	419	2,849	3,268	39,691
48	391	2,877	3,268	36,815
49	363	2,905	3,268	33,909
50	334	2,934	3,268	30,976
51	305	2,963	3,268	28,013
52	276	2,992	3,268	25,021
53	247	3,021	3,268	22,000
54	217	3,051	3,268	18,949
55	187	3,081	3,268	15,868
56	156	3,112	3,268	12,756
57	126	3,142	3,268	9,614
58	95	3,173	3,268	6,441
59	63	3,205	3,268	3,236
60	32	3,236	3,268	0



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas, Donna Karina**, con C.C: # 0915544357; 0922869425 autores del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **diez de septiembre de 2019**

f. \_\_\_\_\_  
**Núñez del Arco Wagner, Gabriel**  
**C.C: 0915544357**

f. \_\_\_\_\_  
**Verduga Villegas, Donna Karina**  
**C.C: 0922869425**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de negocio para la comercialización de plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020		
<b>AUTOR(ES)</b>	Núñez del Arco Wagner, Gabriel; Verduga Villegas, Donna Karina		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	10 de septiembre de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	91
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Área Comercial, Producción y Financiera		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Entretenimiento, lúdico, juegos, digitales, dinero, plataforma, web		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>La industria del entretenimiento lúdico por internet ha sido testigo de una profunda proliferación en los últimos 10 años, en ésta predominan los pronósticos deportivos y los juegos de casino tales como póker, tragamonedas, bingo, ruleta, loterías y keno. A su vez, existe un segmento pequeño pero en crecimiento que son los juegos digitales interactivos basados en habilidad y estilo probabilístico, con alto margen de premiación, los cuales han recibido mucha atención como una nueva experiencia de juego para una nueva generación de jugadores. El presente plan de negocio está diseñado para la comercialización de una plataforma web de juegos digitales con dinero real para el año 2020, a través de un sitio web y una aplicación móvil. Tiene como propósito ser una alternativa de entretenimiento, transparente y seguro, con una producción ecuatoriana que dinamice el sector y economía del país, mediante una oferta de contenido distinto al del mercado actual, enfocado a las nuevas generaciones de jugadores.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593 983250238	E-mail: <a href="mailto:donnAv.er_96@hotmail.com">donnAv.er_96@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:perfil.ecuador@gmail.com">perfil.ecuador@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	Nombre: Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemi.		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: <a href="mailto:Magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec">Magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			