



**Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma digital
para incentivar el comportamiento del cliente hacia una marca a través de
Advergaming y Gamification**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración

por:

Sergio Gerson Lizana Luyo _____

Ysbelt Ninamancco Sarmiento _____

Paxy Paola Sarmiento Vidal _____

Karina del Carmen Taboada Rojas _____

Programa de Maestría en Administración Tiempo Parcial 61

Lima, 14 de setiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma digital
para incentivar el comportamiento del cliente hacia una marca a través de
Advergaming y Gamification**

”

ha sido aprobada.

.....
Ana Ines Reategui Vela (Jurado)

.....
Fernando Casafranca Aguilar (Jurado)

.....
Armando Borda Reyes (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Esta tesis se la dedicamos

A Dios porque siempre ha estado a mi lado, a mi padre por enseñarme a salir adelante a pesar de las dificultades, a mi madre por darme el carácter necesario para salir de la monotonía, a mi hermana por animarme en los momentos tristes, al profesor Alberto de la Torre por enseñarme a proyectarme a futuro y SJ por enseñarme a pensar diferente.

Sergio Lizana Luyo

Agradezco a Dios por guiarme en este camino y brindarme oportunidades en la vida para superarme y retarme, a mi familia por todo su apoyo y comprensión, en especial a mi madre Elidora y a mi tía Mercedes por ser el soporte de mi vida y apoyarme en cada paso que doy. A mi hermano por ser mi ejemplo a seguir.

Ysbelt Ninamancco Sarmiento

A mi Madre y hermana por su confianza y apoyo, a mi Padre por cada recuerdo y enseñanza aprendida, los cuales fueron fundamentales para iniciar, continuar y sobre todo culminar; fue un largo recorrido, casi interminable, sin embargo, gratificante.

Paxy Paola Sarmiento Vidal

A Dios por permitirme culminar una meta planificada y por darme la fuerza para hacerlo, a mi esposo por demostrarme su amor incondicional, a mis papas por ser mi guía en cada paso, a mi hermana por estar a mi lado en cada reto nuevo y por último a mis compañeros por ser un gran equipo y trabajar juntos para lograrlo. El reto fue grande pero la satisfacción es mayor.

Karina del Carmen Taboada Rojas

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2. Idea de Negocio	2
1.3. Objetivo general y Objetivos específicos	2
1.4. Justificación	3
1.5. Alcances y limitaciones	8
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Historia del Negocio	10
2.2.1. Primer pivot:	10
2.2.1.1. <i>Idea de negocio:</i>	10
2.2.1.2. <i>Generación de valor:</i>	10
2.2.1.3. <i>Experiencia:</i>	10
2.2.1.4. <i>Medición de resultados:</i>	10
2.2.1.5. <i>Aprendizaje:</i>	11
2.2.2. Segundo pivot:	11
2.2.2.1. <i>Idea de negocio:</i>	11
2.2.2.2. <i>Generación de valor:</i>	11
2.2.2.3. <i>Experiencia:</i>	11
2.2.2.4. <i>Medición de resultados:</i>	12
2.2.2.5. <i>Aprendizaje:</i>	13
2.2.3. Tercer pivot:	13
2.2.3.1. <i>Idea de negocio:</i>	13
2.2.3.2. <i>Generación de valor:</i>	13
2.2.3.3. <i>Experiencia:</i>	13
2.2.3.4. <i>Medición de resultados:</i>	14
2.2.3.5. <i>Aprendizaje:</i>	15
2.3. Modelo del Negocio Propuesto	16
2.3.1. Segmento de mercado	18
2.3.1.1. <i>Usuarios:</i>	18
2.3.1.2. <i>Marcas auspiciadoras:</i>	18
2.3.1.3. <i>Programadores de videojuegos:</i>	18
2.3.2. Propuestas de valor:	19
2.3.3. Canales:	19
2.3.4. Relaciones con clientes:	20

2.3.5. <i>Fuentes de Ingresos:</i>	20
2.3.6. <i>Recursos claves:</i>	20
2.3.7. <i>Actividades Claves:</i>	20
2.3.8. <i>Asociaciones Claves:</i>	21
2.3.9. <i>Estructura de costes:</i>	21
2.3.10. <i>Líneas de Negocio:</i>	21
2.3.10.1. <i>Primera línea de negocio: Advergaming</i>	21
2.3.10.2. <i>Segunda línea de negocio: Gamification</i>	23
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	26
3.1. Análisis cualitativo	26
3.1.1. Entrevistas a profundidad	26
3.1.1.1 <i>Entrevistas a programadores</i>	26
3.1.1.1.1 <i>Objetivos y metodología</i>	26
3.1.1.1.2 <i>Principales resultados</i>	27
3.1.1.1.3 <i>Conclusiones de las entrevistas a Programadores</i>	30
3.1.1.2 <i>Entrevistas a marcas auspiciadoras</i>	30
3.1.1.2.1 <i>Objetivos y metodología</i>	30
3.1.1.2.2 <i>Principales resultados</i>	31
3.1.1.2.3 <i>Conclusiones de las entrevistas</i>	37
3.1.2 Focus Group	37
3.1.2.1 <i>Objetivos y metodología</i>	37
3.1.2.2 <i>Principales resultados</i>	38
3.1.2.2.1 <i>Respecto a los gustos y preferencias de los participantes</i>	38
3.1.2.2.2 <i>Respecto a la idea de negocio</i>	39
3.1.2.2.2.1 <i>Línea de Negocio Advergaming</i>	39
3.1.2.2.2.2 <i>Línea de Negocio Gamification</i>	40
3.1.2.2.3 <i>Respecto a las Recompensas, Canales y versión beta</i>	41
3.1.2.3 <i>Conclusiones de los focus group</i>	41
3.2. Análisis cuantitativo	42
3.2.1 Encuestas a los Players y Challengers	42
3.2.1.1 <i>Objetivos y metodología</i>	43
3.2.1.2 <i>Principales resultados</i>	44
3.2.1.3 <i>Conclusiones de las encuestas</i>	51
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	53
4.1. Misión	53
4.2. Visión	53
4.3. Objetivos estratégicos	53

4.4. Análisis SEPTE	54
4.4.1 Factores sociales	54
4.4.2 Factores económicos	55
4.4.3 Factores políticos	58
4.4.4 Factores tecnológicos	62
4.4.5. Factores ecológicos	63
4.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	64
4.5.1 Amenaza de nuevos competidores	65
4.5.2 Poder de negociación de los clientes	67
4.5.3 Poder de negociación de los proveedores	68
4.5.4. Potencial Productos sustitutos	69
4.5.5 Rivalidad entre competidores	69
4.6. Matriz EFI	70
4.7. Matriz EFE	71
4.8. Matriz FODA -Cruce de Estrategias	72
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	74
5.1. Definición de Objetivos	74
5.2. Público objetivo	74
5.3 Propuesta Valor	80
5.4 Mix de Marketing	81
5.4.1 Estrategia de producto	81
5.4.1.1 Variedad de juegos	82
5.4.1.2 Regalos y promociones	82
5.4.1.3 Perfil de los usuarios	83
5.4.2 Estrategia del precio	84
5.4.3 Estrategia de plaza	87
5.4.3.1 Estrategia de plaza usuarios finales (Players y Challengers)	87
5.4.3.2 Estrategia de plaza marcas auspiciadoras	88
5.4.3.3 Estrategia de plaza desarrolladores	88
5.4.4 Estrategia de promoción	88
5.4.4.1 Plan de Comunicación para Players y Challengers	88
5.4.4.1.1 El mercado de Players y Challengers	88
5.4.4.1.2 Oportunidad de Negocio	89
5.4.4.1.3 Objetivos para el primer año del lanzamiento de la plataforma	89
5.4.4.1.4 Grupo Objetivo- Target	89
5.4.4.1.5 Propuesta de Valor	89
5.4.4.1.6 Propósito de Marca	89

5.4.4.1.7 <i>Creatividad - Brief</i>	90
5.4.4.1.8 <i>Medios</i>	90
5.4.4.1.9 <i>Distribución del Presupuesto</i>	91
5.4.4.1.10 <i>Fidelización</i>	93
5.4.4.1.11 <i>Medición y Control</i>	94
5.4.4.2 <i>Plan de Comunicación para Marcas auspiciadoras</i>	95
5.4.4.2.1 <i>El mercado</i>	95
5.4.4.2.2 <i>Oportunidad de Negocio</i>	95
5.4.4.2.3 <i>Objetivos y Presupuesto para el primer año del lanzamiento de la aplicación</i>	96
5.4.4.2.4 <i>Grupo Objetivo - Target</i>	96
5.4.4.2.5 <i>Propuesta de Valor</i>	96
5.4.4.2.6 <i>Propósito de Marca</i>	96
5.4.4.2.7 <i>Creatividad Brief</i>	96
5.4.4.2.8 <i>Medios</i>	97
5.4.4.2.9 <i>Distribución del Presupuesto</i>	97
5.4.4.2.10 <i>Fidelización</i>	98
5.4.4.2.11 <i>Medición y Control</i>	98
5.4.5 <i>Estrategia de proceso</i>	98
5.4.6 <i>Estrategia de Personal</i>	99
5.4.7 <i>Estrategia de Productividad</i>	99
5.4.8 <i>Estrategia de Entorno Físico</i>	99
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	101
6.1. Objetivos de operaciones	101
6.2. Análisis de infraestructura tecnológica	101
6.3. Descripción operacional	104
6.3.1 <i>Proceso de la línea de negocio: Advergaming</i>	104
6.3.2 <i>Proceso para la línea de negocio: Gamification</i>	104
6.3.3 <i>Proceso interno de la aplicación móvil</i>	106
6.3.4 <i>Proceso interno para la selección de Programadores de Videojuegos</i>	110
6.4. Descripción de infraestructura	110
6.4.1. <i>Ubicación física</i>	110
CAPITULO VII. PLAN DE ORGANIZACIÓN	111
7.1. Objetivos	111
7.2. Constitución de la empresa	111
7.3. Estructura organizacional de la empresa	111
7.3.1 <i>Organigrama</i>	112

7.3.2 <i>Organización y funciones de los colaboradores</i>	116
7.4. Gestión del personal	117
7.4.1 <i>Planificación</i>	117
7.4.2 <i>Reclutamiento y selección</i>	118
7.4.2.1. <i>Modalidades de Reclutamiento</i>	118
7.4.3 <i>Evaluación de desempeño y gestión de competencias</i>	120
7.4.4 <i>Capacitación</i>	120
CAPITULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA	121
8.1. Presupuesto de inversión	121
8.2. Consideraciones Generales	122
8.3 Estimación de la Demanda	122
8.4. Estimación de los Egresos	126
8.5. Flujo de Caja	129
8.6 Análisis de Sensibilidad	133
8.6.1. <i>Modelo Unidimensional</i>	133
8.6.2. <i>Modelo Bidimensional</i>	134
8.6.3. <i>Escenarios</i>	135
8.7. Análisis y evaluación de riesgos	136
8.7.1. <i>Matriz de Riesgos</i>	137
8.7.2. <i>Resultado de la Matriz</i>	140
CAPITULO IX. CONCLUSIONES	142
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	145

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 Entrevista a Programadores de Videojuegos.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 2 Entrevistas a empresas**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 3 Focus Group**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 4 Encuesta a los Players y Challengers**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 5 Resultados de las encuestas.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 6 Detalle de la inversión de las campañas.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 7 Proceso de Advergaming**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 8 Flujo de la línea de negocio Advergaming**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 9 Flujo de la línea de negocio Gamification**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 10 Asignación de costo de las dos líneas de negocio...**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 11 Asignación de costos-mark up Advergaming y Gamification**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 12 Precios –línea Advergaming (año 1-año 5).....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 13 Precios –línea Gamification (año 1-año 5).....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 14 Estimación de costos de planilla (año 1- año 5).....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 15 Estimación de costo Programadores (año 1- año 5).....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 16 Estimación total de egresos (año 1- año 5)**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 17 Factores para la sensibilización unidimensional**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 18 Precios de la empresa staffcoworking.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 19 Cotización de desarrollo de aplicación móvil ..**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**
- Anexo 20 Otros gastos relacionados.....**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Relación de expertos entrevistados	27
Tabla 3.2. Relación de empresas entrevistadas	31
Tabla 4.1. Perú: Hogares que tienen telefonía móvil, según su área de residencia cuarto trimestre 2016 y 2017	54
Tabla 4.2. Evolución de la tasa de desempleo. Periodo 2012 al 2017	58
Tabla 4.3. Matriz EFI	71
Tabla 4.4. Matriz EFE	72
Tabla 4.5. Matriz FODA	73
Tabla 5.1. Proyección de descargas	77
Tabla 5.2. Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2015-16	79
Tabla 5.3. Empresas según actividad económica 2016	80
Tabla 5.4. Clasificación de adecuaciones	85
Tabla 5.5. Precio de Videojuegos – Advergaming	86
Tabla 5.6. Precio de Retos - Gamification	87
Tabla 8.1. Presupuesto de Inversión Inicial	121
Tabla 8.2. Empresas formalmente constituidas 2016-2017	123
Tabla 8.3. Segmento de enfoque para el proyecto	124
Tabla 8.4. Estimación por cada Línea de Negocio	125
Tabla 8.5. Asignación de precio Advergaming	126
Tabla 8.6. Asignación de precio Gamification	126
Tabla 8.7. Número de puestos de la empresa	127
Tabla 8.8. Estructura de comisiones para el equipo de venta	128
Tabla 8.9. Costo estimado por horas hombre	129
Tabla 8.10. Rentabilidad de diferentes proyectos	130
Tabla 8.11. Flujo de Caja	132
Tabla 8.12. Sensibilidad Unidimensional-VAN	134
Tabla 8.13. Sensibilidad Unidimensional-TIR	134
Tabla 8.14. Análisis Bidimensional	135
Tabla 8.15. Resumen del escenario	136
Tabla 8.16. Valoración de riesgos	137
Tabla 8.17. Matriz de riesgo	138
Tabla 8.18. Resultado de la Matriz	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Consumo en minutos de televisión e internet por personas	3
Figura 1.2. Consumo de medios del país	4
Figura 1.3. Tenencia de smartphone	5
Figura 1.4. Uso del smartphone por edades	5
Figura 1.5. Tenencia de smartphone Perú urbano	6
Figura 1.6. Tenencia de smartphone Lima Metropolitana	6
Figura 1.7. Estadísticas de uso de Smartphone	7
Figura 2.1. Cantidad de descargas en un trimestre iOS y Android	12
Figura 2.2. Cantidad de visitas por día en Android	12
Figura 2.3. Cantidad de descargas periodo 2014 al 2016	15
Figura 2.4. Evolución de las entradas semanales	15
Figura 2.5. Interacción de Stakeholders	16
Figura 2.6. Modelo CANVAS	17
Figura 2.7. Modelo CANVAS del modelo de negocio	17
Figura 2.8. Flujo de Advergaming	23
Figura 2.9 Flujo de Gamification	25
Figura 3.1. Suele descargar aplicativos de entretenimiento en su Smartphone	44
Figura 3.2. Nivel de agrado de la idea de negocio: Advergaming	45
Figura 3.3. Usted diría que la propuesta es	45
Figura 3.4. Qué tan diferente es esta oferta comparada con la que ya existe	46
Figura 3.5. Qué tan factible es que descargue la aplicación	46
Figura 3.6. Aspectos que más valoran los players para descargar videojuegos	47
Figura 3.7. Categorías que más valora los Players en un videojuego	47
Figura 3.8. Que tanto le gusta o disgusta la idea	48
Figura 3.9. Usted diría que esta propuesta es	49
Figura 3.10. Que tan factible es que participe en los retos planteados	49
Figura 3.11. Medios y factores que motivan la descarga la aplicación	50
Figura 3.12. Medios y factores que motivan a participar en retos	50
Figura 3.13. En qué tipo de servicios te gustaría recibir descuentos	51
Figura 4.1. Pilares de crecimiento económico	56
Figura 4.2. Clasificación crediticia 2018	57
Figura 4.3. Ranking de protección de los derechos de propiedad	60

Figura 4.4. Las cinco fuerzas de Porter	65
Figura 5.1. Nivel Socioeconómico del internauta	75
Figura 5.2. Dos de cada tres internautas navega online a diario	75
Figura 5.3. Actividades de uso del perfil SmartPhonero	76
Figura 5.4. App JoinUS	77
Figura 5.5. App Slice and Rice	78
Figura 5.6. Cantidad de UIT por tipo de empresas	79
Figura 5.7. Logo	81
Figura 5.8. Pantallas de la vista a de juegos	82
Figura 5.9. Pantallas de la vista de regalos y promociones	83
Figura 5.10. Pantallas del perfil del usuario	83
Figura 5.11. Fijación de Precios basada en el valor	84
Figura 5.12. Pre venta de juegos	85
Figura 5.13. Proceso de Preventa Gamification	87
Figura 5.14. Digital in 2018 in Perú	90
Figura 5.15. Influencers digitales con mayor recordación	91
Figura 5.16. Inversión de publicidad para promover el fan page	92
Figura 5.17. Inversión de publicidad para promover tus publicaciones en Facebook	92
Figura 5.18. Inversión de publicidad para promover la cuenta en Instagram	93
Figura 5.19. Metas anuales en las redes sociales	94
Figura 5.20. Metas anuales en las redes sociales	95
Figura 6.1. Tipo de aplicaciones	102
Figura 6.2. Plantilla del gestor de retos	105
Figura 6.3. Proceso uso de la aplicación móvil por actividad	106
Figura 6.4. Procedimiento de canje de recompensas por parte de las marcas auspiciadoras.	107
Figura 6.5. Procedimiento de canje de recompensas por parte de la empresa	108
Figura 6.6. Gestión de reclamos	109
Figura 7.1. Organigrama	112

Sergio Gerson Lizana Luyo

Candidato MBA. Ingeniero Industrial con experiencia en empresas locales y trasnacionales de primer nivel. Enfocado en Marketing Corporativo y Especializado, Negociaciones, Planeamiento e Inteligencia Comercial y Orientado a Objetivos. Capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios y bajo presión. Proactivo e innovador. Liderazgo empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

DERCO SA

Empresa transnacional con presencia en Chile, Colombia, Perú y Bolivia con 21 años de experiencia representando prestigiosas marcas en el rubro automotriz como: Suzuki, Mazda, Citroën, Renault, Great Wall, JAC y Changan.

Coordinador de Pricing

Agosto 2018 – Actualidad

Liderar el equipo de pricing para incrementar la rentabilidad de la empresa

Funciones:

- Implementar políticas de descuentos por tipo de canal, manteniendo los márgenes esperados.
- Realizar propuestas para aumentar la rentabilidad y el volumen de los negocios.
- Presentación de resultados mensuales a la división.
- Contacto directo con la casa matriz para implementar las estrategias de desarrollo comercial.
- Establecer precios para todas las de repuestos, implementando estrategias de pricing.
- Definir, implementar, controlar y medir el resultado de campañas promocionales.

CASA CREAM SAC

Empresa dedicada a realizar helados artesanales en los principales centros comerciales por medio de la marca Cream Rolls.

Director de Marketing y Ventas

Mayo 2017 – Actualidad

Encargado de incrementar los márgenes de la empresa

Funciones:

- Gestionar el área comercial, velando por el cumplimiento de las metas mensuales.
- Elaborar las estrategias de marketing y ventas
- Planificar, coordinar y aumentar el porcentaje de ventas.
- Elaborar la estrategia de redes sociales.
- Analizar la demanda real del mercado y pronosticar las ventas.
- Alcanzar una rentabilidad de 60% para los accionistas.

GRUPO PRIMAX – Nexo Lubricantes

Nexo Lubricantes S.A. es una empresa del Grupo Romero, uno de los más importantes grupos económicos del Perú, cuyo giro principal es la comercialización de lubricantes Shell en todo el Perú. Cuenta con una red de distribuidores a nivel nacional.

Supervisor de Marketing – Pricing

Setiembre 2014 – Abril 2017

Liderar el equipo de pricing y coordinar con la casa matriz la implementación de estrategias comerciales.

Funciones:

- Analizar los precios y costos de los productos comercializados por la compañía, con la finalidad de asegurar los niveles de rentabilidad deseados y la consistencia con la estrategia de marketing.
- Ejecutar el plan comercial de pricing 2015 para alcanzar una rentabilidad del negocio en 20% adicionales con respecto al periodo del 2014.
- Analizar reportes internos de gestión e indicadores del área para medir las tendencias de los precios del crudo y otras variables que influyen en el costo de los lubricantes.
- Negociar los precios de los productos con Shell y conseguir descuentos de hasta 25% por un periodo de 6 meses.
- Analizar los trackings de precios trimestrales proporcionados por empresas especializadas (CCR) y los Distribuidores, con el objetivo de garantizar la consistencia de los precios de venta al público y la estrategia de marketing de la empresa.
- Introducir nuevos productos al portafolio de productos y visitar los puntos de venta.
- Obtener mensualmente 500 mil dólares de descuentos de parte de Shell para tener precios más competitivos.
- Realizar un comité de precios cuatrimestralmente para evaluar la realización de las estrategias de precios en los distribuidores y lubricentros.

EUROMOTORS

Representante oficial de las marcas Volkswagen, Porsche, Seat y Audi en el Perú, se encarga de comercializar a todo el Perú y dar servicio post venta de las marcas mencionadas.

Analista de Inteligencia Comercial

Febrero 2013 – Agosto 2014

Encargado de brindar información estratégica a los gerentes de cada marca.

Funciones:

- Proveer de información actualizada y objetiva del mercado automotriz en los diferentes segmentos: precios, modelos, versiones, niveles de venta, etc.
- Generación y elaboración mensual de Presentaciones de Mercado para los Gerentes de las Marcas Volkswagen, Ssangyong, Seat, Audi, Porsche, Dongfeng, Camc Y Man
- Planificar y supervisar en conjunto con las marcas, estudios de mercado para brindar soporte en el diseño de estrategias comerciales de las marcas: mejora de productos, mejora en la oferta de valor (promociones), nuevos modelos, nuevos puntos de venta y/o servicio.
- Estudios de campo que permitan identificar estrategias de la competencia: modelos de negocio, promociones y ofertas de mercado; para evaluar la viabilidad de introducir nuevos productos.
- Optimizar los procesos internos y administración de big data, logrando mejorar la productividad interna para la toma de decisiones en 25% del tiempo regular a partir del 2013.

- Elaboración, diseño y ejecución de las matrices de indicadores de gestión y de información del comportamiento de la demanda, logrando generar estrategias por marca y segmento, establecer precios de negociación para impulsar las ventas y mejorar la productividad del área para el 2014.

GRUPO CARVAJAL - PAMOLSA

Empresa dedicada a al diseño, fabricación y comercialización de envases desechables. Atiende a diversos clientes de consumo masivo o food service, además de clientes industriales y agroindustriales.

Asistente de Proyectos

Marzo – Octubre 2012

Encargado de realizar proyectos de mejora continua.

Funciones:

- Realizar un análisis de factibilidad y de rentabilidad de cada una de los proyectos presentados.
- Diseñar, presentar y controlar los indicadores de gestión del programa para cada una de las etapas de los proyectos.
- Realizar presentaciones al Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Logística, Directores y jefes de todas las áreas sobre los proyectos.
- Coordinar con las diferentes áreas para ejecutar los proyectos de mejora
- Ejecución del plan de excelencia operativa para la optimización de los recursos en los proyectos, logrando mejorar la producción a través del diseño y monitoreo en 30% con la automatización de procesos core del negocio.

TOYOTA DEL PERU

Empresa trasnacional japonesa dedicada a ofrecer productos y servicios de la marca Toyota para todos los segmentos de mercado aplicables al usuario y dealer automotriz.

www.toyotaperu.com.pe

Trainee – Planeamiento y Proyectos

Marzo 2010 - Diciembre 2011

Funciones:

- Realizar estudios de precios y movimientos de la competencia. Elaboración de informes de mercado.
- Presentar reportes para sustentar los precios y la demanda de los productos.
- Realizar estudios de mercado para el ingreso de nuevos productos.
- Elaboración de catálogos de producto con agencias de publicidad, estrategias de mercadeo por producto y visitar / capacitar a los vendedores de las concesionarias.
- Lanzamiento exitoso del modelo Urban Cruiser y Nuevo Camry

CONSULTORÍAS

VAVA TECHNOLOGIES SAC

Enero 2013 – Actualidad

Empresa e-Commerce dedicada a la comercialización de productos de robótica a los estudiantes universitarios de Ingeniería electrónica, mecánica y mecatrónica.

CONSULTORÍA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS: GERENTE DE NEGOCIO

- Armar el business case para cada proyecto a fin de determinar las oportunidades de crecimiento de la unidad de negocio. Establecer el plan de marketing y ventas anual

- Proponer la evaluación y monitoreo de los costos operativos e indicadores de performance de las ventas, así como la rentabilidad de las operaciones mediante la coordinación con las áreas involucradas.
- Visitar quincenalmente a los distribuidores de los productos para cumplir con las metas comerciales.
- Se logró duplicar las ventas cada año, rentabilizar el negocio en 30% anual, y obtener nuevos clientes para la firma como la UNI, PUCP, Universidad Continental.

GLOBAL MOTORS PERÚ

Noviembre 2012 – Enero 2013

Empresa dedicada a la comercialización de camiones chinos de la marca YUEJIN a nivel nacional, enfocando se en el segmento de distribuidores comerciales.

CONSULTORÍA EN MARKETING Y ANÁLISIS DE MERCADO:

- Realizar investigaciones del mercado de camiones (estudios cuantitativos y cualitativos) para cada producto y categoría de producto.
- Desarrollar, analizar y mantener informes estadísticos obtenidos de publicaciones de medios especializados, importaciones y listas de precios de la competencia, que muestren las tendencias del mercado.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 – 2018

Maestro en Administración – Especialización: Finanzas y Evaluación de proyectos de Inversión

PUCP – PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2004 – 2010

Ingeniería Industrial – Bachiller – Especialización: Gerencia de proyectos y calidad

OTROS ESTUDIOS

ESAN – ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Curso: Pricing

2016

Especialización: Marketing

2013

Curso: Planeamiento financiero

2012

BS GRUPO

Curso: Gestión de riesgos en proyectos con @Risk

2011

IDIOMAS

Inglés – Nivel Avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel Avanzado

Autocad – Nivel Avanzado

QlickView – Nivel Avanzado

JDE Edwards – Nivel Avanzado

SAP – Nivel Avanzado

Ysbelt Ninamancco Sarmiento

Profesional con más de 7 años de experiencia en el sector bancario, especialización en Medios de Pago, desarrollo de nuevos productos y participación en Proyectos de Transformación Digital. Con orientación hacia los objetivos, trabajo en equipo y mejoras continuas en productividad y eficiencia. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Scotiabank Perú

Entidad Financiera que forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección Internacional, tiene presencia en 51 países y es uno de los grupos financieros más sólidos del mundo.

Especialista de Tarjetas y Proyecto Digitales

Febrero 2018 - Actualidad

Formo parte del equipo responsable del Producto Tarjeta de Débito, mi función principal es la estrategia del Producto a través de su oferta de valor, con el fin de incrementar la adopción y el uso del producto. Reporto a la Subgerencia de Tarjeta de Débito y Proyectos Digitales.

- Implementación del onboarding de Tarjeta de débito permitiendo mejorar el ratio de Actividad y penetración del producto.
- Análisis y evaluación de nuevos productos para el portafolio, realizando la evaluación financiera, viabilidad comercial y técnica para su implementación.
- Despliegue de endomarketing para la red de oficinas a fin de consolidar el conocimiento de los productos y posicionar mensajes directos para los clientes finales.
- Diseño de estrategia y sinergias con los socios Retailers a fin de incrementar la facturación y la adopción de nuestros productos.
- Realización de campañas para clientes inactivos y del portafolio a fin de incrementar el uso del producto.
- Gestión de los proyectos digitales de Medios de Pago.

BBVA Banco Continental

Abril 2012 - Febrero 2018

Entidad financiera que forma parte del grupo BBVA, quienes son una de las mayores entidades financieras del mundo y está presente principalmente en España, México, Estados Unidos, América del Sur y Turquía.

Especialista de Medios de Pago

Enero 2015 - Febrero 2018

- Responsable de la rentabilidad del producto de Medios de Pago, gestión de los principales ingresos y costos del producto.
- Participación con el rol de Product Owner en proyectos estratégicos del producto.
- Análisis de rentabilidad de nuevos proyectos para el portafolio.
- Líder de proyecto de consultorías del producto.

Especialista de Ingresos y Costos de Productos

Octubre 2012 - Enero 2015

- Control y seguimiento a las comisiones por Productos de Negocio.
- Análisis de los principales procesos financieros que impacten en la obtención de mayores ingresos y reducción de gastos.
- Evaluación de iniciativas de Outsourcing.
- Control y Seguimiento de las principales Comisiones del Banco.
- Evaluación de Business Case de nuevos productos y Proyectos de Inversión.
- Elaboración, Control y Seguimiento de CAPEX.
- Elaboración del Presupuesto de Gastos y Comisiones por áreas de Negocio.

Analista SAP**Abril 2012 – Octubre 2012**

- Análisis y diagnóstico de los procesos impactados con la implementación del ERP SAP en el Banco Continental.
- Implementación de los Módulos de Presupuestación (PS) y MM.
- Atención y resolución de incidencias de los usuarios SAP del Banco Continental.
- Relevamiento de Evolutivos como parte de las mejoras del sistema SAP GPS.
- Soporte a usuarios finales, capacitaciones en el aplicativo SAP.
- Gestión del Cambio, en las áreas usuarias y Seguimiento y control del proyecto de implementación.

Stefanini Solutions**Agosto 2010- Marzo 2012****Analista de Procesos**

Proyecto: Implementación SAP en el Banco Continental - Modelo GPS del grupo BBVA.

Hito I: Implementación del Módulo FI, CO y Adelanto de MM

Hito II: Implementación de los Módulos PS, MM completo y Business Warehouse.

- Atención de incidencias y requerimientos de evolutivos (Mejoras en SAP).
- Modelamiento y Medición del impacto de procesos ASIS y TOBE producto de la implementación de sistemas SAP – GPS en el Banco Continental con herramienta BPM Aris.
- Soporte a usuarios finales en la Herramienta SAP implementada, capacitaciones.

Clínica San Pablo**Junio 2010- Agosto 2010****Analista de Procesos**

- Modelamiento de Procesos usando notación BPMN
- Participación en el proyecto: Gestión de Reclamos (Análisis, Modelado de Procesos, Mejora de Procesos, Requerimientos funcionales, Diseño de Interfaces)
- Participación en el proyecto: Trámite Documentario (Análisis, Modelado de Procesos, Mejora de Procesos, Requerimientos funcionales, Diseño de Interfaces)
- Participación en evaluaciones de pre certificación ISO 9001:2008

Enterprise Solutions Development S.AC.**Marzo 2010 – Abril 2010****Analista de Procesos BPM**

Participación en la Consultoría: “Análisis de Procesos BPM (Business Process Management) de la Oficina General de Administración – OGA, para su automatización con el Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA.NET, en el Instituto Nacional de Salud”

- Modelado de procesos de Adquisición de Bienes y Servicios en el Estado, Aduanas e interrelación con sistemas como SIAF, SIGA-MEF.

Graña y Montero Digital (GMD S.A.)**Febrero 2009 – Febrero 2010**

- Capacitaciones a Usuarios finales de los Sistemas de ONP, Programación en Java, Equipo de Mejora de procesos CMMI, participación de evaluaciones CMMI (SCAMPI), Atención de Oportunidades de Mejora.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
Maestra en Administración -Especialización en Marketing

ESAN Graduate School of Business 2014 - 2015
Especialización en Finanzas

Universidad Tecnológica del Perú 2005 - 2010
Licenciada en Ciencias de La Comunicación

OTROS ESTUDIOS

CENTRO: Certificación en Finanzas Accounting with SAP ERP 6.0 EHP4
(Módulo FI) 2012

PMCERTIFICA: Diplomado de Gestión de Proyectos con PMI2011
ESAN Graduate School of Business: Business Process Management,
Gestión de Calidad 2010

Six Sigma
Británico: Inglés Intermedio 2014

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

• Voluntariado Scotiabank 2018

Paxy Paola Sarmiento Vidal

Profesional con más de 10 años de experiencia dirigiendo Sistemas de Administración en el Sector Público, asumiendo cargos de confianza a nivel de Dirección General, experiencia organizando y dirigiendo en forma eficiente áreas de Logística y Personal, con capacidad para interactuar a distintos niveles, habilidades y competencias para organizar, consolidar y dirigir equipos de trabajo con orientación a metas y fomentar acciones para el logro de objetivos estratégicos.

EXPERIENCIA LABORAL

Ministerio del Interior –MININTER

Organismo del Poder Ejecutivo ejerce las funciones de gobierno interior y del orden interno y público.

Especialista en Procedimientos de selección

Febrero 2017 - Actualidad

Organizar, conducir y realizar los procedimientos de selección, con la finalidad de contratar los bienes y servicios de forma oportuna, y eficiente, con un impacto positivo en el ciudadano, en el marco de la gestión por resultados: Manejo de los sistemas SEACE, SIGA, SIAF.

Ministerio de Salud -Minsa

Organismo del Poder Ejecutivo encargado del sector salud.

Especialista en Contrataciones

Octubre 2016 - Enero 2017

Participar en las fases de actuaciones preparatorias y de Selección de los procedimientos de selección, relacionados a equipamiento para el Ministerio y Adquisición de medicamentos en el marco de situación de emergencia. Coordinación con las áreas usuarias con la finalidad que elaboren sus requerimientos acordes a la normativa de Contrataciones.

Oficina Nacional de Procesos Electorales –ONPE

Organismo electoral, encargado de organizar y ejecutar distintos procesos electorales y otras de consulta popular.

Especialista en Logística

Agosto 2015 - Agosto 2016

Participar en las fases de actuaciones preparatorias y de Selección de los procedimientos de selección, en el marco de los procesos electorales con la finalidad de obtener los bienes y servicios dentro de los plazos establecidos contribuyendo a logro de las metas Institucionales. Manejo de los sistemas SIAF, SIGA SEACE.

Instituto del Mar del Perú –IMARPE

Organismo Técnico adscrito al Ministerio de la Producción, orientado a la investigación científica, conocimientos del mar peruano y sus recursos.

Jefa del Área de Logística e Infraestructura

Mayo 2013 – Marzo 2015

Gestión y supervisión del Sistema de Abastecimiento, Control Patrimonial, Almacén, Infraestructura, Trámite documentario y Servicios Generales. Responsable de la ejecución y análisis del presupuesto, incluyendo Presupuesto por Resultados-PpR. Ejecutar los procesos de selección, incluyendo los requerimientos para los Cruceros de investigación científica y Antar. Manejo del SIAF, SIGA SEACE, Con un equipo logístico conformado por más de 40 Colaboradores.

Asesora del Área de Logística e Infraestructura **Marzo 2013 – Mayo 2013**
Asesoramiento a la Coordinación de Logística en temas relacionados a la Norma de Contrataciones del Estado, procesos de selección y apoyo en la ejecución del Plan Anual de Contrataciones.

Corte Superior de Justicia de Junín – Poder Judicial

Órgano jurisdiccional del Poder judicial encargado de administrar justicia.

Jefa del Área de Logística

Agosto 2012 – Enero 2013

Gestión y supervisión del Sistema de Abastecimiento y control patrimonial. Evaluación y supervisión de los procesos de selección, coordinación con las áreas usuarias para la elaboración de sus requerimientos. y responsable de la ejecución presupuestal, siendo el primer año de la Corte como organismo autónomo se ejecutó más 95% de su presupuesto.

Biblioteca Nacional del Perú

Febrero 2006 – Agosto 2012

Organismo adscrito al Ministerio de Cultura, promueve el acceso y uso de material bibliográfico, contribuyendo al desarrollo humano y a la innovación.

Especialista en el Área de Personal

Enero – Junio 2011, Diciembre 2011, Marzo 2012 – Agosto 2012

Apoyo a la Gestión del Área, elaboración de informes técnicos, cuadros correspondientes al desplazamiento por rotación del personal entre otras funciones.

Jefa del Área de Personal

Junio – Octubre 2009, Marzo 2010 – Enero 2011, Julio 2011 – Diciembre 2012, Enero - Marzo 2012

Responsable de la Gestión del Sistema de Personal, supervisión en la elaboración de planillas, control de asistencia y permanencia en la Institución, elaboración de proyecto de bases para concurso de méritos D.L 276 y convocatorias CAS – 1057. y elaboración de proyectos del Presupuesto Analítico de Personal. Coordinaciones con las diversas áreas y direcciones de la Institución para la elaboración de los perfiles de puesto. Se digitalizo las planillas de los colaboradores activos y pensionistas de un periodo de más de 8 años. Asimismo, se logró tener un archivo digital del escalafón de todo el personal activo.

Directora General de la Oficina de Administración **Octubre 2009 - Febrero 2010**

Encargada de normar, ejecutar y evaluar la organización, dirección y gestión de los sistemas administrativos de personal, contabilidad, tesorería y abastecimiento, la ejecución presupuestal, así como de la seguridad, mantenimiento y conservación de la infraestructura de la institución.

Jefatura del Área de Abastecimiento

Febrero 2006 - Junio 2009

Responsable de Gestión del Sistema de Abastecimiento, elaboración del Plan Anual de contrataciones y su ejecución. Supervisión de los expedientes de contratación y de la ejecución presupuestal. Participación en la etapa final de la construcción de la Biblioteca Nacional sede San Borja y del traslado de la Sede de Lima a la nueva sede, incluyendo la remodelación de la Gran Biblioteca Pública de Lima.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
Maestra en Administración - Especialización en Dirección General

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Licenciada en Administración 2003
Bachiller en Administración 1996-2000

ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENAP –SERVIR

Programa Intensivo para Directivos – PID – IMARPE 2014-2015

UNIVERSIDAD ESAN

Diplomado en Contrataciones del Estado 2013
Diplomado en Gerencia en la Administración Pública - Modulo I 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

IX Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política 2011

OTROS ESTUDIOS

Asociación Cultural Peruano Británica – BRITANICO: Ingles Avanzado

Karina del Carmen Taboada Rojas

Maestro en Finanzas graduado de ESAN, con mención en Banca de Inversión y Estructuración Financiera, actualmente cursando el MBA también en ESAN, Contador Público Titulado, con una Especialización en Finanzas.

Mi experiencia de trabajo me ha permitido la supervisión de áreas: contables, financieras, administrativas, recursos humanos, entre otras. Cuento con una sólida formación profesional y experiencia laboral, capacidad para liderar equipos grandes, experiencia en el tratamiento de Pólizas Corporativas de Seguros (Riesgos Generales y Personas), Nivel de Inglés intermedio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Representaciones Martín S.A.C – Grupo Martín Setiembre 2013- Actualidad

Grupo empresarial (Tableros Hispanos SLU, Representaciones Martín S.A.C, Triplay Martín S.A.C, Sociedad de Inversiones Martín S.A.C) dedicado a los rubros retail y producción de productos derivados de la madera como: tableros y triplay, con presencia en Perú y España. Con facturación grupal de \$ 180 Millones. Con aproximadamente 1400-1500 trabajadores en el Grupo.

Gerente de Administración y Finanzas

- Supervisión del área administrativa y financiera del Grupo Empresarial.
- Manejo de las Pólizas Corporativas de Seguros.
- Elaboración de Presupuestos, Reportes Financieros, Capex, Proyecciones y Comerciales de las empresas del Grupo y proponer las alternativas de mejora para los accionistas.
- Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Responsable de los proyectos de inversión de las empresas.
- Supervisión de los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas para optimizar resultados.
- A cargo de establecer y aplicar las políticas generales de la empresa.

PFI / SAFI Matriz EEUU-PFS

Enero - Agosto 2013

Empresa dedicada a la reestructuración empresarial y manejo de fondos, con matriz en EEUU.

Gerente de Finanzas y Riesgo

- Planificar y dirigir la gestión financiera y de riesgos del grupo empresarial.
- Controlar la unidad de riesgos y el cumplimiento de normativas Basilea I, II, SBS, UIF y políticas internas.
- Desarrollo de normas y procedimientos.
- Optimización de presupuestos, valorización de proyectos y análisis de situación financiera.
- Planificación y control de los presupuestos.
- Negociar las líneas de financiamiento de la empresa.
- Participar y elaborar del Plan Estratégico y Operativo Institucional de la empresa.
- Revisión y control de la capacidad instalada por analista y coordinador a cargo, así como planteamiento de metas para las áreas a cargo a ser aprobadas por Gerencia General.

- Planificar y dirigir la presentación de los reportes, informes y análisis estadísticos de los proyectos del área a ser presentados en Comités de Riesgo y ante Principales Bancos, Inversionistas y Entidades Financieras.
- Supervisar los proyectos y operaciones del área, realizados por los analistas financieros.
- Encargada de dirigir y controlar la unidad de riesgos, manejo de Basilea I, II, II, SBS, UIF, y políticas internas de la institución.
- Desarrollo de los manuales, controles, normas y principios del área. (Finanzas y Riesgos–Operativa).
- Personal a Cargo (Áreas: Finanzas & Riesgos /Operativa).

Sima Perú S.A.

Abril – Diciembre 2011

Empresa global de productos químicos para la construcción y la industria manufacturera con sede en Baar, Suiza y con presencia en diversos países.

Analista de finanzas.

- Análisis financiero de costos de por productos.
- Elaboración de indicadores financieros.
- Elaboración de presupuestos, flujos de caja y reportes gerenciales.
- Control y manejo de los saldos de caja.
- Manejo de productos financieros como letras, factoring y préstamos bancarios.
- Emisión de cheques pagos online y transferencias bancarias.
- Elaboración y análisis de reportes de incobrabilidad.

Automotriz San Borja S.A.C.

Enero – Marzo 2011

Empresa especializada en la comercialización de vehículos de las marcas Jeep, Dodge, Chrysler y Ram. Con más de 100 empleados.

Asistente de tesorería y finanzas

- Análisis de saldos diarios de Bancos.
- Elaboración de reportes semanales, cheques, órdenes de pago, y transferencias al exterior.
- Registro de provisiones internas.
- Coordinación con proveedores y funcionarios de bancos.
- Manejo de transferencias electrónicas.

Banco de Crédito del Perú

Febrero 2006 - Octubre 2010

Es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú.

Promotora principal, Promotora de servicios.

- Venta de productos intangibles (seguros y tarjetas).
- Colocación, análisis y evaluación de créditos.
- Mantenimiento del crédito y rendimiento
- Conocimiento de pasivos y activos bancarios y su promoción con los clientes.
- Evaluador de indicadores como productividad, calidad y ventas.
- Análisis de estados financieros de los clientes, situación ante la Superintendencia de Banca y Seguros y perfil comercial

Weis y Asociados S.C.

Febrero 2006 – Octubre 2010

Estudio Contable y Auditoria, con experiencia en diversos rubros de empresas.

Asistente contable

- Registro de operaciones contables
- Análisis de cuentas.
- Declaración y pago de tributos y AFP.
- Controlar los regímenes de detracción, percepción y retención.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
Maestra en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 – 2014
Maestría en Finanzas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2010 - 2011
Especialidad en Finanzas

UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES 2003 - 2008
Contador Público

OTROS ESTUDIOS

INSTITUTO SUPERIOR SISE 2005
Técnico en Computación

ICPNA / LANG GROW
Ingles Básico –Intermedio.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Maestro en Administración
Título de la Tesis:	Plan de negocios para determinar la viabilidad de una plataforma digital para incentivar el comportamiento del cliente hacia una marca a través de Advergaming y Gamification
Autor (es):	Sergio Gerson Lizana Luyo Ysbelt Ninamancco Sarmiento Paxy Paola Sarmiento Vidal Karina del Carmen Taboada Rojas

Resumen:

En la actualidad estamos viviendo un cambio de generación a una era digital, reflejándose en muchos aspectos de la vida, así como en el Marketing, el cual viene migrando del canal tradicional al digital, debido a la mayor eficiencia que proporciona a los clientes y a una mejor medición de los resultados, además de acercar a las Marcas con las necesidades del cliente de hoy.

Dada esta tendencia, para muchas empresas es imprescindible invertir en marketing digital, encontrándose las Marcas compitiendo por llegar a su cliente final y transmitirle información de su producto de una manera relevante, por ello se están aplicando herramientas innovadoras como Advergaming y Gamification, las cuales permiten generar un impacto en el cliente de una forma innovadora, logrando una recordación de marca e incentivando la preferencia.

En este contexto encontramos a los programadores de videojuegos, quienes tienen la carencia de una plataforma que les permita exponer su trabajo y ganar reconocimiento en el medio, según lo recogido en las entrevistas a profundidad. Respecto a los usuarios, son personas que interactúan con videojuegos u otras aplicaciones de entretenimiento en su smartphone en sus ratos libres o en su tiempo de ocio.

Por lo mencionado anteriormente, se ha identificado una necesidad de conectar a estos tres grupos i) Marcas Auspiciadoras ii) Programadores de Videojuegos iii) usuarios de aplicaciones móviles de entretenimiento y videojuegos en Smartphone, en una

plataforma digital que propicie su interacción y satisfacción de necesidades. A fin de tener una base para implementar el modelo de negocio, se realizaron 3 pivots, de los cuales se pudo llegar a diferentes conclusiones de mejora para el modelo final.

En tal sentido, el presente proyecto tiene como objetivo general determinar la viabilidad comercial, económica y operativa de una plataforma digital que emplea Gamification y Advergaming a fin de generar engagement entre las marcas auspiciadoras y sus consumidores con los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los pivots realizados, y mediante la experiencia, resultados y aprendizaje obtenidos, establecer las bases para el modelo de negocios que se propondrá.
- Identificar y realizar la investigación de los grupos de interés para obtener las variables claves para el modelo de negocio.
- Investigar las principales estrategias y medios para desarrollar el mix de marketing de la propuesta valor.
- Establecer los perfiles necesarios para el modelo de negocio y determinar los puestos claves y sensibles para la continuidad del proyecto.
- Identificar los factores y variables principales en el análisis estratégico del modelo y reconocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudieran ser sensibles a la propuesta de negocios.
- Establecer la viabilidad económica y financiera del modelo de negocios para determinar la generación de valor para los accionistas y la rentabilidad del proyecto.
- Identificar los principales riesgos asociados al proyecto, determinando la concentración de los mismos, y proponiendo mitigadores que pudieran controlar o reducir sus efectos.

El modelo de negocio es una plataforma digital que conecta a estos tres intervinientes de manera que puedan interrelacionarse y cubrir sus necesidades, por el lado de la Marca auspiciadora le brinda un canal innovador para transmitirle al cliente final el valor de la Marca, por el lado de los programadores de videojuegos un medio para exponer su trabajo, y generar ingresos por adecuar sus juegos y finalmente el usuario final quién a través de la plataforma podrá tener un medio de entretenimiento en sus ratos de ocio, además de recibir recompensas tangibles por su participación.

En la investigación de mercado realizada, para las Marcas Auspiciadoras, se realizaron entrevistas a profundidad a los especialistas de Marketing digital, permitiendo identificar la oportunidad hacia nuestro cliente final, por otro lado se realizaron entrevistas a profundidad a los programadores de videojuegos lo cual, permitió tener mayor claridad de la oportunidad existente en el medio y que podría consolidarse con una alianza estratégica, finalmente encuestas y focus group a los usuarios de la plataforma, quienes brindaron las especificaciones funcionales y estrategias de marketing.

El Target son hombres y mujeres de 18 a 34 años, del NSE B, por la tendencia del incremento de uso de Smartphone que ha tenido este segmento, determinándose dos líneas de negocio claramente definidas:

- Advergaming, esta línea de negocio está dada por la adecuación de los videojuegos a solicitud de la Marca auspiciadora, de acuerdo a lo que se busque transmitir al cliente, al usuario se le ha denominado Player.
- Gamification, esta línea de negocio está basada en generar retos con objetivos específicos solicitados por las Marcas Auspiciadoras, al usuario se le ha denominado Challenger.

De acuerdo al perfil del usuario de la plataforma y de los clientes, las Marcas Auspiciadoras, el canal publicitario y de fidelización serán las redes sociales, permitiendo una comunicación fluida hacia los usuarios además de tener información detallada de los resultados de las campañas.

Finalmente, se estableció la viabilidad del proyecto de inversión a través del análisis financiero, obteniendo un VAN de s/. 493,625 y una TIR de 88 %, se determinó las variables más sensibles, concluyendo que el proyecto es rentable y genera valor para los accionistas.

Así mismo y para reforzar la evaluación financiera, identificamos los riesgos, encontrando concentración de riesgos moderados y mayores, sobre los cuales hemos establecido mitigadores para reducir o controlar sus efectos.

Resumen elaborado por los autores de esta Tesis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En los últimos años los usuarios de Smartphone se han incrementado considerablemente, en el mundo el número de usuarios que usan un smartphone es de 2,850 millones según el Mobile World Congress 2018. En Perú la cantidad de smartphone que ingresan al Perú se ha triplicado en los últimos 4 años, pasando de 1 millón de importaciones por trimestre en el 2014 hasta 3 millones como proyectado del 2018, según Ignacio Nores vicepresidente de Mercado personas de Entel Perú. La Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI) confirma este crecimiento toda vez que la tenencia de los Smartphones en los hogares ha sido de tipo exponencial a nivel Perú, teniendo un crecimiento de 61% en el sector AB en los últimos tres años, como se refleja en la última encuesta que realizó a nivel nacional, lo cual demuestra que cada vez más personas están conectadas a internet y a las redes sociales como Facebook, Twitter, instagram, etc. (CPI, 2017)

Por otro lado la inversión en canales digitales de las Marcas como medio publicitario sigue en aumento, como lo señala GFK al cierre del 2017 se tuvo un incremento de S/342MM versus el año anterior, siendo el segundo medio más demandado, para muchas empresas del sector se ha vuelto un medio de comunicación indispensable, generando una competencia entre las Marcas para posicionarse en sus clientes, por ello están en la búsqueda de innovación que les permita diferenciarse, entre otras ventajas que tiene este medio como es la eficiencia de la inversión y la medición en tiempo real, a diferencia de los medios tradicionales. (Gestion, 2018).

Respecto al Marketing digital existen tendencias como Advergaming y Gamification que han estado presentes desde los años 50's hasta en la actualidad y que han ido evolucionando hasta hoy en día convertirse en una herramienta para promover la creación, comunicación e intercambio de ofertas para nuevos clientes. Estas herramientas han sido empleadas en países como Estados Unidos, teniendo los siguientes resultados “los usuarios recuerdan el 30% de las marcas mostradas en videojuegos inmediatamente después de la experiencia de juego, y siguen recordando el 15% de las mismas después de cinco meses, lo que implica niveles sensiblemente superiores de recuerdo respecto de un medio tradicional como la TV” (Headwaydigital, 2016), explica el citado estudio de

la Revista Internacional de Investigaciones publicitarias. Por ello se considera una herramienta que brinda oportunidades en la comunicación.

Otra tendencia importante que viene creciendo en Perú es el desarrollo de videojuegos y con ellos la industria de programadores, esto evidenciado en el crecimiento de la oferta de educación especializada para este rubro, sin embargo aún es un mercado inmaduro en el Perú, esto debido a que no tiene una organización sólida que los represente y que vele por su desarrollo, además del poco apoyo del gobierno, sin embargo, es una tendencia que va en aumento y va perfeccionándose para competir con los países de la región.

1.2. Idea de Negocio

Desarrollar una aplicación móvil que se llamará “EasyJuegas?” que permita que las Marcas Auspiciadoras puedan generar engagement con sus clientes a través de los juegos y retos que se expondrán en ella, empleando herramientas de Gamification¹ y Advergaming² respectivamente. En el caso de los juegos serán provisto por los Programadores de Videojuegos quienes buscan tener un canal donde exponer su trabajo y ganar reconocimiento, los retos por su parte serán elaborados por los creativos de la empresa de acuerdo a lo que espera lograr la Marca auspiciadora, nuestros clientes.

1.3. Objetivo general y Objetivos específicos

Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial, económica y operativa de una plataforma digital que emplea Gamification y Advergaming a fin de generar engagement entre las marcas auspiciadoras y sus consumidores.

Objetivos Específicos:

- Analizar los pivots realizados, y mediante la experiencia, resultados y aprendizaje obtenidos, establecer las bases para el modelo de negocios que se propondrá.
- Identificar y realizar la investigación de los grupos de interés para obtener las variables claves para el modelo de negocio.
- Investigar las principales estrategias y medios para desarrollar el mix de marketing de la propuesta valor.

¹ Gamification: Es una técnica por la cual los públicos se interesan en un producto a través de una mecánica de juego. (Galvan, 2018)

² Advergaming: Práctica de crear videojuegos para publicitar una marca, producto, organización o idea. (Romero, 2013)

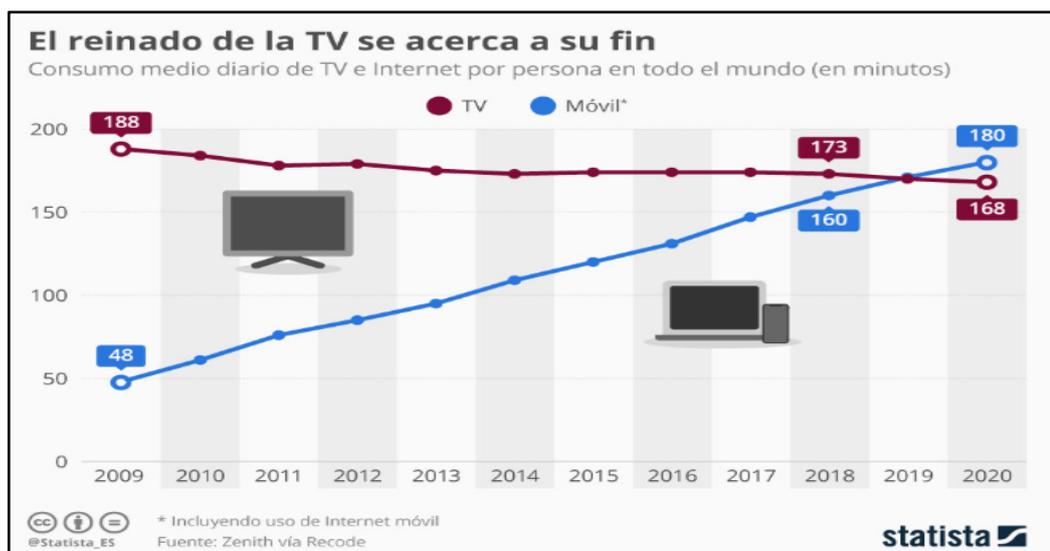
- Establecer los perfiles necesarios para el modelo de negocio y determinar los puestos claves y sensibles para la continuidad del proyecto.
- Identificar los factores y variables principales en el análisis estratégico del modelo y reconocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pudieran ser sensibles a la propuesta de negocios.
- Establecer la viabilidad económica y financiera del modelo de negocios para determinar la generación de valor para los accionistas y la rentabilidad del proyecto.
- Identificar los principales riesgos asociados al proyecto, determinando la concentración de los mismos, y proponiendo mitigadores que pudieran controlar o reducir sus efectos.

1.4. Justificación

El presente plan de negocios tiene como propósito aprovechar una tendencia favorable en el mercado nacional hacia la inversión en medios digitales a través del desarrollo de una aplicación móvil que permita una interacción constante entre las empresas y sus clientes, empleando herramientas como Advergaming y Gamification.

Al respecto, a nivel mundial el consumo de internet en relación con la TV se está incrementando, de tal forma que superara en un año al consumo de TV (Moreno G. , 2018) (Ver figura 1.1.).

Figura 1.1. Consumo en minutos de televisión e internet por personas



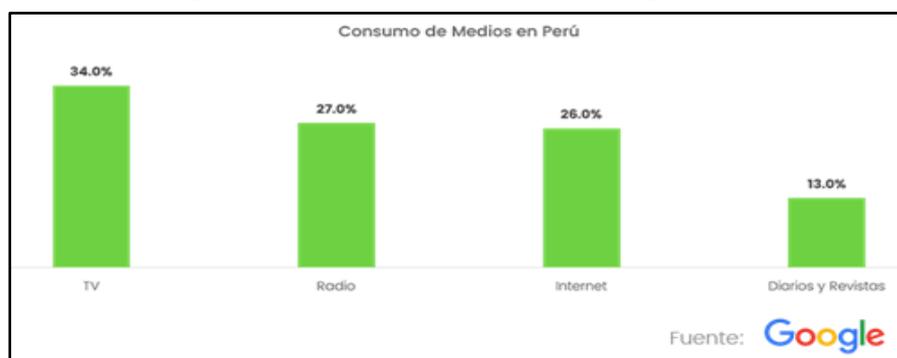
Fuente: (Moreno G. , 2018)

Por el lado de la empresa en el Perú hay una tendencia creciente en la inversión de marketing digital en comparación con el marketing tradicional, acorde a lo señalado por Interactive Advertising Bureau (IAB), organismo a nivel mundial que representa a la industria de la publicidad online, a través de su oficina en Perú (IAB Perú) “La industria digital publicitaria ha evolucionado de manera notable en el Perú. En los últimos 6 años esta industria ha crecido en S/ 241 millones: de S/ 101 millones en el 2012 a 342 millones al cierre del 2017. Lo que representa un crecimiento acumulado de 239%.” (Gestion, 2018).

De acuerdo a una encuesta elaborada por Seminario Perú y presentada en el Congreso Anual de Marketing (CAMP), en el Perú del 10% al 30% del presupuesto en Marketing se destina a medios digitales. (El Comercio, 2015)

Esta tendencia va en aumento y está empezando a migrar desde los canales tradicionales. De hecho, del total de inversión publicitaria en el país, la inversión en publicidad digital supera lo invertido en medios como revistas y diarios y está a punto de superar a la inversión radial. Dadas las tendencias de crecimiento, esto se logrará en el corto plazo. (Ver figura 1.2.).

Figura 1.2. Consumo de medios del país



Fuente: (Go Digital, 2016)

De otro lado, en el segmento joven existen dos fenómenos de interés asociados a esta tesis. Por un lado, existe un desapego cada vez mayor hacia las marcas. Según Bond Brand Loyalty en un estudio sobre fidelidad, 6 de cada 10 consumidores de la generación millennials no tendrían remordimiento a la hora de cambiar de marca si es que les ofrecen mayores beneficios y ventajas (PuroMarketing, 2014). Además, existe una fuerte tendencia hacia el uso de internet a través de smartphone, lo cual se refleja en el estudio

de tenencia y uso de los smartphones, realizado por Ipsos, en el cual estima que 7.4 millones de personas cuenta con un smartphone. (Ver figura 1.3.).

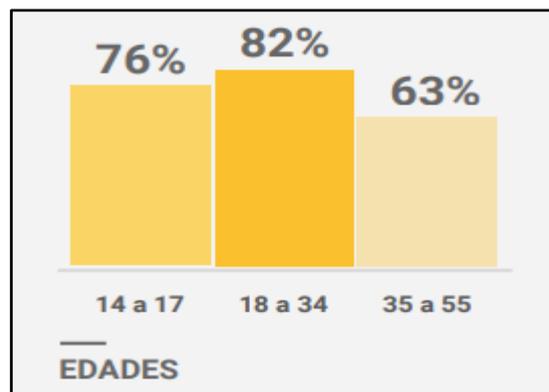
Figura 1.3. Tenencia de smartphone



Fuente: (Ipsos, 2017)

Con relación al factor demográfico según el estudio realizado por Google/Ipsos, hay una tendencia de uso de smartphone del 82% entre personas de 18 a 34 años. (Ver figura 1.4.).

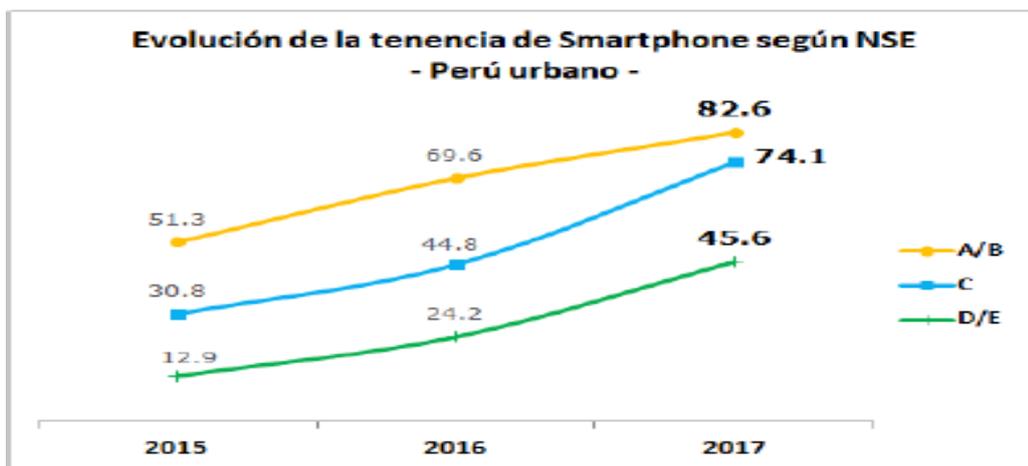
Figura 1.4. Uso del smartphone por edades



Fuente: (Google/Ipsos, 2016)

Respecto al nivel socioeconómico según estudio de CPI la tenencia de Smartphone a nivel nacional se focaliza en el NSE A/B con un 82.6% (Ver figura 1.5.).

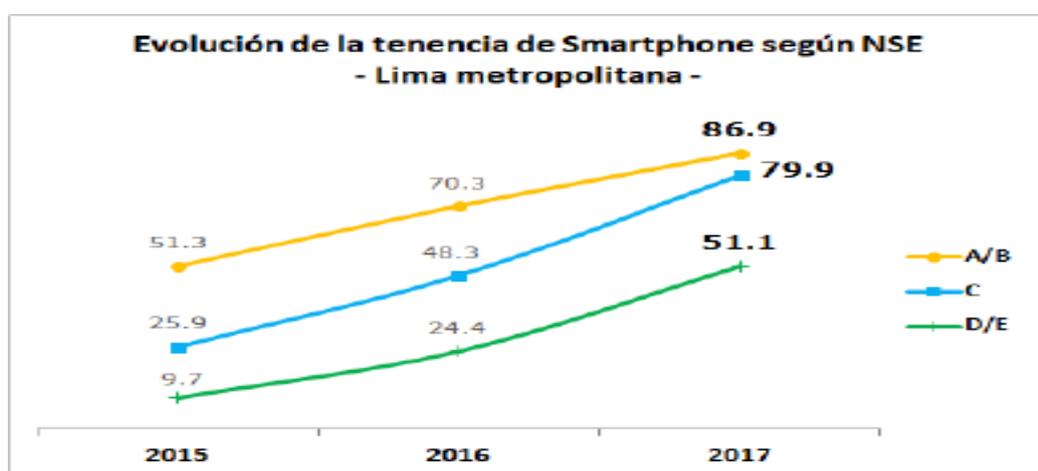
Figura 1.5. Tenencia de smartphone Perú urbano



Fuente: (CPI, Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú, Market report N° 08, 2017)

En relación a la tenencia de Smartphone a nivel Lima Metropolitana al igual que a nivel nacional se centra en el NSE A/B con 86.9%. (Ver figura 1.6.).

Figura 1.6. Tenencia de smartphone Lima Metropolitana



Fuente: (CPI, Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú, Market report N° 08, 2017)

Asimismo, a nivel nacional la población hace uso de su smartphone por un estimado de siete horas en promedio y tiene un aproximado de doce aplicaciones móviles (Ver figura 1.7.).

Figura1.7. Estadísticas de uso de Smartphone



Fuente: (Ipsos, 2017)

Finalmente, por el lado de los Programadores de Videojuegos existe no solamente una gran necesidad de reconocimiento por el trabajo realizado, sino que, al desarrollar un juego, ellos afrontan un alto costo fijo de desarrollo. De acuerdo a las entrevistas realizadas en esta tesis, el desarrollo de un videojuego tarda alrededor de tres años para poder estar en versión final. Este costo es asumido enteramente por el desarrollador.

Adicionalmente, existen problemas para masificar el uso del videojuego y llegar a punto de equilibrio debido a los costos de promoción asociados.

Cabe precisar, que en los últimos años hay dos tendencias de usos de estrategias de marketing, siendo una de ellas el Advergaming, el cual consiste en enviar un mensaje de la marca al cliente que lo asocie de una forma positiva a través de un juego (Puerma, 2014).

De otro lado la estrategia de Gamification, que consiste en el uso de elementos de juego en ambientes no lúdicos. (El Comercio, 2018).

En este sentido, este plan de negocio busca determinar la viabilidad de desarrollar una plataforma que permita enlazar a estos tres grupos de interés con el objetivo de brindar una propuesta de valor apreciada para cada uno de los grupos previamente descritos.

En primer lugar, proporcionar a las marcas un canal diferente que permita tener un vínculo cercano con sus clientes motivando su afinidad por ellos por medio de la

Gamification y el Advergaming. En segundo lugar, por el lado de los clientes se busca proporcionar alternativas de juegos innovadores enfocados al mercado peruano y relevante al proporcionar gratificación rápida a través de recompensas asociadas a las Marcas Auspiciadoras. Finalmente, a los Programadores de Videojuegos les proporcionará una mayor exposición de sus trabajos y una rápida monetización de sus desarrollos a través de la inversión de las Marcas Auspiciadoras.

1.5. Alcances y limitaciones

Si bien el escalamiento del negocio no necesariamente está ligado a una zona particular del país, para esta primera etapa se evaluará el atractivo de esta propuesta de negocio en Lima metropolitana. Por ende, los resultados de esta tesis no necesariamente podrían aplicarse a otras ciudades del Perú o América Latina.

Asimismo, si bien esta tesis busca ser implementada en el futuro, el alcance de este proyecto busca determinar la viabilidad del plan de negocios. La posterior implementación de este plan se encuentra fuera del alcance de esta tesis.

Las limitaciones a esta tesis están relacionadas principalmente a la falta de información y de tiempo. Respecto a la primera, no se cuenta con estadísticas formales de la población programadores de videojuegos claramente identificadas. Asimismo, el mercado de juegos online está en crecimiento por lo que la obsolescencia de la información también es un tema importante. Sin embargo, se ha realizado un proceso de levantamiento de información de fuentes primarias para poder cubrir con esta limitación. Respecto a la segunda, debido a que la realización de la tesis se está dando en paralelo a las clases de la maestría y el trabajo, consideramos que el tiempo asignado a este trabajo ha sido limitado.

En este primer capítulo, se presentaron los objetivos asociados a esta tesis, se discutió la justificación de este proyecto y porqué tendría sentido realizar este plan de negocios. Finalmente se mencionaron los alcances y limitaciones asociados al presente trabajo.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo se describe en primer lugar el origen de esta idea de negocio, su evolución a lo largo del tiempo, las iteraciones y pivoteos realizados y el modelo de negocio que queremos evaluar en esta tesis. Para la descripción, se utilizará algunos conceptos asociados a la metodología Lean Startup (Ries, 2011) y de Alexander Osterwalder y Pigneur (2010).

2.1. Antecedentes

Como se menciona en la metodología Lean Startup (Ries, 2011), el objetivo básico es el aprendizaje continuo a través de experiencia constante con el mercado. Dicho aprendizaje se denomina aprendizaje validado. Para poder alcanzar el aprendizaje validado es necesario seguir un proceso que empieza desde la propuesta de valor, pasa por la experimentación en el mercado relevante a través de prototipos, sigue con la medición del experimento y finalmente termina con la decisión respecto a los factores del modelo de negocio se validan y cuáles se descartan.

En dicho proceso, la metodología lean sugiere que pueden existir cambios en el modelo de negocios original. Los cambios en algunos componentes del modelo original se denominan iteraciones. En cambio, los cambios sustanciales del modelo se denominan pivots, donde los supuestos básicos del modelo evolucionan y dan pie a otro modelo significativamente diferente al anterior. El objetivo de este proceso es encontrar un producto mínimo viable (MVP).

Como se describió en el primer capítulo, para que el modelo de negocio propuesto funcione es necesario que interactúen tres grupos de stakeholders: las Marcas Auspiciadoras, los Programadores de Videojuegos y los usuarios. Este tipo de modelo de negocio encaja dentro de uno de los patrones definido por Osterwalder y Pigneur (2010) denominado multiplataforma. De acuerdo a su definición, se entiende como multiplataforma a un modelo de negocio donde se busca “atraer diferentes tipos de consumidores independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 7) Para que el modelo de multiplataforma funcione es necesario que los distintos grupos de clientes participen de manera simultánea en el modelo de negocio.

2.2. Historia del Negocio

En la versión inicial de la idea de negocio se buscaba que la comunidad universitaria de la PUCP, consiga descuentos a través de una aplicación móvil.

El objetivo de la aplicación móvil era encontrar lo siguiente: usabilidad (que sea muy fácil de usar), un modelo de negocio rentable y un rápido escalamiento. Tras diferentes pruebas se realizaron los siguientes pivoteos:

2.2.1. Primer pivot:

2.2.1.1. Idea de negocio:

Se desarrolló una plataforma donde se ofrecía descuentos sin límite de caducidad de los comercios de la PUCP y además se enlazaba con los descuentos ofrecidos por cuponeras reconocidas como Groupon, Cuponatic entre otros.

2.2.1.2. Generación de valor:

En relación a las Marcas auspiciadoras, podían captar a los estudiantes en horarios que no tenían mucha afluencia.

Por otro lado, los usuarios, en este caso los estudiantes, podían generar valor debido a que accedían a promociones de sus marcas favoritas a un mejor precio.

2.2.1.3. Experiencia:

La idea de negocio se inició en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) específicamente en la facultad de Ingeniería Industrial, donde se quería realizar un groupon para universitarios.

Gracias a la ayuda de EQUIPU-PUCP (Semillero de emprendedores que apoya el desarrollo y crecimiento de las ideas de emprendimiento) se pudo difundir la aplicación móvil en los diferentes eventos que se tenía en las facultades de Ingeniería. En el tiempo de prueba no se obtuvo una acogida ya que no se diferenciaba de otras cuponeras de descuentos como Groupon, Cuponatic, etc.

Los usuarios al momento de probarlo buscaban una aplicación móvil útil y que pueda ofrecer promociones de sus marcas preferidas.

2.2.1.4. Medición de resultados:

Se pretendía tener 100 descargas en Apple store en un mes, pero solo se obtuvieron 20 descargas en el mismo periodo de tiempo.

2.2.1.5. Aprendizaje:

Por el lado de las Marcas Auspiciadoras buscaban un canal innovador por medio del cual puedan transmitir sus descuentos a los clientes. Sin embargo, la plataforma era similar a otras cuponeras de descuentos como Groupon, Cuponatic, entre otras. Como consecuencia, no se podía ofrecer a los usuarios descuentos exclusivos.

Respecto a los usuarios no se logró captar al público estimado por ello no se tuvo un tráfico atractivo para la inversión de las Marcas. Es así que se tomó este punto como relevante para el siguiente Pivot dándole un mayor enfoque al tráfico de usuarios.

En relación a la aplicación se debería identificar una función que permita mayor interacción de los usuarios con los descuentos ofrecidos.

2.2.2. Segundo pivot:

2.2.2.1. Idea de negocio:

Implementando lo aprendido en el primer pivot, se mejoró la plataforma incluyendo la publicación de regalos o descuentos en cualquier momento de forma aleatoria y con un tiempo de vencimiento, este era el principal diferenciador con las cuponeras de descuento ya que los usuarios estaban a la expectativa de las nuevas promociones.

El prototipo que se tenía fue un notificador de promociones, con un stock y tiempo determinado.

2.2.2.2. Generación de valor:

Las marcas auspiciadoras, podían dar a conocer sus productos e incrementar sus clientes. Asimismo, podían medir el impacto de una promoción lo cual hacía que la empresa auspiciadora pudiera estimar el retorno de su inversión en Marketing.

Por el lado de los usuarios, podían obtener premios y descuentos de sus marcas favoritas.

2.2.2.3. Experiencia:

Con la ayuda de EQUIPU-PUCP y diferentes centros federados de las diversas facultades de ingeniería se pudo promocionar la aplicación móvil. En ese tiempo se pudo comprobar que las personas bajaban y revisaban las promociones, pero solo permanecían por poco tiempo.

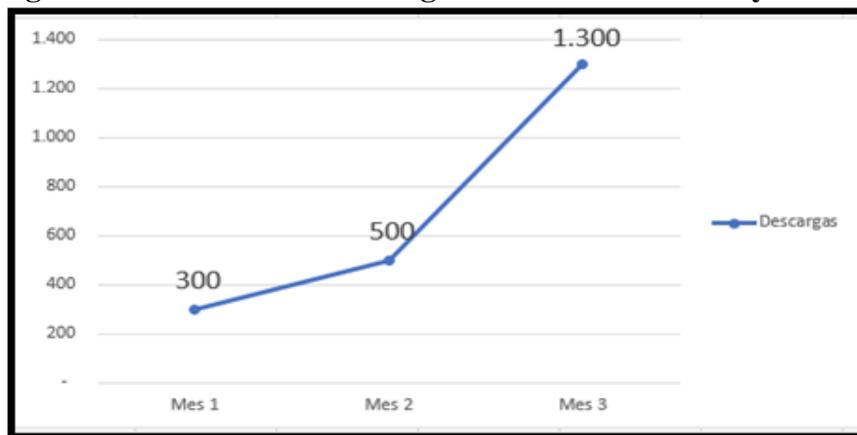
Se buscó empresas nuevas que quieran ser conocidas por sus productos o nuevos lanzamientos de productos.

En las pruebas de lanzamiento de promociones se tuvo buena acogida, a los 10 minutos de publicar el aviso, ya había personas canjeando los regalos. Se cumplió el objetivo de que los usuarios mantengan la aplicación móvil y la visiten frecuentemente. No obstante, esto no era muy llamativo para las empresas ya que las personas solo iban por el regalo y descuento, con lo cual no hacía que las personas recuerden la marca donde adquirieron el regalo.

2.2.2.4. Medición de resultados:

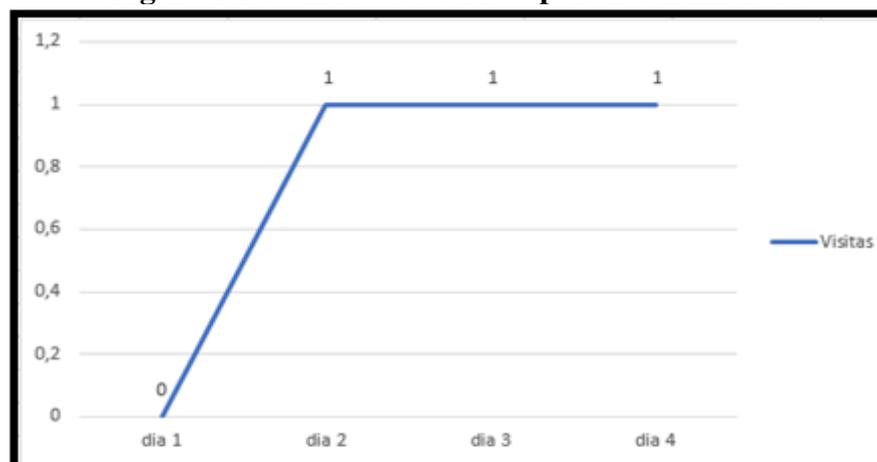
Se logró alcanzar 1,300 descargas en un trimestre, 65% a través de plataforma de Android y el resto en iOS, los usuarios visitaban la aplicación móvil una vez por día. (Ver figura 2.1. y 2.2.).

Figura 2.1. Cantidad de descargas en un trimestre iOS y Android



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 2.2. Cantidad de visitas por día en Android



Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.2.5. Aprendizaje:

Por el lado de las Marcas Auspiciadoras, después de reuniones con representantes locatarios dentro de la universidad, se enfatizó que las empresas buscan recordación de marca, es por eso que invierten en billboard o en medios publicitarios importantes. La aplicación desarrollada descuidó este punto, debido a que se priorizó un enfoque hacia el usuario y generación de tráfico.

En relación al usuario, se identificó que el canje de productos se debería obtener en cualquier momento y no en una hora específica, dado que algunos estudiantes podrían tener clases, lo cual le imposibilitaba ir a los lugares de canje.

Finalmente, en cuanto a la aplicación móvil, se debería desarrollar una funcionalidad que mantenga al usuario a la expectativa y genere un vínculo con la marca, buscando la fidelización y el uso frecuente.

2.2.3. Tercer pivot:

2.2.3.1. Idea de negocio:

De acuerdo a lo aprendido en el segundo pivot, la aplicación debería conectar al usuario con la marca. En ese sentido se realizaron las adecuaciones, y para generar en el usuario un vínculo con la marca, se desarrollaron juegos básicos para incluirlos en la aplicación móvil. A través de esta aplicación los usuarios podían ganar puntos y realizar el canje de premios, logrando captar el interés de los usuarios y su permanencia. Asimismo, se retiró la vigencia limitada de los premios.

El prototipo tuvo tres vistas definidas, una para los diferentes videojuegos internos, otra para las promociones y una para los canjes realizados.

2.2.3.2. Generación de valor:

Las marcas auspiciadoras, podían realizar campañas de sus productos y publicar sus marcas en los diferentes videojuegos de una manera no invasiva, por un periodo de tiempo. La plataforma les ofrecía usuarios con mayor permanencia en la aplicación.

Por otro lado, los usuarios podían ganar premios o descuentos, entreteniéndose en los juegos, los premios podían ser canjeados en un periodo determinado.

2.2.3.3. Experiencia:

Con la ayuda de EQUIPU-PUCP y diferentes centros federados de las diversas facultades de ingeniería, sociales, arquitectura y letras se pudo promocionar la aplicación

móvil, además de salir en la revista universitaria Punto Edu PUCP y participar en diferentes ferias para todo el campus.

Los usuarios entraban a la aplicación móvil para jugar y ganar puntos, con los cuales podían canjear diferentes premios de sus marcas preferidas. Con la nueva propuesta se encontró que las personas jugaban en sus tiempos libres, como por ejemplo cuando se movilizaban por medio de un transporte público, esperaban a amigos o para combatir el estrés. En las diferentes pruebas se publicaron avisos publicitarios no invasivos en los juegos y se llegó a la conclusión que los usuarios recordaban la marca después de jugar, debido a que se les preguntaba acerca de las marcas que habían visto mientras jugaban y respondían de manera correcta.

Gracias a la acogida de la aplicación móvil, la empresa Spektro Entertainment mostró interés en integrar sus juegos móviles en la plataforma desarrollada. Así como esta empresa se captó la atención de otros programadores independientes por lo que se identificó que existía una comunidad con la necesidad de mostrar sus juegos a los usuarios.

Los problemas que se identificaron surgieron al momento de canjear los premios ofrecidos ya que se necesitaba de un lugar físico para entregar los premios ganados. De hecho, se restringía a solo dar regalos o descuentos a la comunidad PUCP, ya que las oficinas se ubicaban en el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) de la Universidad. Con el tiempo la aplicación móvil se hizo conocida en otras universidades para lo cual era necesario tener oficinas fuera de la PUCP.

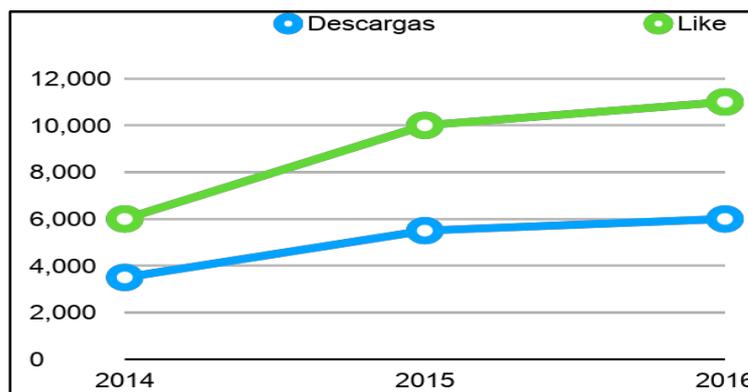
Gracias a la acogida de la aplicación móvil se consiguió el interés de marcas como Cineplanet, Papa Jhon's y Dunkin donuts, no concretando las inversiones debido a que las empresas percibieron problemas logísticos en la entrega de premios lo cual dañaría la imagen de la Marca.

Se continuó con este modelo hasta el 2016, a fin de identificar mejoras, y plantear un nuevo modelo con mayor alcance.

2.2.3.4. Medición de resultados:

Las pruebas de la aplicación móvil solo se realizaron en las facultades de Ingeniería de la PUCP alcanzando 5,600 descargas activas en un año y medio, como se puede ver en el siguiente gráfico Figura 2.3.

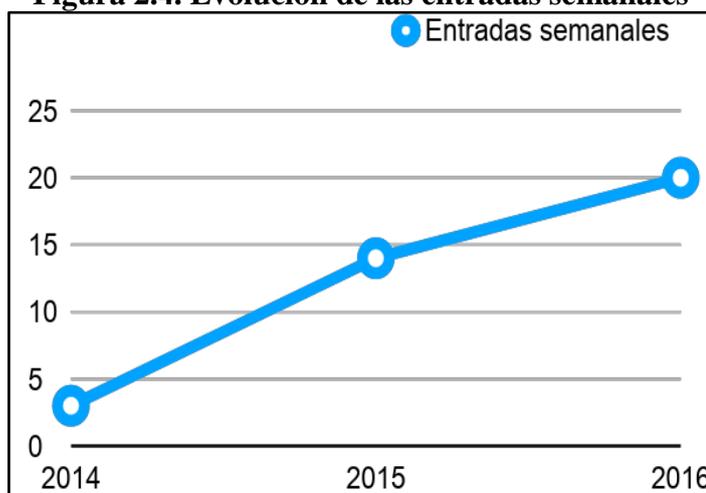
Figura 2.3. Cantidad de descargas periodo 2014 al 2016



Elaboración: Autores de esta tesis

El incremento del uso de la aplicación móvil fue hasta 20 veces semanales y en promedio el usuario se mantenía 15 minutos en la aplicación móvil, la evolución de entradas semanales se puede ver en la Figura 2.4.

Figura 2.4. Evolución de las entradas semanales



Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.3.5. Aprendizaje:

Las Marcas Auspiciadoras, buscaban que los regalos y descuentos se hicieran de manera digital para no tener problemas logísticos.

Asimismo, se identificó la necesidad de las marcas de contar con indicadores para medir el rendimiento.

Con respecto a los usuarios de la plataforma, se pudo conseguir que estén conectados de manera frecuente en los juegos desarrollados y por periodos de tiempo significativos.

Dada la acogida que se tuvo de usuarios, los programadores de videojuegos mostraron interés en integrar sus juegos en la plataforma. Los programadores se enfocan

en el desarrollo de videojuegos y no necesariamente en su difusión. Esto trae consigo que los desarrollos no necesariamente calcen con lo que buscan las marcas auspiciadoras y por lo tanto no era eficiente incorporarlos en la plataforma en ese momento. Asimismo, el modelo de ingresos respecto a este nuevo segmento objetivo no fue claramente establecido.

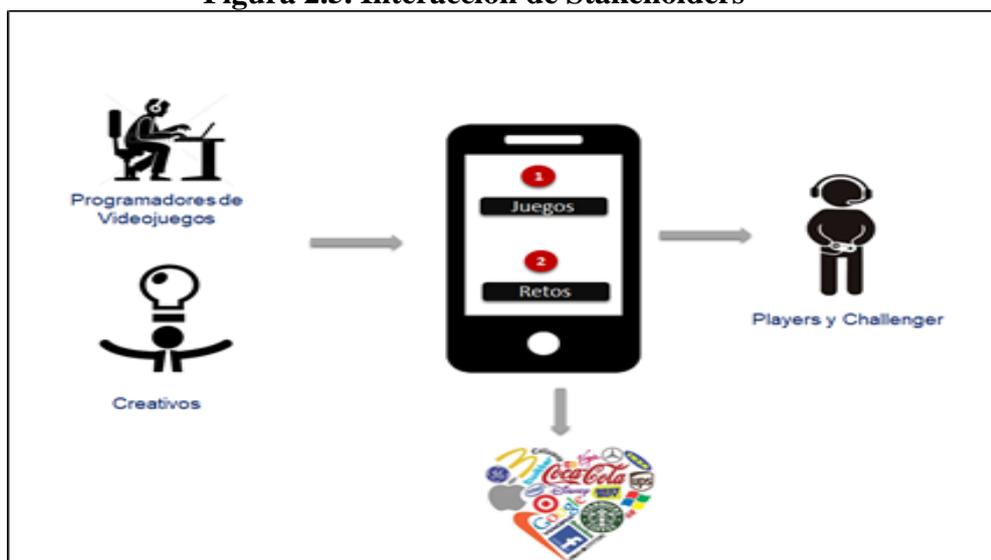
2.3. Modelo del Negocio Propuesto

Para que el modelo de negocio propuesto funcione, se implementó el aprendizaje obtenido a través de los experimentos realizados en este tercer pivot. En este modelo de negocio se vio por conveniente incluir como socio estratégico a los Programadores de Videojuegos ya que ellos proveían a la plataforma del componente clave para retener a los usuarios, generando el tráfico esperado por las Marcas, soportado en la herramienta Advergaming. Además, se incluyó una línea adicional de negocio basado en Gamification que son los retos, esto debido al interés mostrado por las Marcas Auspiciadoras en poder interactuar con su público objetivo.

Por ello este modelo considera la participación de tres grupos claves: las Marcas Auspiciadoras que son nuestros clientes, los Programadores de Videojuegos y los creativos, para los juegos y retos respectivamente, como los proveedores del servicio y los Players y los Challengers como los usuarios de la plataforma, los cuales se detallarán a continuación.

Dichos Stakeholders interactúan de la manera sugerida en la Figura 2.5.

Figura 2.5. Interacción de Stakeholders



Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se muestra el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) (Ver figura 2.6.), que se ha usado para desarrollar el modelo de negocio como se aprecia en la figura 2.7.

Figura 2.6. Modelo CANVAS



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Figura 2.7. Modelo CANVAS del modelo de negocio

<p>Asociaciones Claves:</p> <p>Empresas interesadas en invertir en el posicionamiento de su marca.</p> <p>Interesados en dar a conocer sus juegos.</p>	<p>Actividades Claves:</p> <p>Proveer una plataforma de entretenimiento con recompensas valoradas.</p> <p>Garantizar que los juegos cumplan con los estándares ofrecidos. Realizar retos innovadores.</p> <p>Atraer clientes de marcas reconocidas.</p> <p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Web Administradora. - Aplicación móvil. - Creativo de retos. - Oficinas. 	<p>Propuestas de valor:</p> <p>Multiplataforma</p> <p>Plataforma de juegos/retos innovadores que busca entretener al usuario, brindándoles recompensas tangibles.</p> <p>Generar engagement con sus clientes.</p> <p>Conocer gustos y preferencias de sus clientes.</p> <p>Brindarles una vitrina para sus videojuegos.</p>	<p>Relaciones con clientes:</p> <p>Captación a través de recompensas acorde al perfil del cliente.</p> <p>Atención personalizada de sus requerimientos y post venta.</p> <p>Reconocimiento.</p> <p>Canales:</p> <p>Aplicación móvil, iOS, android, redes sociales y Universidades.</p> <p>Visitas a las empresas, recomendaciones, publicidad digital.</p> <p>Comunidades de redes sociales, asociaciones de programadores, eventos y festivales</p>	<p>Segmento de mercado:</p> <p>De 18 a 35 años que se encuentren estudiando y/o trabajando del NSE B.</p> <p>Grandes y medianas empresas que inviertan en publicidad digital.</p> <p>Independientes y personas jurídicas.</p>
<p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programadores de videojuegos. - Desarrollo y gestión de la aplicación móvil. - Pauta Digital. - Soporte y mantenimiento de la plataforma. - Personal. 		<p>Fuentes de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Advergaming Venta de publicidad de las marcas auspiciadoras en los juegos desarrollados por los Programadores. - Gamification: Creación de retos innovadores para las Marcas Auspiciadoras. 		
<p> Players y Challengers Marcas Auspiciadoras Programadores de Videojuegos </p>				

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al respecto, se describe los nueve componentes del modelo CANVAS:

2.3.1. Segmento de mercado

El modelo de negocio, cuenta con tres stakeholders claramente definidos: Usuarios conformados por Players y Challengers, Marcas Auspiciadoras y Programadores de Videojuegos, de los cuales se definen a continuación la segmentación:

2.3.1.1. Usuarios:

Por el lado de los usuarios se pueden identificar dos grupos, los Players y los Challengers.

Se entiende por Player a personas de 18 a 35 años que estén estudiando y/o trabajando del nivel socioeconómico B, que frecuentemente utilizan juegos online a través de aplicaciones móviles.

En relación a los Challengers, son personas entre 18 y 35 años que estén estudiando y/o trabajando del nivel socioeconómico B, y se motivan a través de retos y tienen una interacción activa con las aplicaciones móviles, a fin de obtener las recompensas deseadas. No son necesariamente jugadores de juegos online. Sin embargo, son personas que usan aplicaciones móviles y que podrían estar atraídas por retos asociados a su estilo de vida.

2.3.1.2. Marcas auspiciadoras:

El alcance comprende empresas grandes y medianas, esto debido al nivel de inversión que manejan, teniendo mayor probabilidad de invertir en Marketing digital

Por estos motivos, el proyecto está enfocado en brindarles un canal innovador para poder generar engagement con sus clientes.

2.3.1.3. Programadores de videojuegos:

Los Programadores de Videojuegos son personas que desarrollan videojuegos en plataformas como java, JavaScript, entre otras y prestan sus servicios a través de empresas dedicadas al rubro de forma independiente. Además, existen Asociaciones de Programadores de Videojuegos, las cuales incentivan el desarrollo.

Este segmento busca contar con canales adecuados para dar a conocer los juegos que han desarrollado. No obstante, para lograr ello deben afrontar directamente el costo y tiempo relativamente largos de desarrollo.

2.3.2. Propuestas de valor:

Se tienen tres propuestas de valor que se integran a las dos líneas de negocio que se describirán en el acápite 2.3.10.

La propuesta de valor interrelaciona tres grupos claves: En primer lugar, los usuarios a través de los Players y Challengers. Para ellos la propuesta de valor es brindarles un espacio de entretenimiento que agrupa los juegos y retos más destacados, con los cuales podrá obtener premios tangibles, recompensando el tiempo de permanencia en la aplicación.

En segundo lugar, nuestra plataforma ayuda a las Marcas Auspiciadoras quienes buscan generar engagement con sus clientes, a través de juegos y retos innovadores, generando fidelización en ellos.

Finalmente, nuestra propuesta de valor ayuda a los Programadores que desean publicitar sus juegos desarrollados, permitiendo tener una vitrina de exposición de sus juegos. Asimismo, permite un alineamiento de sus desarrollos con requerimientos de nuestras Marcas Auspiciadoras minimizando el costo y tiempo de desarrollo, a diferencia de otros medios tradicionales.

2.3.3. Canales:

Para nuestros usuarios finales (Players y Challengers) se utilizará el canal directo, que corresponde a la aplicación móvil a través de Google Store y App Store. Asimismo, se hará uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram y Youtube para dar a conocer la aplicación. En paralelo, se prevé utilizar los canales indirectos de nuestros socios. Por ejemplo, los locales de las Marcas Auspiciadores y los puntos de venta de las empresas (marcas auspiciadoras) para publicitar la aplicación móvil a través de material POP, afiches, promociones y medios digitales. Asimismo, en actividades universitarias.

En relación a las Marcas Auspiciadores se utilizará el canal directo a través de la fuerza de venta interna, las cuales realizarán visitas a las empresas, además se emplearán redes de contactos, recomendaciones y publicidad digital.

Por último, para los Programadores de Videojuegos, se utilizarán las comunidades de programadores de redes sociales y las asociaciones de programadores como la Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos y Animación (APDEVA), Compañía de Videojuegos Asociadas (CVA) y Fundación Internacional Games Developers Association – Perú (IGDA Perú). Asimismo, se participará en los eventos o

festivales que se realizan para promocionar los videojuegos como Lima Game Jam, Mas Gamers, Tech Festival entre otros.

2.3.4. Relaciones con clientes:

Con los usuarios, se relacionarán a través de la plataforma digital la interacción será de manera virtual y donde se priorizará la relación a través de recompensas tangibles.

Respecto a las Marcas, se dará una atención personalizada a través de sus ejecutivos asignados quienes brindarán los Key Performance Indicators (KPI's) de las campañas a realizar. Asimismo, a través de nuestros ejecutivos se ofrecerá nuevos productos existentes en la plataforma, atender sus consultas y otorgándoles un servicio de postventa.

En el caso de los Programadores se realizarán de manera directa a través de medios digitales donde se les enviará el Brief de la campaña, detallando las necesidades del cliente. Adicionalmente, se contactará a través de las comunidades en redes sociales y Asociaciones de la industria, con la finalidad de darles reconocimiento a través de la plataforma.

2.3.5. Fuentes de Ingresos:

Se considera dos fuentes de ingresos principales, asociadas a las líneas de negocio las cuales están descritas en el numeral 2.2.1 Líneas de negocio.

2.3.6. Recursos claves:

Los activos más relevantes del modelo de negocio, que nos permitirá crear y ofrecer la propuesta de valor a nuestro target, son la web administradora, aplicación móvil, creativo de retos y oficinas, los cuales permitirá establecer comunicación con clientes y percibir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.3.7. Actividades Claves:

En relación a los usuarios, las acciones a emprender para que el modelo funcione son, la gestión de la aplicación móvil, proveer de videojuegos y/o retos que atiendan la necesidad de nuestros clientes a través de los programadores, crear awareness³ de las

³ Trata de posicionar la marca en la mente del usuario para lograr concretar la venta de servicio o productos (ISDIGITAL, 2017).

Marcas Auspiciadoras, siendo esta última la más importante, porque generará tráfico, y permitirá que exista flujo, activando el modelo de negocio.

Por el lado de las Marcas Auspiciadoras, brindarles juegos que cumplan con los estándares y retos innovadores.

Por último, respecto a los Programadores de Videojuegos, captar el interés de marcas relevantes en el medio, que requieran el desarrollo de una mayor cantidad de juegos, realizar publicidad donde se promocióne la plataforma y cobre notoriedad, con la finalidad de que sea el canal preferido de los programadores. Logrando atraer clientes de marcas reconocidas.

2.3.8. Asociaciones Claves:

Tenemos dos aliados claves, las Marcas Auspiciadoras, empresas que tengan interés en posicionar su marca en un segmento, y los Programadores de Videojuegos, ellos nos proveerán juegos innovadores y creativos para la plataforma, los cuales de posicionar la marca en la mente del usuario podrá concretar la venta de servicio o productos a los Players y Challengers.

2.3.9. Estructura de costes:

Dentro de los principales costes se han identificado, a los Programadores de Videojuegos, el desarrollo y gestión de la aplicación móvil, pauta digital, soporte y mantenimiento de la plataforma y personal.

2.3.10. Líneas de Negocio:

La rentabilización del modelo está sustentada en dos líneas de negocio, las cuales están diferenciadas por la metodología a utilizar (Advergaming y Gamification).

2.3.10.1. Primera línea de negocio: Advergaming

Esta línea de negocio está basada en la venta de publicidad a las Marcas Auspiciadoras en los juegos, previamente desarrollados y publicados en la plataforma, consiste en el auspicio que realizan las marcas para poder estar presentes en determinados juegos, de acuerdo al mensaje que quieran transmitir.

La presencia de la marca se dará a través de la publicidad, mediante banners, historias del juego, themes, personajes relacionados, etc. donde la marca solicita estar presente y los Programadores de Videojuegos realizarán las adecuaciones necesarias, recibiendo el

pago acorde al tarifario establecido, en función al tiempo que demore la adecuación del videojuego.

Objetivos:

- Poder brindarle a la marca auspiciante diversidad de opciones que se relacionen con lo que busca transmitir a sus clientes.
- Contar con juegos innovadores, sencillos, que capten la atención de los Players y puedan incentivar un comportamiento de afinidad a la marca.
- Generar el tráfico suficiente con los Players, que permita satisfacer a nuestras Marcas Auspiciadoras y generar ingresos también en los Programadores de videojuegos, creando un círculo virtuoso.

Target:

Se entiende por Players a personas de 18 a 35 años que estén estudiando y/o trabajando del nivel socioeconómico B, que frecuentemente utilizan juegos online a través de aplicaciones móviles.

Siendo el concepto, el siguiente: Te presentamos una aplicación donde podrás encontrar juegos divertidos y conseguir, gracias a tu desempeño, premios y descuentos en tus marcas favoritas dentro del Perú.⁴

Estrategia:

Emplear advergaming a través de juegos asociados a las marcas, la plataforma albergará juegos innovadores que sean del interés de los usuarios, motivando el uso del juego y ofreciendo a cambio recompensas como descuentos que podrá canjear en la tienda de canje virtual.

Por ello, con la finalidad de poder incentivar la competencia entre los Players se enviarán Push Notification⁵ a los smartphome de modo que activen su interés.

A continuación, (Ver figura 2.8.), se va a describir el flujo que sigue el usuario en Advergaming:

⁴ Concepto utilizado en la encuesta denominada Plataforma de juegos online.

⁵ Push Notification, son mensajes que pueden enviarse directamente al dispositivo móvil de un usuario y que aparecen en la pantalla o en la sección superior de un dispositivo móvil. (Adjust, 2017)

Figura 2.8. Flujo de Advergaming



Elaboración: Autores de esta tesis.

Como podemos apreciar en la Figura 2.8. una vez que los usuarios tengan la aplicación instalada, los Players recibirán un mensaje invitándolos a probar el nuevo juego a través de un push notification. De llegar a un nivel obtendrá un premio ofrecido por la Marca Auspiciadora. Se espera que el premio incentive la competencia entre Players al ofrecer una recompensa tangible. Por otro lado, se espera que dada la conexión con el juego los Players obtendrán una alta recordación de marca.

Rentabilización:

Se dará por medio del ingreso que se perciba de las Marcas Auspiciadoras, interesadas en crear vínculos con sus clientes, a través de juegos asociados a los beneficios de sus productos o la imagen que buscan transmitir, utilizando el Advergaming.

Respecto a la rentabilización de esta línea de negocio se dará de acuerdo a las adecuaciones que solicite las Marcas Auspiciadoras en el videojuego seleccionado, lo cual se detalla en el capítulo VIII Evaluación económica y financiera.

2.3.10.2. Segunda línea de negocio: Gamification

Esta línea de negocio está basada en generar retos que buscan influenciar en el comportamiento del usuario hacia una marca determinada. Por ejemplo: Lanzamos un reto en la aplicación móvil, corre dos kilómetros utilizando tus zapatillas Nike, sube un

selfie logrando el reto y obtendrás un descuento para la compra de cualquier producto de la marca auspiciadora en sus diferentes tiendas.

Objetivos:

- Poder brindarle a la marca auspiciante diversidad de opciones que encajen con lo que busca transmitir a sus clientes.
- Contar con retos innovadores, que capten la atención de los Challengers y puedan incentivar un comportamiento de afinidad a la marca.
- Generar el tráfico suficiente con los Challengers, que permita satisfacer a nuestro cliente, las Marcas Auspiciadoras, creando un círculo virtuoso.

Target:

Los Challengers, son personas entre 18 y 35 años que se motivan a través de retos y tienen una interacción activa con la aplicación móvil, a fin de obtener las recompensas deseadas. No son necesariamente jugadores de juegos online, sin embargo, son personas que usan aplicaciones móviles y que podrían estar atraídas por retos asociados a su estilo de vida.

Siendo el concepto el siguiente: ¡Te presentamos una aplicación que despertará tu lado competitivo! Diariamente se lanzarán retos de diferentes marcas presentes en el Perú, cada uno más divertido y dinámico que el otro. El usuario que decida asumir el reto y cumplirlo podrá ganar premios y descuentos.⁶

Estrategia:

Emplear Gamification a través de generar retos asociados a las marcas auspiciadoras. Con esta línea de negocio lo que se busca es brindarle experiencias a los usuarios que motiven su comportamiento hacia determinada Marca.

Los retos variarán de acuerdo al objetivo que tenga la Marca Auspiciadora, pudiendo ser la inserción de nuevos productos, recordación y posicionamiento de las marcas en los clientes. (Ver figura 2.9.)

⁶ Concepto utilizado en la encuesta denominada Plataforma de juegos online.

Figura 2.9 Flujo de Gamification



Elaboración: Autores de esta tesis

Como podemos apreciar en la Figura 2.9. y lo mencionado en la definición del modelo, una vez que el Challenger haya instalado la aplicación, recibirá un push notification invitándolo a realizar un reto, en este caso correr cinco kilómetros y finalizado el reto suba un selfie, con esto incentivamos un comportamiento en un ambiente no lúdico, en este caso correr, motivado por una recompensa tangible y, como resultado se obtiene la recordación de la marca auspiciadora.

Rentabilización:

Las Marcas Auspiciadoras en conjunto con el equipo de ventas realizarán la solicitud o Brief, indicando los objetivos que esperan conseguir y los beneficios del producto a resaltar con el requerimiento, el cual será desarrollado por el equipo creativo.

La rentabilización de esta línea de negocio estará dada de acuerdo al precio establecido por cada reto, como se detalla en el capítulo V Marketing.

En este capítulo, se ha descrito la historia del modelo de negocio, el cual incluye los pivots realizados de la idea inicial, permitiendo definir el modelo final, con la ayuda del modelo CANVAS, por último, se estableció las líneas de negocio y la fuente de ingreso.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo, se describe el proceso de investigación de mercado realizado. Cabe señalar que la metodología utilizada es mixta, dado que incluye un análisis cualitativo y cuantitativo. En ambos casos, se han utilizado un muestreo no probabilístico.

Con relación al análisis cualitativo, se utilizaron distintos métodos para poder cubrir a distintos actores claves asociados a este proyecto. Por ejemplo, se realizaron entrevistas de profundidad para los Programadores de Videojuegos y ejecutivos de empresas (Marcas Auspiciadoras). Asimismo, para los usuarios finales del servicio (Players y Challengers) se realizaron focus groups para entender su comportamiento, definir el concepto y evaluar preliminarmente su posible disposición de uso.

Respecto al análisis cuantitativo, se realizaron encuestas a los usuarios de la aplicación (Players y Challengers).

3.1. Análisis cualitativo

3.1.1. Entrevistas a profundidad

Se realizaron entrevistas a profundidad a los dos stakeholders del modelo de negocio los Programadores de Videojuegos y las Marcas Auspiciadoras, con la finalidad de recabar información que nos permita tener un mejor entendimiento de sus características e intereses.

3.1.1.1 Entrevistas a programadores

Para realizar estas entrevistas se buscó referentes en el mercado peruano en desarrollo de videojuegos.

3.1.1.1.1 Objetivos y metodología

Los principales objetivos que se establecieron para realizar las entrevistas fueron:

- Identificar los problemas que enfrentan los desarrolladores de juegos en el Perú
- Identificar sus fuentes de ingreso.
- Identificar la cantidad de empresas o programadores independientes en el mercado peruano.
- Determinar su aceptación a participar en el modelo de negocio.
- Identificar los aspectos más atractivos y menos atractivos asociados a nuestra propuesta.

El método a emplear fue la entrevista a profundidad que está basada en una conversación no estructurada referente al tema donde se puede profundizar en diversos puntos de acuerdo a los objetivos de la entrevista. Esto nos permitió conocer diferentes puntos de vista respecto la realidad de los videojuegos de Smartphone en el Perú, su visión en el tiempo y abarcar los objetivos planteados en el párrafo anterior con éxito. Los expertos entrevistados fueron los siguientes (Ver tabla 3.1.).

Tabla 3.1. Relación de expertos entrevistados

Nombre	Cargo y Empresa	Fecha	Información Adicional
Daniel Diaz	Lead Programer - Artigames SAC	30.01.18	Pertenece a APDEVA - Asociación Peruana de Videojuegos y Animación
Carlos Blas	Ex Coordinador de nuevos medios del Ministerio de Cultura	08.02.18	N/A
Dino Morales	Lead Programer - Techunter entertainment	08.05.18	N/A
Mariela Zevallos	Lead Programer - Ideas Crazy	26.06.18	N/A

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.1.1.1.2 Principales resultados

Las entrevistas realizadas coinciden en mencionar que la solución propuesta es interesante para los programadores. Dentro de los aspectos más valorados de la idea se pueden mencionar la posibilidad de hacer visible su juego ante varias personas, además de mantener al usuario en el juego por los premios que se entrega. Es importante que los regalos o promociones se encuentren en función de los gustos y preferencias de los usuarios, para lo cual se debe tener un público objetivo muy claro.

Los hallazgos más relevantes identificados para los programadores fueron:

Respecto a los principales problemas que los desarrolladores afrontan:

El problema más relevante que identifican los programadores de videojuegos es poder encontrar un medio para difundir sus videojuegos. Por tal motivo, es sumo interés para ellos encontrar un medio que tenga exposición y visibilidad, como menciona Daniel Díaz en una parte de su entrevista.

Asimismo, los programadores generalmente son personas de personalidad reservada y no tienen el perfil comercial para ofrecer sus productos. Por ello como señala Carlos Blas en su entrevista:

“el problema no son ustedes (los programadores) el problema es que necesitamos a personas distintas a sus habilidades, entonces, se les dijo que ellos contraten a un comunicador, a alguien que sí tenga la habilidad de vender”. (Blas, 2018).

Por otro lado, se logró identificar una comunidad fragmentada de desarrolladores. Por tanto, existen problemas para unir a las diferentes agrupaciones de programadores de juegos, ya que cada una tiene diferentes formas de pensar, organizarse y trabajan de manera independiente. Esto hace que sea muy difícil agrupar a todos los integrantes de las asociaciones para que puedan hacer ferias de gran envergadura y mostrar sus diferentes videojuegos. Lo cual refuerza la necesidad de visibilidad de la comunidad de desarrolladores que podría proporcionarles nuestra plataforma.

Respecto al sector de videojuegos, el mercado peruano no está muy desarrollado no sólo en comparación de EEUU, el cual tiene normas establecidas, sino también en relación a los demás países de Latinoamérica. Por ejemplo, países como Chile y Colombia trabajan de manera articulada y con una estrategia definida para saber orientarse en los sectores que deberían competir.

De acuerdo a Carlos Blas, una de las razones por la cual no se ha desarrollado el sector de videojuegos en el país, es porque el Estado no participa de manera activa como ente promotor del sector como se hace en otros países de la región. Por tanto, si bien en otros países se considera que invertir en videojuegos tiene un impacto positivo, aquí en Perú no se le ha dado la importancia correspondiente.

Respecto a la generación de sus ingresos:

Con relación a las fuentes de ingreso, las empresas desarrolladoras de videojuegos generan sus ingresos a través de diversos mecanismos como el advergaming, servicios personalizados, cobro por descargas y la publicidad en los juegos desarrollados. Sin embargo, el rubro que les genera mayor rentabilidad es el advergaming:

“Normalmente es el desarrollo de los advergames para una empresa es la principal actividad, y otros hacen el tema de desarrollar juegos propios y ganar a partir de las descargas o publicidad”. (Diaz, 2018).

Asimismo, se puede mencionar que las agencias de publicidad trabajan con empresas grandes, son las que buscan a los programadores para saber si pueden desarrollar las ideas

de las empresas. El precio del desarrollo es muy variado dependiendo del tiempo y magnitud del proyecto, puede costar entre 3,000 a 20,000 dólares.

Es importante destacar que el proceso de creación de un videojuego es largo y solo tienen un canal, ya que son empresas pequeñas con poco capital y por tanto no tienen la capacidad para cubrir el mercado.

Respecto al tamaño del mercado:

Con relación al tamaño del mercado de programadores de videojuegos, la cantidad de empresas (de 4 a 5 personas en promedio) que se dedican a realizar videojuegos son aproximadamente cuarenta. No obstante, los programadores de videojuegos que trabajan de manera independiente se estiman en doscientas personas. Se espera que el mercado de programadores crezca en un futuro dado que la cantidad de estudiantes matriculados en instituciones como Tecsup, Isil y PUCP por ejemplo viene creciendo. Por tanto, la plataforma podría considerarse como el canal ideal para monetizar los desarrollos de nuevos juegos.

Respecto a la aceptación de la propuesta, aspectos positivos y negativos:

Con relación la aceptación de la propuesta, las opiniones recibidas han sido alentadoras.

“Me parece bien la forma de trabajar, porque tanto a las empresas (programadores) y a las marcas les conviene” (Díaz, 2018).

Entonces sería una oportunidad para que los programadores de videojuegos puedan participar, recomendando que, para empezar el proyecto, el enfoque sea tener un buen juego que sea entretenido, simple y que vuelva a las personas usuarios constantes.

Finalmente, con relación a los aspectos más y menos atractivos, Los aspectos más atractivos fueron los premios que se entregarán a las personas, los cuales tienen que ser muy fáciles de canjear, donde se coordine previamente con las marcas las cantidades y el tiempo de expiración de los premios. Las promociones que aparezcan en los juegos tienen que tener una relación con los gustos y preferencias de los usuarios, de no ser así al usuario no le va a interesar. Por otro lado, con relación a los aspectos negativos es que se busca tener una oferta de videojuegos muy amplia, cuando se debería buscar una especialización a determinado público objetivo.

3.1.1.1.3 Conclusiones de las entrevistas a Programadores

Las entrevistas fueron positivas porque nos ayudó a entender que es lo que más valora un Programador de Videojuegos, así como, descubrir los principales problemas que tienen y poder saber si estarían interesados en ser parte del proyecto.

El principal problema de los desarrolladores, es la falta de visibilidad que tienen los juegos desarrollados en el Perú, dando a entender que sí estarían interesados en el modelo de negocio, porque permitiría que el usuario se mantenga en el juego por las recompensas que pueden recibir de sus marcas favoritas.

La fuente de ingreso más importante de un desarrollador es el advergaming, siendo parte principal del modelo de negocio del proyecto, en el cual participará los programadores.

La cantidad de empresas y programadores independientes, tiene una tendencia creciente, debido a que existen varias instituciones que dictan clases de videojuegos, como Cibertec, PUCP, Isil, etc.

La aceptación del modelo de negocio es positiva, toda vez que los desarrolladores buscan visibilidad, ingresos por advergaming y reconocimiento, los cuales son brindados por la plataforma propuesta.

Abarcar muchas categorías de videojuegos para diversas edades puede ser contraproducente, ya que al no apuntar a un solo segmento no permite especializarse en desarrollar videojuegos en función de los gustos y preferencias.

3.1.1.2 Entrevistas a marcas auspiciadoras

El método utilizado fue la entrevista a ejecutivos de marketing de Marcas reconocidas en el medio. Como se mencionó anteriormente está basada en una conversación no estructurada que busca profundizar en diversos puntos de acuerdo a los objetivos de la entrevista. Esto nos permitió poder recoger impresiones respecto a la inversión de Marketing en general, además de feedback de la idea de negocio presentada, lo cual ha sido de gran ayuda para mejorar la idea de negocio. Además de desarrollar los objetivos planteados con éxito.

3.1.1.2.1 Objetivos y metodología

Los principales objetivos que se establecieron para realizar las entrevistas fueron:

- Conocer acerca de sus preferencias en temas de publicidad y aplicaciones móviles.

- Identificar las tendencias a los medios digitales.
- Identificar cómo determinan su portafolio de medios, redes sociales, influencers, branding de marca, entre otros.
- Reconocer los KPI y niveles de inversión que requieren para la publicidad a través de canales digitales.
- Determinar el interés en la idea de negocio presentada, desde la visión del cliente final, las Marcas Auspiciadoras.

Se entrevistaron a los representantes de las siguientes empresas (Ver tabla 3.2.).

Tabla 3.2. Relación de empresas entrevistadas

Nombre	Cargo y Empresa	Fecha	Información Adicional
Isaac Salas Arbe	Especialista en Marketing – BBVA	06.02.18	Participación en campañas digitales para la venta de productos financieros.
Malena Alcocer	Business Resource Specialist Taxi Beat Perú	12.02.18	Encargada de ver las mejoras del APP y las oportunidades /necesidades del negocio en Latinoamérica.
Piero Sanchez	Encargado del Canal Online. Entel Perú	19.02.18	Administración del presupuesto en medios digitales.
Isaac Flores	Especialista en Marketing Digital – Scotiabank	22.07.18	N/A
Guillermo Cervera	Comunity Manager de Nestcafé	15.05.18	N/A

Elaboración: Autores de esta tesis

3.1.1.2.2 Principales resultados

Luego de realizar las entrevistas a ejecutivos de marcas reconocidas, hemos obtenido resultados positivos para el modelo de negocios. Se ha descubierto que no solo existe interés de las marcas por los canales digitales sino por crear comunidad entre sus usuarios, por conectarse con el usuario actual y entender sus preferencias.

En este proceso por conocer y entender el comportamiento de las marcas anunciantes hemos podido identificar también las principales limitaciones al momento de desarrollar ó utilizar canales digitales para la publicidad. Los ejecutivos entrevistados, han podido

compartir con nosotros sus opiniones respecto a nuestro modelo de negocio y de los montos de inversión destinados a medios digitales.

Dentro de los principales hallazgos que hemos recibido en las entrevistas, podemos identificar algunos puntos que se relacionan con los objetivos planteados:

1. *Conocer acerca de sus preferencias en temas de publicidad y aplicaciones móviles:*

De acuerdo a Piero Sánchez, miembro del canal digital de Entel, los beneficios que busca el usuario al descargar una aplicación móvil, son mayor control, funcionalidad y optimización de tiempos.

“El usuario busca tener un mayor control de todo lo que ve, funcionalidad que hemos tratado de cubrir y creemos que hoy ya se tiene. Ahora estamos tratando de ayudarlo a optimizar su tiempo, nuestra campaña principal del App es: “Utiliza tu tiempo libre”, no es que obvie los canales tradicionales, pero sí que sepa que existen otros canales digitales para pagar su recibo sin comisión, realizar recargas, tenemos una pasarela de pagos para mayor facilidad del cliente. Que se amplíe la gama de beneficios. El usuario actual busca en el aplicativo que sea intuitivo, atractivo, fácil, con menor cantidad de pasos y que le ayude a realizar autogestiones, de nada me sirve tener la mejor campaña si mi servicio no va a funcionar”. (Sanchez, 2018).

Como podemos, ver Entel está buscando mejorar su canal online, y sobretodo su aplicación móvil pues debe adaptarse a las preferencias actuales. El usuario quiere un aplicativo intuitivo, atractivo y fácil de utilizar.

En lo referente al punto de tecnología en las plataformas y aplicaciones móviles, hemos recibido importantes comentarios como que los cambios tecnológicos tienen un ritmo muy rápido y que las aplicaciones móviles requieren funcionalidades continuas, el mercado es muy competitivo y el usuario requiere tener aplicaciones intuitivas, ágiles, sencillas, y a la vez con las tendencias actuales. Entonces un punto clave son los programadores, estos deben tener un expertise y conocimiento para realizar los cambios requeridos en tiempos óptimos.

En la entrevista con Malena Alcocer, Business Resource Specialist de Taxi Beat, respecto a las limitaciones existentes para el desarrollo de la industria, el más importante está relacionado a la escasez de programadores:

“La obtención del talento humano y el talento de programación específicamente, sobre todo en países como el nuestro, ha sido difícil. Se siente una escasez de perfil de programadores. Nosotros hemos empezado en Grecia, allí está nuestro hub de tecnología, estamos buscando migrar a otros países más enfocados en ello como EE UU o Londres.” (Alcover, 2018).

Vemos que es importante tener programadores debidamente capacitados y orientados a la innovación en tecnología actual, y que las marcas tercerizan buena parte de sus desarrollos para las aplicaciones y plataformas.

2. Identificar las tendencias a los medios digitales:

De lo comentado en las entrevistas con expertos, se puede inferir que las empresas tienen un gran reto en la actualidad, ya no es sólo el cambio de una publicidad tradicional a una digital, sino también es maximizar la eficiencia de la inversión publicitaria en este canal. Se observa que las empresas buscan una conexión cercana con el usuario y lógicamente un tráfico mayor en sus canales.

Actualmente, las Marcas Auspiciadoras intentan estar presentes en todas las plataformas que tienen más vistas y descargas, como Facebook, Instagram y otras plataformas actuales con fuertes iniciativas en redes sociales. El objetivo en las iniciativas de redes sociales es buscar una mayor conexión con el usuario que utiliza estos medios. Las marcas auspiciadoras buscan fomentar un mayor tiempo de permanencia en estos canales dado que durante este periodo de tiempo buscan introducir mensajes publicitarios cortos y/o campañas orientadas a la generación de comunidades para tener al público conectado con la marca y retenerlo premiando su permanencia.

Asimismo, las marcas utilizan las redes sociales por el efecto multiplicador de estas plataformas y la conexión múltiple que puede generarse. Durante las entrevistas con los ejecutivos de marketing se pudo identificar que un alto porcentaje del presupuesto de marketing digital se enfoca en redes sociales.

Como se aprecia el canal digital es muy utilizado, las redes sociales y plataformas digitales van dejando atrás el medio tradicional, pues para las marcas es menos oneroso y tiene más llegada por el perfil móvil del usuario actual y sus efectos multiplicadores.

3. Identificar cómo determinan su portafolio de medios, redes sociales, influencers, branding de marca, entre otros:

El portafolio de medios, se orienta de acuerdo a la campaña o producto que la marca quiere introducir al mercado. A lo largo de este trabajo se ha comentado que se utilizan en mayor proporción las redes sociales, debido a que gran parte de su portafolio está distribuido en Facebook, instagram y otras redes de usuarios. Asimismo, se utilizan páginas de alta lectura, buscadores y cualquier medio digital que tenga gran número de usuarios y vistas, como es el caso de los influencers y youtubers que mantienen gran

número de seguidores. Estos supuestos se han validado a través de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de potenciales marcas auspiciadoras.

Las estrategias de medios utilizadas para nuevas campañas, nuevos productos y promociones, se difunden en la actualidad a través de influencers y youtubers, se utilizan estos personajes principalmente por la cantidad de seguidores que tienen y por el efecto multiplicador que consiguen. De hecho, algunos entrevistados mencionaron que era conveniente que nuestra empresa utilice este canal de comunicación para dar a conocer nuestro modelo de negocios.

Otro punto importante resaltado durante las entrevistas realizadas, es el uso de recompensas. Los entrevistados resaltaron que para fines de crecer en número de usuarios y tener a los actuales clientes fidelizados, las marcas auspiciadoras normalmente recompensaban el uso de la aplicación, plataforma o campañas lanzadas. Por ejemplo, la comunidad de Entel premia a sus integrantes con descuentos en cines, y la misma iniciativa se estaba dando con Taxi Beat quienes mencionaron que para este año se estarían firmando alianzas de convenio con otras empresas.

Relacionando esta información con nuestra propuesta de negocios, consideramos que existe una tendencia favorable al establecimiento de alianzas estratégicas que permitan premiar al usuario. Esto está en línea con lo planteado en nuestra propuesta de valor, por tanto consideramos que este hallazgo es sumamente importante para nuestro plan de negocios.

4. Reconocer los KPI y niveles de inversión que requieren para la publicidad a través de canales digitales:

Cuando conversamos sobre cuáles serían los principales indicadores que utilizan para medir la efectividad de sus campañas publicitarias, nos comentaron que las marcas evalúan distintos criterios como vistas, descargas, y usuarios que se coloque a través de la plataforma, como los principales indicadores.

Específicamente en la entrevista con Piero Sánchez, del canal online Entel, le preguntamos acerca de su interés en participar en nuestro modelo de negocio y su interés dependía del número de descargas de los juegos ó aplicativos:

“Nosotros buscamos con las alianzas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos, si alguna plataforma o pasarela de videojuegos conversa y nos dice: con mi aplicativo de juegos tengo por número de descargas, nos interesaría saber sus números para ver si nos ayuda a cumplir nuestra cuota.” (Sanchez, 2018).

Como se puede observar la aceptación de un canal digital en general (y de un canal como el propuesto) depende en gran medida del número de descargas y vistas. No obstante, durante las entrevistas nos comentaron que también es muy importante la reputación que vaya ganando una aplicación como la que planteamos.

De hecho, se mencionó que la aplicación debería tener el prestigio necesario, buenos comentarios, políticas de seguridad adecuadas y que funcione correctamente, que no se detenga o sea lenta, pues este punto es lo que cuidan mucho.

En relación al total de inversión que destinan al marketing digital, en la entrevista a Isaac Flores Especialista en Marketing Digital de Scotiabank indicó:

“Más o menos dependiendo del tipo de campaña si es táctica, si es primaria, secundaria lo que fuese entre el 35% del presupuesto al 40%.” (Flores, 2018).

Respecto a si estarían dispuesto a invertir en la idea, manifestó que estarían dispuesto a invertir mil dólares como mínimo.

Por otro lado, la empresa Entel de un estimado de un millón de dólares, la mitad se destina para canales digitales, e invierte en campañas cortas para lanzar un producto o promoción de un mes a mes y medio un estimado entre 50 mil a 100 mil soles.

De los niveles de inversión, vemos que las marcas manejan portafolios de inversión con fondos para publicidad en medios digitales y que estarían dispuestos a invertir en el proyecto, los montos han variado de acuerdo a la empresa y al proyecto.

5. Determinar el interés en la idea de negocio presentada, desde la visión del cliente final, las Marcas Auspiciadoras:

Durante el desarrollo de las entrevistas y al comentar la idea de negocio nos dimos cuenta que la propuesta era atractiva para las marcas debido a la integración de tendencias actuales como la de advergaming, gamification, además de poder atender necesidades de ambos stakeholder con la misma plataforma permitiendo un círculo virtuoso entre ellas, además de las alianzas estratégicas y recompensas hacia el usuario que fomentaría el uso y la recurrencia.

Al entrevistar a ejecutivos de marcas que ya utilizan estos conceptos y que están fortaleciendo el marketing de sus productos a través de los canales digitales, vemos que nuestro modelo de negocio podría encajar dentro de sus necesidades ya que ellos están buscando algo esencial en sus clientes: la vinculación con la marca, generar comunidad y premiar su preferencia.

Lo más importante que se rescata de las entrevistas son los comentarios en torno al modelo de negocio, los niveles de inversión que se manejan en branding digital y los indicadores que las marcas solicitarían para el modelo de negocio.

Al conversar con Malena Alcocer, Business Resource Specialist de Taxi Beat y comentarle la propuesta, mostró mucho interés en este modelo y en cómo se integraría al usuario con la marca del gamification:

“En el caso de BEAT si nosotros queremos hacer gamification, tenemos el conocimiento in-house, podríamos llegar a desarrollar un juego y sería interesante ver el tema de costos y expertise (con nosotros) porque nuestros programadores son de APP no de videojuegos. Me parece que el gamification es una tendencia súper fuerte y es la manera de tener a las personas conectadas el mayor tiempo posible para poder bombardearlos de mensajes indirectos o brandear publicidad. Me imagino un videojuego con el logo de BEAT en los carros, me parece muy interesante” (Alcocer, 2018).

Como puede notarse, la propuesta de valor de la empresa es atractiva para potenciales anunciantes y se tendría que evaluar el tema de costos asociados al desarrollo. En el caso específico de Beat, la persona entrevistada se hace la idea de un juego de carreras de auto donde vea el logo de su empresa lo cual podría sugerir un interés elevado por parte de su empresa.

Es de comentar que en el caso de marcas objetivo para nuestra propuesta de valor (como Taxi Beat y Entel), están usando publicidad en páginas de buscadores, redes sociales, a través de su plataforma y de su aplicación móvil. Sin embargo, aún no utilizan el brandeo en videojuegos móviles, pero les parece atractiva la idea, en tanto se cumpla con las expectativas que requiera la campaña de marketing, el producto a lanzar o promoción que se busque ingresar.

Asimismo, Isaac Flores indicó que la idea de negocio le agrada, si bien no se considera gamer, le interesó la línea de negocio de retos.

Definitivamente algunos puntos a considerar son el mercado objetivo y el nivel de conocimiento de los programadores para poder generar una aplicación con lenguaje sencillo, intuitivo, de fácil entendimiento, visual, muy gráfica y atractiva, con continuas funcionalidades nuevas.

“nuestro público es muy lúdico y juvenil, por ende, nos parece atractivo el tema de videojuegos, ya que nos da la oportunidad de cubrir nuestras necesidades, vemos que existe mercado para poder desarrollar nuestro modelo y público objetivo”. (Sanchez, 2018).

3.1.1.2.3 Conclusiones de las entrevistas

A través de la investigación realizada con ejecutivos de empresas (marcas auspiciadoras), hemos visto que existe interés en el modelo de negocios y según el desarrollo de las entrevistas sí se podría dar la posibilidad de inversión que sería de acuerdo al brief del cliente y a las especificaciones de la promoción.

Se encontró una fuerte preferencia hacia los medios digitales. Hemos visto que las marcas están buscando aprovechar este canal y por lo tanto sus estrategias para publicidad están dando mayor énfasis al portafolio de medios digitales y branding digital.

Se encontró mucho interés de las marcas en el advergaming como herramienta para fidelizar al cliente y en desarrollar una comunidad de usuarios con la marca, se busca recompensar siempre al usuario a través de premios y descuentos.

Dentro de los KPI encontrados vemos que uno de los principales fueron el número de descargas y el número de personas que generaría tráfico en la aplicación.

También se encontró como hallazgo que uno de los problemas que debemos considerar es la preparación y actualización de los programadores, como para mantener al día al usuario con funcionalidades continuas en los videojuegos y en la aplicación móvil. Así mismo que la aplicación móvil debe ser altamente funcional, gráfica, atractiva, interactiva y de lenguaje sencillo.

3.1.2 Focus Group

3.1.2.1 Objetivos y metodología

Los objetivos que se tuvieron para desarrollar el focus, fueron los siguientes:

- Identificar los gustos y preferencias de los jugadores de videojuegos.
- Recibir feedback de la idea de negocio desde la visión de los usuarios (players y challengers)
- Identificar Marcas relevantes para nuestro público objetivo.
- Conocer los puntos relevantes en una aplicación de videojuego para los usuarios.
- Probar la versión beta de la aplicación a fin de que puedan brindar, comentarios y sugerencias de la misma.

Para poder atender estos objetivos de investigación se realizaron dos focus groups que tuvieron una participación de 8 y 7 personas respectivamente. El tiempo de duración por cada focus group fue de una hora en promedio cada uno. Los focus groups fueron realizados en las instalaciones de la universidad ESAN. Los participantes fueron reclutados con la premisa de que debían tener algún juego en su Smartphone. Los

participantes se reclutaron en diversos entornos como ESAN, familiares, universidad Pre grado y conocidos en general.

La estructura en la que se llevó a cabo cada uno de los focus groups fue la siguiente: primero se identificó comportamientos generales de ambos perfiles, se presentó la idea de negocio a los asistentes identificando oportunidades e intereses y finalmente se presentó la versión beta de la solución, la cual descargaron en sus Smartphones.

3.1.2.2 Principales resultados

Ambos focus groups tuvieron comentarios positivos sobre las soluciones presentadas, mostrando interés en detalles del modelo de negocio relacionado a las recompensas, formas de canje y funcionalidad en sí de la plataforma, los principales hallazgos recabados se presentan a continuación:

3.1.2.2.1 Respecto a los gustos y preferencias de los participantes

Las categorías preferidas de los usuarios son de aventuras, peleas, carritos, estrategia (negocios y combate), no tradicionales (novelas), desarrollo cognitivo, roles, etc. Dado que los desarrolladores recomendaron especializarnos, se tomarán en cuenta las categorías preferidas mencionadas durante los focus groups y los resultados de las encuestas realizadas.

En promedio, los participantes cuentan con más de tres aplicaciones en su celular y no se evidenció alguna diferencia en los usos y gustos de los juegos por el género del usuario, el conocimiento en juegos y otros indicadores son parecidos.

La rotación de aplicaciones de juegos que usan los usuarios es alta, ya que pueden desinstalarlas por varios motivos. Por ejemplo, por los recursos que consume del celular, publicidad invasiva, porque empiezan a cobrarles, porque ya les parece aburrido ó no tiene novedades, etc.

“Si, ese es el tema, me aburre que sea lo mismo, por ejemplo como yo les decía yo tengo mis temporadas, juego algo me aburre y ya me voy, tienes que tener eso para no pasar de moda.” Lola Vázquez (Participante del Focus Group)

En promedio, el tiempo que pasan jugando es de 2 a 3 horas diarias. Los jugadores más asiduos y de mayor conocimiento juegan también en computadora, por los recursos que demandan los juegos. Suelen usar las aplicaciones de juegos como para entretenerse en su rato de ocio, cuando están en el transporte público o taxi, baño o simplemente para desestresarse.

Las razones principales por las que se descargan un juego son las recomendaciones que hay en el App Store, temática de actualidad, videos en Youtube, recomendaciones de amigos, publicidad en facebook, juegos de empresas reconocidas en el medio. La mayoría de participantes han visto publicidad de juegos o marcas de Estados Unidos en las aplicaciones de juegos que han utilizado.

3.1.2.2 2 Respecto a la idea de negocio

Para un mejor entendimiento de la audiencia se presentaron las dos líneas de negocio que tiene la aplicación Advergaming y Gamification. Se explicó cada una de ellas con mayor detalle. Los principales hallazgos se presentan a continuación:

3.1.2.2 2.1 Línea de Negocio Advergaming

En el caso de la línea de negocio de Advergaming se mostró un video donde se contaba la historia de un personaje de perfil player, al cual se le planteó la oportunidad de poder jugar sus juegos preferidos y a la vez ganar premios tangibles como entradas al cine, descuentos en fast foods, etc.

Esta línea de negocio está basada en los juegos de la plataforma. Los participantes recomendaron que los juegos estén categorizados para poder ubicar con facilidad los juegos de su preferencia. Se destacó la importancia de los comentarios, ranking de juegos y jugadores, estrellas de puntuación, recomendaciones de juegos por el perfil del jugador y notificaciones. Además, se recomendó tener un canal donde se pueda recibir reclamos, sugerencias o solicitudes de nuevos juegos.

Los juegos deberán estar albergados en la misma plataforma no invocados a otra aplicación, por lo que el planteamiento es tener juegos básicos que no interfieran con el rendimiento del celular. Sin embargo, se planteó la opción de tener una versión Web de la plataforma, donde puedan estar juegos de mayor definición y complejidad.

Hubo un especial interés por retarse entre usuarios en los juegos, lo cual volvería a la aplicación más conocida además de incrementar los usuarios, también podría emplearse esta alternativa incentivando con puntos a las personas que refieran la aplicación. Tiene bastante popularidad el juego en línea grupal. Sin embargo, no reemplaza al juego personal ya que el primero tiene un fin competitivo y el último es por distracción, relajo y pasar el tiempo.

En esta línea, se tuvo una gran aceptación la posibilidad de tener juegos grupales, donde participen por un premio en conjunto y un ranking interno para medir el performance de cada jugador. El tener una comunidad que juegue en la misma plataforma es algo muy valorado y podría representar una barrera de salida muy fuerte para el usuario.

“A mí me gustaría tener juegos colaborativos, donde en línea se puedan juntar 5 o 6 personas y por cumplir un reto entre ellos ganen más puntos de los que ganarían solos” Richard Chavez (Participante de Focus Group).

Para finalizar, se les mostró la versión beta de la aplicación para recoger sus impresiones.

La plataforma tuvo impresiones positivas, además de comentarios de mejora que se detallan en el acápite 3.1.2.2.3.

3.1.2.2 2.2 Línea de Negocio Gamification

Respecto a la segunda línea de negocio (Gamification), se explicó que está basada en retos auspiciados por determinadas marcas, ejemplificando con el caso Nike, donde un usuario recibe un push notification con el reto del día, motivando a que salga a correr con sus zapatillas Nike 5Km y a cambio de ello recibiría un descuento en la tienda. Luego de planteado el modelo de negocio y con el alcance claro, los participantes pudieron dar aportes y sugerencias.

Esta línea de negocio Gamification, tuvo una aceptación positiva por ser algo novedoso, muchos se mostraron interesados en los tipos de retos que se podrían dar y plantearon iniciativas como ver trailers de películas y aparezcan los logos de marca durante ese tiempo, la opción de correr por algún premio fue lo más comentado.

“Por ejemplo, este ejemplo que das de la Ruta Nike. Haz una ruta, corre tal distancia a tal velocidad, yo lo haría, pero el premio tendría que ser bueno, tendría que ser algo que ser algo que valga la pena para hacer un esfuerzo extra. Corre 5 Km, si fueras un runner de hecho que lo haría... bueno yo hago un poco, me gusta hacer un poco de deporte así que eso sería bastante atractivo para mí.”Jordan (Participante del Focus Group).

Teniendo en cuenta que Jordan tiene un perfil de Player experto, se considera fundamental en esta línea de negocios el determinar un adecuado reto que tenga asociado un premio en línea al esfuerzo demandado por el Player.

Por otro lado, se planteó la posibilidad de interactuar con el Punto de Venta en los retos, como lo comentó:

“Los voucher ya vienen con QR lo escaneas nada más y automáticamente sin saberlo ya ganaste puntos y cuando entras al juego ganaste puntos por haber consumido, y dices a que paja y sigues jugando, ahí aumenta la relación, la próxima vez ya sabes por conocimiento que hasta oye vamos a comer, chapas el código y ya te ganaste los puntos.” Alfredo Uribe (Participante del Focus Group).

3.1.2.2.3 Respecto a las Recompensas, Canales y versión beta

En relación a la redención de puntos en la tienda de canjes virtual, los premios deben estar categorizados para que los usuarios puedan identificar los de su preferencia, se planteó que pueda darse una interacción con el punto de venta de acuerdo a la Marca participante, como el ingreso de códigos de los vouchers de compra, esto para generar un programa de fidelización multicanal.

Se enfatizó que los premios debería ser entregados de manera digital de modo que no se desvirtúe el fin de la plataforma, por ejemplo, si se llegarán a entregar entradas al cine estas deberán ser enviadas por códigos QR para su canje e indicarse los lugares físicos donde se deberán canjear los premios. Las categorías de marca que más llamaron la atención fueron de comida rápida, entretenimiento (cine), ropa y tiendas de productos electrónicos.

Había conocimiento de los participantes sobre la aplicación Movistar Prix. Sin embargo, se recibieron comentarios negativos, debido a que la plataforma era básica, no tenía la interacción requerida, no eran del agrado de los usuarios y había bastante desconocimiento de cómo usar la plataforma.

Los medios en los cuales se podría publicitar la plataforma para poder llegar a los usuarios serían mediante el Facebook, publicidad en los juegos, revistas especializadas en juegos y páginas de los comercios asociados.

Finalmente, luego de probar la versión beta que se presentó en los Focus Groups se puede mencionar que la recepción de la plataforma ha sido buena por parte de los usuarios, hubo bastante interacción con la plataforma y con los juegos que estaban disponibles en la presentación, además se dieron sugerencias de juegos y de funcionalidad de la misma, permitiendo incorporar las mejoras en el modelo de negocio.

3.1.2.3 Conclusiones de los focus group

Se considera que los focus groups realizados han sido muy positivos debido a que no solo se pudieron relevar muchos aspectos de comportamiento de los usuarios pudiendo definir gustos y preferencias, sino que, además, se pudo tener evidencia del interés que genera nuestra propuesta de negocio entre los usuarios potenciales.

Por el lado de la idea de negocio, sirvió para poder prestar especial atención a puntos relevantes para los usuarios, como la necesidad que tienen de evidenciar la superioridad frente a otros, esto debido a la competitividad que existe entre los jugadores además de fomentar la recurrencia en el juego. Por otro lado, se evidenció que la forma de atraer al público objetivo deseado será a través de las recompensas que se ofrezcan en la plataforma, por ello cobra una especial relevancia en el modelo, ya que de ello depende brindarles un mejor rendimiento de su inversión a las marcas auspiciadoras.

Sobre el modelo de negocio, los participantes de los focus groups mostraron alto interés. En específico, con respecto a la línea de negocio de Advergaming los asistentes tuvieron una buena aceptación donde valoraron mucho la idea de ganar recompensas al jugar las aplicaciones incluidas en la plataforma. En el caso de la línea de negocio de Gamification, los participantes tuvieron un especial interés por ser un producto innovador y diferente a lo que hayan podido ver en su entorno. Los participantes sugirieron formas en las que se podría implementar esta idea. La que nos llamó más la atención es el tener retos donde se interactúe con el punto de venta, esta alternativa podría ampliar nuestro mercado objetivo de Marcas interesadas, además de darnos una ventaja competitiva frente a otras alternativas.

Por otro lado, en la demostración que se hizo de la versión beta de la aplicación se tuvieron comentarios positivos. Sin embargo, también se pudo comprobar la gran expectativa que tienen los usuarios respecto a la resolución, tipo de juegos, complejidad, etc.

En general, se evidenció el gran interés y relevancia que cobran los juegos en la vida de las personas, siendo un espacio de distracción y competitividad para los usuarios. Las recompensas servirán como un motivador y una herramienta de fidelización para los usuarios permitiendo crear un engagement con las Marcas el cual es nuestro objetivo principal ofrecido a nuestros clientes.

3.2. Análisis cuantitativo

3.2.1 Encuestas a los Players y Challengers

Se realizó una encuesta a los Players y Challengers. El modelo de encuesta utilizado se encuentra en el Anexo 4.

3.2.1.1 *Objetivos y metodología*

- Determinar la aceptación de la aplicación en los Players y Challengers.
- Identificar qué aspectos valoran los Players para descargar videojuegos.
- Determinar qué categoría de videojuegos valora más los Players.
- Conocer qué medios motivan a los Players y Challengers a descargarse una aplicación móvil y participar en retos.
- Definir en qué categorías les gustaría recibir descuentos a los Challengers.

El muestreo utilizado para la encuesta realizada ha sido no probabilístico usando el método por conveniencia. Para la presente investigación, se logró obtener una muestra de 103 personas, la cual se ha realizado por medio de invitaciones a través de medios electrónicos, con preguntas estandarizadas que consiguen medir la tendencia del colectivo a través de varias características. La encuesta es un indicador adicional a las fuentes primarias de recolección de información como el Focus Group y a las entrevistas a profundidad realizadas, que se emplearon para los usuarios Players y Challengers, así como para las Marcas Auspiciadoras y Programadores de Videojuegos, respectivamente.

El proceso de recolección fue a través de SurveyMonkey herramienta informática que realiza encuestas y permite analizar los resultados. En el Anexo 5 se presentan los resultados en mayor detalle.

La muestra se recolectó a través de encuestas dirigidas a personas entre los 18 y 40 años de edad en Lima Metropolitana. El estudio es descriptivo de corte transversal porque se recogió la información en un momento del tiempo, del 21 al 23 de junio del presente año, realizando las invitaciones vía correo electrónico y redes sociales como Facebook y WhatsApp.

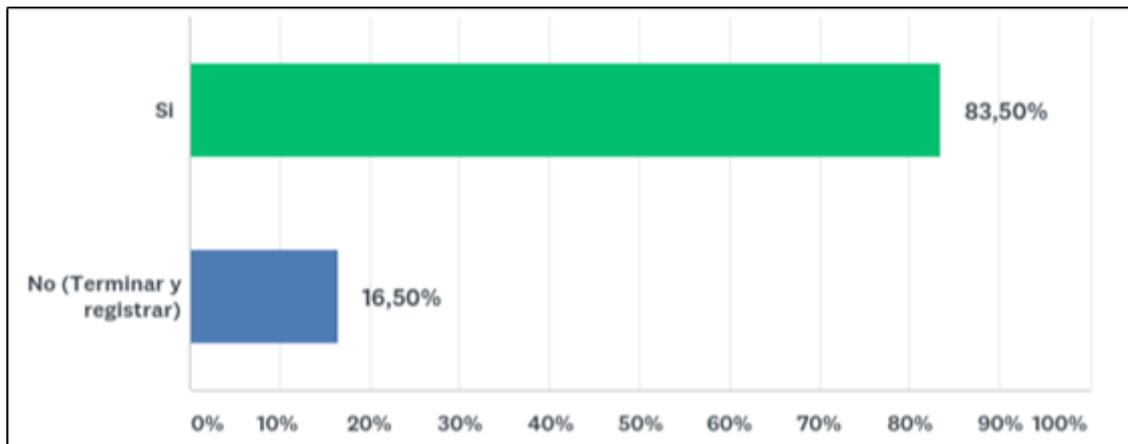
En relación al instrumento utilizado se realizó un cuestionario semi-estructurado⁷ de 22 preguntas. Las preguntas iniciales del 1 al 4 y las finales del 20 al 22 buscan determinar el perfil demográfico y social del entrevistado, además se planteó el test de concepto de las dos líneas de negocios señaladas en el capítulo II, Advergaming y Gamification, siendo las preguntas asociadas para el Advergaming de la 5 a la 12 y las relacionadas al concepto de Gamification de la 13 a la 19.

⁷ Cuestionario estructurado a aquel que tiene preguntas y posibles respuestas formales y estandarizadas. (Weiere, 1986)

3.2.1.2 Principales resultados

El perfil del participante en su mayoría hombres 55.34% y mujeres 44.66% con edades entre 25 a 38 años del total de encuestados, el 83.50% descarga aplicativos de entretenimiento en su smartphone. (Ver figura 3.1.).

Figura 3.1. Suele descargar aplicativos de entretenimiento en su Smartphone



Por tal motivo nuestro análisis se enfocará en este grupo que descarga de manera constante aplicaciones móviles.

En la segunda parte de la encuesta se buscó recoger las principales impresiones de los usuarios, acerca de las dos líneas de negocio, las cuales se plantearon en dos conceptos.

El primero para la línea de negocio “Advergaming” se detalló el siguiente concepto:

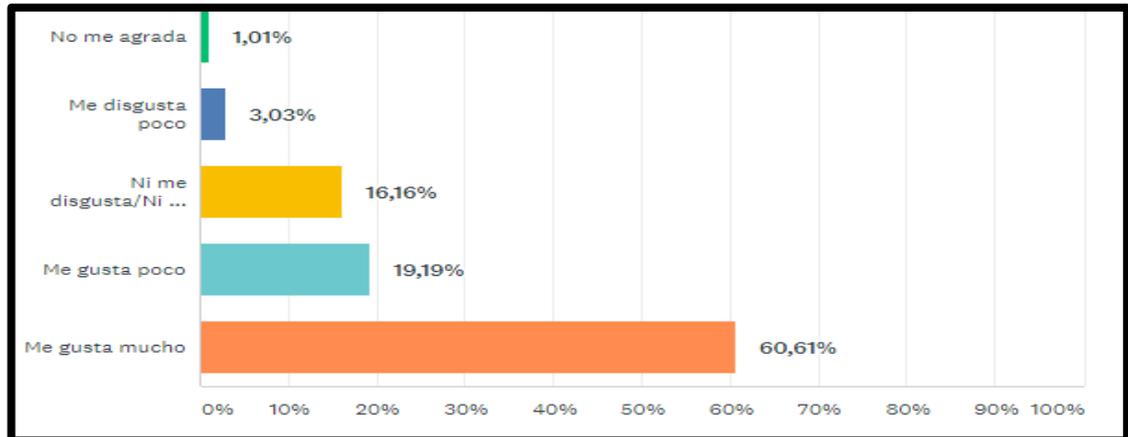
Te presentamos una aplicación donde podrás encontrar juegos divertidos y conseguir, gracias a tu desempeño, premios y descuentos en tus marcas favoritas dentro del Perú.

Caso típico:

Juan ingresa a nuestra App donde encontrará juegos categorizados, ranqueados y comendados para poder elegir el que más le gusta. Como Juan es un experto, logra alcanzar un buen nivel, acumulando muchos puntos. En la plataforma puede canjear dichos puntos por premios como entradas de cine para que pueda disfrutar con quienes prefiera. (Encuesta, 2018)

Respecto al primer concepto, se aprecia que el 79% de encuestados tiene una aceptación positiva de la idea presentada, como se aprecia en la Figura 3.2.

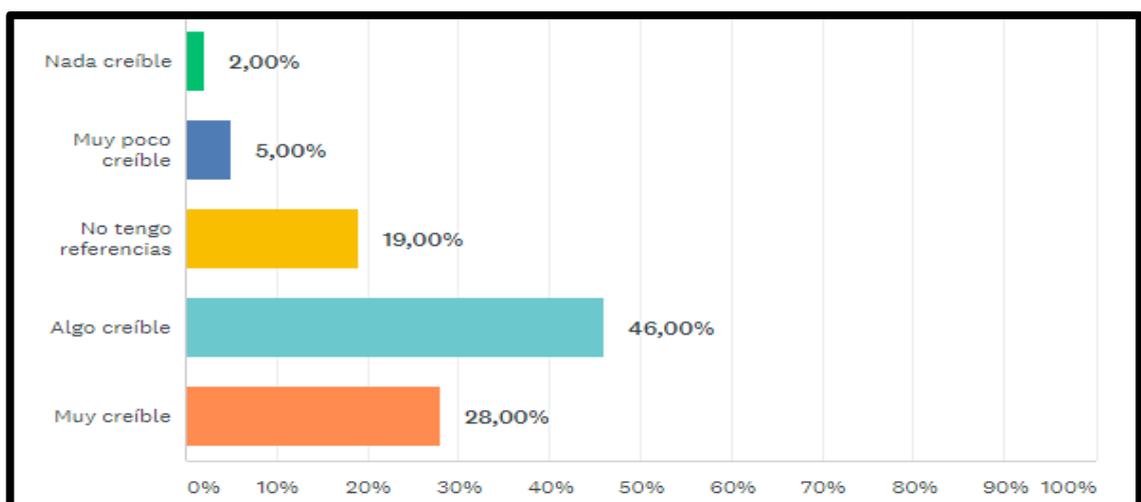
Figura 3.2. Nivel de agrado de la idea de negocio: Advergaming



Consideramos que el top two box obtenido es muy favorable para el modelo de negocio debido a que es superior al punto de corte de 60% recomendado. De hecho, solo la categoría “Me gusta mucho” concentra un porcentaje mayor al corte sugerido.

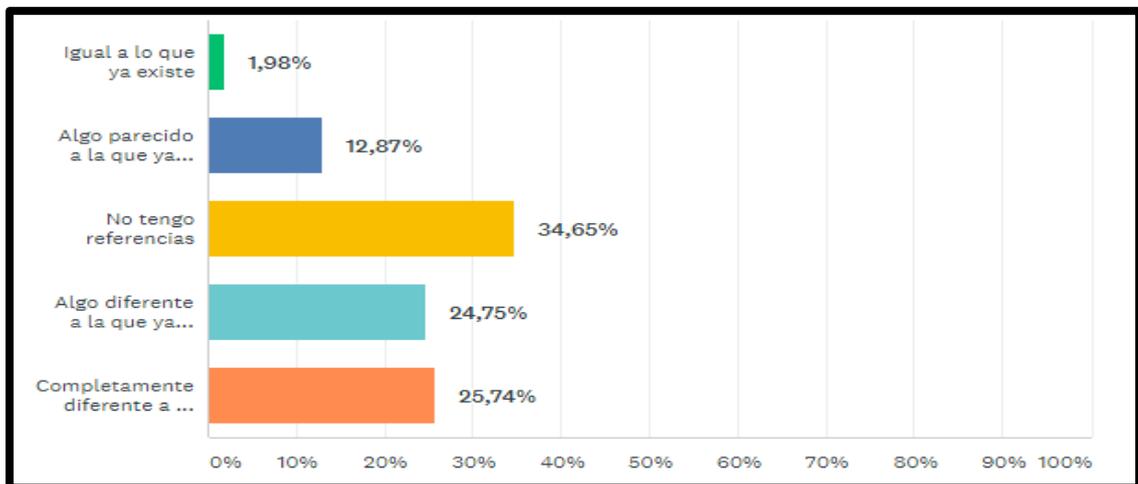
Asimismo, el 74% de los entrevistados encuentran la propuesta creíble, es decir que los clientes perciben que la plataforma se puede desarrollar y que podría funcionar, como se observa en la Figura 3.3.

Figura 3.3. Usted diría que la propuesta es



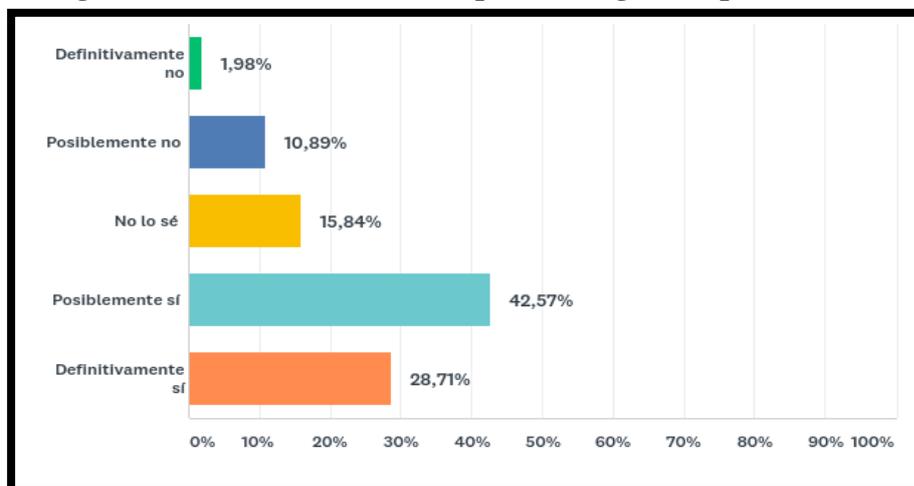
En relación a la idea comparada con otros que ya existen, el 50% encuentra la propuesta diferente y un 34% no tiene referencias para poder compararlo (Ver figura 3.4.), lo cual nos demuestra que es un producto innovador y diferente en el mercado.

Figura 3.4. Qué tan diferente es esta oferta comparada con la que ya existe



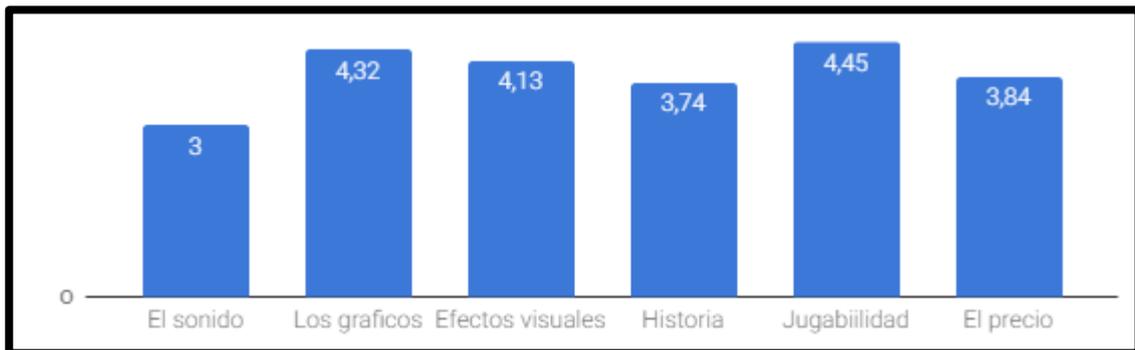
Respecto a la pregunta de descarga de la aplicación, los resultados nuevamente sugieren una alta aceptación. Un 28% de encuestados considera que definitivamente descargaría la aplicación y un 42% posiblemente lo descargue, como se aprecia en la Figura 3.5. El top two box tiene un desempeño más alto que el resto de categorías. De manera conjunto, los indicadores obtenidos han sido bastante favorables en la muestra analizada. No solamente, la propuesta de valor ha sido muy bien aceptada por las personas encuestadas, sino que además se observa una predisposición marcada a bajarse la aplicación.

Figura 3.5. Qué tan factible es que descargue la aplicación



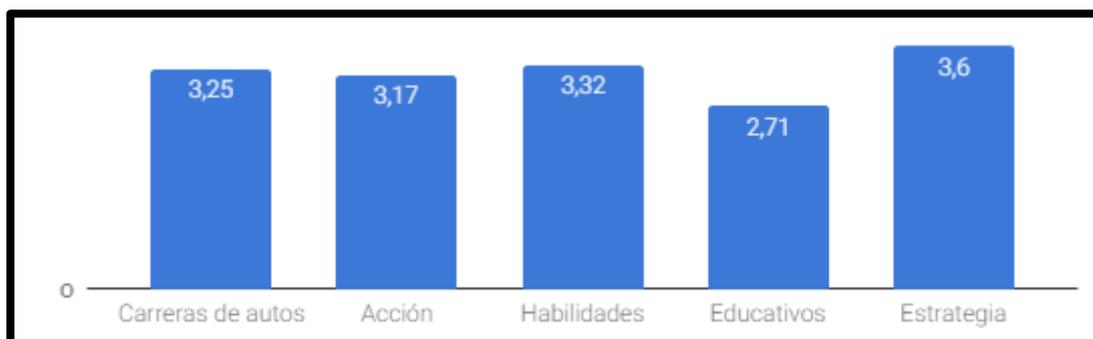
Por el lado, de los aspectos que más valora un Player para descargar un videojuego resultó que la jugabilidad, los gráficos y los efectos visuales en ese orden, son los más valorados, como se aprecia en la Figura 3.6. La figura muestra los promedios obtenidos en cada una de las categorías presentadas. Estos aspectos deben ser priorizados al momento del desarrollo de los videojuegos.

Figura 3.6. Aspectos que más valoran los players para descargar videojuegos



De otro lado, en relación a las categorías que más valoran los Players, se observa que las más utilizadas son las de estrategia (plants vs zombie, game of warriors, etc) y habilidades (candycrush, sudoku, etc), como se aprecia en la Figura 3.7. Siendo lo más valorado por los hombres las carreras de autos y las de estrategia; a comparación de las mujeres, donde lo más valorado son las habilidades y la estrategia.

Figura 3.7. Categorías que más valora los Players en un videojuego



Respecto a la segunda línea de negocio Gamification, se presentó con el siguiente concepto:

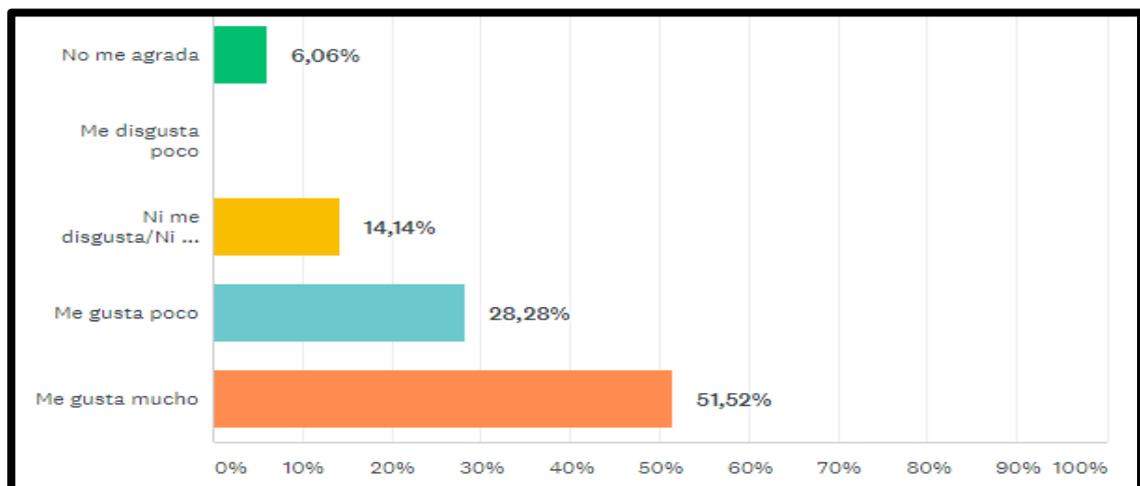
¡Te presentamos una aplicación que despertará tu lado competitivo! Diariamente se lanzarán retos de diferentes marcas presentes en el Perú, cada uno más divertido y dinámico que el otro. El usuario que decida asumir el reto y cumplirlo podrá ganar premios y descuentos.

Caso típico:

Ximena es una chica que le gusta estar en forma. El día de hoy se ha lanzado el “reto Nike” que consiste en correr 5km con sus zapatillas Nike, tomarse un selfie y subirlo a la aplicación. Las personas como Ximena que cumplan el reto tendrán un % de descuento en los productos de la tienda. (Encuesta, 2018).

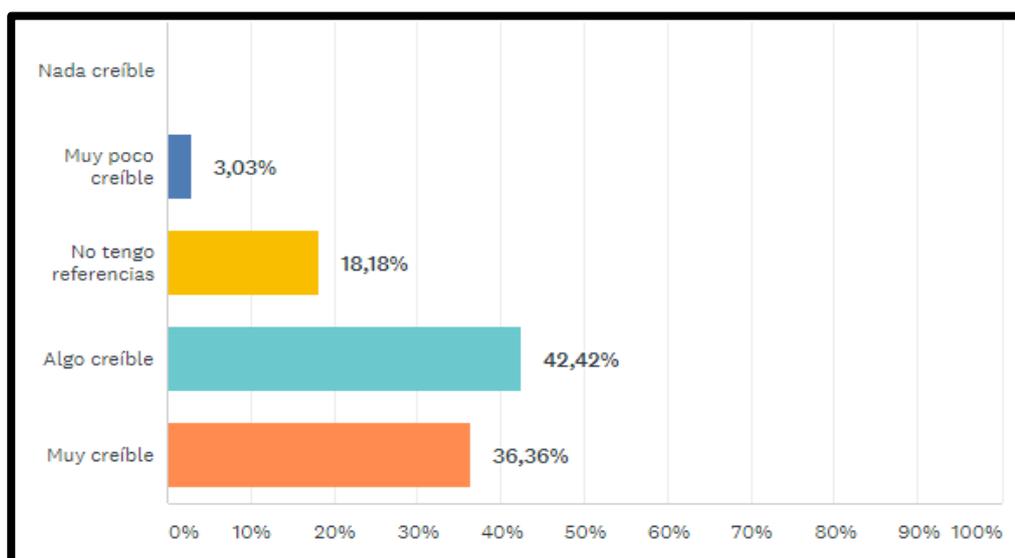
Al igual que en el caso del Advergaming, el nivel de agrado de la propuesta es bastante elevado comparado con el resto de categorías. Obteniendo que, al 79% de encuestados le gusta la idea, (Ver figura 3.8.). Consideramos que el top two box resultante es muy favorable, siendo el punto de corte superior al 60% recomendado considerando las dos categorías, observando que la categoría “Me gusta mucho” concentra el mayor porcentaje.

Figura 3.8. Que tanto le gusta o disgusta la idea



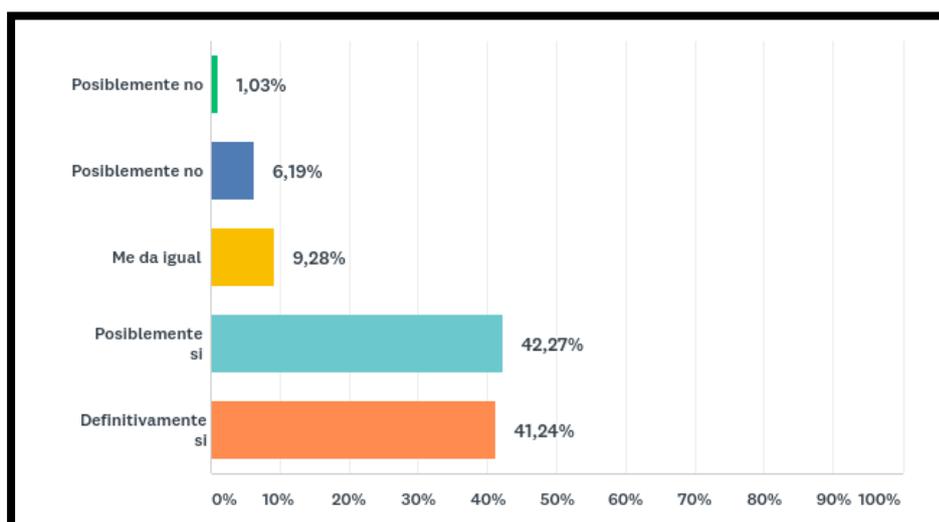
Asimismo, al 78% le parece creíble la propuesta, percibiendo que la idea planteada puede desarrollarse y podría funcionar, como se aprecia en la Figura 3.9., teniendo mayor predisposición para hacer los retos las mujeres.

Figura 3.9. Usted diría que esta propuesta es



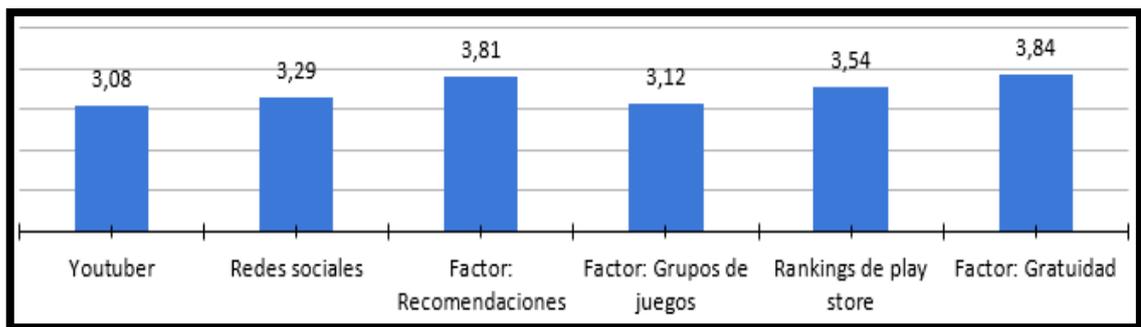
En relación a la participación en los retos, hay una respuesta positiva, sólo la categoría “Definitivamente si” obtiene un 41.24%. El top two box tiene el desempeño más alto respecto a las otras categorías. Siendo un aspecto relevante para esta línea de negocio revelando que, no solo la propuesta de valor ha sido aceptada, sino el gran interés de los encuestados por participar en los retos. (Ver figura 3.10.)

Figura 3.10. Que tan factible es que participe en los retos planteados



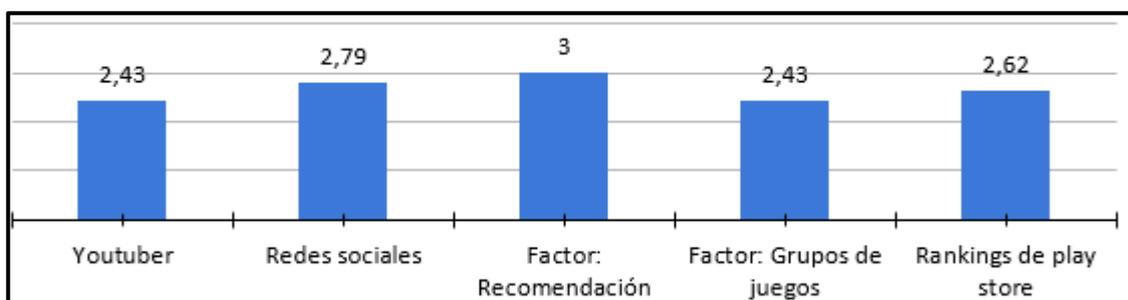
En relación a los medios que motivarían descargarse la aplicación, para el caso de Advergaming los más valorados son el Ranking de play stores y redes sociales, en relación a los factores, es la gratuidad y las recomendaciones decisores para las descargas como se puede ver en la Figura 3.11., por lo cual, siendo la gratuidad más valorada por los encuestados, resulta un aspecto positivo para el modelo de negocio, toda vez que el uso de la plataforma no tiene costo.

Figura 3.11. Medios y factores que motivan la descarga de la aplicación



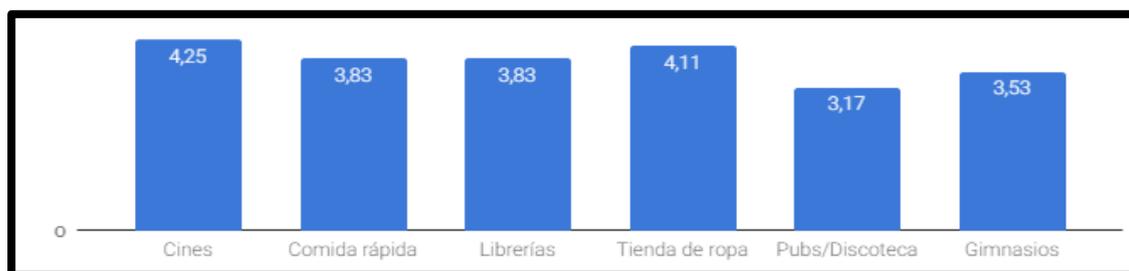
Similar resultado se obtiene en Gamification, siendo los medios más relevantes para participar en retos las redes sociales y rankings de play store y, por el lado de los factores el más apreciado son las recomendaciones, como se aprecia en la Figura 3.12.

Figura 3.12. Medios y factores que motivan a participar en retos



Por último, para determinar las categorías de servicios donde le gustaría recibir descuentos, los resultados indican que son los cines, las tiendas de ropa y librerías, como se muestra en la Figura 3.13., cabe resaltar que, en este punto tanto las mujeres como los hombres tienen gustos similares.

Figura 3.13. En qué tipo de servicios te gustaría recibir descuentos



3.2.1.3 Conclusiones de las encuestas

Del presente estudio se concluye que habría una aceptación positiva en la plataforma, evidenciándose de la muestra analizada que más del 50% considera creíble los modelos de negocio y en consecuencia podría funcionar y el alto interés de participar en los retos.

Además, se evidenció que, en el medio, no se identifica una plataforma similar, ya que no tenían referencia del producto, con lo cual podemos concluir que sería un producto innovador para el público objetivo.

Respecto a las dos líneas de negocio presentadas, se tuvo una aceptación positiva superior al 60% en cada caso, lo cual evidencia que lo innovador de la plataforma es un atributo valorado para los usuarios.

Los resultados en relación a lo que más valora un Player para descargar un videojuego, son la jugabilidad y gráficos, por ello se priorizará estos aspectos al momento del desarrollo de videojuegos.

Asimismo, se evidenció que las categorías más valoradas de videojuegos son los de estrategia y habilidades, permitiendo priorizar estas categorías en la plataforma a fin de generar una mayor aceptación en los usuarios.

En el caso de Advergaming, se identificó que el medio más valorado es el ranking de google play y como factor la gratuidad siendo este último un factor determinante para descargarse la aplicación, por lo tanto, sería una ventaja para nuestro modelo de negocio, ya que nuestra plataforma es sin costo para los usuarios. En cuanto a Gamification lo más valorado son las redes sociales, y como factor relevante las recomendaciones, incluyéndose en el plan de marketing con el fin de incentivar el uso de la aplicación.

Por último, se identificó las categorías favoritas de los usuarios en los cuales le gustaría recibir descuentos, lo cual permitirá enfocarnos en este tipo de empresas, para nuestras Marcas Auspiciadoras.

Podemos agregar que, dado que estaremos asociados con marcas líderes esto podría tener un beneficio reputacional y generar mucha más confianza, considerando la presente investigación cualitativa.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se identificarán y reconocerán los factores externos e internos que podrían tener un impacto en el modelo de negocio. Para realizar el presente análisis se utilizarán herramientas como el SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter para identificar las principales amenazas y oportunidades existentes en el entorno. Para la realización del análisis interno, se tendrá en cuenta la información relacionada al modelo de negocio planteado y a los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

4.1. Misión

Ofrecer el más alto estándar del servicio para conectar a través de nuestro modelo de negocios a las marcas auspiciadoras y sus consumidores, utilizando herramientas como gamification y advergaming para generar un engagement entre ambos.

Generar la mayor satisfacción y bienestar para nuestros grupos de interés, brindándoles un servicio de excelencia, resaltando nuestros valores principales como el compromiso, integridad, la ética profesional y la responsabilidad social empresarial.

Como parte de nuestro compromiso con los clientes, aplicaremos un proceso constante de mejora continua para que la aplicación tenga siempre actualizaciones continuas y diversas funcionalidades que se adapten a los requerimientos y preferencias de los usuarios.

4.2. Visión

Consolidarnos como la plataforma líder en la región, atractiva con juegos y retos innovadores para los usuarios, donde se recompensen el uso a través de premios tangibles, y se conecte de manera eficiente a las marcas y programadores, generando sinergias importantes y de gran valor para nuestros clientes.

4.3. Objetivos estratégicos

- Establecer un sólido modelo de negocios a través de la diferenciación del producto, que permita la captación de marcas interesadas.
- Generar múltiples alianzas estratégicas y convenios que nos permitan dar un valor agregado para las marcas, los programadores los Players y Challengers.
- Dar continuidad a la aplicación móvil y asegurar las funcionalidades continuas para mayor satisfacción del cliente.

- Obtener el mayor número de descargas de la aplicación, durante el primer año y superar el tiempo de uso de la aplicación.

4.4. Análisis SEPTE

Con la finalidad de analizar los factores del macro entorno que pudieran intervenir en nuestro modelo de negocios se desarrolla el siguiente análisis:

4.4.1 Factores sociales

Para analizar los factores sociales se consideran en esta sección el crecimiento poblacional y las tendencias asociadas a los estilos de vida dentro del país.

Con relación al crecimiento poblacional, el porcentaje de crecimiento poblacional en el Perú se estima en 1,1%, y la población al 2017 en 31.826 millones. Las cifras oficiales se conocerán luego de culminar de analizar la información del último censo realizado en año pasado.

Si se compara esta tasa de crecimiento con el existente al momento de realizar el censo 2007, se puede concluir que estamos en crecimiento, pero aún menor ritmo. Respecto a las tendencias de estilo de vida; el uso de la telefonía móvil se encuentra en crecimiento, como se puede apreciar en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Perú: Hogares que tienen telefonía móvil, según su área de residencia cuarto trimestre 2016 y 2017

AREA DE RESIDENCIA	OCT-NOV-DIC 2016	OCT-NOV-DIC 2017 P/	VAR %
TOTAL	89,2	90,1	0,9
LIMA METROPOLITANA	92,0	94,3	2,3
RESTO URBANO	93,0	93,8	0,8
AREA RURAL	77,8	77,8	0,0

Fuente: (INEI, Estadísticas de las Tecnologías de información y comunicación en los hogares Informe Técnico N° 01-Marzo 2018, 2018, pág. 3) P/ preliminar, 2017

Igualmente, como podemos apreciar en la tabla precedente, en Lima Metropolitana el crecimiento ha sido mayor en 2,3%, lo cual indica que hay una propensión de contar con acceso a la telefonía móvil, marcando una tendencia de uso.

Asimismo, es importante considerar que, el 34,2% de la población que usa internet lo hace por su teléfono móvil, y el 80,6% recurre al internet para realizar actividades de

entretenimiento como juegos de videos y obtener películas o música. Acorde al informe en mención de cada 100 hogares de Lima Metropolitana y en el resto urbano, en 94 hogares existe al menos una persona que tiene celular. (INEI, Estadísticas de las Tecnologías de información y comunicación en los hogares Informe Técnico N° 01-Marzo 2018, 2018)

Por otro lado, el uso de los Smartphone se encuentra en crecimiento. Según estudio de Ipsos del 2017, una persona usa su móvil por un promedio de siete horas semanales y, según reporte de IMS los milenians en la región de Latinoamérica un promedio de 110 minutos diarios. (IMS, 2016) En relación al país una persona puede tener instalada trece APP – aplicaciones móviles. (Ipsos, 2017).

Al respecto, según el estudio denominado el consumidor conectado (Google/Ipsos, 2016), el 73% de los internautas realiza alguna actividad en online, y que el 20% del target de una marca ante problemas visitando un portal web con sus teléfonos móviles busca la solución en otro portal web.

En una entrevista realizada por nuestro equipo de tesis a Carlos Blas, Ex Coordinador de Nuevos Medios del Ministerio de Cultura, se menciona el crecimiento del sector de videojuegos: “En los últimos años la industria del desarrollo de videojuegos en el país ha captado la atención de muchos, gracias a los esfuerzos y logros de las empresas, desarrolladores independientes y entidades educativas que, con mucha pasión, se desenvuelven en el rubro”.

4.4.2 Factores económicos

Para el análisis de los factores económicos se van a revisar las principales condiciones que influyen de manera significativa en el ciclo económico del país, estas variables son las que determinan el ritmo de la economía y su dinamismo, a continuación, pasaremos a analizar cada una de ellas:

a) Crecimiento y evolución del PBI

Según los resultados del Reporte del INEI (2018) se ha cerrado con un crecimiento del 2.5%, estos resultados están por debajo de la proyección estimada por el MEF del 2.7%, este menor incremento se explica por factores como el Niño Costero y el Caso Lava Jato, que significaron un freno en las inversiones públicas y privadas. (INEI, 2018)

Para el 2018, según las estimaciones del MEF, se espera llegar a una cifra proyectada del 4%, esto debido a algunos factores como: Impulso fiscal por la ejecución del Plan de

Reconstrucción y Juegos Panamericanos, recuperación gradual de la inversión privada, proyectos de infraestructura, medidas para promover la inversión minera, entre otros factores que son pilares de la estimación crecimiento económico, como se muestra en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Pilares de crecimiento económico



Fuente: (El Peruano, 2017, pág. 43)

Considerando el crecimiento económico a mediano plazo, de acuerdo al mismo reporte, se esperaría que el Perú crezca entre los años 2019 y 2021 a un ritmo de 4% anual. No solamente, el precio de los commodities (como por ejemplo el Cobre) ó el reciente descubrimiento de las reservas de litio tienen un impacto en el crecimiento, sino que además el gobierno estaría realizando una serie de reformas para reforzar este potencial crecimiento como, por ejemplo:

Simplificación Administrativa, Mejor Calidad Regulatoria, Reducción de Barreras Burocráticas, entre otras (MEF, 2017).

b) Volatilidad del Tipo de Cambio

Otro factor que es importante mencionar en el Entorno Económico es el tipo de cambio, en los últimos años hemos tenido un alza que ha ido desde un T.C de 2.60 en el 2012, a un T.C de 3.30 para el cierre del 2017. El efecto de la volatilidad de la moneda es un factor importante a considerar sobre todo en un país como el Perú, donde el uso de la moneda americana es común y en algunos casos hasta preferida para realizar

transacciones. Variaciones significativas pueden ocasionar grandes pérdidas en resultados. El ruido político y la coyuntura económica son factores que pueden mover esta variable, pues genera inestabilidad y debilita la moneda, así como el poder adquisitivo en moneda local.

c) Clasificación de Riesgo:

La clasificación de riesgo del país es un factor que intenta reflejar la probabilidad de incumplimiento de un país de su deuda en moneda extranjera. Refleja la inestabilidad política de un país, la solidez de sus instituciones, el entorno económico y la expectativa de los inversionistas de recuperar su inversión. De acuerdo a la publicación del portal Global Edge (Coface, 2018), el Perú mantiene una clasificación de riesgo de A4: “Con una perspectiva política y económica algo inestable y un entorno comercial relativamente volátil que podría afectar el comportamiento de pago corporativo. La probabilidad de incumplimiento sigue siendo aceptable en promedio”.

Entendiendo que hemos tenido un gobierno inestable y una crisis interna que ha detenido la cartera de inversiones, es favorable que tengamos la clasificación de A4, y es de mencionar que nos muestra (Ver figura 4.2.) como una clasificación de riesgo estable, lo cual para el nuevo inversionista y/o los que ya han invertido capitales en el país, mantiene sus expectativas y confianza en la estabilidad de la economía.

Figura 4.2. Clasificación crediticia 2018

	S&P	Moody's	Fitch
Chile	Negativo	Estable	Negativo
Perú	Estable	Estable	Estable
México	Negativo	Negativo	Negativo
Colombia	Negativo	Estable	Negativo
Bolivia	Estable	Negativo	Estable
Brasil	Negativo	Negativo	Negativo
Ecuador	Estable	Estable	Negativo
Argentina	Estable	Estable	Estable

Fuente: COFACE, 01/2018. Perú Evaluación de Riesgos.

d) **Clima Empresarial:**

Otro indicador que es importante comentar es el clima empresarial, cuando el marco institucional es débil, las transacciones entre empresas pueden verse afectadas y correr riesgos ante un entorno de inestabilidad, por ello la clasificación B que otorga COFACE al Perú, que representa el riesgo general asociando factores empresariales y específicos del país, nos favorece para incentivar las inversiones y la confianza del empresario por apostar en proyectos en el país.

De esta clasificación de clima empresarial, se puede concluir que tanto la clasificación de riesgo y la confianza empresarial, son dos factores que se deben tener presentes y que, si bien muestran un rating estable y una clasificación B en el rubro de confianza del sector empresarial, debe tener continuidad o mejora en la clasificación, pues un contexto económico o político desfavorable minimiza las inversiones de los agentes económicos.

Podemos considerar que este factor contribuye a mantener estable el entorno económico.

e) **Tasa de Desempleo:**

Otro punto a considerar es el crecimiento de la Tasa de Desempleo que ha llegado al 6.9 % en el 2017, este es el resultado de los demás factores del entorno que han influido en la disminución de fuentes de empleo y las condiciones de trabajo. Dadas las proyecciones de crecimiento del PBI mencionadas anteriormente, se espera que se generen e impulsen mayores incentivos para generar el empleo formal.

Como podemos ver en la Tabla 4.2. el porcentaje ha ido creciendo gradualmente por el efecto de las diferentes variables comentadas en este capítulo, por ello es un punto que se debe tener en cuenta.

Tabla 4.2. Evolución de la tasa de desempleo. Periodo 2012 al 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tasa de desempleo (% de la población económicamente activa)	6.8	5.9	5.9	6.5	6.6	6.9
Tipos de cambio contra el dólar estadounidense (PEN por USD)	2.6	2.7	2.8	3.2	3.4	3.3

Fuente: (EUROMONITOR, 2018)

4.4.3 Factores políticos

En esta sección donde comentaremos el entorno político del país vamos a tratar las principales variables que pueden generar un cambio significativo en dicho entorno, en la actualidad hemos presenciado actos de corrupción, colusión, índices altos de falta de

ética, y como consecuencia, una fuerte crisis política, que han generado efectos negativos para la economía.

a) Actos de corrupción y falta de ética

La crisis económica e inestabilidad política que atraviesa el país genera como ya sabemos, un retraso no sólo en el crecimiento económico, sino también en cuanto a la confianza de los empresarios y nuevos proyectos, pues ven que, ante una falta de Gobierno, el marco político es débil e inestable, susceptible a cambio de reformas y políticas.

La incertidumbre en el escenario político genera una contracción de proyectos y un lento desarrollo para las empresas, por el poco dinamismo y por la carencia de una posición fuerte del Estado Peruano.

Haciendo un resumen rápido de la situación política del país, vemos presentes actos de corrupción y falta de ética del Gobierno, desde las elecciones del 2016 donde fue electo como Presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski, se ha tenido fricciones constantes con el partido fujimorista Fuerza Popular, quien obtuvo la mayoría en el Congreso y quien solicitó hasta en dos oportunidades la renuncia del Presidente por el caso Odebrecht y el supuesto conflicto de interés y enriquecimiento indebido. Asimismo, el indulto al ex Presidente Alberto Fujimori y los Kenjivideos, terminaron generando la vacancia del Presidente Pedro Pablo Kuczynski. En todo este entorno que se generó con una fuerte oposición del Fujimorismo, falta de códigos éticos presentes en los principales representantes del Gobierno y cambios en el Gabinete por la presión política, se generó un fuerte ruido político y una inestabilidad en el Gobierno que afectó la economía del país y significó un detenimiento de la misma.

Según Efraín Gonzales de Olarte en su artículo publicado el 18/07/2017 :”La política afecta a la Economía y los peruanos perdemos”, donde nos habla de cuánto ha afectado para la economía peruana la crisis política que se ha suscitado, refiere :“Los comentaristas y algunos “gurúes” de la economía han pasado de afirmar que el “ruido político” afecta la inversión a que la crisis política está parando la economía , y en efecto como hemos podido ver se han detenido las inversiones y se ha mermado gradualmente la confianza de los empresarios. (Gonzales de Olarte, 2017)

b) Regulaciones y normativa vigente sobre protección a la marca y contenido

Como se puede observar en la Figura 4.3., respecto a la protección de los derechos de propiedad, si bien el Perú se encuentra dentro de los estándares regionales, está muy

distante de las mejores prácticas mundiales. Por ello se puede mencionar que existe un amplio espacio para mejorar nuestros indicadores país en esta dimensión.

Figura 4.3. Ranking de protección de los derechos de propiedad



Fuente: (GIPC, 2018)

Según el portal Export.Gov, el marco legal del Perú relacionado a propiedad intelectual ha mejorado en los últimos 10 años, con algunas iniciativas de ley cuyas sanciones son aún débiles en la aplicación: “Perú ha permanecido en la "Lista de vigilancia" de la Sección 301 del USTR desde 1992 debido a las altas tasas de piratería, la aplicación inadecuada de las leyes de propiedad intelectual y sanciones débiles o no aplicadas para los infractores de la propiedad intelectual.” (Este es un factor que se debe blindar y cuidar para no afectar el modelo de negocio. (ITA, 2017)

Asimismo, según el Portal The Global Innovation Policy Center (GIPC, 2018), el Perú mantiene un indicador de 16.40 en lo que corresponde a regulaciones y protección de la marca, en este se incluyen partidas como marco legal, protección y aplicación de derechos de propiedad intelectual y se consideran puntos débiles como las altas tasas de piratería y falsificación, patentabilidad limitada, falta a de aplicación efectiva y Régimen de copyright digital rudimentario.

Como se puede apreciar el marco legal es débil y las sanciones son ineficaces, pues no detienen los altos índices de piratería, por ello estos factores generar un escenario conservador y poco favorable para el Entorno Legal.

Así mismo, en cuanto a la Ley de Protección de datos personales - Ley 29733 y su Reglamento D.S. 003-2013-JUS, que entró en vigencia recientemente, se debe validar la aceptación voluntaria del usuario antes de obtener la información, mediante políticas de privacidad y permisos correspondientes, para cualquier registro, solicitud y/o utilización de datos que requiera la aplicación móvil de parte del usuario.

Del mismo modo, con la instalación de las cookies, se deberá tener una política bien definida y con la explicación básica y clara para el usuario, donde se deje constancia de la transparencia de información y conocimiento previo del usuario.

Si bien vamos a obtener información del usuario, es básico que esté informado de todo previamente, pues a la fecha el carácter proteccionista de Indecopi típica sanciones con elevadas UIT para las empresas que incumplan esta norma y donde se demuestra la vulnerabilidad del derecho del consumidor, esta es otra ley que debe contemplarse en nuestro modelo de negocio: Ley 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor, así como todo lo concerniente al sistema de quejas y atención de reclamos, libro de reclamaciones y seguimiento a los procesos, con el fin de evitar alguna contingencia de ese tipo.

Continuando con el análisis, la ley de protección de datos, la instalación de cookies, y las sanciones que se establecen en INDECOPI, son factores que se relacionan y que permiten por lo expuesto reafirmar el escenario conservador del entorno legal.

Un indicador importante para nuestra medición interna serán las descargas de la aplicación, se deberá cuidar también desde un inicio la aceptación de condiciones, el público mayor de edad al que va dirigido, cuidar el contenido y la exposición a menores de edad, del contenido que pudiera ser apto para otro público.

Como nuestra monetización será a través del Advergaming, que consiste en la publicidad de las marcas en los juegos y el Gamification, donde se procederá a realizar retos acordes a lo solicitado por las Marcas Auspiciadoras, tenemos que considerar temas legales relacionados a la publicidad para que esta no sea considerada invasiva y que cuente con la autorización del usuario.

Conforme al análisis realizado podemos indicar que el Entorno Legal se da en un escenario conservador, pues los factores que hemos revisado nos han permitido ver la carencia de medidas para fortalecer o impulsar la protección de la marca y evitar la piratería y falsificación de los contenidos y marca, así como el carácter proteccionista de INDECOPI, que impone altas sanciones a las empresas que incumplan o vulneren la protección de datos y o generen alguna afectación al consumidor final.

4.4.4 Factores tecnológicos

Para analizar los factores tecnológicos se consideran las tendencias tecnológicas, el desarrollo de videojuegos móviles en el país y uso de aplicaciones móviles.

a) Tendencias tecnológicas:

A nivel mundial el mercado de aplicaciones móviles generará 110 mil millones de dólares (AppAnnie, 2018). En lo que corresponde al mercado peruano existe un potencial crecimiento y una comunidad activa de jugadores.

b) Desarrollo de los videojuegos en el Perú:

En los últimos años este sector se ha ido incrementando, lo cual se concluye luego de la entrevista realizada a Carlos Díaz Lead Programmer de la empresa Artigames SAC, manifestando que a la fecha contamos con más de 40 empresas que desarrollan videojuegos e instituciones y Universidades como Cibertec ISIL, AREA 51, Artigames SAC, Tecsup que ofrecen cursos relacionados al desarrollo de juegos.

c) Uso de aplicaciones móviles de entretenimiento en el Perú.

En línea con la tendencia mundial, somos usuarios móviles. Al respecto según el informe Visual Networking Index (VNI) de Cisco del 2016, en el 2020, el tráfico móvil del Perú será ocho veces mayor que el actual. Hasta el momento, se comparten 290,000 millones de imágenes por mensajes de texto, redes sociales o cualquier servicio web. (Sanchez, 2016)

En cuanto a los factores legales, se tratarán en este acápite las principales variables que pueden tener un efecto en el entorno, normativas vigentes relacionadas al contenido de las aplicaciones móviles, patentes y protección de marca, prevención para piratería y plagio, convenios de cesión y uso de derechos, protección al consumidor, protección de datos y demás variables pertenecientes al marco legal.

Uno de los factores fundamentales es proteger el contenido de la aplicación, los códigos fuentes, bases de datos, gráficos, funcionalidades y demás elementos que forman parte de la aplicación móvil. Por ello debemos mitigar el riesgo de plagio o copia de la aplicación bajo una figura legal que proteja y se enmarque dentro de la normativa vigente, nos referimos a los derechos de Propiedad Intelectual.

4.4.5. Factores ecológicos

Dentro de este factor, siendo el modelo de negocio una aplicación móvil, la gran parte de la publicidad se realizará por medios digitales, respetando la legislación ambiental del país, teniendo un entorno ecoamigable, generando responsabilidad social.

De los factores que se ha considerado, se concluye que, en lo social existe mucho potencial en el mercado peruano, pero que se necesita mayor apoyo del Estado y de la empresa privada, así como de las asociaciones de programadores.

Encontrando un mercado en crecimiento, tanto en acceso a internet y uso del Smartphone, siendo la actividad de entretenimiento cada vez más utilizada.

Asimismo, el desarrollo de videojuegos se encuentra en crecimiento, y se debe considerar que esta industria debe impulsarse con apoyo del sector privado invirtiendo en ella y por el lado del sector público, brindando facilidades a los desarrolladores a través de las asociaciones a promocionarse

Cabe indicar que debemos estar preparados para mantener las actualizaciones constantes y funcionalidades que requiera el mercado.

Por el lado del factor económico, las medidas serán motores para reactivar la economía y generar el dinamismo esperado, el crecimiento y el PBI es un factor contribuye a mantener estable el entorno económico y a seguir generando un dinamismo en el sector económico. De la evolución y proyección del PBI podemos ver que si bien hemos presenciado una desaceleración del crecimiento económico en los últimos periodos por la crisis política que ha tenido su efecto principalmente en los proyectos de inversión y desarrollo del país, se estima un escenario de crecimiento para los próximos años, reforzado con las medidas y pilares que se están adoptando en el MEF, se necesita un impulso en la inversión pública y un crecimiento de la minería para estimular la economía nacional, las fuentes de empleo y los ingresos de la población, se espera un entorno favorable.

De otro lado, este factor, nos brinda un escenario conservador, pues se deben adoptar las medidas y políticas necesarias ante los efectos que resulten de una posible variación significativa de la moneda, recordemos que en años anteriores los efectos del tipo de cambio nos han afectado de manera significativa.

En relación al riesgo, esperamos un entorno favorable, y que no afecte las principales variables.

Asimismo, las inversiones y el desarrollo de la industria son fundamentales para que se reactive la economía, pero se necesita una acción inmediata para alcanzar las proyecciones estimadas.

De acuerdo a todos los puntos analizados para el Entorno Económico se espera un escenario relativamente favorable para la economía peruana, siempre que se ejecuten las medias y pilares que plantea el MEF, que se aprovechen los incentivos que desarrolle el Estado, se dé el apoyo necesario al sector privado, las reformas tributarias y beneficios o incentivos al sector empresarial, los pactos o convenios para aprovechar el incentivo del comercio exterior para el importador y exportador a través de las ventajas arancelarias, se mantenga una coyuntura política estable y sin ruido político, entre otros factores, todo ello permitirá mantener un dinamismo de la economía peruana y un crecimiento del país.

En lo político, si bien luego de nuestro análisis vemos un escenario conservador con el nuevo Gabinete Ministerial, el Presidente de la República, y la ejecución de las reformas tributarias, de salud, de trabajo, vivienda, electorales, entre otras planteadas, esperamos que se retome el rumbo económico y que el entorno político se torne favorable en el mediano plazo, para retomar la institucionalidad, el gobierno político y la confianza empresarial.

En el entorno legal, podemos apreciar que el escenario es conservador y no del todo favorable para el desarrollo y la protección de la marca y su contenido, si bien el registro de la marca no es complicado, la protección de la marca y la prevención a la falsificación y piratería no son efectivos en el país y existen vacíos en cuanto a la regulación y protección de la misma.

Para el factor tecnológico, existe una tendencia a la innovación, al desarrollo de videojuegos y aplicaciones móviles, siendo un factor favorable para el plan de negocios a desarrollar.

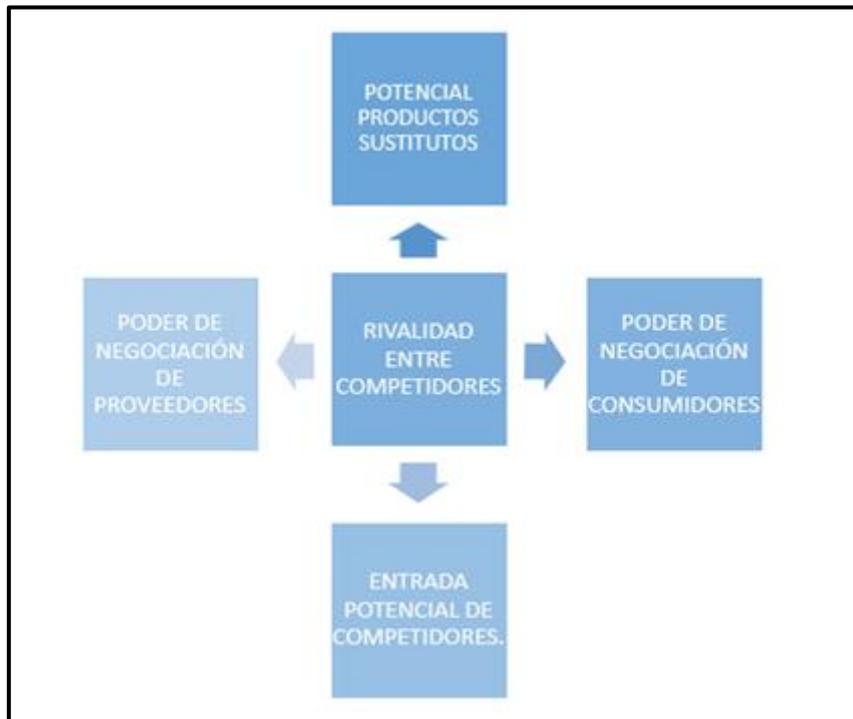
Por último, el factor ecológico, es favorable para nuestro modelo de negocio toda vez que es una plataforma que se adapta a la legislación ambiental.

4.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

“La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes”. (Porter, 2017, pág. 31),

esta herramienta permitirá tener una visión más amplia de la empresa, las amenazas y cómo adaptarnos al mercado, conforme va evolucionando. (Ver figura 4.4.).

Figura 4.4. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2017)
Elaboración: Autores de esta tesis.

4.5.1 Amenaza de nuevos competidores

Para identificar si la amenaza de nuevos competidores representa una amenaza débil o fuerte, es necesario determinar si las barreras de entrada al sector son altas o bajas, para lo cual se evaluaron los siguientes factores:

En cuanto al factor economía de escala, los costos fijos para empezar el negocio son bajos y no disminuirían mientras se tenga más juegos, ya que los costos para realizar un videojuego son variables porque dependen de varios factores, pero como se tendrá manejo de los costos y negociación, podemos decir que tenemos una ventaja al ser nuevos en el mercado y lograr a futuro economías de escala como barreras de entrada para nuevos competidores.

La inversión para tener una plataforma similar es baja, el costo de implementar una aplicación móvil en los sistemas operativos de Android y Apple, oscila entre los 30 a 50 mil soles, ya que solo se invertiría en desarrollo de software, el cual se puede realizar con

desarrolladores nacionales o extranjeros como los de india, que son más económicos, con mucha experiencia y mayor rapidez. Por lo cual, el factor mencionado es una barrera de entrada baja.

Para que una empresa quiera dar a conocer la plataforma a los usuarios, tendría que invertir significativamente en marketing y dar mayores incentivos a los desarrolladores para que puedan realizar más videojuegos. Ya que al ingresar segundo en el mercado tendría que empezar de cero, al momento de conseguir marcas y empresas que apuesten por la empresa, la única forma que ellos se puedan hacer conocidos es invertir grandes cantidades en marketing digital. Por tal motivo el factor costos de inversión en marketing representan una barrera de entrada moderada.

Respecto a las medidas políticas regulatorias restrictivas, de parte del gobierno actual no existen, por tanto, es una barrera de entrada baja.

En relación al factor de canales de distribución, se tendría que tener bastante coordinación con las marcas para entregar los premios o descuentos a los usuarios, para lo cual se firmaría convenios con las marcas, lo cual sería un obstáculo para una nueva marca que pueda ingresar. Por ende, este factor tiene una barrera de entrada moderada.

Con respecto a las preferencias de marca y la lealtad de los clientes, usualmente los primeros en llegar son los más recordados cuando empiezan a ofrecer un producto innovador. Si una empresa entraría al sector tendría que ofrecer descuentos muy altos y varios regalos para que los usuarios cambien de plataforma. Por tal motivo este factor es una barrera de entrada moderada.

Con respecto a las represalias que podría realizar un nuevo competidor, sería de realizar grandes inversiones de publicidad, mayores ganancias a los desarrolladores y mayores descuento o promociones a los consumidores. Este factor se considera una amenaza fuerte.

De lo investigado, en el mercado nacional, para realizar una plataforma similar a la planteada no es difícil, ya que la inversión es baja, pero si se tendría que invertir más en difusión, para lo cual se tiene que establecer alianzas a largo plazo con programadores y marcas para aumentar las barreras de entrada.

Sin embargo, de acuerdo al modelo de negocio se tendrían los siguientes agentes:

1. Programadores
2. Empresas que desarrollan aplicaciones móviles.

Los programadores y empresas que desarrollen aplicaciones móviles, se pueden convertir en futuros competidores, ya que un programador busca darse a conocer a través del juego o juegos que desarrolla, por lo mencionado este sería una amenaza fuerte.

Si bien en el mercado no existe un modelo similar con todas las características que hemos planteado, existe una fuerte tendencia hacia la publicidad y branding digital, quedando cada vez más relegado el medio tradicional, por lo que es posible que al ingresar con el nuevo modelo al mercado, aparezcan modelos similares por la alta demanda que puede tener y por la baja inversión requerida, por ello parte de nuestro compromiso es la mejora continua, la alianzas con nuestros socios estratégicos y la satisfacción constante de los clientes.

Producto de nuestro análisis vemos que no hay barreras de entradas para ingresar al mercado con este modelo de negocios, pero podemos generar con el desarrollo del modelo algunas para mitigar la presencia de nuevos competidores:

Al ingresar nuestro modelo de negocios al mercado, siendo los primeros, podemos obtener una ventaja significativa de ello y una barrera de entrada fuerte para futuros competidores, posicionándonos en el mercado y obteniendo un liderazgo por diferenciación de producto y sobretodo teniendo el know how del modelo, pero es importante considerar que debemos ser muy competitivos y reforzar nuestra estrategia para blindar nuestra plataforma y modelo de negocios.

Asimismo, las alianzas con las Marcas, los convenios de exclusividad con los Programadores de videojuegos y la fidelización con los Players y Challengers, serán fuertes barreras de entrada para los nuevos competidores.

Por lo tanto, de acuerdo a los aspectos comentados consideramos que, si bien existe una amenaza media de nuevos competidores, la posición de la empresa será fuerte respecto a los nuevos integrantes, porque seremos los primeros en el mercado y con concentración de clientes, conocimiento del negocio y convenios con socios estratégicos.

4.5.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, pues es un modelo nuevo e innovador, por tanto, los clientes tendrían un costo más elevado al cambiar a otro vendedor quien tendría que innovar en el producto, su poder de negociación inicial es bajo, pero conforme al paso del tiempo y nuestro fortalecimiento en el mercado tomaremos otras medidas para asegurar la fidelización, innovación y mejora continua del producto.

Así mismo, analizamos que sería complicado para los clientes tener una integración hacia atrás o producir ellos mismos el producto, pues no es parte de su core de negocios y por el conocimiento especializado que deberían tener para ello.

Otro factor a discutir es que no se trabajará en un modelo por volúmenes, sino por productos diferenciados, con especificaciones propias de la marca anunciante, por ello también podemos concluir que el poder de negociación es bajo para el cliente.

Justamente una oportunidad que observamos para dar inicio a la evaluación del modelo de negocio es que no se tienen proveedores en el mercado para cubrir esta necesidad que se generaba con el cambio de la publicidad de tradicional a la digital y con el beneficio que las marcas quieren dar a sus clientes y comunidades, es por ello que vemos una oportunidad en ello y al inicio un bajo poder de negociación de los clientes.

Si bien creemos que el cambio del costo del proveedor en el tiempo será bajo, vamos a enfocar nuestros esfuerzos conforme a lo mencionado anteriormente para ser sólidos y tener un producto líder en el mercado, pues tendremos a nuestro favor los convenios y alianzas, el expertise del negocio, la preferencia de los usuarios, entre otros factores.

Por todo lo expuesto y analizado, concluimos el poder de negociación inicial de los clientes es bajo.

4.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Nuestros proveedores se encargarán de suministrarnos los insumos que requerimos para el desarrollo de la aplicación, aquí estarían los Programadores de videojuegos, son claves para el negocio, también tenemos a aquellos que nos dará el servicio de descarga en el Android, los programadores de la aplicación y todos los que formen parte del desarrollo.

El poder de negociación con los Programadores de videojuegos es alto porque, de acuerdo a lo investigado y a nuestras entrevistas con expertos, a la fecha no cuentan con una vitrina que les permita exhibir sus juegos y el acercamiento a las marcas, con nuestro modelo se generará un círculo beneficioso para ambos.

Ahora bien, no hay una concentración de proveedores puesto que es un modelo nuevo y porque los programadores de videojuegos no tienen alianzas, ni agrupaciones que promuevan este enlace con las marcas anunciantes, si existen programadores de videojuegos, pero no podríamos considerarlos como concentración porque muchos son personas naturales que no tienen la capacidad para atender a empresas con proyectos más grandes.

También identificamos un factor de riesgo en la integración hacia adelante que pudieran tener los programadores, pero como lo tenemos identificado lo especificaremos de manera muy rigurosa en los contratos y convenios que se establezcan.

Por ser los primeros en ingresar con este modelo al mercado, esperamos tener mayor capacidad de negociación con los proveedores y maximizar la fidelización a futuro con ellos.

Otro punto a favor que identificamos es que la industria de los proveedores es muy pequeña para la atención y administración de los proyectos que requieran las marcas anunciantes.

Por todo lo expuesto, se cree que, si bien existe un poder alto de negociación con los proveedores, a futuro podría existir un riesgo de integración con la marca, por ello como se tienen identificado, se puede mitigar estos efectos fortaleciendo la relación inicial a través de convenios y alianzas con fuertes resguardos legales que salvaguarden nuestro modelo y sobre todo generando un círculo virtuoso para ambos.

4.5.4. Potencial Productos sustitutos

Las aplicaciones de juegos y las iniciativas de la propia marca, vienen a ser productos sustitutos, por ejemplo: Movistar Prix, que busca compensar a sus clientes con promociones y descuentos, a través de retos para generar engagement con la marca, viene a ser un producto sustituto para nosotros, con la diferencia que en nuestra aplicación el usuario podrá acceder a diversas marcas y que ellos no desarrollan juegos, sino que utilizan juegos comunes. Además, que todo el restante de marcas no cuenta con el presupuesto invertido de Movistar en posicionar su App, siendo inviable que el Cliente tuviera una App por cada marca.

Nuestro modelo de negocio se basa en la diferenciación del producto y genera un enlace entre Players y Challengers con las Marcas Auspiciadoras de su preferencia, la sinergia les genera un valor agregado a ambos.

4.5.5 Rivalidad entre competidores

En cuanto a los competidores de acuerdo al modelo de negocio, según nuestro análisis, no existen competidores en el mercado, si bien encontramos un modelo similar como Movistar Prix, sólo son parecidos en el hecho de que se premia al usuario a través

de premios y recompensas con alianzas de marcas conocidas, sin embargo, no se presentan videojuegos en la aplicación y está creado sólo para los usuarios de Movistar , mientras que nosotros buscamos llegar a todas las marcas y usuarios, y no compartimos los mismos objetivos.

El hecho de que no existan competidores, puede generar ventajas significativas que permitirán blindar la entrada de nuevos y futuros competidores como: ser los primeros en este sector en entrar al mercado (fortalecimiento y conocimiento del negocio), las alianzas y convenios con socios estratégicos y la fidelización de clientes. En este caso no hay altos costos fijos que pudieran afectar la rentabilidad del modelo, pero si existen costos variables de acuerdo al proyecto y sus especificaciones, estos deben ser debidamente analizados y reflejados en el precio.

Debemos cuidar nuestra competencia con futuros competidores con innovación constante del producto, diferenciación, calidad del servicio y mejora continua para obtener un buen retorno para nuestros aliados (Marcas Auspiciadoras y Programadores) y recompensar el uso de la plataforma de la mejor manera para los Players y Challengers.

Como conclusión de la utilización de las cinco fuerzas de Porter para identificar el entorno en el cual se va a desarrollar el modelo de negocio, encontramos ventajas significativas para desarrollar nuestra plataforma, alto poder de negociación con clientes y proveedores, poca presencia de productos sustitutos y la creación de barreras de entrada para nuevos competidores.

4.6. Matriz EFI

Se analizaron los factores internos del modelo de negocio, las fortalezas y debilidades que resultaron de la investigación realizada. Se consideró una calificación del 1 al 4 para los factores internos que afectan a la empresa, siendo el 4 el más relevante y el 1 el de menor relevancia. Así mismo, se consideró una asignación de valores para todos los factores internos hallados considerando que el mayor valor atribuido es el factor que más influye en el comportamiento de la empresa, como se muestra en la Tabla 4.3.

Podemos observar que el conocimiento y el aprendizaje previo que se tuvo con los resultados de la experiencia anterior que ayudó a formar la propuesta valor, es nuestra principal estrategia para el ingreso al mercado por ello tiene asignado un mayor valor.

Del mismo modo, hemos identificado una debilidad por la dependencia con terceros, que tiene una mayor asignación de valor en la matriz, en el cruce de estrategias explicaremos como se mitigará este riesgo que ya se conoce y se tiene identificado.

Tabla 4. 3. Matriz EFI

FORTALEZAS	Valor	Calificación	Total Ponderado
Experiencia , aprendizaje y conocimiento previo del negocio (pivot y resultados).	0,18	4	0,72
"Time to market" ,como en el mercado no existe un modelo similar , el desarrollo de la propuesta valor tendría el efecto de llegar al mercado en el momento indicado .	0,10	4	0,4
Modelo innovador y atractivo.	0,03	2	0,06
Contar con socios estratégicos en Instituciones Académicas que nos ayudarían a difundir la plataforma.	0,06	3	0,18
No necesita espacios físicos para la cobertura y alcance de sus servicios.	0,03	2	0,06
De acceso libre y sin costo por el descargo de la aplicación .	0,03	2	0,06
Experiencia del personal en los rubros claves del modelo de negocio.	0,06	3	0,18
Convenios de Alianzas con programadores.	0,11	3	0,33
Inversión significativa en marketing para la difusión del modelo .	0,04	2	0,08
Altos filtros de seguridad para los videojuegos que se exhiban en la plataforma y para todo el contenido del aplicativo.	0,04	2	0,08
DEBILIDADES			
Empresa nueva en el mercado .	0,08	2	0,16
Dependencia de terceros , que puede afectar plazos de entrega, calidad y/o alcance del servicio.	0,13	3	0,39
Especialización de programadores en el rubro de videojuegos .	0,04	2	0,08
Peso del aplicativo móvil.	0,07	2	0,14
	1,00		2,92

Elaboración: Autores de esta tesis.

El resultado que se obtuvo de la calificación y asignación de valor, nos dio un promedio ponderado de 2.92 indicando que la posición de la empresa es fuerte y aprovecha las fortalezas identificadas, así como blindará las debilidades encontradas.

4.7. Matriz EFE

Se analizaron los factores externos al modelo de negocio, las oportunidades y amenazas que resultaron de la investigación realizada. Se consideró una calificación del 1 al 4 para los factores externos que afecten a la empresa, siendo el 4 el más relevante y el 1 el de menor relevancia. Así mismo, se consideró una asignación de valores para todos los factores externos hallados considerando que el mayor valor atribuido es el factor que más influye en el comportamiento de la empresa.

Como resultado de la evaluación vemos que el crecimiento de la inversión digital es un punto clave para nuestro modelo, del mismo modo al analizar las amenazas estaremos tomando todas las precauciones para blindar nuestro modelo porque hemos previsto que

existen bajas barreras de entrada para futuros competidores, como se aprecia en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Valor	Calificación	Total Ponderado
Tendencia de las marcas a premiar al usuario por su preferencia , creando comunidades y otorgando beneficios por la fidelización con la marca.	0,09	3	0,27
Crecimiento de público lúdico y que juega videojuegos desde su móvil .	0,09	3	0,27
Aumento del marketing digital en el Perú , anualmente crece la cifra de inversión en este rubro.	0,12	4	0,48
Tendencia en el uso de gamification y advergaming .	0,05	3	0,15
Mayor número de usuarios con conexión a internet y que utilizan equipos móviles .	0,04	2	0,08
El modelo no tiene competidores en Perú .	0,06	2	0,12
Crecimiento del usuario en el uso de aplicativos móviles y redes sociales .	0,05	3	0,15
Operadores móviles otorgan cada vez mayores planes de dato para el usuario.	0,05	2	0,1
Penetración del uso del smarthpone.	0,05	2	0,1
Carencia de una vitrina donde se exhiban los videojuegos de los programadores en Perú, poca difusión .	0,07	4	0,28
Crecimiento económico y estabilidad política .	0,04	3	0,12
Presencia en países extranjeros de programadores especializados en el desarrollo de videojuegos , con costos más económicos .	0,05	3	0,15
AMENAZAS			0
El modelo podría ,sino se toma las contingencias necesarias , ser copiado por futuros competidores .	0,06	2	0,12
Bajas barreras de entrada	0,07	3	0,21
Programadores pueden acceder directo a las marcas anunciantes y ofrecer el desarrollo.	0,05	3	0,15
Presencia de Hackers y posibles copias digitales.	0,03	2	0,06
Adicción al juego .	0,03	2	0,06
	1,00		2,87

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en la tabla precedente, el resultado que se obtuvo de la calificación y asignación de valor, nos dio un promedio ponderado de 2.87 indicando que se cuenta con una posición interna fuerte, frente a las amenazas del entorno y que aprovecha bien sus oportunidades.

4.8. Matriz FODA -Cruce de Estrategias

Producto del análisis FODA hemos identificado las siguientes estrategias para el desarrollo del modelo de negocio como se aprecia en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Matriz FODA

FO	DO
F01-F02- F07 -O03-O06-O11 El aprendizaje previo , personal con experiencia y conocimiento del segmento , asociados a la estabilidad política y crecimiento del país , nos facilitará ser los primeros en desarrollar este modelo de negocio y nos permitirá un crecimiento de mercado sostenido y una posición fuerte frente a los futuros competidores .	D01-D02-O06 - Producto de nuestro análisis hemos concluido que el modelo no tiene competidores ,seríamos los primeros , por ende podemos desarrollar altas barreras de entrada y ganar participación de mercado y fidelidad de los usuarios y marcas ,mitigando así el riesgo de copia .
F03-F05-F09- F06-F10 - O01-O02-O04-O05-O07-O08-O09 Por ser un modelo innovador y con las ventajas como : no necesitar espacios físicos , de descarga gratuita , fuertes filtros de seguridad para los videojuegos que se coloquen en las plataformas y con una alta inversión en mkt , se prevé un aprovechamiento de las tendencias actuales que nos favorecen para el desarrollo del modelo , tales como las preferencias actuales de las marcas , crecimiento del público lúdico, redes sociales , gamification y advergaming , crecimiento de la conexión a internet y planes de equipos para los usuarios , todos estos factores se han analizado y utilizado en el desarrollo de nuestro modelo.	D03-O10 Debido a que se tercerizará parte del servicio ofrecido , siempre existirá un riesgo de incumplimiento en tiempos o alcance de lo requerido , se tendrán valoraciones y referencias de los programadores con los que vamos a trabajar , y debido a la que ellos carecen de una vitrina de exhibición para sus productos, se tendrá una buena disposición para la firma de los contratos , donde fortaleceremos las responsabilidades , indemnidad y penalidades por incumplimiento .
F04-F08-O10-O12 Una ventaja y parte de la estrategia del modelo son los convenios con los programadores y el apoyo de las Entidades Instituciones Académicas para el desarrollo y difusión de la plataforma , esto satisficará la necesidad de exhibición que tienen hoy los programadores y dado que serán socios estratégicos , mantenemos la opción de reducir costos con programadores de otros países , para que el modelo sea mas rentable.	D05 -O09-O08 -Si bien se considerará siempre el peso como un punto importante para el desarrollo del contenido y juegos dentro de la plataforma , pues es clave para el usuario , nos favorece la penetración del Smartphone y los beneficios que otorgan los operadores móviles con mayores planes de datos .
	D04-O12 Debido a que hemos identificado en nuestro análisis que se debe dar una mayor especialización y capacitación a los programadores en videojuegos , se buscará para tener un riesgo controlado con una opción afuera , donde existe un mercado de programadores con expertise y costos bajos .
FA	DA
F01-F02-F08-A01- Si bien existen bajas barreras de entrada en el modelo , por ser los primeros en ingresar al mercado y con las ventajas de : know how , experiencia previa y con los convenios con los programadores , podemos establecer una sólida y fuerte posición en el mercado	D01-D02 -A01 -A03 Se tiene muy presente que es una empresa nueva y que existe una posibilidad de copia , así mismo que existen bajas barreras de entrada para que una nueva empresa pueda entrar en el mercado , por ello tomarán todas las precauciones iniciales para minimizar el riesgo con las estrategias descritas .
En los convenios de alianza con los proveedores se incluirán cláusulas de indemnidad , responsabilidad y penalidades en caso de que el proveedor acceda directo con la marca y no respete el contrato y lo especificado en él.	D03-A02 - Por la tercerización del desarrollo de requerimientos con los programadores , socios estratégicos del negocio , y por el riesgo de que estos con el tiempo puedan acceder directamente con la marca , se ha previsto el tener siempre activa una cartera de programadores locales y de fuera , incluir escalas de valoración y referencias , y contratos con cláusulas que resguarden a la empresa.
F07-F10 -A03-A04 Por la experiencia del personal y con el conocimiento previo , se ha previsto incluir fuertes filtros de seguridad y políticas que mitiguen el ingreso de los hackers, así mismo se incluirán políticas y campañas para prevenir temas de adicción con los juegos , evitando un riesgo reputacional .	

Elaboración: Autores de esta tesis.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo desarrolla los objetivos del plan de marketing, la propuesta de valor, así como los indicadores de medición del modelo de negocio planteado.

A continuación, se detallan las estrategias de marketing que se aplicarán a los tres principales stakeholders del modelo de negocio, siendo estos los usuarios Players o Challengers, nuestros clientes las Marcas Auspiciadoras y nuestros socios estratégicos los Programadores de Videojuegos. Las estrategias están basadas en las 8 P's del servicio como son precio, producto, plaza, promoción, procesos, personal, productividad y entorno físico las cuales permitirán la implementación de la idea de negocio. Toda vez que “Las 8Ps del marketing de servicios, representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 22)

Se han tomado estrategias de marketing digital, esto debido al perfil del usuario, así como la inversión que realizan Marcas Auspiciadoras, en este rubro y al crecimiento que tiene en el entorno publicitario. Así mismo se detallará en esta sección el presupuesto requerido para estas acciones.

5.1. Definición de Objetivos

En un escenario conservador se busca alcanzar en el primer año lo siguiente:

- Lograr 10,000 descargas del aplicativo el primer año.
- Lograr que la tasa de conversión para el uso sea el 50%, teniendo como usuarios activos 5,000 usuarios el primer año y 10,000 el segundo año.
- Captar el primer año 86 clientes que inviertan en la plataforma.
- Poder generar publicity de nuestra aplicación.
- Generar engagement entre la marca y su cliente objetivo.

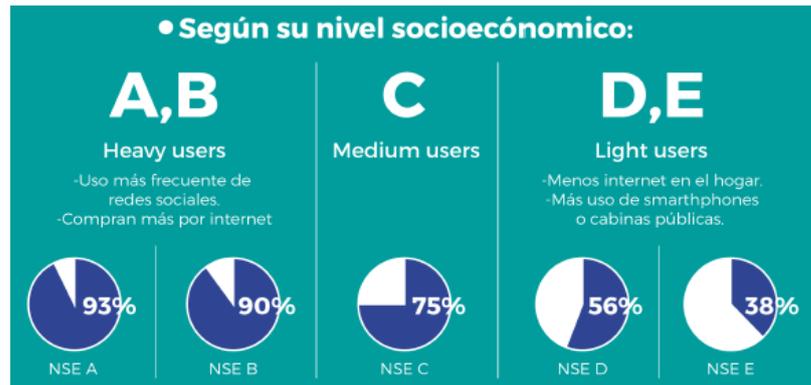
5.2. Público objetivo

Dado que este modelo de negocios se puede definir como multiplataforma (Osterwalder & Pigneur, 2010), se tiene tres stakeholders relevantes en el modelo, las Marcas Auspiciadoras, los programadores de videojuego y los usuarios, estos últimos diferenciados por cada línea de negocio denominados Players y Challengers. A continuación, se detalla el Target definido para cada uno de estos stakeholders.

- **Usuario Player y Challengers:**

El público objetivo de los usuarios de la plataforma son personas del NSE B en Lima Metropolitana, debido a que es uno de los segmentos que tiene el mayor número de Heavy users, según se detalla en la Figura 5.1. realizada por Ipsos en el 2017.

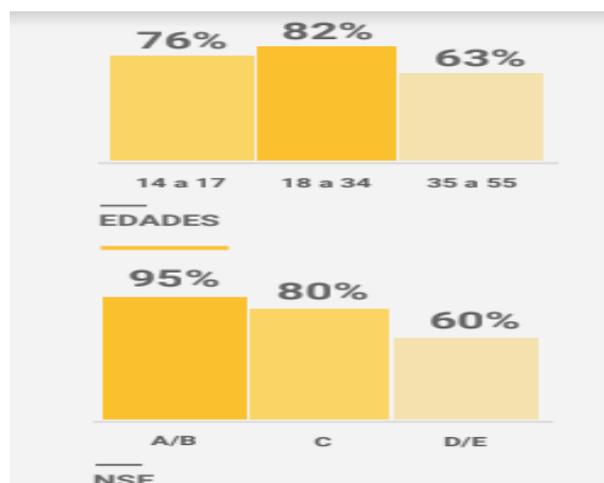
Figura 5.1. Nivel Socioeconómico del internauta



Fuente (Ipsos, 2017)

Dirigido a hombres y mujeres entre las edades de 18 a 35 años, que cuentan con un smartphone con conexión a internet. Sustentando en el informe de Google Ipsos del 2016, donde se indica que el mayor porcentaje de internautas 82% se encuentra en la edad de 18-34 años, siendo parte de nuestro Target. (Ver figura 5.2.).

Figura 5.2. Dos de cada tres internautas navega online a diario

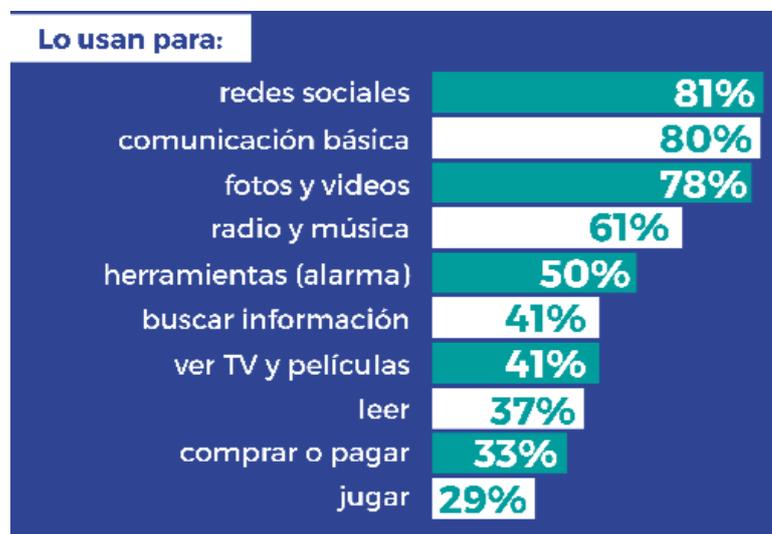


Fuente: (Google/Ipsos, 2016)

Todo lo mencionado describe las características demográficas de los usuarios de la plataforma, sin embargo, cada línea de negocio tiene un tipo de usuario específico, que es diferenciado por los gustos y preferencias particulares que tienen.

Advergaming: Esta línea de negocio está dirigida a los usuarios denominados Players, que tienen como característica principal y particular la afinidad por los videojuegos en smartphone y todo lo que derive de ellos. Como se muestra en la figura 5.3., el 29% de los usuarios de Smartphone lo emplea para jugar, teniendo una gran oportunidad en este segmento.

Figura 5.3. Actividades de uso del perfil SmartPhonero



Fuente: (Ipsos, 2017).

Gamification: Dirigida a los usuarios denominados Challengers, quienes tienen gustos y preferencias amplias, usan apps de entretenimiento y actualidad como, periódicos, cines, horóscopos, redes sociales, etc.

De la población total de Smartphoneros en el Perú 7.4MM (Ipsos, 2017), se espera llegar a captar el primer año el 0.14% del mercado, siendo un total de 10M descargas en promedio y un crecimiento para los siguientes años, esto acompañado del plan de comunicación que se detalla en el punto 5.4.4 Estrategia de Comunicación, buscando conseguir mayores usuarios para la plataforma ya que es el principal activo y nos

permitirá llegar a más Marcas Auspiciadoras, la proyección de descargas se describe en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1. Proyección de descargas

Año	N° de Descargas	% incremental
1 año	10,000	
2 año	15,000	50%
3 año	22,500	50%
4 año	33,750	50%
5 año	50,625	50%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además, se ha tenido en cuenta los resultados de nuestra propia investigación de mercados, así como el comportamiento de aplicaciones recientemente lanzadas al mercado peruano como JoinUs y Slice and Rise.

En el caso de JoinUS, una App peruana que ha sido lanzada el 24 de noviembre del 2017 y a la fecha tiene más de 10 mil descargas en menos de un año. (Ver figura 5.4.)

Figura 5.4. App Joinnus-Los mejores eventos



Actualizada 24 de noviembre de 2017	Tamaño 9,5M	Descargas 10.000+
Versión actual 2.0.5	Requiere Android 4.1 y versiones posteriores	Clasificación de contenido Para todos Más información
Elementos interactivos Compras digitales	Permisos Ver detalles	Informe Marcar como inapropiado
Ofrecida por Joinnus	Desarrollador Visitar sitio web info@joinnus.com Política de privacidad	

Fuente: (Joinnus, 2017)

En relación a la aplicación Slice And Rise, fue lanzada el 01 de febrero del 2017 teniendo a la fecha cinco mil descargas. (Ver figura 5.5.).

Figura 5.5. App Slice and Rise



INFORMACIÓN ADICIONAL		
Actualizada 7 de marzo de 2017	Tamaño 50M	Descargas 5.000+
Versión actual 2.2	Requiere Android 4.0.3 y versiones posteriores	Clasificación de contenido Para mayores de 13 años Violencia Más información
Permisos Ver detalles	Informe Marcar como inapropiado	Ofrecida por LEAP SAC

Fuente: (Leap SAC, 2017)

- **Marcas Auspiciadoras:**

Nuestro público objetivo de Marcas Auspiciadoras comprende grandes y medianas empresas, que se diferencian por el volumen de ingresos, esto debido a que las empresas de este segmento destinan mayores fondos a la publicidad digital y tendrían mayor apertura a invertir en un canal novedoso. Como se indica en el artículo de INEI del 2016

En el año 2016, el número de grandes y medianas empresas se incrementó en 4,3% respecto al año anterior y constituyen 0,6% del total nacional. Las grandes y medianas empresas son importantes para la economía nacional no solo por su aporte a la producción y a la generación de empleo, sino por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos. (INEI, 2017)

Es por ello que se priorizaría este tipo de empresas para su captación, como se aprecia en la Tabla 5.2.

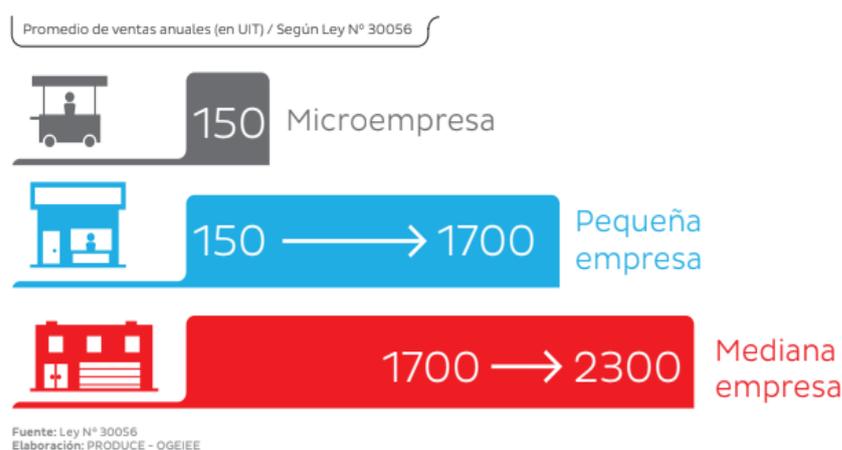
Tabla 5.2. Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2015-16

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2 042 992	2 124 280	100,0	4,0
Microempresa	1 933 525	2 011 153	94,7	4,0
Pequeña empresa	89 993	92 789	4,4	3,1
Gran y mediana empresa	12 494	13 031	0,6	4,3
Administración pública	6 980	7 307	0,3	4,7

Fuente: (INEI, Perú: Estructura Empresarial, 2016, INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos-2016, 2017)

Como se muestra en la Figura 5.6., la mediana empresa genera ventas anuales mayor a 1,700 UIT hasta 2,300 UITs y la gran empresa superiores a 2,300 UIT.

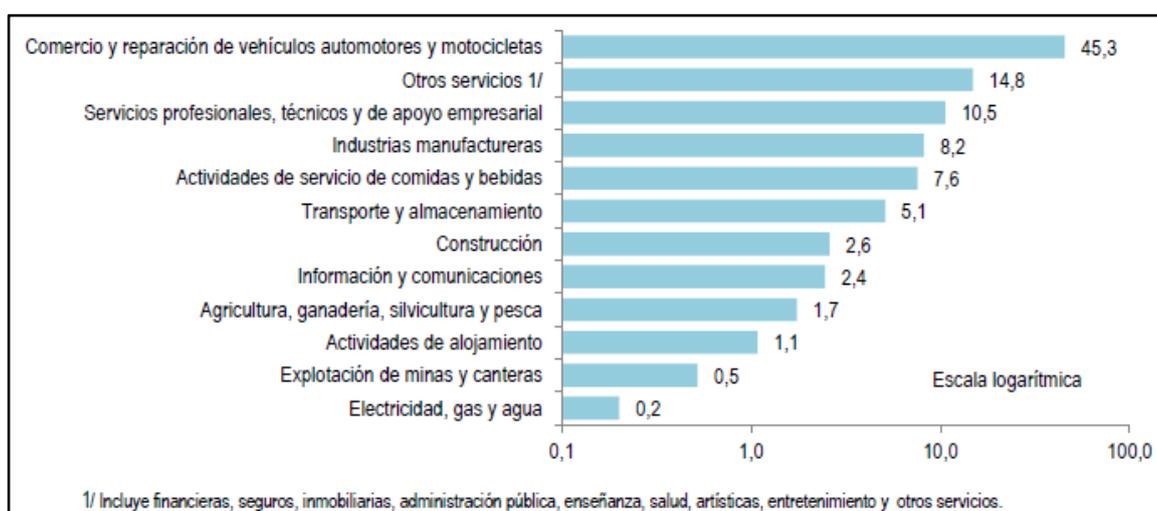
Figura 5.6. Cantidad de UIT por tipo de empresas



Fuente: (PRODUCE, 2017)

Los rubros donde se priorizará la gestión serán los de actividades de servicio de comidas y bebidas, información y comunicaciones y otros servicios donde se encuentran las entidades financieras, seguros, inmobiliarias y entretenimiento, de la Tabla 5.3. que se muestra a continuación:

Tabla 5.3. Empresas según actividad económica 2016



Fuente: (INEI, Perú: Estructura Empresarial, 2016, INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos-2016, 2017).

- **Programadores de Videojuegos:**

Los Programadores de videojuegos son todos aquellos desarrolladores que tengan conocimiento especializado en la realización de videojuegos para smartphone, los cuales podrán estar representados por una empresa de videojuegos o en todo caso ser programadores independientes.

La oferta de este perfil ha ido incrementando conforme más entidades educativas han incorporado esta especialización en sus carreras ofrecidas, actualmente se dicta en la UPC, TECSUP, Toulouse Lautrec, entre otras.

5.3 Propuesta Valor

Como se detalla en el capítulo II Descripción del Modelo, el producto en mención es un producto innovador que atiende la necesidad de la Marca Auspiciadora por generar engagement con sus clientes a través de canales no tradicionales.

En nuestra propuesta de valor, la plataforma es el medio de conexión entre los Programadores de Videojuegos, creativos, las Marcas Auspiciadoras y los usuarios (Players y Challengers), a fin de que puedan beneficiarse conjuntamente. Nuestros clientes son las Marcas auspiciadoras, quienes buscan transmitir a sus clientes el valor de su producto o servicio de una forma divertida y cercana, para lograr este objetivo nuestra plataforma cuenta con dos líneas de negocio Advergaming asociada a los videojuegos y Gamification asociada a los retos.

En el caso de Advergaming se tiene como socio estratégico a los programadores de videojuegos, para quienes la plataforma es un canal en el cual pueden mostrar y comercializar sus juegos, ganando reconocimiento, el usuario de estos juegos son los denominados Players.

Para la línea de Gamification está basada en la creación de retos por parte del equipo creativo de la empresa, los cuales atienden la necesidad de comunicación que tiene la Marca Auspiciadora, los usuarios de esta línea de negocio son los Challengers.

Todo ello soportado en una plataforma lo suficientemente versátil, publicitada, atractiva e innovadora donde los usuarios finales Players y Challengers, satisfagan sus necesidades de entretenimiento y puedan obtener recompensas tangibles. El principal activo de la plataforma y el cual generará el interés de nuestros clientes son el número de descargas de los usuarios.

5.4 Mix de Marketing

5.4.1 Estrategia de producto

El nombre de la plataforma será “Easyjuegas?”, el cual hace referencia a la palabra fácil en inglés (easy) y “juegas”, además de ser una palabra corta de fácil recordación, la marca relaciona la facilidad para jugar con la aplicación móvil. Así como al pronunciarla se relaciona a la palabra “Y si juegas?” con el cual se pretende incentivar a jugar a los usuarios. Por eso “Easyjuegas?” tiene el objetivo de ser una aplicación móvil interactiva que identifique los momentos felices para los usuarios. El logo se muestra en la Figura 5.7.

Figura 5.7. Logo



Elaboración: Autores de esta tesis.

La aplicación móvil “Easyjuegas” contará con las características de simpleza, interactividad, rapidez, funcionalidad, confiabilidad, integración con las redes sociales y buen diseño.

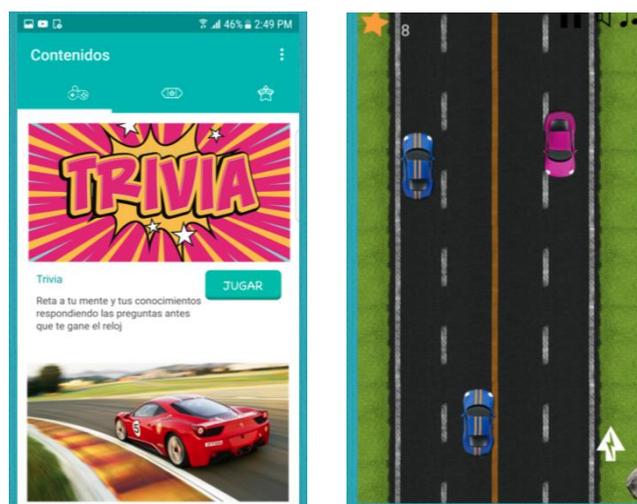
La aplicación móvil tendrá tres diferentes vistas, los cuales son:

5.4.1.1 Variedad de juegos

Como estrategia de producto se contará con diferentes juegos para que los usuarios puedan escoger las categorías que más les guste, adicionalmente podrán evaluarlos y poner comentarios. Cada juego contará con un ranking de mejores jugadores, a fin de generar motivación en ser el mejor.

Cada vez que un usuario juega ganará puntos, los cuales son acumulables para que se puedan canjear por premios tangibles de sus marcas favoritas. (Ver figura 5.8.).

Figura 5.8. Pantallas de la vista a de juegos



Elaboración: Autores de esta tesis.

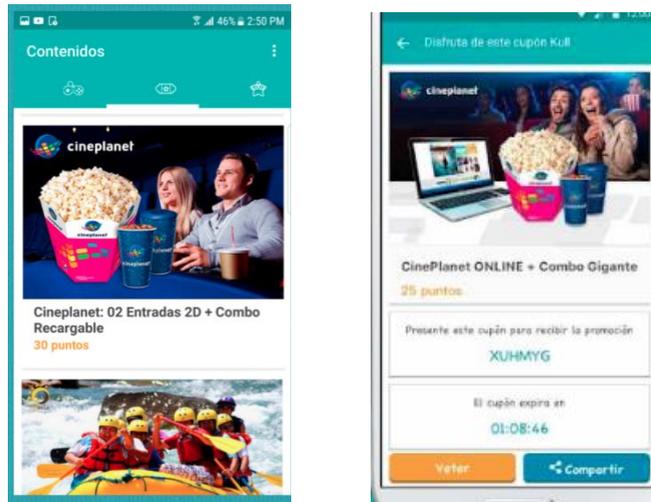
5.4.1.2 Regalos y promociones

En esta vista se contará con los diferentes regalos y descuentos que puedan ofrecer las marcas a los usuarios, cada premio cuenta con un puntaje para que tenga la facultad de canjearlo con los puntos ganados.

Cada regalo canjeado tendrá un código QR para identificarlo y una fecha de caducidad, donde se guardarán en la tienda de canje virtual de cada usuario.

Existirán notificaciones donde se informe las nuevas promociones de las marcas y los puntos que te faltarían para canjearlos. (Ver figura 5.9).

Figura 5.9. Pantallas de la vista de regalos y promociones

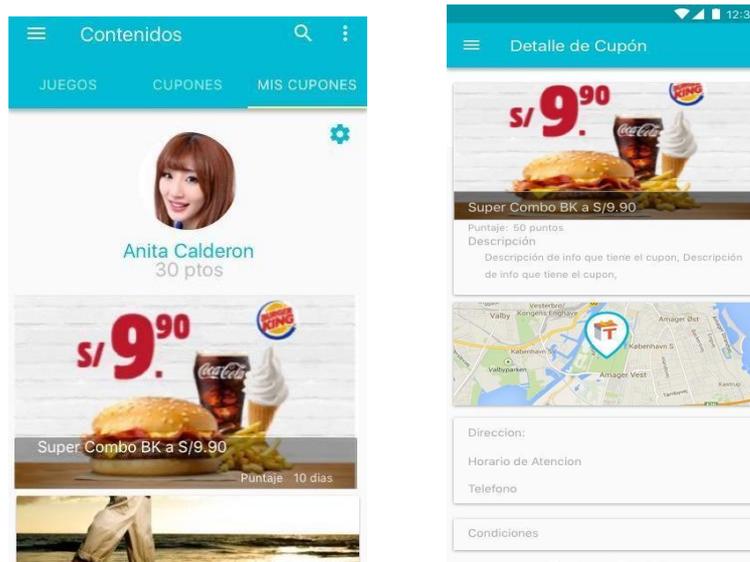


Elaboración: Autores de esta tesis

5.4.1.3 Perfil de los usuarios

Vista donde cada usuario podrá visualizar los puntos ganados por jugar y los descuentos o regalos canjeados. Cada uno de ellos tendrá la información de la empresa como la ubicación, teléfono de contacto, correo, etc. Además de poder observar la ubicación de las tiendas donde puedes hacer el canje de los premios o regalos. (Ver figura 5.10.).

Figura 5.10. Pantallas del perfil del usuario



Elaboración: Autores de esta tesis

Para informar los retos de las marcas, se enviará push notification al celular, para que los usuarios estén informados sobre las novedades de la aplicación.

5.4.2 Estrategia del precio

Teniendo en cuenta que es un producto innovador en el mercado, no se ha tenido precios de referencia de la competencia o del mercado, por ello se ha realizado un dimensionamiento de la demanda y se ha establecido un rango de precios de acuerdo a las impresiones recogidas en las entrevistas a profundidad y de las escasas fuentes de información secundarias disponibles.

Para la asignación de precios se ha tomado como referencia el modelo de Kotler, correspondiente a la fijación de precios basada en el valor. (Ver figura 5.11.).

Figura 5.11. Fijación de Precios basada en el valor



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 292)

Al ser un producto innovador, el cliente va a comparar el precio con la percepción de valor que tiene de los beneficios que recibirá como Marca, por invertir en la plataforma. El principal driver de valor que tiene la plataforma es el número de descargas que vaya ganando con el tiempo, siendo este el principal factor para incrementar el precio que está dispuesto a pagar nuestro cliente, las Marcas Auspiciadoras.

El modelo de negocio cuenta con dos líneas de negocio Advergaming y Gamification las cuáles serán las fuentes de ingreso del modelo. A continuación, se detalla la forma en las que se rentabiliza cada línea de negocio.

- **Advergaming**

Esta línea de negocio tiene como principal ingreso el pago que realiza la Marca Auspiciadora por la adecuación que solicite en el videojuego seleccionado, de acuerdo a la necesidad de comunicación que busque satisfacer y el tiempo de permanencia que estará en la plataforma, el proceso previo se detalla en la figura 5.12.

Figura 5.12. Pre venta de juegos



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los usuarios podrán acceder a los juegos de manera gratuita, sin embargo como se ha comentado anteriormente generan valor para la plataforma, dado que entre mayor recurrencia y descargas se tenga, tendrá un mayor valor para nuestros clientes las Marcas Auspiciadoras, al estar ligado el precio directamente a este driver, la percepción de valor irá subiendo de acuerdo a como se vayan incrementando las descargas, siendo el principal objetivo de las estrategias de marketing digital hacia el usuario, detallado en el punto 5.4.4 Estrategia de promoción.

Los cambios solicitados por las marcas son de diferentes tipos, por ello los hemos agrupado de acuerdo a la complejidad que tiene su adecuación en el juego, esto basado en las horas de programación que tomaría realizar estos cambios por el dueño del juego que es nuestro socio estratégico, sin embargo, tiene un costo directo que afecta el precio. Los cambios estándares solicitados de acuerdo a la complejidad. La clasificación se muestra en la Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Clasificación de adecuaciones

Complejidad	Cambios solicitados
Proyecto Pequeño	Incluir la banners de la Marca en los juegos.
Proyecto Mediano	Incluir banners de la Marca en el juego, cambiar la recompensa del juego (*).
Proyecto Grande	Incluir banner de la Marca en el juego, cambiar la recompensa, cambiar la música de fondo, cambiar los personales, cambiar la escenografía, etc.

Elaboración: Autores de esta tesis.

(*) Se refiere a que, si en el juego la recompensa son monedas, se podría cambiar por hamburguesas, helados u otro que elija la Marca Auspiciadora.

Además, otro atributo importante es la permanencia que tendrá el juego en la plataforma, el cual está definido en 3 meses, tiempo que nos permitirá medir el rendimiento e impacto del juego en los usuarios.

Entonces, los entregables para nuestros clientes, las Marcas Auspiciadoras serán la adecuación del juego que solicita y la permanencia en la plataforma, una vez culminado este tiempo, para evaluar su continuidad o cambio de juego, se le entregarán estadísticas de la recurrencia de los usuarios, información de perfiles, número de vistas, entre otros datos que sustenten su inversión y generen recurrencia como cliente.

Para la asignación del precio también se ha tenido en cuenta los costos directos e indirectos que impactan en la línea de negocio, los cuales se detallan en el Capítulo VIII Evaluación Financiera, sin embargo para los primeros años de la plataforma donde la descargas se irán incrementando y como precio introductorio se realizará un descuento promocional del 20% el primer año, el 15% el segundo año y 10% para el tercer año, esto hasta que la plataforma transmita el valor que tiene en los Clientes, lo cual se logrará con el incremento de descargas y la interacción de los usuarios. Los precios se detallan en la Tabla 5.5.

Tabla 5.5. Precio de Videojuegos – Advergaming

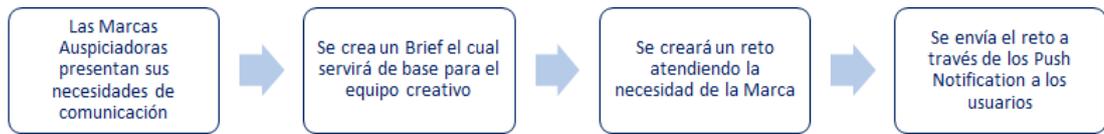
Complejidad	Precio Base	20% Dscto.	15% Dscto.	10% Dscto.	Año 4	Año 5
		Año 1	Año 2	Año 3		
Proy. Grande	12,222	9,778	10,389	11,000	12,222	12,833
Proy. Mediano	5,185	4,148	4,407	4,667	5,185	5,444
Proy. Pequeño	1,556	1,244	1,322	1,400	1,556	1,633

Fuente: Autores de la tesis

- ***Gamification:***

Esta línea de negocio tiene como principal ingreso el pago que realiza la Marca Auspiciadora por la atención de sus necesidades de comunicación a través de retos, los cuales serán elaborados por un equipo creativo, al igual que en la línea anterior, en esta sección no se considerarán a los usuarios debido a que este grupo no genera un ingreso para la plataforma, siendo nuestros clientes las Marcas Auspiciadoras. El flujo se detalla en la Figura 5.13.

Figura 5.13. Proceso de Preventa Gamification



Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a lo explicado en el modelo de negocio presentado en el capítulo II, esta línea de negocio ofrecerá a las Marcas, nuestros clientes, diversas alternativas creativas que atiendan su necesidad de comunicación hacia sus clientes finales, todo partiendo de un brief que se realizará en conjunto con el área creativa de la empresa. La solución llamada “Reto del día” será comunicada al usuario final a través de un Push Notification para activar su comportamiento y atender el reto planteado.

Como plataforma de atención de este tipo de requerimientos se tendrá un “Gestor de Retos” el cual permitirá administrar y medir los retos solicitados por nuestros clientes de una forma ordenada y sistematizada.

Para la asignación del precio se ha tenido en cuenta los costos directos e indirectos que impactan en la línea de negocio, los cuales se detallan en el Capítulo VIII Evaluación Financiera, por lo cual se ha estimado un precio fijo para cada reto como se aprecia en la Tabla 5.6.

Tabla 5.6. Precio de Retos - Gamification

Año	Precio (S/)
Año 1	3,035.38
Año 2	3,187.15
Año 3	3,278.21
Año 4	3,308.57
Año 5	3,338.92

Fuente: Autores de la Tesis

5.4.3 Estrategia de plaza

5.4.3.1 Estrategia de plaza usuarios finales (Players y Challengers)

Se utilizará como canal de distribución las tiendas de aplicación móvil más usadas del mercado que son el Play Store y App Store, los cuales tienen como canal de distribución las plataformas Android y IOS. Asimismo, se hará uso de las redes sociales, como Facebook, Instagram y Youtube para dar a conocer la aplicación, incentivar la descarga y su uso.

En paralelo, se prevé utilizar los canales indirectos de nuestros socios. Como los locales de las Marcas Auspiciadores y sus puntos de venta, para publicitar la aplicación móvil a través de material POP, afiches, promociones y medios digitales. Así como también, en actividades universitarias.

5.4.3.2 Estrategia de plaza marcas auspiciadoras

En relación a las Marcas Auspiciadores se utilizará el canal directo a través de la fuerza de venta interna, las cuales realizarán visitas a las empresas, además se emplearán redes de contactos, recomendaciones y publicidad digital.

Adicionalmente las marcas auspiciadoras podrán acceder a la aplicación móvil por medio de las tiendas Play Store y App Store para observar los resultados de la campaña. Además, podrá ver los resultados por medio de una página web a través de su usuario y contraseña.

5.4.3.3 Estrategia de plaza desarrolladores

Respecto a los Programadores de Videojuegos, se utilizarán las comunidades de programadores de redes sociales y las asociaciones de programadores como la Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos y Animación - APDEVA, Compañía de Videojuegos Asociadas - CVA y Fundación Internacional Games Developers Association - IGDA Perú.

5.4.4 Estrategia de promoción

La estrategia se realizará diferenciada para los usuarios de la aplicación móvil (Players y Challengers) y las Marcas Auspiciadoras. Siguiendo la siguiente estructura para una mejor definición y entendimiento: mercado objetivo, oportunidad de negocio, objetivos, grupo objetivo, propuesta de valor, propósito de la marca, Brief, medios, presupuesto, fidelización y medición.

5.4.4.1 Plan de Comunicación para Players y Challengers

5.4.4.1.1 El mercado de Players y Challengers

Tal como se menciona en el capítulo I y VI existe una creciente tendencia en el uso de internet, se estima que una persona usa su móvil en promedio 7 horas.

5.4.4.1.2 Oportunidad de Negocio

Así como se describe en el capítulo 4.4.4 de factores tecnológicos, se encuentra una tendencia creciente en la creación de aplicaciones móviles, desarrollo de videojuegos y el uso de aplicaciones de entretenimiento, los cuales aumentan la posibilidad de descarga de la aplicación.

5.4.4.1.3 Objetivos para el primer año del lanzamiento de la plataforma

- El objetivo del negocio es conseguir 10 mil descargas para el primer año.
- Trabajar con 10 universidades entre públicas y privadas de Lima para dar a conocer la marca.
- Tener 15 mil likes en facebook, 5 mil seguidores en instagram.

El presupuesto inicial por campaña de lanzamiento será de S/ 30,000 y en el primer año se tendrá un presupuesto de S/ 79,200, el detalle del Presupuesto se encuentra en el Anexo 6.

5.4.4.1.4 Grupo Objetivo- Target

Acorde al modelo de negocio en ambas líneas de negocios Advergaming y Gamification, las características para los usuarios Player y Challenger en aspectos demográficos corresponden a hombres y mujeres entre 18 a 35 años del NSE B.

En relación al comportamiento de los usuarios Players, se define como personas que frecuentemente utilizan aplicaciones móviles de videojuegos, y gusta del entretenimiento sobre todo en momentos de ocio.

Respecto al comportamiento de los usuarios Challenger, se define como personas que se motivan a través de retos, y tienen una interacción activa con aplicaciones móviles.

5.4.4.1.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es brindarles un espacio de entretenimiento que agrupa los juegos y retos más destacados, con los cuales podrán obtener premios tangibles, recompensando el tiempo de permanencia en la aplicación móvil.

5.4.4.1.6 Propósito de Marca

Consolidarnos como la plataforma líder en la región, atractiva con juegos y retos innovadores para los usuarios, donde se recompensen el uso a través de premios tangibles.

Lo cual es posible a través de una aplicación móvil con las características de simpleza, interactividad, rapidez, funcionalidad, confiabilidad, integración con las redes sociales y buen diseño. Realizando diversos juegos en función de las categorías favoritas de los usuarios e incentivando retos que animen a los usuarios a interactuar con la Marca Auspiciadora.

5.4.4.1.7 Creatividad - Brief

Buscar posicionar la plataforma con el lema “gana premios de tus marcas favoritas jugando” en nuestro público objetivo, hombres y mujeres, entre 18 a 35 años del NSE B, en ambas líneas de negocio.

La campaña transmitirá los beneficios de nuestra plataforma, la cual ofrece un espacio de entretenimiento a los usuarios donde podrán obtener recompensas de sus marcas favoritas, sin ningún costo.

5.4.4.1.8 Medios

Se realizará a través de medios digitales, redes sociales tales como Facebook, Instagram y Youtube, ya que, según el estudio de Digital en el Perú, elaborado por las plataformas We are social y Hootsuite, existe un 68% de penetración en el Perú.

Figura 5.14. Digital in 2018 in Perú



Fuente: (Hootsuite & We are Social, 2018).

El lanzamiento de la aplicación móvil será mediante dos reconocidos youtubers peruanos del medio (influencers digitales), quienes generan su propia comunidad a partir de su trabajo en las redes sociales. Por eso tienen miles de seguidores que son fieles a sus publicaciones y consejos, los más populares son los siguientes:

Figura 5.15. Influencers digitales con mayor recordación



Fuente: (GFK, 2017).

Según Jose Luís Villanueva, Head de Socialyse de Havas Group Perú, menciona que en la región cada influenciador cobra por cada acción que se puede realizar en las redes sociales, por ejemplo, te pueden cobrar \$1,000 por un post, \$1,500 por una foto o \$3,000 por hacer un video streaming. En el Perú el rango de inversión por tipo de campaña varía entre \$2,000 a \$4,000. (Moreno C. , 2017)

Asimismo, se utilizarán los medios indirectos, siendo los puntos de ventas físicos de las Marcas Auspiciadoras, y sus medios digitales como páginas web y facebook, ya que la marca podrá ser conocida en las redes sociales de las marcas auspiciadores.

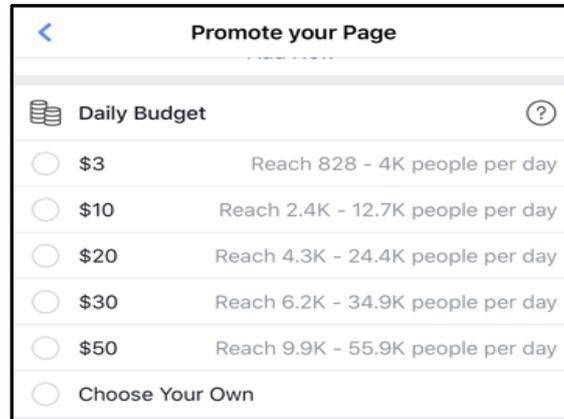
Por último, realizaremos promociones en las Instituciones educativas para aprovechar las comunidades universitarias, en su mayoría millennials, los cuales tienen un 82% de tenencia de Smartphone. (Google/Ipsos, 2016)

5.4.4.1.9 Distribución del Presupuesto

Para determinar el presupuesto de inversión para la aplicación móvil, vamos a tomar en cuenta los esfuerzos considerados en los pivots, explicados en el capítulo 2.2. En el último pivot se invirtió aproximadamente 20 dólares semanales en facebook realizando más visitas a universidades por el poco presupuesto que se tenía. Dado que con el proyecto se busca tener mayor impacto en la campaña de lanzamiento, se invertirá en lo siguiente: una campaña con dos influencers diferentes (3,000 dólares), inversión en publicidad de facebook 45\$ diarios tanto para promocionar la página de facebook y las

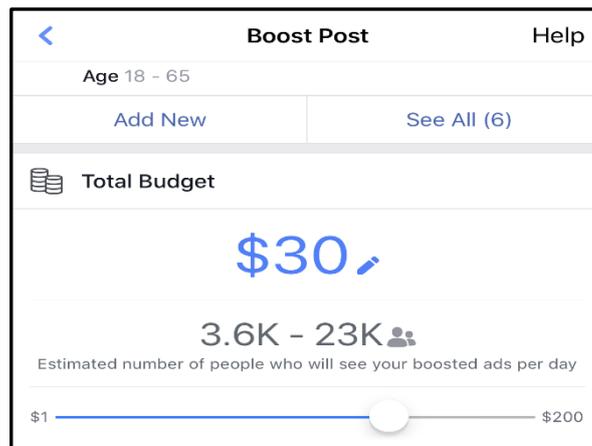
publicaciones que se realicen, con lo cual se tendrá un alcance entre 9 a 50 mil personas diarias como se puede observar en la Figura 5.16. y 5.17.

Figura 5.16. Inversión de publicidad para promover el fan page



Fuente: Facebook Page.

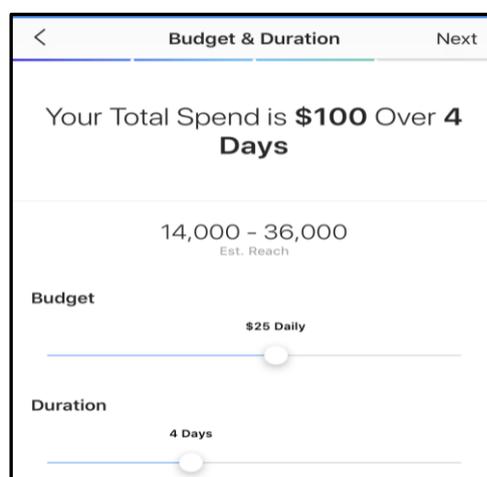
Figura 5.17. Inversión de publicidad para promover tus publicaciones en Facebook



Fuente: Facebook Page.

Inversión en publicidad en Instagram de 15\$ diarios (Ver figura 5.18).

Figura 5.18. Inversión de publicidad para promover la cuenta en Instagram



Fuente: Instagram.

Inversión en premios 1,500 soles y en Google adwords 165 soles mensuales respectivamente.

Para determinar el presupuesto anual de publicidad digital se invertirá \$1,800 mensual en facebook e instagram para tener un alcance de 9 a 50 mil personas diarias.

El presupuesto de lanzamiento y anual será:

- Campaña de lanzamiento S/ 30,000 anuales.
- Premios de la empresa, que incluye vales y promociones S/ 18,000 anuales.
- Campaña en publicidad digital S/ 79, 200.00 en el primer año.

5.4.4.1.10 Fidelización

Para que los Players y Challenger ingresen frecuentemente la aplicación, se realizará las siguientes estrategias:

- Variedad de promociones, descuentos y regalos de las marcas preferidas.
- Variedad de juegos, con diferentes temáticas y categorías para que el Player pueda ganar más puntos con sus juegos preferidos.
- Posibilidad de ganar más puntos cuando invitan a otra persona a usar la aplicación o cuando comparte su estado de juego en las redes sociales.
- Avisos de nuevas promociones de sus marcas favoritas.

- Posibilidad de que los usuarios puedan retarse entre ellos para que exista una sana competitividad por ser el mejor, lo cual resultaba atractivo, esto recogido en los focus realizados detallados en el capítulo III Investigación de Mercado.
- Ranking de los usuarios, para que se sientan motivados de buscar el primer lugar.
- Retos de las marcas preferidas, para que puedan ganar premios reales realizando actividades que les gustan, con la finalidad de alcanzar una meta y publicarlo en las redes sociales.

5.4.4.1.11 Medición y Control

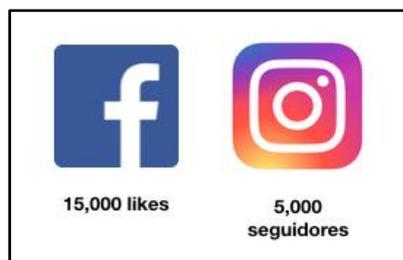
Se realizará mediante mediciones semanales para evaluar la respuesta de los usuarios hacia la plataforma.

Indicadores a medir en las redes sociales serán:

- Facebook: Cantidad de likes, cantidad de veces compartido, comentarios.
- Instagram: Cantidad de seguidores, cantidad de me gusta, comentarios.
- Youtube: Cantidad vistas, cantidad de comentarios, cantidad de reproducciones.

Las principales metas se detallan en la Figura 5.19.

Figura 5.19. Metas anuales en las redes sociales



Fuente: Autores de la Tesis

Indicadores de la aplicación móvil:

- Cantidad e incremento de descargas.
- Usuarios activos: Cantidad de usuarios que tienen descargado la aplicación móvil y lo están usando.
- Frecuencia del uso: Cantidad de veces que el usuario ingresa a la aplicación móvil.
- Tiempo: Periodo en el que el usuario permanece en la aplicación móvil.

- Retención: Porcentaje de usuarios que vuelven a la aplicación después del primer uso.
- Lifetime Value (LTV): Ingreso que genera cada usuario cuando usan el aplicativo.
- Las metas por año se muestran en la figura 5.20.

Figura 5.20. Metas anuales en las redes sociales



Fuente: Autores de la Tesis

5.4.4.2 Plan de Comunicación para Marcas auspiciadoras

5.4.4.2.1 El mercado

Según el flujo que se explica en el capítulo VIII Evaluación Económica y Financiera, para el primer año se contarán con 5,655 empresas entre grandes y medianas que trabajan con publicidad digital.

Asimismo, existe una tendencia creciente respecto a la inversión en publicidad digital, destinando a este rubro entre el 35 a 40% del presupuesto de publicidad según las entrevistas a profundidad recogidas en el capítulo III Investigación de Mercado, proyectándose a que supere a la publicidad tradicional tal como se menciona en el capítulo II.

Las empresas a través de sus estrategias digitales desean lograr el engagement con sus clientes, sin embargo, las estrategias utilizadas no llegan a cubrir sus expectativas.

5.4.4.2.2 Oportunidad de Negocio

Existe una tendencia favorable en el mercado hacia la inversión en medios digitales a través del desarrollo de una multiplataforma que permita una interacción constante entre las marcas auspiciadoras y sus clientes potenciales. Esta tendencia va en aumento y está empezando a migrar desde los canales tradicionales.

Según las conclusiones que se tuvieron en las entrevistas a profundidad de las marcas, que se encuentra en el capítulo III Investigación de Mercado, se encontró una fuerte preferencia hacia los medios digitales, dada la tendencia del usuario por reemplazar medios tradicionales y volverse más digital, teniendo mayor aceptación al portafolio de medios digitales y branding digital. Otra conclusión de la entrevista fue que entre mayor es el número de clientes que tenga, deberá tener planes de fidelización, ya que el entorno es muy competitivo, por lo cual deberá ofrecer recompensas valoradas a los clientes por su fidelidad.

5.4.4.2.3 Objetivos y Presupuesto para el primer año del lanzamiento de la aplicación

- Trabajar con 86 empresas tanto para la línea de negocio de Gamification y Advergaming.
- Desplegar un plan de fidelización, de tal manera que para los siguientes años se incremente el número de recurrencia de los proyectos solicitados.

5.4.4.2.4 Grupo Objetivo - Target

Comprenden grandes y medianas empresas de Lima Metropolitana, según lo detallado en el punto 5.2 Público objetivo de este capítulo.

5.4.4.2.5 Propuesta de Valor

Poder brindar a las empresas un canal de comunicación con sus clientes, de una forma innovadora lo cual le permite generar engagement entre ellos.

5.4.4.2.6 Propósito de Marca

Consolidarnos como la plataforma que conecte de manera eficiente a las Marcas Auspiciadoras con los clientes. Establecer un sólido modelo de negocios a través de la diferenciación del producto, que permita la captación de marcas interesadas.

5.4.4.2.7 Creatividad Brief

Buscar posicionar el aplicativo en las principales empresas grandes y medianas del Perú como un canal que llega de manera diferente a los usuarios, con una publicidad no invasiva que logra estar en los momentos más felices de los jugadores. Las empresas deben tener como público objetivo los hombres y mujeres, entre 18 a 35 años del NSE B.

Se piensa que el público objetivo valorará el aplicativo ya que cada vez invierte más el tiempo usando su smartphone para comunicarse y entretenerse. Además de encontrar llamativo la oportunidad de ganar premios mientras juega.

5.4.4.2.8 Medios

Debido a que nuestra venta de servicio de la aplicación es de empresa a empresa (B2B), se usará a vendedores especializados en ventas de productos digitales al sector empresarial, los cuales deben contar con una cartera de clientes.

La fuerza de ventas empezará segmentando a las empresas en función de los gustos de los usuarios, para tener una mayor probabilidad de venta. Así mismo se buscará posibles clientes a través de las cuentas de LinkedIn para identificar al personal clave, con la cual podamos empezar el acercamiento a las empresas, sea enviando correos, llamando por teléfono o visitándolos para generar reuniones.

En las reuniones, los vendedores llevarán diferentes materiales de ayuda como presentaciones, afiches, videos con la información completa de los beneficios de la aplicación móvil, además de resultados y experiencias de proyectos realizados por otras empresas, siempre cuidando la información confidencial del cliente, para de esta manera evidenciar los beneficios de participar en la plataforma.

Así mismo se posicionará la marca de manera orgánica (SEO) en los principales buscadores para que aumente la popularidad del sitio web, también se promocionará mediante anuncios de pagos (SEM) a través de Google Adwords.

5.4.4.2.9 Distribución del Presupuesto

Invertir en Google Adwords ayuda a aumentar la reputación de una marca, ya que aumenta la visibilidad en un público objetivo, así como también es una manera eficiente de acercar la marca a sus clientes. Los resultados se pueden medir ya que cuenta con diferentes métricas claves para evaluar el progreso de la inversión.

Con la inversión en Google Adwords los anuncios se mostrarán mientras los clientes busquen los servicios relacionados a la empresa.

La inversión en Adwords será S/ 2M y material audiovisual S/ 6M anuales para las presentaciones a los clientes.

Ambos presupuestos estarán incluidos en el presupuesto inicial de lanzamiento S/ 79,200.

5.4.4.2.10 Fidelización

Para que los clientes potenciales soliciten los servicios de la aplicación frecuentemente, se debe mostrar los beneficios de la plataforma, siendo las acciones estratégicas a ejecutar para captar y mantener a los clientes, las siguientes:

- Cada cliente tendrá un usuario, donde podrá observar los resultados de la campaña solicitada en nuestra web, así como realizar el seguimiento para ver el avance.
- Informar a las marcas el perfil del público que ingresa a las campañas, así como sus principales gustos y preferencias.
- Entrega de los premios que pueda ofrecer las marcas a su público objetivo, ya sea cumpliendo un reto o pasando los niveles de un juego.
- Promocionar a las Marcas Auspiciadoras en los eventos donde se participe así como en las redes sociales.
- Asegurar a las marcas la confidencialidad de la información compartida y generada en el aplicativo.

5.4.4.2.11 Medición y Control

Al culminar cada proyecto, considerando los 3 meses que tendrá de publicación en la plataforma, con estos indicadores se podrá medir el performance del juego o reto y generar feedback para el siguiente proyecto.

5.4.5 Estrategia de proceso

Culminado el desarrollo de la plataforma, se procede a explicar la interacción del usuario “Players” con la aplicación móvil, relacionada a la línea de negocio de Advergaming, para una mejor descripción ver Anexo 4.

Como se muestra en el anexo indicado, el usuario luego de descargar la aplicación móvil por GooglePlay o AppStore, debe registrarse ingresando los datos solicitados, como nombre, correo electrónico, fecha de cumpleaños, gustos y preferencias, lo cual puede realizar mediante facebook o gmail, luego del logueo, y la validación de sus datos por parte de la aplicación, tiene acceso a la página de contenidos, en el cual visualiza los videojuegos disponibles, escoge el de su preferencia, juega y acumula puntos.

Por cada cantidad de puntos acumulados puede acceder a un cupón de descuento o un premio sin costo, denominados recompensas.

Las recompensas, se visualizan ingresando a la vista regalos y promociones, y podrá ver la información de cada una, que incluye los lugares de canje y los detalles de la recompensa, de estar conforme el usuario genera el cupón, en ese momento aparece un aviso el cual indicará el tiempo de vigencia, acepta y se genere el cupón con un código QR, el cual indica en tiempo regresivo la vigencia. En caso la recompensa sea una opción para participar en un sorteo solo aparecerá el código de participación.

Como parte final, el usuario tendrá acceso a ver los cupones ganados incluyendo la información de caducidad, ingresando a la tienda de canjes virtual en la vista perfil del usuario.

Respecto a la segunda línea de negocio Gamification, una vez registrado el usuario en la plataforma, recibirá retos de las Marcas Auspiciadoras, esperando incentivar su afinidad por ellas, los push notifications serán enviados a sus smartphone, en el capítulo VI operaciones del presente documento, se muestra un mayor detalle de los procesos internos que se realiza para cumplir con la promesa al cliente, las Marcas Auspiciadoras.

5.4.6 Estrategia de Personal

Siendo el personal el factor más importante de toda organización, en nuestro modelo de negocio se está considerando seis colaboradores, siendo los perfiles claves en el core del negocio el personal de los rubros de TI y Marketing.

El detalle referente al plan de personal de describen en el Capítulo VII del presente documento.

5.4.7 Estrategia de Productividad

El principal ratio de productividad de la plataforma es el número de descargas que vaya teniendo el aplicativo, esto dado que es el atributo más importante para la comercialización del servicio ofrecido, este indicador tangibiliza la inversión en la estrategia de comunicación que se realiza de la aplicación móvil.

5.4.8 Estrategia de Entorno Físico

Nuestro modelo de negocio al ser una plataforma digital, se divide en ambiente digital y físico.

Por el lado del ambiente digital, la interacción con nuestros usuarios, Players y Challengers se realizará a través de la plataforma, por ello los puntos de mayor relevancia en el desarrollo de la aplicación móvil, es su diseño, el cual será sencillo y de fácil uso

teniendo en cuenta las buenas prácticas de user experience. En relación a las Marcas Auspiciadoras se contará con un ambiente digital donde tendrán en tiempo real el seguimiento de su campaña, a través de este canal se podrá interactuar con ellos ante cualquier duda o consulta que puedan tener.

La interacción en un espacio físico se dará con los usuarios Players y Challengers al momento de la entrega de los premios, lo cual se realizará en las instalaciones de la empresa. En el caso de la visita de la fuerza de venta a los clientes, se dará en nuestras oficinas o en la de los clientes, según su disponibilidad. Con los programadores de videojuegos se tendrá una interacción directa en nuestras oficinas, de manera que puedan recoger claramente la necesidad del cliente y realizar las adecuaciones en los videojuegos según lo solicitado.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo, se describirá el marco de la infraestructura tecnológica que se utilizara, así mismo, los procesos de cada línea de negocio que se encuentran descritos en el capítulo III de la presente tesis, tanto para el cliente, empresas Auspiciadoras, los usuarios, denominados Players y Challengers y los Programadores de Videojuegos. Asimismo, se incluirán el detalle de la infraestructura y ubicación de la oficina.

6.1. Objetivos de operaciones

- Analizar y establecer el tipo de aplicación que será más ventajosa.
- Determinar los procedimientos por cada línea de negocio.
- Determinar el proceso interno de entrega de recompensas y vigencia de los puntos acumulados.
- Establecer el procedimiento para la selección de Programadores de Videojuegos.
- Determinar la infraestructura y ubicación estratégica del negocio.

6.2. Análisis de infraestructura tecnológica

Actualmente se encuentran difundidos dos tipos de aplicaciones, nativas e híbridas. Las aplicaciones Nativas tienen como principales características que deben ser desarrolladas para cada plataforma iOS y Android, a través de Swift en iOS y Java o Kotlin en Android, el ser desarrolladas independientemente permiten que se pueda aprovechar al máximo el uso de sus respectivos Kits de desarrollo de software, permitiendo brindarle al usuario final una mejor experiencia, sin embargo, esto implica una mayor inversión inicial en infraestructura, desarrolladores y tecnología para poder estar presentes en ambas plataformas, de lo contrario podría restringir el alcance potencial de la audiencia, si se eligiera estar presente en Android o iOS. Las aplicaciones híbridas tienen como principal característica la calidad traducida en potencia, fiabilidad, rapidez y fluidez de la aplicación sin embargo tiene mayores costos.

Por otro lado, las aplicaciones híbridas están basada en web y emplean una tecnología nativa, código escrito en HTML5 y JavaScript para múltiples plataformas de sistemas operativos, es una alternativa más económica y rápida a comparación de las aplicaciones nativas. Además, que se adapta con facilidad al celular, tableta o computadora portátil con iPhone o Android, independientemente del sistema operativo. Este tipo de

aplicaciones tienen como debilidad el rendimiento de la aplicación, por ello son usadas normalmente en aplicaciones que muestren noticias y distribución de contenido, eso debido a que el tiempo de respuesta es mayor, por tener una única plataforma de desarrollo implica menores costos, además una aplicación híbrida es susceptible de ser atacada, ya que, hace uso de plugins y javascript que son propensos a ser alterados.

Sea una aplicación híbrida o nativa, ambas son revisadas por Google y Apple. La diferencia es que a las aplicaciones nativas se las revisa a profundidad, garantizando así su compatibilidad y seguridad. Algunas diferencias adicionales se pueden ver en la Figura 6.1.

Figura 6.1. Tipos de Aplicaciones

	NATIVA	HÍBRIDA
Lenjuaje	JAVA, -C, .NET	HTML, CSS, Javascript
Coste desarrollo	X	—
Interfaz usuario	✓	✓
Rendimiento	✓	—
Multiplataforma	X	✓
Tiempo desarrollo	X	—
App Stores	✓	✓

Fuente: Raona

Al respecto, se realizaron entrevistas a programadores de aplicaciones móviles a fin de poder identificar la descripción y funcionalidades que deberían tener la multiplataforma, concluyendo con ello que debería ser una aplicación nativa y además

pudiendo dimensionar los costos de desarrollo que implicarían su ejecución. Los cuales se evidencian en el Anexo N 19.

En ese sentido, y acorde a las ventajas indicadas de las aplicaciones y a los objetivos de nuestro modelo de negocio utilizaremos la aplicación nativa, toda vez que técnicamente en gráficos y efectos, brinda un alto rendimiento permitiendo maximizar su funcionalidad y, en relación a los recursos los aprovecha de una forma más ventajosa.

Por el lado visual de la aplicación, es más atractiva para el usuario, brindándole una mejor experiencia, considerándose la aplicación más rápida y más eficiente, teniendo un funcionamiento fuera de línea (offline) lo cual es una ventaja adicional. (Martinez, 2017)

Por otro lado, nuestro modelo de negocio en relación al usuario es brindarle un espacio de entretenimiento que agrupa los juegos y retos más destacados, otorgándole una experiencia, en ese sentido se prioriza la calidad frente a la inversión y tiempo de desarrollo.

Cabe señalar que, en función a la performance de la aplicación móvil se podría evaluar el migrar a una aplicación híbrida, sin embargo, eso dependerá del análisis que se realice durante el periodo de ejecución del modelo de negocio.

Para concluir, se precisa que el desarrollo de la aplicación móvil será en formato para Android y iOS, utilizando JavaScript, incluyendo una base de datos desarrollada en MySQL, y una interfaz web de administrador. Al respecto en el Anexo 19, se adjunta la cotización de desarrollo de aplicación móvil.

6.2.1. Plataformas a utilizar

La aplicación móvil se encontrará en dos plataformas Google Store – Android y App Store – iOS, siendo estas las más utilizadas para las descargas de aplicaciones móviles, y en el caso de nuestro modelo de negocio de descarga gratuita para los usuarios, adicionalmente, se tendrá un portal web, con la información de nuestra empresa mostrando los beneficios de nuestros servicios que brindamos.

6.3. Descripción operacional

En este subcapítulo se explicará el proceso de cada línea de negocio, advergaming y gamification, asimismo, se detalla las fases del proceso las herramientas y las plataformas a utilizar. En ambas líneas de negocio tendrán la misma cantidad de colaboradores.

6.3.1 Proceso de la línea de negocio: Advergaming

Este proceso explica cómo se realiza el contacto con el cliente, hasta la culminación del servicio. Se inicia con la visita del equipo de ventas al cliente, haciendo la presentación de nuestro servicio. En caso la empresa esté interesada, el área comercial elabora el Brief acorde a las necesidades del cliente para su aprobación.

Al recibir la aprobación, se procede a remitir el proyecto para la elaboración del presupuesto al área de desarrollo en el cual participa el equipo creativo que evalúa y elabora el presupuesto en coordinación con el dueño del videojuego. El área comercial valida el costo e incluye las condiciones como el plazo de entrega, procediéndose a la entrega de la cotización al cliente. Una vez aprobado el presupuesto, se inicia el desarrollo del servicio con el dueño del videojuego, culminado el producto final el área comercial lo valida y se entrega al cliente. El cliente revisa el producto desarrollado, de no estar de acuerdo, se procede a la adecuación requerida por el cliente, retomando la actividad de desarrollo, hasta entregar el producto final y su correspondiente lanzamiento en la aplicación móvil. Como se muestra en el Anexo 5.

6.3.2 Proceso para la línea de negocio: Gamification

Para este proceso, contaremos con una herramienta informática denominada “Gestor de retos” que se encontrará en nuestra web service, la cual gestionará la información relacionada al momento de lanzar el reto del día. Esta herramienta cuenta con parámetros que nos permitirá filtrar a qué público llegará el reto. Los rangos de cada parámetro serán brindados por nuestros clientes (Marcas Auspiciadoras), y está dividido en tres secciones, periodo, perfil y contenido. A continuación, procedemos a explicar cada sección:

- Periodo, en esta sección se indicará la fecha y hora del lanzamiento del reto del día, así como su culminación.
- Perfil, se incluyen los datos de nuestro público objetivo del reto, como género, edad, distrito y aspecto relacionados a sus gustos y preferencias.

- Contenido, se indicará el nombre del reto y la forma cómo participar.

Al respecto se muestra en la Figura 6.2. la plantilla del gestor de retos.

Figura 6.2. Plantilla del gestor de retos

GESTOR DE RETOS				
CLIENTE:				
ID:				
I PERIODO				
<u>Inicio</u>			<u>Fin</u>	
Fecha:			Fecha:	
Hora:			Hora:	
II. PERFIL				
<u>Genero</u>				
	F			
	M			
<u>Edad</u>	(seleccionar)			
	18 a 25			
	25 a 35			
	mas de 35			
<u>Distrito</u>	(seleccionar)			
	Miraflores			
	Jesus Maria			
<u>Rubros</u>	(seleccionar)			
	Entretenimiento			
	Fast Food			
III. CONTENIDO				
Nombre del reto del dia:	"EL AMOR INVITA"			
Texto:	Sube una foto demostrando afecto a nuestro fanpage hashtag Bemboslove y podras ganar un combo Bembos			
<i>enviar a html masivo según parametros a ...</i>				

Elaboración: Autores de esta tesis.

La herramienta mencionada se encarga de lanzar el push notification informando el reto del día al público objetivo.

El proceso descrito inicia con la visita al cliente pactada previamente, con la finalidad de recoger información respecto a sus necesidades acorde a la plantilla del gestor de retos, posterior a ello, el área de ventas procederá al registro de la información en la herramienta, programando la fecha del inicio y fin del reto del día, la cual se informará a través del push notification que llegará a los smartphome de los usuarios (Challengers), quienes de estar interesados, realizarán el reto y obtendrán una recompensa.

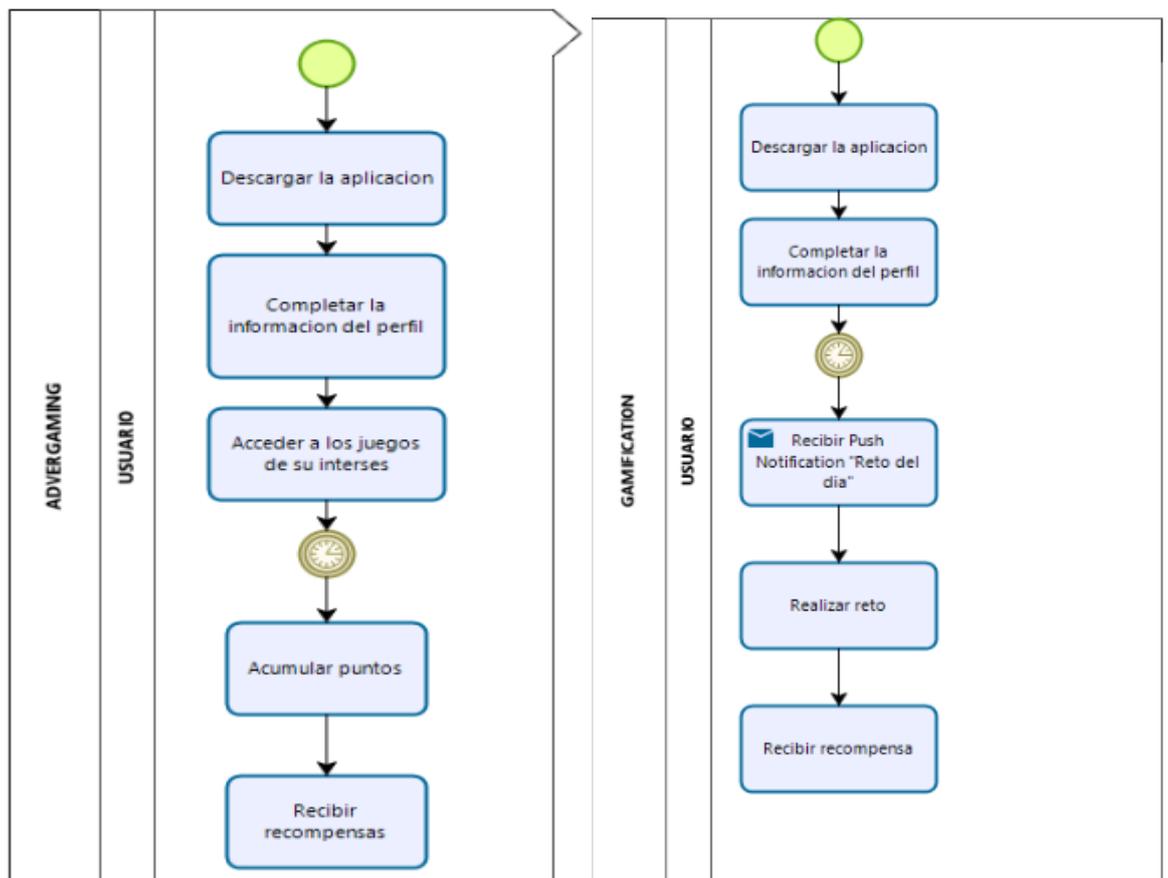
Culminado la vigencia del reto el área de ventas descarga el reporte del gestor y con el input obtenido elaborará el informe final con los logros e indicadores alcanzados, los cuales serán entregados al cliente. Mayor detalle en el Anexo 6.

6.3.3 Proceso interno de la aplicación móvil

Dentro del proceso de la aplicación se encuentran las siguientes fases, uso de la aplicación móvil, canje de premios y gestión de reclamos, al respecto se procede a realizar la explicación de cada una.

- Uso de la aplicación móvil: Se muestra en la figura 6.3. el proceso de descarga y uso de la aplicación por actividad.

Figura 6.3. Proceso uso de la aplicación móvil por actividad



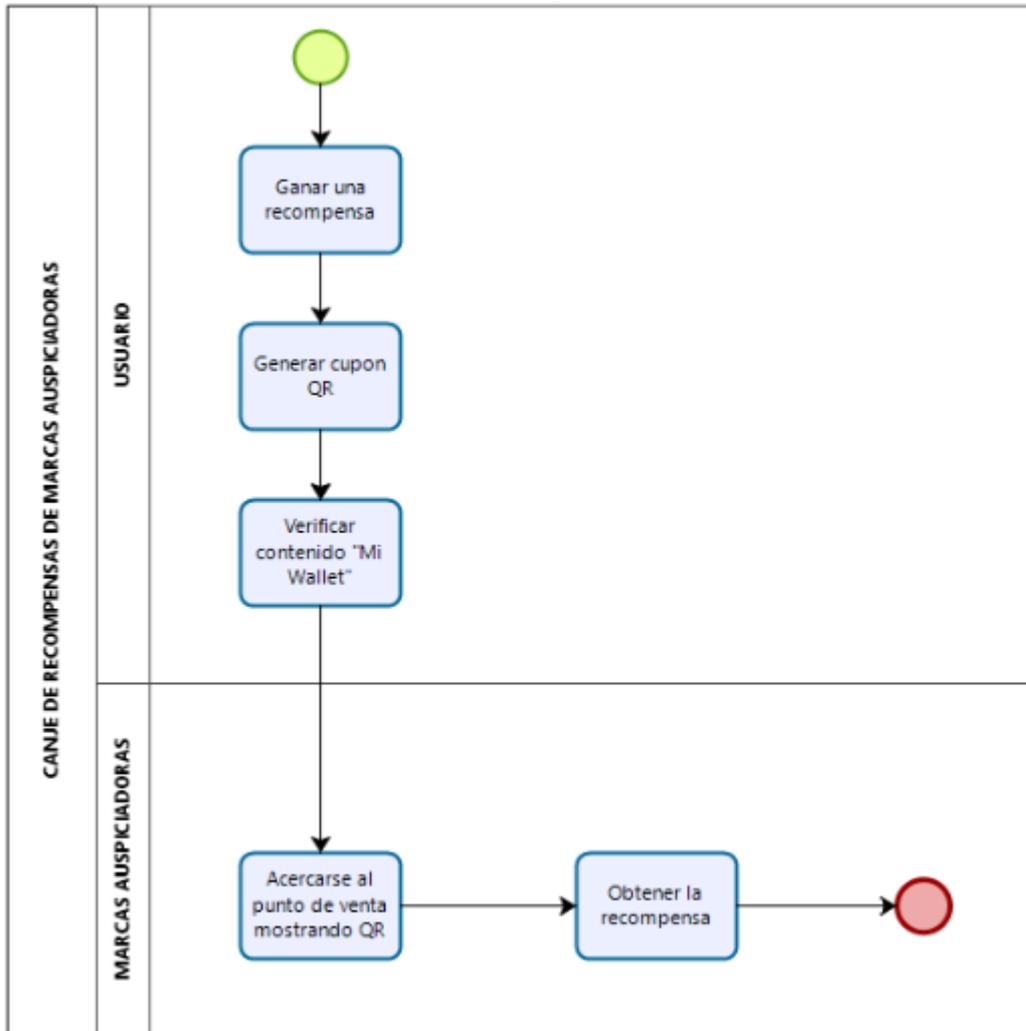
Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se muestra en el flujo precedente, el uso de la aplicación móvil, es fácil y amigable, los Players y Challengers lo pueden descargar de Google Store o App Store, completan la información de su perfil con la finalidad de conocer al usuario, y luego podrá acceder a los juegos de su interés, al escoger un juego empieza a acumular puntos hasta lograr obtener recompensas. En el caso de los Challengers, les llegará un push notification informando el reto del día, y al realizarlo obtienen una recompensa.

- **Canje de premios - recompensas**

Se tendrá dos tipos de recompensas, los ofrecidos por las Marcas Auspiciadoras y los que darán nuestra empresa. (Ver figura 6.4)

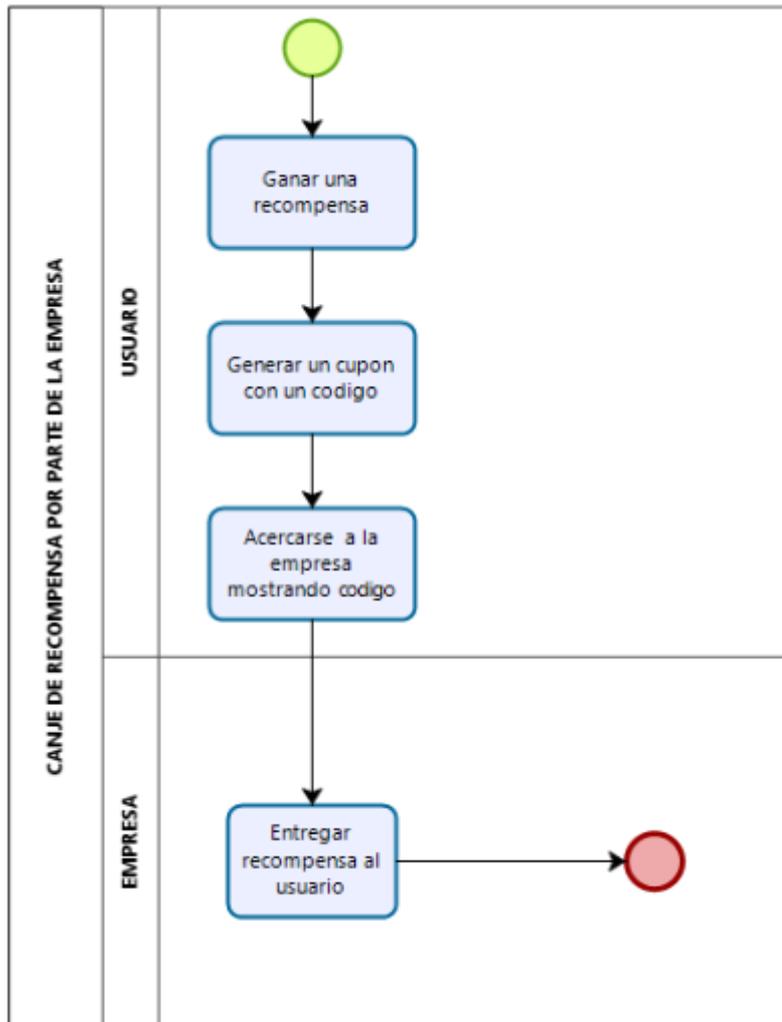
Figura 6.4. Procedimiento de canje de recompensas por parte de las marcas auspiciadoras.



Como se aprecia en el flujo (Ver figura 6.5.), los Players y Challengers que hayan obtenido una recompensa, que se visualiza en la tienda de canje virtual a través de un código QR, procederá a acercarse a la tienda más cercana que le indique el cupón, y tan solo mostrando el código QR en el punto de venta, podrá realizar el canje correspondiente. Siendo el proceso simple para los usuarios.

El segundo tipo de recompensa es el otorgado por la empresa siendo el flujo (Ver figura 6.5).

Figura 6.5. Procedimiento de canje de recompensas por parte de la empresa

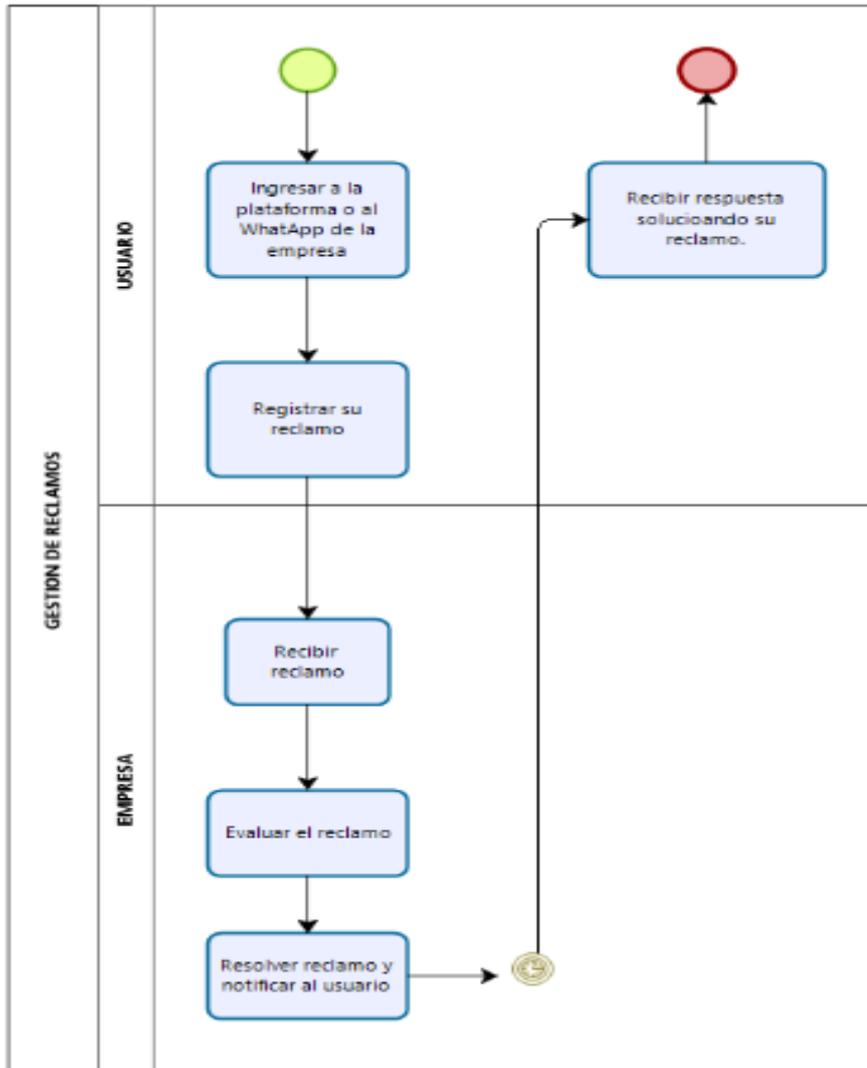


En relación a este tipo de recompensas, la empresa entregará en un punto físico las recompensas a los usuarios, a excepción de los premios digitales, estos se enviarán mediante QR siguiendo el flujo indicado en el párrafo precedente.

●Gestión de Reclamos

La relación a los reclamos será una gestión de respuesta inmediata, como se muestra en la Figura 6.6.

Figura 6.6. Gestión de reclamos



Como se puede apreciar en la figura precedente, el usuario, Player o Challenger, procede a ingresar su reclamo vía la plataforma, adicional a ello podrá enviarlo al WhatsApp de la empresa para el seguimiento y atención correspondiente, el plazo máximo para dar respuesta al cliente es de 30 días, sin embargo, el plazo que estamos estableciendo con la finalidad de brindar atención inmediata será de 1 semana dependiendo de la complejidad del reclamo.

Recompensas y tiempo de vigencia de los puntos

En relación a las recompensas, como ya hemos mencionado en el presente capítulo serán de 2 tipos: el primero son los premios auspiciados por nuestros clientes, las cuales serán entregados en los establecimientos de las marcas auspiciadoras mostrando el código QR. El segundo tipo de premios son los entregados por nuestra empresa, con la finalidad de promocionar la aplicación móvil, y serán entregados a los Players y Challengers en nuestro local.

Respecto a la vigencia de los puntos, será de la siguiente manera, los puntos ganados tendrán una vigencia de 12 meses, y las recompensas de 7 días calendario. Adicional a ello, para motivar el canje y la recordación se enviarán mensajes a los Players y Challengers informando la cantidad de puntos y premios que están por vencer.

6.3.4 Proceso interno para la selección de Programadores de Videojuegos

La selección de los videojuegos que estarán en la plataforma se realizará acorde con los siguientes parámetros:

Características técnicas:

Al respecto, se tendrá en cuenta como filtro la Jugabilidad y gráficos, en relación a las categorías se priorizará las de estrategia y habilidades.

Reconocimiento:

El equipo creativo evaluará que tan conocido es el juego dentro de la comunidad de programadores y/o asociaciones y los comentarios que estos hayan recibido.

Restricciones:

En este punto se empleará un estricto control respecto a los temas de cada juego, no se permitirá juegos con contenido sexual o con alto contenido de violencia o que haga apología a delitos.

6.4. Descripción de infraestructura

6.4.1. Ubicación física

Al respecto, por ser un modelo de negocio digital, se utilizará el coworking que consiste en un espacio compartido, el cual se usará mensualmente acorde al plan establecido, que incluye ambientes para diversas reuniones de trabajo.

CAPITULO VII. PLAN DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se describe el plan de organización de la empresa donde se incluye la constitución, la descripción del organigrama, la estructura de los puestos y sus funciones principales, el reclutamiento y selección del personal, así como el plan de capacitación que deberá garantizar con estrategias adecuadas la continuidad del Plan de Negocio.

7.1. Objetivos

- Buscar, captar y retener el capital humano óptimo para la organización.
- Garantizar el desarrollo, promoción y aprendizaje del personal.
- Definir claramente los puestos de trabajo y las funciones del personal.
- Desarrollar las competencias adecuadas para cada perfil, valor y evaluar el desempeño del personal, para tener un rendimiento eficiente que maximice los resultados de la empresa.
- Garantizar un buen clima laboral y condiciones de trabajo, acordes al mercado y a su desempeño.

7.2. Constitución de la empresa

La constitución de la empresa será bajo la forma societaria de: Sociedad Anónima Cerrada, se escogió constituir la empresa de este modo por el modelo de negocio que tendremos, pues este es dinámico y en pleno crecimiento.

Se definirán el estatuto social, objeto social, denominación y las facultades a delegar para el personal y accionistas de la empresa, así como el porcentaje y tipo de las acciones, acuerdo al aporte de capital.

El capital suscrito y pagado, se definió conforme al modelo financiero y los gastos iniciales previsto, se ha considerado un importe de S/163,637 como capital inicial.

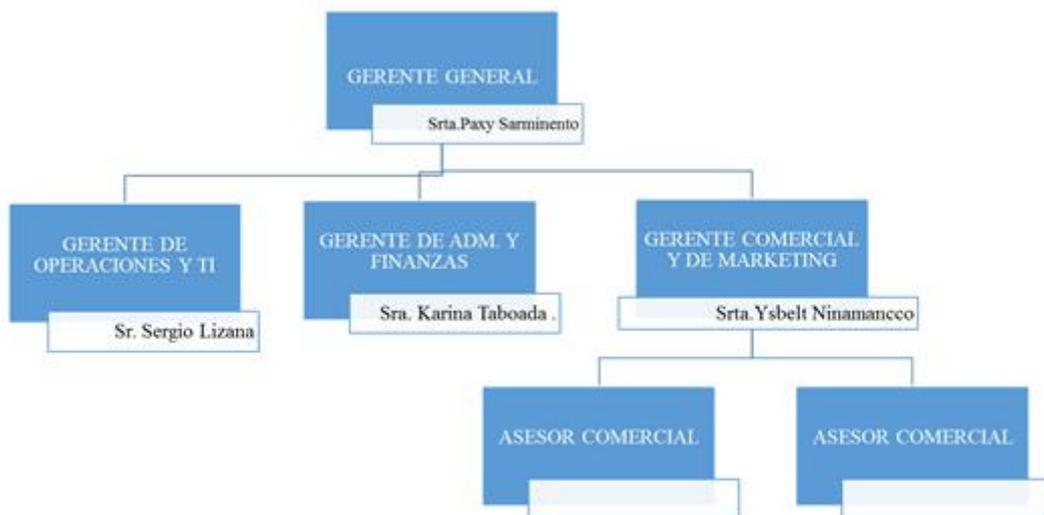
7.3. Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional se tiene prevista con unidades de dirección, asesoría y apoyo, cada una de ellas tiene claras sus funciones y los puestos que se incluyen dentro tales divisiones. El orden jerárquico se ha establecido conforme a las responsabilidades, perfil y puesto asignado en la organización, en el organigrama se muestran las áreas y puestos de trabajo que se requerirán para iniciar el modelo propuesto y más adelante pasaremos a la descripción de las funciones principales de cada perfil.

7.3.1 Organigrama

El organigrama vertical muestra las unidades orgánicas y niveles organizacionales, con una dirección clara y bajo un ordenamiento top-down, donde las áreas de la empresa están bajo la dirección de la Gerencia General, contando con un nivel jerárquico luego de la Gerencia General, con un orden decreciente que significa y representa las autonomías y delegaciones de poder a cada área, como se observa en el organigrama (Ver figura 7.1.), prosiguiendo con el desarrollo se describirá cada área.

Figura 7.1. Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis.

Área de Gerencia General

Cómo se puede apreciar en el organigrama, la gerencia general es la unidad de dirección que tiene como principal función liderar el modelo de negocios, esta área es clave para llevar a cabo la estrategia general.

Sus principales funciones son:

- Representar a la empresa en actos jurídicos y de acuerdo a las facultades que se otorguen.
- Liderar la estrategia general del negocio.
- Controlar el presupuesto general de la empresa.

- Aplicar metodologías de mejora continua para asegurar la continuidad del negocio.
- Maximizar los resultados de los accionistas.

Área de Asesoría Legal

El área de asesoría legal, es una unidad de apoyo dentro del organigrama, por eso se ubica de manera separada y da apoyo a la Gerencia General para la toma de decisiones, así mismo también tiene interacción con las demás áreas de la empresa.

Sus principales funciones son:

- Tener conocimiento y velar por la aplicación de las normas vigentes, cuyo ámbito de aplicación abarque el modelo de negocio en cualquiera de sus procesos o etapas.
- Representar y atender procesos de acuerdo a la autonomía asignada, como por ejemplo en conciliaciones con clientes por temas de reclamos, o posibles demandas que pudieran surgir.
- Esta área tiene como tarea elaborar una matriz de contingencias e implementar las previsiones del caso para evitar cualquier iniciativa de reclamo o demanda.
- Registrar debidamente el contenido, marca y aplicación.
- Implementar procedimientos, políticas, comunicados y demás herramientas para salvaguardar los intereses de la empresa, revisando la normativa aplicable.
- Da soporte a todas las áreas en temas contractuales, acuerdos y otros documentos de índole legal, así como en la toma de decisiones.

Área de TI

Es la encargada de concentrar los procesos claves o estratégicos de la empresa, en esta área se atenderán las solicitudes de las dos líneas de negocio que se ofrece Advergaming y Gamification.

Se tiene previsto que esté conformado por un equipo creativo.

Sus principales funciones son:

- Velar por el buen funcionamiento de los procesos internos y por la infraestructura asignada.

- Cumplir con las solicitudes de requerimiento asignadas en los tiempos acordados del proyecto.
- Brindar seguridad a los datos y contenido de la aplicación, así como de los juegos o desarrollos que se tengan.
- Asegurar el buen funcionamiento de la aplicación móvil.
- Desarrollar las soluciones que se requiera con los recursos disponibles y/o sugerir a la Gerencia las opciones que se necesiten, para poder asegurar la toma de decisiones correcta.

Área de Administración y Finanzas

Es aquella que maneja los procesos administrativos, como la contabilidad de las empresas, el control de los ingresos y gastos, la asignación de presupuestos a las áreas correspondientes, archivo y documentación, entre otros.

Coordina la administración con las áreas que tienen a cargo los procesos estratégicos, de operación y apoyo.

Las funciones principales del área son:

- Controlar los ingresos de la empresa y la utilización del presupuesto asignado a las áreas, a través de una planeación eficiente.
- Facilitar los recursos disponibles o financiamientos, para las inversiones y proyectos que se inicien.
- Llevar al día la contabilidad de la empresa.
- Presentar todo lo que se requiera por temas contables, tributarios y de autorías ante cualquier ente fiscalizador.
- Validar la aplicación de metodologías para mejorar los procesos administrativos.
- Llevar un adecuado orden de los documentos de la empresa.

Dentro del área de administración y finanzas se llevarán a cabo inicialmente las funciones de Recursos Humanos, a continuación detallaremos las funciones incluidas:

El área de recursos humanos es la encargada de velar por el capital humano de la empresa. Esta debe retener y atraer al talento dentro de la organización, asegurándose de tener debidamente capacitado al personal y con un aprendizaje y formación continuo. Dentro de sus principales funciones tenemos:

- Establecer herramientas para una correcta selección y capacitación de personal, a través de las diversas fuentes o buscadores.
- Tener una fuente de back-up para el reclutamiento de personal.
- Definir los perfiles de la organización y sus puestos.
- Generar programas que garanticen la capacitación constante del personal y el aprendizaje continuo.
- Facilitar talleres para habilidades blandas, donde se forme al personal con temas de comunicación eficaz, esto puede extenderse como valor agregado a los programadores.
- Trabajar de acuerdo a la normativa laboral, de seguridad y salud ocupacional vigente, considerando todos los beneficios de ley y exigencias de aplicación.
- Administrar la planilla de trabajadores y velar por la estructura de sueldos, a valor de mercado.
- Implementar las competencias y evaluación de desempeño del personal, para garantizar la efectividad en sus puestos de trabajo.
- Establecer el código de ética de los trabajadores y validar su cumplimiento.
- Implementar promociones profesionales, asegurando la línea de carrera para el desarrollo de los colaboradores.
- Asegurar un buen clima laboral, definir la estructura horaria.

Área Marketing y Comunicación

En coordinación con el área de administración y finanzas, establecen los precios que se asignarán de acuerdo a las líneas de negocio y de acuerdo a las especificaciones del proyecto.

De acuerdo al brief del cliente que será derivado por el área comercial, se trabajará en el lanzamiento del producto y las pautas para la estrategia.

Dentro de sus principales funciones están:

- Diseñar el requerimiento de la Marca Auspiciadora, en la línea de advergaming, es decir construir un portafolio y sugerir la estrategia para estar presente en determinados juegos, a través de personajes u otros medios de publicidad, así mismo, validar la viabilidad del portafolio sugerido con el área de TI.
- Buscar las alianzas estratégicas con las marcas auspiciadoras y los programadores de videojuegos.

- Mantener juegos innovadores y que capten la atención de los Players, de manera que aseguren el tráfico suficiente.
- Coordinar y proponer las recompensas o descuentos para el uso del juego.
- Genera los lanzamientos de retos para los Challengers, Push Notification, para incentivar el uso del juego.
- Administrar la plataforma, redes sociales y medios de publicidad de la empresa.
- Generar los retos y lanzamientos en la aplicación móvil, para la línea de gamification.
- Administrar los recursos asignados para publicidad y medios de comunicación.
- Planear las estrategias de comunicación y marketing, para nuestro modelo de negocios.

Así mismo, dentro del área de comercial tendremos las siguientes funciones: Encargada de fidelizar y atraer a nuevos clientes de acuerdo al modelo de negocios. Es fundamental su participación en la cadena de valor pues nos asegura los ingresos planificados.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Planificar y estimar la cuota de ventas, de acuerdo a la estrategia comercial para introducir el modelo de negocios en el mercado y posterior a ello conforme al ciclo del producto planificar las estrategias para la etapa de maduración.
- Administrar la cartera de Marcas Auspiciadoras y buscar continuamente potenciales clientes.
- Trabajar la fidelización de las marcas auspiciadoras.
- Analizar el desarrollo de los productos y los resultados obtenidos, generando indicadores que faciliten el análisis.
- Promover a través del feedback recibido de las marcas, innovación constante en el desarrollo de nuevos productos (videojuegos, personajes, promociones, etc.
- Brindar el soporte para repartos y envíos de promociones, en caso se requiera, pues principalmente coordinaremos con los establecimientos para que sean punto de recojo o canje a través del código QR.

7.3.2 Organización y funciones de los colaboradores

En cuanto a las funciones de cada área que han sido descritas líneas arriba, y las funciones de cada colaborador, hemos analizado cuidadosamente la estructura de

funciones y para inicio del modelo estamos considerando a los integrantes del equipo de tesis , por su expertise y conocimiento del negocio, a lo largo del horizonte del proyecto y conforme a la demanda se concretará mayor capital humano Para el año 1 del proyecto la planilla será de 6 colaboradores, 1 Gerente General, 1 Gerente de Operaciones y TI, 1 Gerente de Administración y Finanzas, 1 Gerente de Comercial y Marketing y 2 Asesores de Ventas .Los demás servicios como contabilidad y algunas formalidades legales, será tercerizados.

Se ha considerado el área de asesoría legal en el organigrama pues en un inicio vendrá siendo liderada por el Gerente General, por su expertise en el desarrollo de políticas, convenios y contratos.

7.4. Gestión del personal

7.4.1 Planificación

Durante esta etapa se organizan y distribuyen los roles y perfiles que se tendrán asignados de acuerdo al proyecto, y según el organigrama que hemos descrito líneas arriba. Así mismo, se distinguirán las competencias y habilidades que tendrá cada puesto, por ejemplo, en el caso de los puestos para el área de TI, deberán tener muy sólidas sus competencias técnicas pues su trabajo es traducir con todo su expertis lo que requiera el área comercial, de acuerdo a las especificaciones del proyecto cómo: desarrollar personajes, construir historias o construir conceptos dentro de un juego.

Sin embargo, para las áreas de marketing y comercial, se necesitarán que tengan muy desarrolladas habilidades blandas como liderazgo, comunicación eficaz, trabajo en equipo, entre otras, debido a que ellos serán los que se comuniquen con las Marcas Auspiciadoras y es importante que establezcan un lenguaje de confianza y empatía, que permita acercarnos a ellas y captar los proyectos.

En esta etapa se estimará los recursos necesarios en capital humano para llevar a cabo el proyecto y su distribución organizacional, así como las bandas salariales del personal, modalidades contractuales del personal y se establecerán todas las políticas necesarias para la gestión de recursos humanos como: remuneraciones y compensaciones, desarrollo del personal, incentivos y comisiones, capacitaciones, etc.

7.4.2 Reclutamiento y selección

Para la atracción y selección del talento humano, se realizarán las publicaciones respectivas en bolsas laborales y diferentes fuentes externas, con el fin de captar los candidatos óptimos para cubrir los perfiles descritos anteriormente.

En el caso de las áreas relacionadas a TI, se requerirá por las competencias del puesto una búsqueda por head hunting, dado que son perfiles con competencias técnicas muy específicas y se tendrá previsto un back-up permanente, así como se brindará las condiciones adecuadas a los trabajadores para asegurar permanencia y producción efectiva.

Se deberá tener claramente definidos los puestos de trabajo y la descripción de funciones del puesto a cubrir, así como las competencias requeridas.

7.4.2.1. Modalidades de Reclutamiento

Reclutamiento de Personal Interno:

Se fomenta el crecimiento laboral de los colaboradores, mediante la promoción o transferencia.

Este procedimiento se llevará a cabo si el colaborador cumple con los requerimientos específicos del perfil de puesto, el cual es seguido por:

- a) Entrevista personal: Donde se validarán las competencias desarrolladas por el colaborador, con el fin de ver el cumplimiento del puesto.
- b) Aplicación de pruebas: Se aplicarán baterías pruebas según puesto vacante, posterior a ello se emitirá un reporte de los resultados obtenidos.
- c) Validación: Se brindará la información de los resultados al área solicitante del puesto, con el fin de captar el candidato interno idóneo.
- d) Aplicación de pruebas de conocimiento del Área: Estas serán elaboradas por cada área específica, el cual debe ser netamente conocimientos del puesto a cubrir.

Para el reclutamiento de personal internos se deberá tener un inventario para validar perfiles de colaboradores que ya pertenecen a la organización con estudios técnicos y/o universitarios, ya sean en curso, trancos o concluidos y que cumplan con las especificaciones requeridas.

Reclutamiento Externo

Agotada la búsqueda por reclutamiento interno, se utilizarán fuentes de reclutamiento externas para captar al perfil de búsqueda, donde se considerará:

- Consulta a Base de Datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Contactos con universidades.
- Directorios académicos.
- INTERNET: Portales de empleo, listas de correo, grupos de noticias, anuncio en el “sitio WEB”.
- Un medio de gran difusión para la realización del reclutamiento externo, suele ser la utilización de anuncios en periódicos y revistas. Cómo el costo será mayor, se evaluará solo en caso de ser necesario, por la especificación del puesto.

Entrevista y Evaluación de los candidatos

Se realizará la entrevista al candidato, para explorar sus competencias y conocer sus habilidades y aptitudes para el puesto, el candidato se someterá a las pruebas de selección requeridas por la empresa.

Dentro de las pruebas se contará con baterías de pruebas psicológicas, así como también técnicas grupales, los cuales estarán asignados según perfil de puesto vacante.

Estas baterías se manejan en base a un tiempo estimado de acuerdo al puesto vacante a evaluar y se emitirán reportes finales de la evaluación completa a cada área solicitante.

Algunas herramientas de reclutamiento y selección serán: Dinámicas grupales; Entrevistas por Competencias, donde se evaluarán a los candidatos de acuerdo a una situación determinada en base a las competencias que se requieran identificar; y por último headhunting, LinkedIn o páginas laborales.

Contratación en Inducción:

De acuerdo a las entrevistas descritas se procederá a la incorporación y contratación del personal, este proceso se realizará de acuerdo al tipo de vinculación y régimen laboral bajo el cual se incorporará al colaborador, debiendo ajustarse a las disposiciones legales que se encuentran definidas por el régimen aplicable.

La inducción se realizará con la finalidad de que el colaborador tenga pleno conocimiento de la empresa y sus funciones, para ello se llevarán a cabo un onboarding a los puestos que se incorporen a las diferentes áreas.

Para todos los puestos se aplicará lo siguiente:

- Onboarding para la presentación de la empresa, inducción de conocimiento del negocio, misión, visión, objetivos estratégicos y propuesta valor.
- Presentación del personal al equipo.
- Principales funciones y tareas, las cuales estarán previamente descritas en los instructivos que se le entregue como manuales y procedimientos.
- Se le entregará el material que requiera para el puesto de trabajo, así como las claves y accesos necesarios.
- Posterior a ello se programarán las inducciones y capacitaciones específicas, de acuerdo a su puesto laboral.
- Por último, se tendrá una programación activa de las competencias requeridas por la empresa.

7.4.3 Evaluación de desempeño y gestión de competencias

La evaluación del desempeño del personal se realizará en función a las competencias que estarán descritas de acuerdo a su perfil y a sus logros alcanzados.

La gestión de evaluación de desempeño basado en las competencias nos permitirá identificar la falta de capacitaciones o el reforzamiento de ellas, hacer seguimiento del personal y validar su aporte a la organización, el rendimiento del colaborador, y que la remuneración asignada sea la correcta.

Como actividades claves tendremos:

- Establecer el diccionario de competencias generales y específicas, de acuerdo a la empresa.
- Generar los niveles de competencias.
- Puntuación de competencias.
- Difusión de las competencias a los colaboradores.

7.4.4 Capacitación

Se establecerá un programa constante de capacitaciones, para asegurar que el personal se encuentre permanentemente capacitado y brinde un servicio óptimo al cliente y a la empresa.

CAPITULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo se evaluará la viabilidad económica y financiera del Plan de Negocios, para ello hemos trabajado en función a una demanda estimada y algunos factores que pasaremos a explicar en el transcurso del capítulo.

Con el conocimiento de la estimación de costos que se necesita para dar inicio al modelo, se ha determinado la inversión inicial y el aporte de capital necesario, así como el horizonte temporal del proyecto.

Es importante mencionar que se han realizado los análisis de sensibilidad de varios factores que pudieran afectar la rentabilidad de los accionistas, así mismo se desarrollaron tres escenarios: pesimista, conservador y optimista considerando los factores indicados y se determinó el cálculo de la generación de valor del negocio (VAN) y la tasa de interno retorno (TIR) según cada escenario propuesto

8.1. Presupuesto de inversión

La evaluación de la inversión inicial se ha determinado a través del conocimiento previo del negocio, las cotizaciones realizadas y la estimación del capital de trabajo, se incluyen en el presupuesto de inversión los siguientes gastos iniciales necesarios para dar inicio al modelo acorde a la Tabla 8.1.

Tabla 8.1. Presupuesto de Inversión Inicial

<u>Presupuesto de Inversión Inicial</u>	<u>Inversión Inicial</u>
<u>Gastos :</u>	
Creación de APP y Plataforma web	S/50,000.00
Licencias de Software Programación	S/5,000.00
Registros de Marca y Patente	S/3,000.00
Mobiliario	S/10,000.00
Laptop	S/18,000.00
Impresora	S/1,000.00
Campaña de Lanzamiento	S/30,000.00
Total Inversión Inicial :	S/117,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.2. Consideraciones Generales

A continuación, vamos a presentar los supuestos generales para la viabilidad y análisis de rentabilidad del proyecto:

- Se espera que la economía del Perú y en el entorno político se mantengan estables, y en condiciones que favorezcan a las inversiones.
- Se indicó un horizonte temporal de 5 años para el proyecto, considerando que el rubro tecnológico es riesgoso y de constante variación, por ello no se establecieron periodos más largos. Así mismo, se tomó en cuenta el periodo de vida de los activos del negocio, que son principalmente equipo de tecnología, cuya vida útil es de 5 años.
- El proyecto se financiará con un aporte social de los integrantes del grupo, al 100%.
- El costo de oportunidad de los accionistas es de 25%, considerando el riesgo del proyecto.
- La tasa de impuesto a la renta es 29.5 %.
- La generación de la moneda del proyecto será en nuevos soles, y se buscará que el pago por los servicios de tercerización y costos relacionados del proyecto sean en la misma moneda, para mitigar el riesgo cambiario.
- La tasa de depreciación de los equipos de cómputo y muebles y enseres serán de 20 % asumiendo un método lineal y una amortización del 20%.
- No se ha considerado una revaluación de activos para el final del quinto periodo.
- Para la estimación de los ingresos una participación de mercado del 2% con un incremento anual de 0.50%, de manera conservadora, líneas abajo detallaremos los factores a considerar en la demanda.

8.3 Estimación de la Demanda

De acuerdo al análisis realizado, la publicidad digital en el Perú ha crecido considerablemente, llegando alcanzar un 17% en el año 2015 y 12 % en el 2016 y 2017, con cifras de \$ 77 Millones en el periodo 2015, \$ 86 y \$ 96 Millones de Dólares, para los periodos 2016 y 2017, respectivamente. (CPI, 2018)

Considerando la certeza de crecimiento y la migración de la publicidad tradicional a digital que enfrentan las empresas, reforzamos nuestra idea de negocio a través de la siguiente estimación de ingresos, en donde consideramos algunos factores como:

- **Crecimiento de empresas en el Perú**

Como se puede ver en la Tabla 8.2. las empresas formalmente constituidas al final del 2016 y 2017 representan un total de 2, 124,280 y 2,303, 511.

Tabla 8.2. Empresas formalmente constituidas 2016-2017

	2016				2017				2018
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	I Trimestre
Stock al inicio del periodo	2,042,992	2,084,725	2,085,499	2,108,295	2,124,280	2,177,500	2,216,081	2,258,741	2,303,511
Altas	63,658	63,940	70,390	64,849	68,746	67,976	78,754	68,416	66,067
Bajas	- 47,097	- 47,391	- 46,740	- 49,588	- 26,590	- 39,322	- 47,506	- 34,718	- 37,449
Otros Ingresos y Salidas	25,172	- 15,775	- 854	724	11,064	9,927	11,412	11,072	89
Variación Neta	16,561	16,549	23,650	15,261	42,156	28,654	31,248	33,698	28,618
Stock al final del periodo	2,084,725	2,085,499	2,108,295	2,124,280	2,177,500	2,216,081	2,258,741	2,303,511	2,332,218
Tasa de altas %	3.1%	3.1%	3.3%	3.1%	3.2%	3.1%	3.5%	3.0%	2.8%
Tasa de bajas	-2.3%	-2.3%	-2.2%	-2.3%	-1.2%	-1.8%	-2.1%	-1.5%	-1.6%
Tasa neta	0.8%	0.8%	1.1%	0.7%	1.9%	1.3%	1.4%	1.5%	1.2%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para fines del presente estudio estamos considerando como enfoque el segmento de Gran y Mediana Empresa, por ser aquellas empresas que según nuestra investigación manejan un presupuesto en publicidad digital.

Teniendo como base la cantidad de empresas que forman parte de este segmento se ha estimado bajo un escenario conservador los siguientes supuestos:

- El crecimiento en los últimos años del número de empresas ha sido incremental en 4 % y 8 %, para el horizonte temporal del proyecto estimamos un crecimiento mínimo del 5 %.
- Se asumirá que el 30% de las empresas del segmento de enfoque invierten en publicidad digital, considerado tal supuesto según lo recabado en las entrevistas a profundidad a las marcas anunciantes.
- Así mismo y para hacer más conservador el flujo, tomaremos como mercado objetivo el 80% del supuesto anterior, con ello tenemos una demanda estimada de 5655 empresas en el año 1 y 7137 en el año 5.
- Se considera una participación de mercado de 2 %, que crece incrementalmente en 0.5 %, lo que nos da un resultado de 86, 118,150, 185 y 223 empresas con las cuales estaríamos trabajando las líneas de negocio, como se aprecia en la Tabla

8.3. El rubro de las empresas que serán nuestro principal enfoque se encuentra especificado en el capítulo V Plan de marketing, no excluimos la posibilidad de trabajar con alguna empresa, pero si priorizaremos nuestros esfuerzos en algunos rubros que actualmente tienen mayor presupuesto en marketing digital.

Tabla 8.3. Segmento de enfoque para el proyecto

Distribución según segmento empresarial	Estimación de la demanda-inversión digital									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
%										
Microempresa	94.92%	93.60%	94.70%	94.41%	94.24%	94.45%	94.36%	94.35%	94.39%	94.37%
Pequeña Empresa	4.11%	5.40%	4.40%	4.64%	4.81%	4.62%	4.69%	4.71%	4.67%	4.69%
Gran y Mediana Empresa	0.60%	1.00%	0.60%	0.73%	0.78%	0.74%	0.77%	0.77%	0.77%	0.77%
Administración Pública	0.36%	0.00%	0.30%	0.22%	0.17%	0.23%	0.21%	0.20%	0.21%	0.21%
	100%	100%	100%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Nº Empresas - Stock al final del periodo	1,833,531	2,029,648	2,124,280	2,303,511	2,418,687	2,539,621	2,666,602	2,799,932	2,939,929	3,086,925
Var Anual		10%	4%	8%	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Microempresa	1,740,388	1,899,751	2,011,693	2,174,668	2,279,263	2,398,606	2,516,291	2,641,700	2,774,894	2,913,012
Pequeña Empresa	75,358	109,601	93,468	106,806	116,393	117,236	125,021	131,755	137,298	144,717
Gran y Mediana Empresa	11,001	20,296	12,746	16,892	18,812	18,850	20,551	21,578	22,657	23,790
Administración Pública	6,601	-	6,373	5,068	4,192	5,869	5,550	5,717	6,306	6,450
										0
Asumiendo que sólo el 30% - Inversión Digital										
Mercado Objetivo										
Participación de Mercado										

Elaboración: Autores de esta tesis

Estimación de Proyectos por Líneas de Negocio:

Se consideraron como factores el número de retos por empresa en la línea de Gamification y el número de proyectos en la línea de Advergaming, los cuales se han estimado en base a los esfuerzos y medios del equipo de ventas y marketing, incluyendo para esta estimación todos los recursos necesarios como se muestra en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4. Estimación por cada Línea de Negocio

Estimación Línea de Gamification					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Empresas	86	118	150	185	223
Recurrencia	1	1.1	1.15	1.26	1.37
Nº de Retos x empresa	86	124	173	233	305

Estimación Línea de Advergaming					
Tipo de Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	17	25	35	47	62
Mediano	26	37	52	71	94
Chico	43	62	86	118	156
Nº Proyectos	86	124	173	237	312

Elaboración: Autores de esta tesis

Estimación del Precio:

Para la estimación del precio a cobrar por cada línea de negocio, se ha considerado una estrategia de precios que se detalla en el capítulo V, Plan de marketing, la misma que incluye los costos directos e indirectos atribuibles a cada línea de negocio y el margen correspondiente.

Se han determinado los siguientes precios:

Asignación de Precios Línea Advergaming:

Se cargaron a esta línea los costos directos e indirectos atribuibles, ver Anexo 10, donde se aprecia el detalle de cada valor y el porcentaje de asignación, de ello se concluye que se estima con un margen del 20 % y los costos descritos con un precio unitario de acuerdo al tipo de proyecto, siendo así que un proyecto grande tendrá un costo mínimo de S/ 12,222.23, un proyecto mediando S/ 5,185.19 y un proyecto Chico S/ 1,555.56, como se muestra en la Tabla 8.5.

Es importante mencionar que, como parte de la estrategia para introducir el servicio al mercado y captar la mayor cantidad de proyectos se ofrecerán algunos descuentos iniciales, ver Anexo 11, sacrificando un poco de margen, pero asegurando la captación de ingresos.

Con los costos totales y el margen, se determinó el precio total y con el número de proyectos estimado el precio unitario, de acuerdo a la asignación de proyectos: Grande, Mediano y Pequeño.

Puede verse en detalle en la Tabla 8.5, la estimación de la línea de Advergaming

Tabla 8.5. Asignación de precio Advergaming

Asignación de Precios - Advergaming	Nº Proyectos	CUD	CUI	CTU	Margen	PU
PG	17	6,443.86	3,741.33	10,185.20	2,037.04	12,222.23
PM	26	2,733.76	1,587.23	4,320.99	864.20	5,185.19
PP	43	820.13	476.17	1,296.30	259.26	1,555.56

Elaboración: Autores de esta tesis

Asignación de Precios Línea Gamification

Para la línea de gamification, se cargaron los costos directos en indirectos atribuibles, ver Anexo 11, donde se aprecia el detalle de cada valor y el porcentaje de asignación, de ello podemos concluir que se estima con un margen del 20 % y los costos descritos con un precio unitario de acuerdo al reto asignado.

Siendo que el precio unitario mínimo por reto será S/ 3,035.38, como se aprecia en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6. Asignación de precio Gamification

Asignación de Precios - Gamification	Nº Proyectos	CUD	CUI	CTU	Margen	PU
Retos	86	1,066.96	1,462.52	2,529.49	505.90	3,035.38

Elaboración: Autores de esta tesis

En el Anexo 13 se puede apreciar el detalle de la estimación de esta línea

8.4. Estimación de los Egresos

En relación a determinar la viabilidad del proyecto una parte muy importante fue estimar correctamente los gastos iniciales del proyecto, estos serán costeados dentro del año 0 del horizonte temporal y ascienden a S/ 117,000.00, aquí estamos incluyendo el desarrollo de la aplicación móvil, de la plataforma web, los derechos y registros iniciales, el equipo y mobiliario necesario, así como los gastos de lanzamiento de la campaña publicitaria, es decir todo lo inherente a la puesta en marcha del negocio.

Es importante mencionar que mediante los Anexos 6 y 19 se detallan las cotizaciones y costos relevantes al proyecto.

Gastos de Personal y Tercerización

Para dar inicio al proyecto se ha considerado seis puestos de trabajo, con funciones descritas en el capítulo de organización y que será claves para el desarrollo del Plan de Negocios, se asume una contratación fija con sueldos acorde de mercado y con el pago íntegro de sus beneficios sociales, seguro social, cts., y los beneficios que por ley le correspondan.

Se ha considerado la opción de tercerizar el servicio contable y la asesoría legal, por no ser objeto del Core del negocio y para facilitar el enfoque al desarrollo estratégico de la propuesta valor, inicialmente consideramos que, en el primer año por darse las formalizaciones, validación de la normativa aplicable y adecuaciones necesarias, el gasto puede ascender a S/ 27,600 anual como se puede apreciar en el primer año del Flujo de Caja. (Ver Tabla 8.7.).

Tabla 8.7. Número de puestos de la empresa

Número de Puestos	Cargos	Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Salario Anual	Tercerización de Servicios
		Costo / Salario Mensual	Comisiones- Vendedor						
1	Gerente General	2,900.00						40,600.00	
1	Gerente de Administración y Finanzas	2,900.00						40,600.00	
	Contabilidad / Legal	2,000.00							24,000.00
1	Gerente de operaciones	2,900.00						40,600.00	
1	Gerente de Marketing y Comercial	2,900.00						40,600.00	
2	Comercial	2,000.00	48,220.37	69,726.75	194,922.15	267,081.33	555,525.81	28,000.00	
		15,600.00							190,400.00

Elaboración: Autores de esta tesis

Del mismo modo se ha considerado inicialmente una estructura de comisiones para los comerciales, por el cierre de proyectos, como se describe en la Tabla 8.8, las cuales se concretarán de acuerdo a la magnitud del proyecto y tarifas establecidas.

Tabla 8.8. Estructura de comisiones para el equipo de venta

	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año5
Cantidad de Comerciales	2	2	3	3	4
Proyectos N°					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	17	25	35	47	62
Mediano	26	37	52	71	94
Chico	43	62	86	118	156
	86	124	173	237	312
Tarifas - Comisiones x Proyectos					
Grande	150.00	150.00	180.00	180.00	200.00
Mediano	100.00	100.00	135.00	135.00	150.00
Chico	50.00	50.00	75.00	75.00	100.00
Pago de Comisiones Anuales a Vendedores					
Grande	2,578.63	3,728.70	6,217.61	8,519.34	12,469.72
Mediano	2,578.63	3,728.70	6,994.81	9,584.26	14,028.43
Chico	2,148.86	3,107.25	6,476.68	8,874.31	15,587.14
Total Comisiones por 1 Vendedor	7,306.12	10,564.66	19,689.11	26,977.91	42,085.29
Total Comisiones por Total de Vendedores \$	14,612.23	21,129.32	59,067.32	80,933.74	168,341.16
Total Comisiones por Total de Vendedores S/.	48,220.37	69,726.75	194,922.15	267,081.33	555,525.81

Elaboración: Autores de esta tesis

Así mismo, se ha considerado supuestos de crecimiento de sueldos y más puestos de trabajo de acuerdo al crecimiento del proyecto, como figura en el Anexo 14.

Otros Gastos Relacionados:

Se han considerado gastos como antivirus, almacenaje de web service, seguridad de la información dominio de web, necesarios para el desarrollo de la aplicación y el contenido, detallados en el Anexo 20.

Así mismo, hemos considerado el alquiler de un local, con una renta fija mensual de S/ 3000.00, en el contrato de locación se establecerá la modalidad de renta fija.

Se incluirá como gasto fijo el gasto por inversión publicitaria para estar activos en el mercado, hemos estimado este gasto con un presupuesto mensual de \$ 2,000 mensuales al tipo de cambio.

Gastos de Operación:

También se ha considerado gastos de operación del negocio, donde se incluyen los gastos efectuados por las líneas de gamification y advergaming, consideramos la inversión en premios mensual con un presupuesto que irá decreciendo en el tiempo pues esperamos la acogida y mayor incentivo de las marcas, el gasto por los retos en redes

sociales y por último el costo por el pago a los programadores por las adecuaciones y nuevos juegos.

Para este último punto se ha estimado en base a las entrevistas a profundidad el costo promedio por tarifa de hora hombre que cobrara el programador considerando un crecimiento razonable en el tiempo. En la Tabla 8.9 se muestra la estimación de los costos aproximados por hora hombre y proyectos, el desglose de las tarifas asignadas y número de horas se aprecia en el Anexo 15.

Tabla 8.9. Costo estimado por horas hombre

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Proyectos	86	124	173	237	312
Cantidad HH x Total de Proyectos	945	1367	1900	2603	3429
Costo de Horas hombre \$	37,819.90	61,523.60	94,991.30	143,172.25	205,750.30
Costo de Horas hombre S/.	124,805.67	203,027.88	313,471.29	472,468.44	678,975.99

Elaboración: Autores de esta tesis

La estimación total de los egresos y los drivers de crecimiento para cada gasto se puede ver en el Anexo 16.

8.5. Flujo de Caja

El proyecto se evalúa a partir de los flujos incrementales, donde se ha considerado una demanda esperada a partir de los tres factores ya descritos anteriormente: el precio, el crecimiento de empresas y el número de proyectos o retos asignados por cada línea de negocio.

Se ha trabajado bajo el Método de Flujo de Caja Descontado, realizándose la estimación del Flujo de Caja en un horizonte temporal de 5 años, dando como resultado un VAN de S/ 493,625.00 y un TIR de 88 % que nos demuestra que el proyecto es rentable y genera valor para los accionistas, considerando la inversión inicial de S/ 163,637.00 y los costos asociados al proyecto, pese a ello a lo largo del tiempo el proyecto es rentable para los accionistas.

La determinación del capital de trabajo se realizó en función a la estimación de los gastos incurridos en el primer año, considerando un doceavo de ellos como capital de trabajo a requerir para el proyecto.

El costo de oportunidad del accionista que se determinó para el modelo de negocio es de 25 %.

Al respecto, para establecer el porcentaje estimado, se ha usado la experiencia de inversor de uno de los autores de tesis, el cual tiene las siguientes inversiones:

Un e-Commerce de electrónica, el cual tiene 4 años en el mercado, empezando el primer año con pérdida, el segundo año con 20%, tercer año con 50% y actualmente con una rentabilidad de 30% enfocándose en la venta B2B.

Una heladería nueva en el mercado llamada CreamRolls, que tenía como proyectado una rentabilidad de 20%, pero actualmente ha conseguido 40% de retorno recuperando la inversión en 8 meses.

En el negocio del tercer pivot mencionado en el numeral 2.2.3.del Capítulo II, se logró ganar un fondo de Startup Perú de aproximadamente 50,000 soles para expandir el proyecto, durante la exposición el jurado inversionista pedía una rentabilidad de 25% como mínimo.

Sin embargo, por inconvenientes internos en el equipo fundador, el proyecto no se concretó. En la tabla 8.10 se muestran las rentabilidades de los diferentes proyectos:

Tabla 8.10. Rentabilidad de diferentes proyectos

Tipo de proyecto	Rentabilidad
Plataforma e-Commerce	30%
Heladería nueva en el mercado	40%
Fondo de inversión StarUp	25%

Elaboración: Autores de esta tesis

Como el proyecto de tesis es una mejora del tercer pivot y los inversores mencionados solicitan un 25% como mínimo de rentabilidad, se usará el mismo porcentaje para las evaluaciones financieras presentadas. Además de tener una posición conservadora a comparación de lo que se puede ganar en una plataforma e-Commerce y un negocio tradicional como una heladería.

Como se puede ver el proyecto, en el año 0 requiere de una inversión inicial que incluye el capital de trabajo estimado para iniciar el negocio.

Para los años siguientes se ha considerado un crecimiento incremental en la participación de mercado de 0.5 %, bajo el supuesto de crecimiento conservador, pese a que la publicidad digital al largo del tiempo en el Perú ha crecido considerablemente

llegando a alcanzar niveles de 12 % y 17 % de crecimiento anual, al crecer la inversión de las empresas en publicidad digital aumenta nuestro mercado objetivo.

Así mismo, también se ha considerado el supuesto de que la economía se mantendrá estable.

La moneda de origen será el Sol, es decir nuestros cobros se realizarán en soles y los pagos a efectuar se realizarán en la misma moneda, para minimizar el riesgo cambiario.

Los gastos de gentas, administración y operación, a lo largo del horizonte temporal, se han estimado considerando drivers de crecimiento por año, bajo el supuesto que surgiera un encarecimiento de precios.

En relación a la tasa de depreciación será en 5 años y la amortización en 4 años, manteniéndose constante.

Asimismo, al final del cuarto año se evaluará la adquisición de nuevos equipos, considerándose una tasa de impuesto a la renta de 29.5 %.

En la Tabla 8.11 se puede observar el detalle de los flujos descontados.

Tabla 8.11. Flujo de Caja

Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA OPERATIVO INCREMENTAL						
Ingresos		589,441	900,888	1,308,845	1,901,387	2,582,492
Linea-Advergaming		328,537	504,756	742,660	1,130,654	1,563,912
Linea -Gamification		260,904	396,131	566,185	770,733	1,018,580
Gastos						
Gastos de Administración		236,545	243,285	245,756	255,988	258,378
Gastos de Ventas		183,420	219,607	382,122	462,441	785,646
Gastos de Operación		143,306	221,553	328,421	487,443	692,176
Depreciación Equipos		3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Amortización		11,000	11,000	11,000	11,000	
Utilidad antes de Impuestos		11,370	212,643	348,745	691,714	842,492
Impuestos		3,354	62,730	102,880	204,056	248,535
Utilidad Neta		8,016	149,913	245,865	487,659	593,957
(+) Depreciación y Amortización		14,800	14,800	14,800	14,800	
Flujo de Caja Operativo		22,816	164,713	260,665	502,459	593,957
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN						
Inversión -Mobiliario	-10000					
Inversión -Equipos de	-19000					
Gastos Pre-Operativos						
Creación de APP y Pl	-50000					
Licencias de Software	-5000					
Registros de Marca y	-3000					
Publicidad-Campaña d	-30000					
Capital de Trabajo	-46939					46,939
Flujo de Caja de Inv	-163,939	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Econc	-163,939	22,816	164,713	260,665	502,459	593,957
VAN	493,625					
TIR Economico	88%					
COK	25.00%					

Elaboración: Autores de esta tesis

8.6 Análisis de Sensibilidad

Para reforzar la decisión de inversión de los accionistas se realizó el análisis de sensibilidad de los factores que podrían afectar la rentabilidad del proyecto, dichos factores fueron: precio, participación de mercado, crecimiento de la participación de mercado y el costo de los programadores.

Revisando los resultados podemos concluir lo siguiente:

- El porcentaje máximo en que puede bajar el factor de precio haciendo que el VAN sea positivo es 79.06%, si es por debajo de 79.06 % el VAN será negativo.
- El porcentaje máximo en que puede bajar el factor de participación inicial haciendo que el VAN sea positivo es 49.28%, si es por debajo de 49.28 % el VAN será negativo.
- El porcentaje máximo en que puede bajar el factor de crecimiento de la participación haciendo que el VAN sea positivo es -5.84%, si es por arriba de -5.84% el VAN será negativo.
- El porcentaje máximo en que puede bajar el factor de costo de programadores haciendo que el VAN sea positivo es 185.28%, si es por debajo de 185.28% el VAN será negativo.

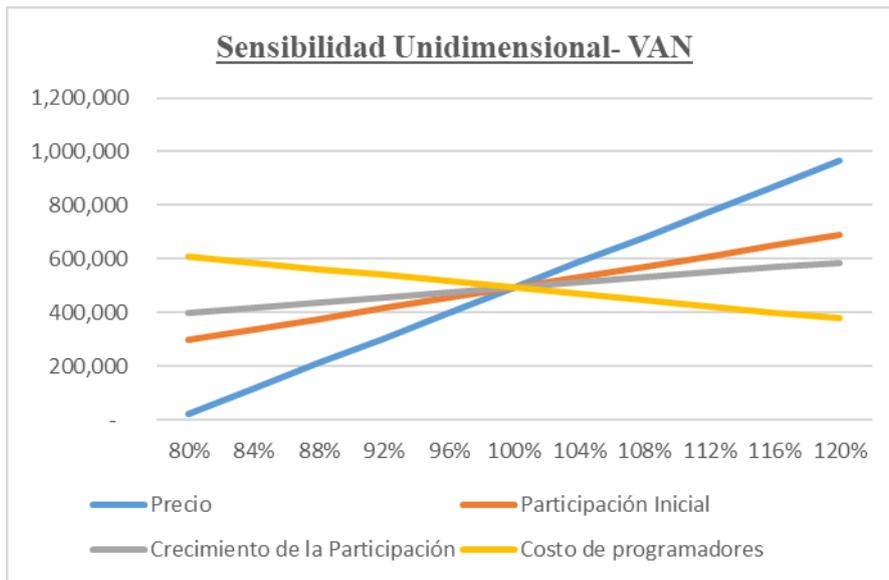
8.6.1. Modelo Unidimensional

Se realizó el análisis unidimensional para determinar hasta donde puede modificarse el factor para que el proyecto siga siendo rentable.

Al respecto se consideró la combinación de factores para ver qué tan sensible serían al VAN. De ello se concluye que, como muestran las pendientes de las gráficas líneas abajo tanto para el VAN y TIR el factor es el precio, seguido de la participación inicial.

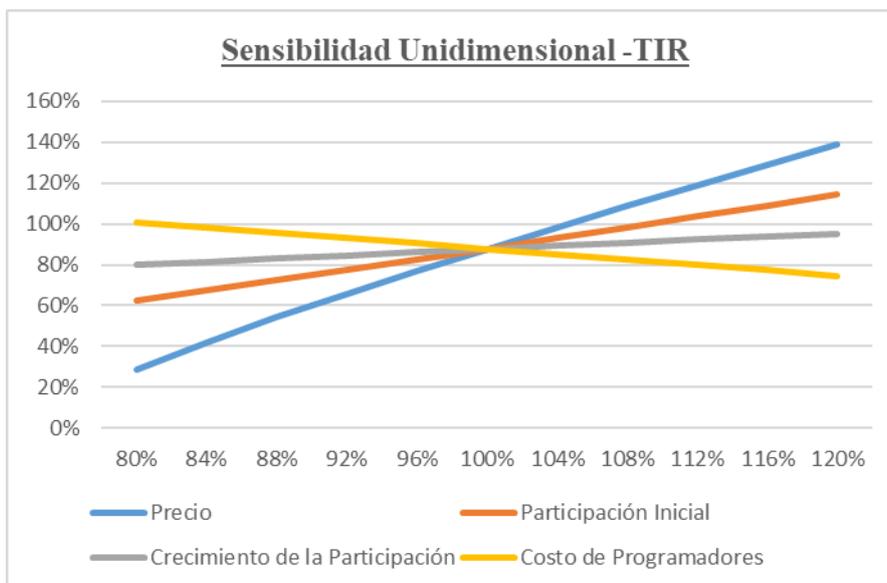
En el Anexo 17 se puede ver las tablas completas que se obtuvo para las Tablas 8.12. y 8.13.

Tabla 8.12. Sensibilidad Unidimensional-VAN



Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.13. Sensibilidad Unidimensional-TIR



Elaboración: Autores de esta tesis

8.6.2. Modelo Bidimensional

Para realizar el análisis bidimensional y continuar validando la rentabilidad del accionista, se tomaron en cuenta los factores más fuertes para poder realizar las combinaciones respectivas con el VAN, realizándose las siguientes integraciones:

- Participación Inicial y Precio
- Participación Inicial y Crecimiento de la Participación.

Al realizar las combinaciones se obtuvo los resultados a considerar con los factores de ajuste mínimos, con algunas combinaciones el VAN se haría negativo, como se aprecia en la Tabla 8.14.

Tabla 8.14. Análisis Bidimensional

		Participación Inicial										
		80%	84%	88%	92%	96%	100%	104%	108%	112%	116%	120%
Precio	493.625											
	80%	- 109.989	- 83.547	- 57.105	- 30.663	- 4.221	22.222	48.664	75.106	101.548	127.990	154.433
	84%	- 28.199	742	29.682	58.622	87.562	116.502	145.443	174.383	203.323	232.263	261.203
	88%	53.592	85.030	116.469	147.907	179.345	210.783	242.221	273.659	305.098	336.536	367.974
	92%	135.383	169.319	203.255	237.191	271.128	305.064	339.000	372.936	406.872	440.809	474.745
	96%	217.174	253.608	290.042	326.476	362.910	399.345	435.779	472.213	508.647	545.081	581.515
	100%	298.964	337.897	376.829	415.761	454.693	493.625	532.557	571.490	610.422	649.354	688.286
	104%	380.755	422.185	463.616	505.046	546.476	587.906	629.336	670.766	712.197	753.627	795.057
	108%	462.546	506.474	550.402	594.330	638.259	682.187	726.115	770.043	813.971	857.899	901.828
	112%	544.337	590.763	637.189	683.615	730.041	776.468	822.894	869.320	915.746	962.172	1.008.598
	116%	626.128	675.052	723.976	772.900	821.824	870.748	919.672	968.597	1.017.521	1.066.445	1.115.369
	120%	707.918	759.340	810.763	862.185	913.607	965.029	1.016.451	1.067.873	1.119.296	1.170.718	1.222.140

		Participación Inicial										
		80%	84%	88%	92%	96%	100%	104%	108%	112%	116%	120%
Crecimiento Participación	493.625											
	80%	205.687	244.619	283.552	322.484	361.416	400.348	439.280	478.212	517.145	556.076,78	595.008,95
	84%	224.343	263.275	302.207	341.139	380.071	419.004	457.936	496.868	535.800	574.732,23	613.664,40
	88%	242.998	281.930	320.862	359.795	398.727	437.659	476.591	515.523	554.456	593.387,68	632.319,85
	92%	261.654	300.586	339.518	378.450	417.382	456.314	495.247	534.179	573.111	612.043,12	650.975,30
	96%	280.309	319.241	358.173	397.106	436.038	474.970	513.902	552.834	591.766	630.698,57	669.630,74
	100%	298.964	337.897	376.829	415.761	454.693	493.625	532.557	571.490	610.422	649.354,02	688.286,19
	104%	317.620	356.552	395.484	434.416	473.349	512.281	551.213	590.145	629.077	668.009,47	706.941,64
	108%	336.275	375.208	414.140	453.072	492.004	530.936	569.868	608.801	647.733	686.664,91	725.597,09
	112%	354.931	393.863	432.795	471.727	510.659	549.592	588.524	627.456	666.388	705.320,36	744.252,53
	116%	373.586	412.518	451.451	490.383	529.315	568.247	607.179	646.111	685.044	723.975,81	762.907,98
	120%	392.242	431.174	470.106	509.038	547.970	586.903	625.835	664.767	703.699	742.631,26	781.563,43

Elaboración: Autores de esta tesis

8.6.3. Escenarios

Analizando los factores de precio, participación inicial, crecimiento de la participación y costo de programadores y determinando un factor de ajuste con rangos mínimos y máximos como : Precio : Pesimista 90 %, Moderado 100 % y Optimista 110%, Participación Inicial : Pesimista 70 %, Moderado 100 % y Optimista 120%, Crecimiento de la participación : Pesimista 90 %, Moderado 100 % y Optimista 110% y Costo de Programadores : Pesimista 120%, Moderado 100 % y Optimista 95% , se realizaron los posibles escenario, obteniendo los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 8.15.

Tabla 8.15. Resumen del escenario

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor_precio	100.00%	90.00%	100.00%	110.00%
Factor_share_inicial	100%	70%	100%	120%
Factor_crecimiento_share	100%	90%	100%	110%
Factor_costo_de_programadores	100%	120%	100%	95%
Celdas de resultado:				
VAN	493,625	-114,897	493,625	1,043,546
TIR_Economico	88%	8%	88%	151%

Elaboración: Autores de esta tesis

De la Tabla precedente se puede apreciar los siguientes resultados:

- Dado un escenario Pesimista, el VAN es S/ - 114,897 y una TIR de 8%.
- Dado un escenario Moderado, el VAN es S/ 493,625 y una TIR de 88%.
- Dado un escenario Optimista, el VAN es S/ 1, 043,546 y una TIR de 151%.

8.7. Análisis y evaluación de riesgos

La evaluación financiera que se ha realizado nos muestra que el modelo de negocios otorga valor al accionista y genera un VAN positivo, pese a ello se elaboró una evaluación de riesgos con la finalidad de mapear e identificar los riesgos que se asocian, conforme a ello se explica a continuación como se van a controlar y mitigar los efectos.

Como primer punto se estableció una Matriz de Riesgos considerando los conceptos como posibilidad y consecuencia, para determinar la gradualidad de cada riesgo, es decir se otorgará un valor más alto si es muy probable que el suceda y se otorgará un valor muy bajo si es improbable, del mismo modo si la consecuencia de su impacto es insignificante se otorgará un puntaje de 5 y si es muy severo un puntaje de 1 como se observa en la Tabla 8.16.

Tabla 8.16. Valoración de riesgos

Posibilidad		Consecuencia	
5	Muy Certero	5	Insignificante
4	Probable	4	Menor
3	Posible	3	Moderado
2	Improbable	2	Mayor
1	Raro	1	Severo

Elaboración: Autores de esta tesis

Así mismo, se le ha asignado un valor de acuerdo a la posibilidad de que ocurra el riesgo e impacto que pudiera tener la consecuencia del mismo, aquí se consideraron los valores de Extremo, Alto, Moderado y Bajo.

También se incluyó una columna de categoría que describe el tipo de riesgo. En el modelo de negocio se han identificado 12 probables riesgos atribuibles, dentro de ellos riesgos externos e internos los mismos que será identificado en la matriz.

8.7.1. Matriz de Riesgos

Al respecto se muestra la Tabla 8.17, en la cual se describe los riesgos encontrados

Tabla 8.17. Matriz de riesgo

Nº	Riesgos	Categoría	Disparador	Posibilidad	Consecuencia	Asignación de Valor
1	Encarecimiento de costos de tercerización, diseño y adecuación de juegos o de la plataforma.	Operación	Necesidad de mayor liquidez o financiamiento para cubrir el costo.	Posible	Menor	Moderado
2	Posibilidad de Copia de Modelo de Negocio.	Operación	Afectación del modelo y/o probabilidad de pérdida de participación de mercado.	Posible	Moderado	Alto
3	Posibilidad de independencia de los programadores, integración con las marcas anunciantes.	Operación	Pérdida de cartera de clientes.	Improbable	Mayor	Alto
4	El tiempo, calidad y servicio de los programadores puede afectar nuestro gantt y flujo de proyectos.	Operación	Pérdida de clientes, afectación de liquidez y probabilidad de encarecimiento de financiamiento.	Posible	Moderado	Alto
5	Especialización de Recursos (Programadores)	Operación	Retraso o pérdida de proyectos por especificaciones requeridas que puedan darse.	Posible	Menor	Moderado
6	Acceso a fuentes de financiamiento.	Financiero	Puede que sean caras o de difícil acceso las fuentes de financiamiento, por tratarse de una	Probable	Moderado	Alto
7	Cancelación o Modificación de Contratos con las Marcas Anunciantes o Programadores.	Político y legal	Pérdida de clientes e ingresos.	Posible	Moderado	Alto
8	Cumplimiento de Normativa Vigentes ante Entidades Públicas y Privadas.	Político y legal	Afectación del modelo por cese, temas reputacionales, o por asignación de multas, que encarezcan los costos.	Improbable	Moderado	Moderado
9	Posibilidad de Desastres Naturales.	Ambiental	Afectación del modelo, pues en caso de darse el evento tendríamos poca capacidad de pago de los clientes.	Improbable	Moderado	Moderado
10	Estabilidad Económica.	Económica	Afectación del modelo, pues tendríamos pocas inversiones y capacidad de pago de los clientes, afectaría el Flujo de Caja.	Improbable	Moderado	Moderado
11	Ingreso de Competidores al Mercado.	Operación	Pérdida de clientes y/o participación de mercado.	Probable	Mayor	Extremo
12	Al ser una empresa que ofrece un servicio, estamos expuestos a riesgos por quejas de clientes o reclamos por el servicio brindado.	Reputacional	Posibilidad de daño de imagen y costos, por reclamaciones, multas, procesos, entre otros.	Improbable	Moderado	Moderado

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Riesgo (1):** Si bien es un riesgo moderado, consideramos como mitigadores varios factores entre ellos la especificación de las tarifas de precios en los contratos y Convenios de Alianza con los programadores, así mismo este es un factor que se ha de negociar cuidadosamente al inicio, como esperamos buena aceptación por parte de los programadores pues a la fecha no tienen cercanía con la marca y no tienen como colocar y comunicar sus servicios, es muy probable que los costos planteados sean aceptados, para ello como ya tenemos identificado el riesgo es un punto a vigilar y controlar.
- **Riesgo (2):** Se ha indicado como riesgo alto pues puede darse la copia del modelo, pero hay que considerar varios factores importantes en este punto como que seremos los primeros en desarrollar el modelo e ingresar el mercado, por ello

tendremos el primer acercamiento con la marca, podremos fidelizar a los clientes a través de promociones y aseguraremos la continuidad del modelo a través de la mejora continua, así mismo se firmará Convenios de Alianza donde se incluya cláusulas de exclusividad , en el caso de los programadores . Por último, también podemos considerar la búsqueda de mano de obra afuera, es decir en otros países donde es más económico e incluso más especializado.

- Riesgo (3): Tal como se indicó en el punto anterior, se firmará Convenios de Alianza donde se incluya cláusulas de exclusividad, en el caso de los programadores y también incluiremos penalidades en caso incumplan el contrato y condiciones para que no se trabaje directamente con las marcas.
- Riesgo (4): Antes de contratar el servicio de un tercero se realizará el filtro correspondiente, es decir se validará el brochure de la empresa o programador y trabajaremos en base a recomendaciones y buenos filtros, esto sin bien no elimina el riesgo, disminuye sus efectos.
- Riesgo (5): Como mencionamos en el riesgo (1) podremos alocar la necesidad del servicio afuera, donde la mano de obra es más barata y especializada.
- Riesgo (6): Este riesgo moderado se controlará con la necesidad cubierta de capital de trabajo, con financiamiento de los socios, para el primer año, para el segundo año esperamos que los Flujos Sustente en el financiamiento a requerir, de ser el caso.
- Riesgo (7): En caso de darse algún incumplimiento, modificación o término de contrato, se hará exigible lo ya comentado en cuanto a la exigencia que pondremos en la parte contractual, sobre todo en las cláusulas de penalidades, responsabilidad e indemnizaciones. Es importante recalcar los filtros y validaciones que tomaremos para contratar a los terceros.
- Riesgo (8): Este riesgo se va a controlar con el soporte legal que se ha contratado, justamente para tener el cumplimiento de toda la normativa aplicable y vigente para nuestro negocio, como ley de protección al consumidor, ley de protección de datos, etc., además como empresa se establecerán políticas de cumplimiento para las normativas y procesos que se apliquen.
- Riesgo (9): Se considerará un seguro de lucro cesante para cubrir este riesgo, y la prima está considerada en el flujo de caja como otros gastos.

- Riesgo (10): En caso de que se viera afectada la estabilidad económica, si bien si afectará en nuestros rendimientos, como en las de todas las empresas, es importante considerar que la mayoría de nuestros costos son variables y con periodicidad mensual, es decir podrían controlarse.
- Riesgo (11): Como se mencionó anteriormente una fortaleza del modelo es que seremos los primeros en el desarrollar el modelo y asegurar los Convenios y Alianzas Estratégicas, así mismo un factor relevante es la experiencia previa y conocimiento que se tiene sobre el modelo, la fidelización de clientes y la mejora continua que se aplicará.
- Riesgo (12): Este riesgo estará cubierto con las políticas a implementar (preventivas) y el soporte legal contratado.

8.7.2. Resultado de la Matriz

En relación a la Matriz de riesgo, en el presente acápite se muestran los resultados en la Tabla 8.18.

Tabla 8.18. Resultado de la Matriz

Posibilidad						
Muy Certero						
Probable			6	11		
Posible	1,5		2,4,7			
Improbable			8,9,10,12	3		
Raro						
Consecuencia		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Severo

Elaboración: Autores de esta tesis

Como podemos apreciar existe una concentración de riesgos moderados y mayores, los cuales se tienen identificados y controlados, así mismo, no se identificaron la presencia de riesgos extremos.

Podemos concluir que, con el análisis de los Flujos Descontados, la estimación de la demanda, generación de un VAN de S/ 493, 625 y una TIR de 88 % el proyecto es viable y rentable para los accionistas, ahora bien, se ha determinado el punto muerto y sensibilizado las variables que pudieran afectar estos valores y generar un VAN negativo, así mismo se trabajó escenarios para determinar nuestros supuestos máximos y mínimos para rendimiento óptimos de los indicadores y no generar un VAN negativo o afectar la rentabilidad del proyecto, con todo el análisis realizado podemos inferir que el proyecto es rentable y atractivo para los accionistas. Por último y para reforzar nuestro análisis cuantitativo se ha analizado la parte cualitativa identificando los riesgos asociados al proyecto, con la finalidad de poder identificarlos, controlarlos y mitigar sus efectos, de ello podemos concluir que tenemos una concentración de riesgos moderados y altos que tienen debidamente asociados sus mitigadores, por ello nuestro proyecto es viable y confiable, sin la presencia de riesgos extremos que pudieran afectar significativamente el proyecto.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES

- Gracias a los tres pivots realizados, se logró fortalecer el modelo de negocio propuesto, en función de las preferencias de los usuarios, consiguiendo así que los jugadores ingresen con mayor frecuencia al aplicativo móvil. Con el interés de los usuarios, se logró captar el interés de los programadores de videojuegos y de las marcas auspiciadoras para completar la participación de tres grupos claves, formando así un círculo virtuoso para todos, obteniendo como resultado que los programadores consiguen difusión de sus juegos, las empresas auspiciadoras logran posicionar sus marcas y los usuarios se divierten ganando premios. Concluimos con ello que para empezar un negocio de Startup se necesita tener como enfoque principal el público objetivo, para después ir integrando más grupos interesados en llegar al mismo público objetivo. También es relevante comentar que mediante el Modelo Canvas se pudo tener más claro el modelo de negocio definiendo los nueve componentes que lo integran.
- En el estudio de mercado realizado se pudo analizar a los tres stakeholders : a las marcas a través de las entrevistas a profundidad, identificando las variables relevantes , su grado de aceptación con la propuesta y las expectativas de rendimiento que esperan de su inversión , a los programadores de videojuegos , también a través de entrevistas a profundidad , lo cual permitió dimensionar la oportunidad que se tiene en un mercado de videojuegos en crecimiento y, aunque no existe una estrategia a nivel de empresas o como país, se vienen realizando acciones para poder tener un rol representativo en este rubro, finalmente a los usuarios mediante las encuestas y focus group realizadas donde se obtuvo inputs para mejorar el modelo, expectativas y funcionalidades esperadas, factores claves para el éxito de la aplicación, ya que como se ha comentado en el documento, el principal activo que se ofrece a los clientes, las Marcas auspiciadoras, son las descargas y actividad de los usuarios.
- De acuerdo a la investigación realizada en el capítulo de marketing, teniendo en cuenta el perfil del usuario y de los clientes, las Marcas Auspiciadoras, se ha determinado que la inversión en Publicidad será en su totalidad digital en

plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn, para la comunicación de la propuesta valor y los diferentes atributos de la aplicación móvil, con la finalidad de tener un mayor alcance e incrementar los usuarios de la plataforma. De la misma manera, se implementará un plan de fidelización para los clientes, las Marcas Auspiciadoras a fin de generar recurrencia en los proyectos que se desarrollen, en el caso de los usuarios la principal herramienta de captación serán las recompensas tangibles que recibirán por su recurrencia.

- Se ha identificado la necesidad de contar con una fuerza de ventas especializada, con habilidades y aptitudes para la colocación de los proyectos y retos, concluimos que el capital humano es una variable fundamental en el modelo de negocio, por ello incluiremos un esquema de comisiones y un sueldo incremental en el tiempo, sumado a diversos factores para asegurar la selección, contratación, captación y capacitación constante del personal idóneo para el modelo.
- Mediante el análisis estratégico se ha identificado como factores positivos, el bajo poder de negociación de los clientes, por ser un modelo nuevo, innovador y diferenciado que se fortalece con la sinergia que generara un círculo virtuoso para todos los agentes del modelo, el alto poder de negociación que tendremos con los proveedores por existir la necesidad de vitrina de exhibición de los videojuegos por parte de los programadores, la inexistencia de competidores , y tener identificadas las características de los sustitutos , con ello se fortalece y sustenta nuestra idea de negocio . Así mismo, hemos identificado también que las barreras de entrada para ingresar al mercado son bajas, por ello, tener la experiencia previa del producto y ser los primeros en desarrollar el modelo en el mercado, nos permitirá tener Convenios de Alianzas Estratégicas con Programadores y exclusividad de servicio, así mismo, el contacto inicial con la marca y la garantía de nuestro producto nos facilitará la fidelización de las marcas anunciantes. También es importante mencionar que el contenido de nuestra plataforma y la inversión que se realizará para la difusión, asegurará el valor agregado, la preferencia y fidelización de los players y challengers, todo ello reducirá el impacto de nuevos competidores y su ingreso al mercado.

- Mediante el análisis interno y externo del modelo, hemos encontrado variables significativas que dan sustento a nuestra idea de negocio , así como las principales fortalezas , debilidades , oportunidades y amenazas que pudieran afectar el modelo, las cuales están descritas e identificadas en nuestra Matriz EFE y EFI , podemos reconocer como principales oportunidades y fortalezas : el crecimiento de uso de telefonía y de internet , a través de dicho medio , la preferencia en el consumo de internet para actividades de entretenimiento en el móvil, incremento del uso de Smartphone, aplicaciones móviles en el Perú y de las comunidades activas de jugadores, todos estos inputs añadidos a la necesidad de exhibición de los videojuegos por parte de los programadores y la inversión que hoy realizan las marcas en publicidad digital en el Perú, son factores que hemos identificado y tomado base para desarrollar el modelo de negocio.
- Conforme al análisis financiero del modelo podemos argumentar que el proyecto es viable y rentable para los accionista, hemos utilizado el método de flujos descontados y determinado la generación de valor con un VAN de S/ 493,625 y una TIR de 88 %, así mismo hemos realizado análisis de sensibilización y escenarios con los factores más sensibles y que pudiera significar un impacto negativo en el VAN , como resultado se tienen identificados y controlados estos puntos y podemos concluir que la inversión es viable y el proyecto es rentable bajo los supuestos considerados , generando un valor y rendimiento esperado.
- Por último y para reforzar la evaluación financiera, se han identificado los riesgos asociados al proyecto, y sobre ello podemos inferir que tenemos una concentración de riesgos moderados y altos, que están debidamente identificados, controlados y cuyos efectos se tiene contemplados, pues hemos incluido un matriz de riesgo con mitigadores para reducir sus impactos y que no afecten significativamente el modelo, se han mapeado los mecanismos , procesos , filtros e implementaciones necesarias para coberturar sus efectos.

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.).
- Adjust. (2017). *El glosario de ajuste de mediciones móviles*, Adjust. Obtenido de <https://www.adjust.com/glossary/push-notification/>
- AppAnnie. (2018). *La descarga de aplicaciones móviles crece 60%*, Digitalhouse. Obtenido de <https://www.digitalhouse.com/noticias/la-descarga-aplicaciones-moviles-crece-60-programacion/>
- Coface. (2018). *Perú Evaluación de Riesgos*, Global Edge. Obtenido de <https://globaledge.msu.edu/countries/peru/risk>
- CPI. (2017). *Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú*, Market report N° 08. Obtenido de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_smartphone_smarttv_2017.pdf
- CPI. (2018). *Inversiones Publicitarias 2017*, Market report N 01. Obtenido de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_201801.pdf
- El Comercio. (2015). *Márketing digital: ¿Cómo invierten en él las empresas del país?*, El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-invierten-empresas-pais-194342?foto=1>
- El Comercio. (13 de 02 de 2018). *Gamification, ¿Cómo aplicar este concepto en tu negocio?*, El Comercio. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/gamification-como-aplicar-este-concepto-tu-negocio-noticia-1992996>
- El Peruano. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*, Diario Oficial El Peruano. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
- EUROMONITOR, I. (2018). *Estadísticas de país y estilo de vida Perú*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/peru/country-factfile>
- Fernando, G. (2018). *¿Que es el Gamification y por que es importante para la estrategia digital?*, Merca 2.0. Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-el-gamification-y-por-que-es-importante-para-la-estrategia-digital/>
- Galvan, F. (2018). *¿Que es el Gamification y por que es importante para la estrategia digital?* Merca 2.0. Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-el-gamification-y-por-que-es-importante-para-la-estrategia-digital/>
- Gestion. (2018). *Publicidad digital representa más de S/ 340 millones y supera a algunos medios tradicionales*, Gestion. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/publicidad-digital-representa-mas-s-340-millones-y-supera-medios-tradicionales-232219>
- GfK. (2017). *Influencers*. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Peru/GfK%20NE D2017%20-%20Influencers.pdf?t=1511383318560
- GIPC. (2018). *GIPC Examina el entorno de IP en 50 países en todo el mundo*, Global Innovation Policy Center. Obtenido de <https://www.theglobalipcenter.com/wp-content/uploads/2018/02/Peru.pdf>
- Go Digital. (2016). *Estadísticas de marketing digital en Perú*, GoDigital Peru. Obtenido de Recuperado de <http://godigital.pe/estadistica-de-marketing-digital/>

- Gonzales de Olarte, E. (2017). *Economía Peruana*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana/>
- Google/Ipsos. (2016). *El Consumidor Conectado -Google/Ipsos, Estudio “Connected Consumer Study”, n=1074, Perú, noviembre / diciembre, 2016*. p. 14.
- Headwaydigital. (2016). *5 beneficios del advergaming: la eficacia de la publicidad en juegos*, Headway. Obtenido de <http://www.headwaydigital.com/read-news-blog/85-5-beneficios-del-advengaming-la-eficacia-de-la-publicidad-en-juegos.html>
- Hootsuite, & We are Social. (2018). *We are social*. Obtenido de <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- IMS, C. (2016). *IMS mobile in Latam Study*. Obtenido de <https://www.imsincorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>
- INEI. (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2016, INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos-2016*. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap01.pdf
- INEI. (2018). *Estadísticas de las Tecnologías de información y comunicación en los hogares Informe Técnico N° 01-Marzo 2018*. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2017.pdf
- INEI. (2018). *Perú creció 2,5% el 2017 y es por debajo de lo esperado, La Republica*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado>
- Ipsos. (2017). *Perfil del internauta*. Obtenido de Ipsos: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-04/Perfil_del_Internauta_2017.pdf
- Ipsos. (2017). *Perfil del Smartphonero, Ipsos*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos_smartphonero-v3.pdf
- ISDIGITAL. (2017). *La importancia del Brand Awareness en tu plan de marketing, ISDIGITAL*. Obtenido de <https://www.isdi.education/es/isdigital-now-mexico/blog/la-importancia-del-brand-awareness-en-tu-plan-de-marketing>
- ITA, A. d. (2017). *Perú - 5-Protección de los derechos de propiedad, Export Gov*. Obtenido de <https://www.export.gov/article?id=Peru-Protection-of-Property-Righ>
- Joinnus. (2017). *Joinnus Version 2.0.5 (Software de aplicaciòn mòvil, Google Play*. Obtenido de https://play.google.com/store/apps/details?id=com.altimea.joinnus&hl=es_PE
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Comprension de la fijacion de precios y obtencion del valor del cliente*. En *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Leap SAC. (2017). *Slice and Rise Version 2.2 (Software de aplicaciòn mòvil) , Google Play*. Obtenido de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.leapgs.sliceandrise>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Comprension de los mercados, productos y clientes de servicios*. En *Marketing de Servicios* (pág. 21). Mexico: Deusto.
- Martinez, A. (2017). *¿App_Hibrida_o_App_Nativa?_segun_para_que?*, 480. Obtenido de <https://cuatroochenta.com/app-hibrida-o-app-nativa-segun-para-que/>

- Moreno, C. (2017). *Historia de influenciadores: Costo y beneficios en campañas publicitarias en Internet, Gestion*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/historia-influenciadores-costo-beneficios-campanas-publicitarias-internet-138758>
- Moreno, G. (26 de 06 de 2018). *El próximo año el consumo de Internet superará al de TV por primera vez, World Economic Forum*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2018/06/el-proximo-ano-el-consumo-de-internet-superara-al-de-tv-por-primera-vez>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En *Ser Competitivo* (pág. 31). Barcelona: Deusto.
- PRODUCE. (2017). *Las MiPyme en Cifras 2016*. Obtenido de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/758-las-mipyme-en-cifras-2016>
- Puerma, M. A. (20 de 12 de 2014). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/72/22101/eladvergaming-publicidad-videos-juegos.html>
- PuroMarketing. (2014). *Generacion Millennial ¿Fieles o infieles a las marcas?, PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/22392/generacion-millennial-fieles-infieles-marcas.html>
- Ries, E. (2011). *El Metodo Lean Starup*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Romero, E. (2013). *¿Que es el advergaming?, Escuela de Negocios y Direccion*. Obtenido de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/que-es-el-advergaming/>
- Sanchez, W. (12 de 09 de 2016). *Trafico movil se multiplicara en el Perú - Cisco, Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=598086>