

# Game-evol: Revolució dels videojocs d'estratègia

Benjamí  
(bsalom@uoc.edu)  
29 de Desembre del 2015

Salom

Cano

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Pla d'empresa**

**Memòria final**

---

**Curs 2015/2016, 1r semestre**

## Índex

1. Elecció del Pla d'Empresa .....	5
1.1. Resum.....	5
1.2. Abstract.....	5
1.3. Introducció i Justificació.....	6
1.3.1. Objectiu, abast i equip emprenedor.....	7
1.4. Implicacions Ètiques i/o socials i Conclusions .....	8
2. Anàlisi del Entorn.....	9
2.1. Entorn General.....	9
2.2. Entorn Específic.....	
.....	
12	
2.2.1. Introducció.....	
.....	
12	
2.2.2. Anàlisi de la Empresa.....	
.....	
12	
2.2.3. Anàlisi dels videojocs d'estratègia per a PC.....	
.....	
12	
2.2.4. Model de les 5 forces de Porter.....	
.....	
13	
2.3. Punts Clau i Avantatges Competitius.....	
.....	
15	
2.4. Anàlisi d'escenaris que poden resultar factors de risc.....	
.....	
16	

2.5. Implicacions Ètiques i Socials.....	
.....	
16	
3. Model de Canvas.....	
.....	
17	
4. Pla de Màrqueting.....	
.....	
18	
4.1. Estratègia de segmentació.....	
.....	
18	
4.2. Avantatge competitiu del negoci.....	
.....	
19	
4.3. Estratègia de posicionament.....	
.....	
20	
4.4. Anàlisi DAFO.....	
.....	
21	
4.5. Estratègia de màrqueting mix.....	
.....	
21	
4.5.1. Producte.....	
.....	
21	
4.5.2. Preu.....	
.....	
22	
4.5.3. Distribució.....	
.....	
22	

---

**4.5.4 Promoció i comunicació**

.....	23
4.6. Estratègia Digital.....	24
.....	
4.7. Estratègia de Branding.....	24
.....	
5. Producció.....	25
.....	
5.1. Estratègia de producció, capacitat productiva i demanda.....	25
.....	
5.2. Estratègia de recursos materials.....	25
.....	
5.3. Pla Logistic.....	26
.....	
5.4. Planificació Temporal.....	27
.....	
5.5. Disseny Organitzatiu.....	27
.....	
5.6. Estratègia de R.R. H.H. ....	27
.....	
6. Pla Financer.....	29
.....	
6.1. Estratègia Financera.....	

.....	
29	
6.2. Escenaris de mercat.....	
.....	
32	
6.2.1. Escenari Previsible.....	
.....	
32	
6.2.2. Escenari Pessimista.....	
.....	
32	
6.2.3. Escenari Optimista.....	
.....	
33	
6.3. Planificació de la tresoreria.....	
.....	
33	
6.4. Balanç i compte de resultats al 2017.....	
.....	
34	
6.4.1. Previsió de balanç de situació al 2017.....	
.....	
34	
6.4.2. Previsió del compte de resultats al 2017.....	
.....	
35	
6.5. Política de finançament del creixement previst.....	
.....	
36	
6.6. Ràtios.....	
.....	
36	
<b>7. Referències bibliogràfiques .....</b>	

.....  
40

## **Game-evol: Revolució dels videojocs d'estratègia**

Benjamí Salom Cano (bsalom@uoc.edu)

*Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Pla d'empresa)*

### **1. ELECCIÓ DEL PLA D'EMPRESA**

## 1.1. RESUM

El propòsit d'aquest treball és la realització d'un pla d'empresa formal per a la recerca de inversors privats (business angels) a fi de proporcionar una informació adient pels inversors. Donada la necessitat de cercar diverses fonts de finançament, la realització d'aquest pla d'empresa permetrà una millor narració de la idea principal.

Aquest TFG permet explicar l'objectiu de Game-evol, el qual consisteix en la creació de dos videojocs dividit en dos fases en funció del seu grau de dificultat de desenvolupament; En la primera fase, en la que es centrarà aquest TFG, es desenvoluparà un "remix" d'un videojoc d'èxit dels anys 90 amb certes millores per a obtenir innovacions i permetre oferir un producte diferent però mantenint certes característiques dels gèneres catalogats com a "Videojocs d'Estratega". La segona fase consisteix, en funció dels beneficis, èxits i/o resultats obtinguts en la Fase I, desenvolupar un nou model de videojocs que mescli joc d'estratègia, de rol i Shooter per a incrementar la diversió amb múltiples funcions fins ara no desenvolupades.

Per a la realització del TFG caldrà cercar informació de diverses fonts, la principal de totes elles consistirà en les matèries realitzades al llarg del Grau d'ADE les qual determinaran la part tècnica del pla d'empresa, per lo que respecta a la part tècnica del producte, se cercarà fonts professionals i especialitzades per a obtenir informació sobre especificacions i requeriments a l'hora de desenvolupar el producte.

Com a resultat d'aquest TFG, obtindrem un Pla d'empresa ben desenvolupat, amb les idees clares i preparat per a ser transmet a inversors que estiguin interessats en la idea. L'entorn del producte de Game-evol és un mercat que contínuament està en creixement i gènere importants beneficis per lo que molts inversors estan a l'expectativa d'invertir-hi.

En resum, aquest TFG permetrà desenvolupat un Pla d'empresa adequat a les expectatives generares i l'adquisició de coneixements per a la realització d'altres Plans d'empresa en cas de desenvolupat noves idees de negoci.

## 1.2. ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out a business plan suitable for the pursuit of private investors (business angels) to provide appropriate information for investors. Given the need to look for different funding's sources, making this business plan will allow a better idea of the main narrative.

This TFG helps to explain the Game-evol's target which involves the creation of two games divided into two stages depending on the degree of difficulty of development, the first phase will develop a "remix" video game with some improvements get innovations and to offer a different product features while maintaining some of the genres listed as "strategy game." The second phase consists, in terms of benefits, successes and / or results from Phase 1 to develop a new model game that mixes strategy game, RPG and Shooter to increase the fun with multiple functions hitherto undeveloped.

For the realization of the TFG will seek information from various sources, the main consist of all subjects taken during the Bachelor of Business Administration which will determine the business plan's technical part, regards the product plan's technical will look for professional and specialized information sources about specifications and requirements in order to developing the product.

As a result of the TFG, we get a well-developed business plan with clear ideas and ready to be sent to investors who are interested in the idea. The product environment Game-evol is a market that is continually growing and makes important benefits so many investors are on the lookout for investment.

In sum, this TFG will enable developed a business plan adapted to the expectations generated and the acquisition of knowledge in order to conducting other business plans if developed new business ideas.

## 1.3. INTRODUCCIÓ I JUSTIFICACIÓ

---

El mercat dels videojocs és un sector que any rere any creix ja que aquest producte ha deixat de ser exclusiu per a nens/es i a passat a ser ofert per a tot tipus de públic, com a conseqüència el nombre de clients s'ha incrementat i contínuament s'afegeixen noves generacions com a usuàries d'aquest gènere. Desgraciadament, les històries o narracions dels diferents productes que componen aquest mercat estan cada cop més estancades, concretament, en la divisió de Videojocs d'Estratègia, la creació de un videojocs que disputin de la resta o que es diferenciï és escassa per lo que, com a conseqüència, al any es desenvolupen pocs jocs que destaquin en aquest sector. Durant la dècada dels anys 90, es va desenvolupar un videojoc anomenat Age of Empires i la forma en que estava desenvolupada el joc va permetre que fos tot un èxit i varies generacions d'aquella època es van fer usuàries d'aquest producte. El projecte té con a objectiu la realització de dos videojocs en dos fases: la primera, en menor dificultat de desenvolupament que la segona fase, es desenvoluparia un "remix" del videojoc Age of Empire amb diferències importants en la seva manera de jugar amb l'objectiu de que l'elaboració i desenvolupament de tecnologies i objectes vingui determinada per la possessió de certs recursos, el desenvolupament de tecnologies haurà de realitzar-se gracies al desenvolupament de "puzles" que l'usuari haurà de resoldre i agrupant tota la història de la humanitat o part d'ella en un sol videojoc on l'usuari desenvolupa una cultura, nació o població a llarg de la història afegint una nova motivació.

En la Fase II, en funció dels resultats de la Fase I com l'èxit en el mercat, els beneficis o pèrdues generades i l'experiència obtinguda, es desenvoluparia un segon videojoc que consistiria, igual que el de la Fase I, un joc on l'usuari passi de controlar una nació, regne o conjunt de poblacions com consisteixen els jocs d'estratègia a controlar un individu sigui soldat o altre, permetent a l'usuari jugar en modo Rol o Shooter (tretes en primera o tercera persona) d'aquesta manera la diversió es multiplicaria al poder, per exemple, controlar un exercit durant l'assalt a un ciutat i en qualsevol moment, controlar un soldat que lluita en aquest setge.

La distribució d'aquest producte seria on-line sense realitzar producte físic (CD) per lo que els costos del producte consistirien en el seu desenvolupament de software i la seva posterior comercialització a la par que es permet una distribució a nivell mundial gracies els canals de distribució on-line i les plataformes comercials on-line existents actualment. El públic objectiu són persones de qualsevol edat i gènere però el estudis de màrqueting<sup>1</sup> indiquen que el usuari principal d'aquest producte consistiria en home d'entre 18 i 40 anys

La justificació d'aquest desenvolupament ve determinat perquè en els videojocs d'estratègia fa anys que s'ha estancat i la falta de innovació i noves idees impedeix la creació de videojocs que permetin al usuari dedicar-li temps perquè valgui la pena, és a dir, perquè hi gaudeixi. El projecte neix de la idea de crear quelcom que destaquí per sobre dels demés productes del mateix gènere, de buscar un producte que generi una atracció autèntica amb l'usuari perquè li permeti gaudir de l'experiència, sense limitacions temporals (gaudir des de la prehistòria fins l'actualitat) i ajuntar dos generes de joc en un de sol (el Rol i/o Shooter i els videojocs d'estratègia).

La utilització de plataformes on-line permet fer arribar al producte a un mercat global i una reducció de costos físics considerables permetent reduir el preu del producte fent-lo més atractiu i, per tant, incrementant la relació qualitat/preu més en la situació actual on el consum ha caigut durant els anys de crisis<sup>2</sup>.

Les qüestions personals que m'aporta l'elecció del tema és el fet de mesclar el repte de desenvolupar el producte explicat anteriorment per a millorar i ampliar l'oci actual i la recerca i millora del canal de comunicació entre un emprenedor i les possibles fonts de finançament que són els inversors. La realització del Pla d'empresa és el medi de comunicació i un bon pla d'empresa marca la diferència entre convencé o no a un inversor, és a dir, obtenir o no el finançament necessari per engegar el negoci.

### 1.3.1. Objectiu, abast i equip emprenedor

Per a la realització d'aquest Pla d'empresa ens hem de realitzar les següents qüestions: Les

---

<sup>1</sup> 8,8 millones de españolas juegan a videojuegos, un 37,5% de mujeres consumidoras

<sup>2</sup> aDeSe: "Los videojuegos no son invulnerables a la crisis"  
Estudis d'Economia i Empresa



L'entorn és favorable a un projecte d'aquest tipus? El producte és l'adequat a les necessitats d'oci que demana la societat? La manera de desenvolupar els videojocs (en fases), és l'adequada? Perquè no desenvolupar-los alhora i conjuntament?

Per a respondre a aquestes qüestions, ens marcarem un seguit d'objectius específics:

- Estudi de l'entorn, el producte, segment de mercat (usuaris de videojocs d'estratègia i PC), anàlisi DAFO per veure els punts forts i febles de l'empresa.
- Anàlisi de l'estructura empresarial, stock options per al capital humà indispensable.
- Anàlisi de l'estratègia de màrqueting que utilitzarà Game-evol per a la comercialització del producte, canals de distribució, entre altres.
- Estudi de col·laboracions amb altres empreses i/o particulars (bloggers/youtubers) per la comercialització del producte.
- Determinar el pla de recursos humans per a disposar del capital humà necessari i òptim per a la realització i elaboració correcte del producte.
- Avaluar la viabilitat econòmica i financera del negoci per poder decidir si és una opció atractiva per emprendre. Es realitzarà un pla econòmic i financer que reculli els resultats provisionals, la necessitat d'inversió i finançament, el fons de maniobra, la rendibilitat, el punt mort, el pla de tresoreria, etc., en principi, els dos o tres primers anys d'activitat (període de la Fase 1)

L'equip que constitueix aquest projecte està format per dos membres, que desenvoluparà funcions diverses dins de l'empresa. El percentatge de l'empresa serà a parts iguals entre els socis fundadors fins al màxim del 49%, el 51% restant estarà format en un 49% restant els inversors privats i el 2% restant com a Stock option pel capital humà indispensable. Els membres del equip emprenedor són:

**Benjamí Salom**, nascut el novembre de 1985, a Barcelona. Diplomada en Infermeria (2008). En aquest moment, està realitzant el Treball de Final de Grau dels estudis d'Administració i Direcció d'empreses. Així mateix, cursant el Nivell B2 del Marc Europeu Comú de Referència en anglès. La formació complementària més rellevant pel projecte de negoci:

- Word, Excel, Powerpoint. Nivell avançat
- Avaluació de competències professionals
- Parlar en públic
- Prevenció de riscos laborals
- Tècniques de negociació
- Treball en equip i Equips de Millora
- Direcció d'equips i persones
- Atenció al client

Com a experiència laboral, fa més de set anys que treballa en l'Hospital Clínic de Barcelona, ha invertit en una empresa aeroespacial col·laborant amb la direcció per les preses de decisions dins de l'empresa.

**Miguel Padilla**, nascut l'Octubre del 1986 a Barcelona. Tècnic en Programació Informàtica (2006). Disposa de nivell B2 d'angles.

La seva experiència laboral ha estat diversa però ha treballat tant dintre d'empreses importants com Grup Volkswagen així com a títol personal.

És una persona amb una clara **orientació a cobrir les necessitats tècniques per la elaboració del producte i capaç de coordinar i organitzar** els mitjans dels que disposa. És **creatiu** i amb gran motivació fronts als reptes.

Han desenvolupat projectes d'oci conjuntament dels que han obtingut una molt bona experiència.

## 1.4. IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS I CONCLUSIONS

Com a Implicacions ètiques, a Game-Evol es crearà un entorn adaptable a les necessitats personals dels dissenyadors i treballadors per a que quan dediquin el seu temps a l'activitat laboral, s'oblidin de l'entorn extern de l'empresa i es centrin exclusivament en el projecte. Per a

tal situació, no es serà integrada en la puntualitat del dia a dia (a excepció dels fites importants o reunions), es tindrà en compte sempre l'opinió del professional i es mantindrà un lideratge per part de la direcció flexible i proper per tal de generar un entorn agradable.

Per tal de mantenir un agraïment i fidelitat del nostre personal, la direcció té previst atorgar un 2% de la societat en els empleats, complerts uns requeriments específics, per tal de fidelitzar el talent i capital humà de la organització i evitar fugues de talent.

Respecte a les implicacions socials, és a dir, la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) s'integraran polítiques mediambientals estrictes en la organització on, pràcticament el 100% de la informació es realitzarà en format electrònic evitant l'ús de paper i generant menys residus i, en el cas de generar residus, adequarà les polítiques de reciclatge dintre de l'empresa per tal de minimitzar l'impacte.

La organització té pensat que, un cop iniciada la fase II, es realitzarà col·laboracions amb les universitats del sector, per tal de fomentar i dinamitzar l'experiència dels estudiants amb l'adquisició d'experiència dintre de la nostre societat i es crearà una beca pel alumne amb millor expedient acadèmic de les universitats de Catalunya i del sector.

Les conclusions que es poden treure en aquest TFG es que, malgrat tinguis una idea innovadora o rentable, no es percep les dificultats que poden generar plasmar-la en la realitat fins que no es realitza un Pla d'Empresa adequat. El pla d'empresa permet determinar la viabilitat de la idea i obtenir informació més carterada de la situació que pot envoltar a la futura societat, a més, permet corregir i redirigir i, inclús, reestructura la idea inicial per a millorar i corregir els errors que, d'altre manera, es cometrien dins dels projecte i on el cost de rectificar serien molt elevat.

## 2. ANÀLISI DE L'ENTORN

La influència que exerceix l'entorn on es desenvolupa l'empresa és destacable alhora de planificar els objectius i estratègies polítiques de l'organització. Un anàlisi de tots aquells factors o elements que són externs a l'organització i sobre els quals no hi té control però que poden influir en les seves actuacions i en els resultats, obliga a prendre decisions per adaptar-se i superar-los si es vol assolir l'èxit empresarial.

### 2.1.1 Entorn General

Analitzar l'entorn general consisteix en determinar diferents dimensions de l'entorn i especificar l'**àmbit geogràfic** ja que delimita l'estudi del primer. Per a fer-ho, realitzarem l'anàlisi PESTEL en el qual es tenen en compte factors polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, legals i ecològics.

- **Àmbit Geogràfic:** Game-Evol realitzarà la seva activitat a Barcelona, entenent com a "activitat" la programació del producte (videojoc) i la coordinació de totes les activitats on-line que tindran lloc com a mitja de donar a conèixer el producte. L'extensió del producte on-line no té fronteres però la seva promoció comercial es realitzarà a nivell

mundial, principalment, als països més desenvolupats on el nombre de jugadors de PC és elevat (Nord-Amèrica, Països Llatinoamericans, Unió Europea, Xina, entre altres).

- **La crisi econòmica mundial i la crisi dels països emergents.**

Solucionada la situació política i econòmica amb Grècia, pel moment, el conjunt de les nacions europees i altres nacions desenvolupades comencen a sortir de la greu situació econòmica amb millores de les perspectives econòmiques en conjunt i disminucions importants de les taxes de paro [1]. Front a aquest punt favorable, observem incertesa econòmica futura per la possible desaceleració econòmica de la UE secundària a la crisi dels països emergents[2] amb relació al debilitament de Xina en aquest països per les seves inversions reduïdes.

- **Programes de suport a l'empresa**

Els programes públics són varius i són desenvolupats des de institucions supranacionals fins a administracions autonòmiques. La Unió Europea aplica el Programa Marc Horizon 2020 dirigit a empreses que vulguin créixer i internacionalitzar-se[3]; i el programa per la competitivitat de les empreses i de les Pimes COSME (2014-2020)[4].

A Espanya, hi ha destinats 650 milions d'euros pel "Plan de medidas para el Crecimiento, la Competitividad y el Empleo (Plan CRECE)", cofinançat per la Unió Europea[5]. També hi ha les ajudes ICO pel finançament d'inversions i falta de liquiditat per empreses i emprenedors.

A Catalunya, amb el programa Consolida't[6] la Generalitat dona suport a partir de quatre grans línies: motivació, creació d'empreses, transformació i consolidació, i suport a les estructures.[7]

- **Eleccions generals a Espanya: incertesa i inestabilitat política**

Els resultats de les eleccions nacionals han generat una inestabilitat per la falta de seguretat a l'hora de conformar un govern estable i que perduri a l'hora que mantingui les polítiques dictades per la UE i afavoreixi el creixement econòmic.

- **Eleccions autonòmiques a Catalunya: incertesa per la independència**

Les últimes eleccions autonòmiques, orientades com a plebiscitàries per a partits independentistes ha generat tal incertesa financera que inclús Standard & Poor's ha rebaixat la qualificació del deute de la Generalitat[8]. La tensió és general si la candidatura "Junts pel Si" sucumbeix a les exigències del extremistes de la CUP (sortida de la UE, pèrdua de les seves ajudes i fugida de capital), generant dubtes i inestabilitat econòmica a la autonomia.

- **Reforma fiscal pel 2015 i 2016: augment de la renda i del PIB.**

L'aprovació per part del govern nacional de mesures en política fiscal afecten a l'IRPF, l'Impost de Societats i l'IVA, afavorint l'estalvi, la inversió i incentivant la lluita contra el frau on se'n beneficiaran 20 milions de contribuents, augmentant la renda disponible (9.000 milions d'euros en dos anys) i el PIB un 0,55%.

Alguns canvis en l'Impost de Societats són les modificacions en la base imposable; hi ha una rebaixa del tipus de gravamen general, tot i que es manté al 15% per empreses de nova creació pels dos primers anys; les deduccions es modifiquen: es manté la de creació d'ocupació però s'eliminen les procedents d'inversions mediambientals, per despeses de formació de personal i per inversió en beneficis.

Per últim, en el cas de l'IVA no s'han aplicat les mesures que recomanava la Comissió Europea d'augmentar els tipus, per evitar que la pujada afectés al consum, o, com va passar al 2012, que les empreses assumeixin l'increment per poder mantenir les vendes.

- **Polítiques monetàries del BCE: estabilitat de preus i suport a l'activitat [9]**

El programa d'expansió quantitativa (QE), com a instrument de política monetària no convencional suposa la compra de deute sobirà a gran escala, mantenint el tipus d'interès oficial en un 0,05 per que hi hagi més inversió i consum. Estimular la demanda agregada i situar la inflació propera al 2% sense que hi excedeixi permet aplicar una política monetària expansiva per poder incrementar la producció i així aconseguir unes taxes de creixement i ocupació més elevades.

- **Evolució dels indicadors econòmics: lenta tendència a la recuperació.**

La situació econòmica d'Espanya ha d'esser avaluada en base a l'estabilitat de preus, la plena ocupació i el creixement econòmic, objectius fonamentals de les polítiques macroeconòmiques, a la Taula 1 en l'annex 1 es mostren els indicadors que hi estan relacionats amb el seu comportament. L'evolució del Producte Interior Brut (PIB) a preus de mercat a l'economia espanyola és positiu, amb un creixement trimestral del 0,8% al tercer trimestre de 2015. Per l'exercici 2015 es preveu un creixement del PIB a España que segons els pronòstics del Govern són del 3,3%.

En relació a l'Índex de preu als consumidors (IPC) va haver-hi un augment de la inflació durant el primer i segon trimestre de l'any motivada per l'augment dels preus de l'habitatge, el oci i la cultura tot i que en l'últim trimestre es produeix una baixada important com a conseqüència de la caiguda de valor del petroli i, per tant, els preus de la gasolina que s'arriben a situar <1euro/litre. Aquesta deflació es produïda com a conseqüència de la caiguda de la matèria prima, és a dir, reduint-se els costos de producció de les empreses i ajustant als preus fent-los més competitius, mentre que els salaris i el consum es manté actiu. El govern té com a objectiu l'establir per la política monetària del BCE que consisteix en que la inflació es situï propera al 2%. Per últim, la Taxa d'atur està experimentant un lleuger descens respecte els valors de 2014 amb una taxa de variació interanual del 2,9%. El nombre d'aturats al segon trimestre de 2015 a Espanya és de 5.149.500 segons l'EPA[10] i de 4.067.955 segons la taxa d'atur en nombre reals d'agost del 2015[11].

- **Envel·liment de la població**

Segons les dades de l'INE de projecció de la població d'Espanya entre l'any 2014 i 2064 l'envelliment de la població és una realitat i això suposa una incertesa al futur del sector ja que es desconeix com les generacions actuals dedicaran el seu temps d'oci durant la seva tercera edat ja que mantenint les tendències demogràfiques actuals, la població de més de 65 anys que ara representa un 18,2%, passaria a ser del 24,9% al 2029 (11,3 milions de persones de més de 64 anys) i del 38,7% al 2064 i, per tant, les generacions més properes a consumir el nostre producte es redueixen a tres quartes parts.

- **Jornades laborals més llargues que en altres països**

Segons les dades de l'Eurostat, la mitjana d'hores laborals setmanals a Espanya, l'any 2014, va ser de 41,6h. i de 41,7 h el 2013 i 41,5 el 2012, per les persones amb jornada complerta, i d'unes 18,6 h., l'any 2014, en jornades partides.[12] Aquestes dades implica una reducció escassa respecte a l'any anterior (2013) mantenint una mitja setmanal de 8,23 hores diàries (de dilluns a divendres) en jornada completa i unes 3,72h en jornada parcial. El manteniment de la jornada laboral al voltant de les 8h diàries implica mantenir igual d'hores dedicades al oci, dedicant-hi la resta al descans nocturn. La importància de les hores per l'oci és important ja que a major hores d'oci, major possibilitat de consumir el nostre producte pels clients.

- **Nivell d'ingressos de les llars i evolució de la despesa**

Durant la crisi, les llars familiars van retallar en aquells sectors menys imprescindibles com és l'oci; viatges, oci nocturn, productes d'entreteniments audiovisual, entre altres van veure les vendes caure com a conseqüència de la situació econòmica, en l'actualitat, les famílies han reduït el seu deute a través de préstecs hipotecaris i presten al consum amb la banca[13], això implica un increment de l'estalvi que li permet consumir altres serveis i/o productes.

- **Evolució del videojocs a España**

Les xifres de consum del sector en 2014 són de 996 milions d'euros lo que suposa un augment del consum del 6,8% respecte al 2013, malgrat que les vendes de software van baixar un 9,2% segons l'Associació Espanyola de Videojocs (AEVI). D'aquestes dades, un 78% corresponent a la venda física amb 775 milions d'euros i 241 milions a la venda electrònica, lo que representa un augment total del 6,8% sobre els 932 milions el consum global corresponent a 2013 (762 milions en canal físic i 170 milions online). Aquestes dades reflecteixen que el sector del mercat

físic «s'estabilitza el seu nivell de vendes i posa fi a diversos exercicis consecutius de clar descens, causat fonamentalment pel greu impacte en el consum derivat de la crisi»[14].

- **Creixement del comerç electrònic i ús de les TIC:** L'augment del comerç electrònic (e-commerce) i el comerç mòbil (m-commerce) han suposat canvis on d'acord amb les dades de l'Enquesta d'ús de Comerç Electrònic de 2014-2015 [15], un 22,47% de les empreses han realitzat vendes amb el comerç electrònic del sector de les TIC's (codi CNAE 56, 64-66 y 95.1) per tant, això pot afectar a l'existència de competidors que utilitzin aquest canal.
- **Noves eines pel comerç:** La tecnologia ha aportat al mercat noves eines comercials per estar més a prop del client com les APPs o els codis QR amb informació del negoci, a banda de les relacions en les Xarxes Socials com Facebook, Twitter, LinkedIn, blogs, etc. gràcies a l'ús de les TIC. La fidelització i continua promoció de actualitzacions i/o productes varius de l'organització en molts casos depèn de l'existència d'un feedback a través d'aquestes eines i la visibilitat que se li ofereix.
- **Protecció legal del sector:** La modificació del codi penal protegeix la propietat intel·lectual front a les últimes sentències ambigües contra el pirateig en que es desprotegida els drets de propietat. Els articles modificats permeten la protecció contra dispositius de hackeig i reforça la persecució de conductes i activitats relacionades amb el pirateig de productes[16].
- **Protecció al menor:** El sistema PEGI és el mecanisme d'autoregulació dissenyat per la indústria per dotar als seus productes d'informació orientativa sobre l'edat adequada per al seu consum. D'aquesta manera, no hi caben errors d'interpretació sobre el que és apte per a cada consumidor, el tipus de continguts que trobarà i realitzar una elecció lliure i informada.
- **Dimensió ecològica:** En matèria de residus tant la Directiva europea 2008/98/CE, de 19 de novembre de 2008, sobre els residus com la Llei 22/2011, de 26 de juliol, de residus i sòls contaminats, estableix un marc de prevenció de residus i del seu tractament, per protegir el medi ambient i la salut de les persones. No es contempla l'embalatge del producte ni la generació de residus ja que la seva venda és on-line, la estructura i el funcionament de l'empresa si que genera residus en forma de material d'oficina, documents o energia consumida. L'actuació de l'organització conforma a les normatives ambientals i les actuacions en matèria de RSC cap al medi ambient (reciclatge dels residus, entre altres) s'establiren com a normatives de la societat.

## 2.1.2. Entorn específic

### 2.1.2.1 Introducció

La empresa es mourà en un entorn competitiu amb moltes barreres d'entrades com empreses amb millors recursos o millor capital humà, per aquest motiu analitzarem aspectes com la fortalesa de la societat en el sector i el que aporta al projecte. L'entorn específic de l'empresa serà delimitat pel Model d'Abell el qual defineix l'entorn competitiu a partir de tres dimensions: grup de clients servits, funcions que el producte cobreix als esmentats clients i tecnologia emprada. Game-Evol utilitzarà una estratègia de dos fases on en la Fase I desenvoluparà un videojoc per a PC d'estratègia amb l'objectiu d'obtenir beneficis i subvencionar la Fase II on es desenvoluparà un model innovador de videojoc per a PC que fusioni el model convencional de videojoc d'estratègia amb el videojoc de Rol i/o Shooter en primera o tercera persona. Per tant, en la Fase I el segment de mercat es limita al sector de videojocs d'estratègia, mentre que en la Fase II, el videojoc permet agrupar a segments de diferents generes de videojoc. En últim lloc, s'utilitzarà el model de les cinc forces de Porter, [17] per obtenir informació de: la intensitat de la

competència, els competidors potencials, els productes substitutius i el poder de negociació dels proveïdors i dels clients.

### 2.1.2.2. Anàlisi de la empresa

Degut a que el producte serà d'invenció pròpia, es tractarà d'un producte de propietat intel·lectual i es registrarà com a tal a l'oficina pertinent. Per a l'explotació d'aquesta propietat, es constituirà una Societat Limitada per evitar la fugida d'informació cap a altres societats, la cerca del finançament necessari, la creació d'un ambient laboral favorable a la inspiració i la creativitat pel desenvolupament més eficient del producte. El finançament, a ser possible, serà 100% privat per a evitar retards que pugui provocar problemàtiques dins de l'organització.

### 2.1.2.3. Anàlisi dels videojocs d'estratègia per a PC

Segons un estudi de AEVI realitzat per la consultoria Gfk en el 2011[18], Espanya tenia un consum amb xifres de vendes que superaven els 1.245 milions d'euros i un volum de penetració social en continu creixement en tots els sectors poblacionals, en l'actualitat, les vendes s'han reduït fins els 996 milions d'euros. A Europa el 25,4% dels adults juguen de forma habitual i en el nostre país el percentatge és del 24%.

**Canals de compra:** Segons les dades de què disposa AEVI, la major penetració del videojoc en la població espanyola es dona en el tram d'edat de 7 a 34 anys amb un 45,3% de jugadores. D'altra banda, entre els 35 i els 44 anys, el 15,6% es declara jugador habitual i entre els 45 als 54, el 7,8% afirma també ser aficionat. L'any 2009 es va realitzar un altre estudi[19] que determinava els hàbits de consum on s'indicava que un 45% dels jugadors preferia la videoconsola, un 26% l'ordinador i un 29% ambdues. Aquest estudi també indicava els gustos dels jugadors segons el gènere elegit i durant els últims anys es percep una caiguda en el nombre de jugadors del gènere estratègia passant d'un 36,7% en el 2004 a un 27,6% en el 2009 però sent-hi gènere més demanat en PC amb un 32% com es mostra en el gràfic 1 i 2 de l'annex 2.

Com hem dit anteriorment, el consum del sector a Espanya va assolir el 2014 la xifra de 996 milions d'euros resultat de la suma entre la venda física (755 milions) i la línia (241 milions). Aquesta xifra suposa un increment del 6,8% en comparació amb 2013, període en el qual el consum global off i online es va situar en 932 milions d'euros, (762 Mil. € el canal físic i 170 Mil. € l'online. D'aquesta manera, el sector estabilitza el seu nivell de vendes i posa fi a diversos exercicis consecutius de descens, conseqüència de la crisi econòmica que tampoc ha estat indiferent per a aquest sector.

**Segment dels videojocs d'estratègia per a PC:** En el sector dels videojocs, es poden diferenciar segons la plataforma o medi per el seu ús (PC o videoconsola) i segons el gènere del videojoc. Els usuaris no són afins a un sol gènere i els usuaris indiquen la seva preferència per a més d'un sol videojoc com podem observar en l'estudi de AEVI [19] del 2009 on els usuaris tenen diferents predileccions de gènere (gràfic 3 de l'annex 2). Així podem observar com el gènere més valorat en el 2009 és **Acció** amb un 53,1% seguit de **Esports** amb un 51,4%, **Cotxes** 45,8%, **Aventura** 43,8%, **Lluita** 31,9%, **Estratègia** 27,6%, **Trets** 24,3%, etc. Malgrat aquests resultats, no hem d'oblidar que el nostre producte va dirigit pels usuaris de PC en un principi, per tant, no als usuaris de consola, això implica una modificació ja que segons el mateix estudi, es diferencia el gènere segons plataforma (Gràfic 4 de l'annex 2) implicant un canvi quantitatiu ja que el gènere **estratègia** passa a estar en cinquena posició on un 32% dels usuaris té predilecció per a aquest gènere. Per tant, podem observar com en la Fase 1, el nostre segment de mercat es limita al 32% dels jugadors de PC mentre que en la Fase II s'incrementa per la mescla de generes.

Pel que fa a l'evolució de la demanda, aquesta va patir una decaiguda durant els anys de crisi però en els últims anys s'ha mantingut creixent tal com es mostra en el gràfic 5 de l'annex 2 on s'observa que torna a créixer any rere any amb la millora de la situació econòmica. Cal dir que al tractar-se de venda on-line, la localització física de la societat no és imprescindible, si en

canvi, la localització on-line, és a dir, els canals de comunicació que s'elegiran i que es detallarà en la secció de Màrqueting.

#### 2.1.2.4. Model de les 5 forces de Porter

Per finalitzar la anàlisi de l'entorn específic de l'empresa, realitzarem la anàlisi dels factors del Model de les 5 forces de Porter[17] per conèixer quina és la competència en el sector on es desenvoluparà la societat Game-Evol. El mercat dels videojocs és un sector madur però en Espanya encara s'està desenvolupant, malgrat les barreres d'entrada i la ferotge competència s'ha vist com jocs amb pocs recursos com Minecraft ha superat tots pronòstics no per la qualitat del joc sinó per l'entreteniment i la interacció amb l'usuari que, al capdavant, un videojoc no deixa de ser un entreteniment.

**Intensitat de la competència actual:** La competència en aquest sector és variat i depèn de molts factors, donada aquesta situació, la competència dins de la Fase I es classifica entre:

- **Empreses amb grans recursos:** Blizzard, Activision, Ubisoft, Sony, Capcom, Nintendo, entre altres que disposen de recursos econòmics importants, tenen en nomina a grans programadors i dissenyadors gràfics amb molta experiència dintre del sector (how-know) i disposen d'accés tecnològic a eines innovadores com el Sistema de Patrons Genèrics (vestit amb sensors que capten moviments).
- **Empreses de dimensió reduïda:** Són empreses de baix pressupost i recursos que donada una idea que destaca entre les demés amb un equip reduït aconseguen introduir el seu producte en el mercat amb resultats satisfactoris com és el cas de Pyro Studios, una empresa espanyola constituïda per dos programadors que van crear un joc d'estratègia (Imperial Glory) que va despuntar entre els demés i va crear tendència.
- **Programadors particular:** Individus amb coneixement de programació bàsica però una gran motivació que desenvolupen durant el seu temps d'oci un videojoc de qualitat gràfica mitja-baixa però amb alt entreteniment i on els resultats són satisfactoris. Com a exemple d'aquest cas, el ja comentat anteriorment, Minecraft desenvolupat per Markus Alexej Persson.

Si observem l'Anuari de la AEEVI del 2014[20], observem quins han sigut els jocs més venuts del 2014, la plataforma utilitzada, la corporació creadora i el gènere del producte. Exposem els cinc primers més venuts en l'annex 3. Game-Evol comercialitzarà el producte per la venda on-line, en aquest canal de comercialització, els costos són inferiors (no hi ha costos de producció física, ni embalatge, ni transport, etc), les noves tecnologies permeten una millor comunicació amb els usuaris que, a la vegada, cerquen nous productes interessants i, per tant, la intensitat de la competència no és tan elevada. D'aquesta manera, el segment al qual Game-Evol vol dirigir el seu producte (Videojoc de Estratègia per a PC i online) és un sector creixent on les **barreres d'entrades** no són tan elevades com el cas de la venda física. Així per exemple, no ens trobem davant d'una **economia d'escala** ja que no tenim costos de producció. Si que ens trobem amb barrera de **alta inversió inicial** però pels costos de desenvolupament i comercialització i, per aquest motiu, desenvoluparem el projecte amb dos Fases de menor a major intensitat. Respecte a la barrera de **proveïdors i canals de distribució**, els canals de distribuïdors són Plataformes on-line (Steam, Sony) de venda de varius productes. Poder distribuir a través d'elles és accedir a un gran nombre de usuaris però si les negociacions són complicades, existeix la possibilitat que a partir de la pròpia web de Game-Evol es descarregui el producte, d'aquesta manera el accés al públic és més complicat i amb més costos de comercialització però si el producte té èxit i demanda, els beneficis no s'han de repartir amb la distribuïdora. La **diferenciació del producte** es basa en els "subjocs" dintre del producte, és a dir, la diferenciació recau en que en la Fase I hi afegim tots els desenvolupaments tecnològics de la història de la humanitat per a que l'usuari els desenvolupi a través de puzzles i/o proves de coneixement i que, prèviament, ha de reunir uns requisits com la propietat d'uns recursos (matèries primes) determinants, així per exemple, per desenvolupar la tecnologia "pólvora" haurà d'estar en possessió del recurs "carbó", "sofre" entre altres per lo que la estratègia ja no

es basa en els simples jocs de controla ciutats sinó de controlar ciutats, recursos, coneixements, etc Per últim, la diversitat de competidors és baixa. Cal dir que des l'entrada de la crisi, jocs d'estratègia no han sortit gaires i els pocs que surten mantenen el mateix format que sempre, per exemple, Total War dissenya Roma Total War i aquest joc es centre en l'edat clàssica, un altre treu un joc de l'edat mitjana i les corresponents tecnologies (no arriben a superar les 50 tecnologies), és a dir, la diversitat és nul·la ja que el sistema i mètode de joc és sempre el mateix lo que fa que els jugadors no trobin innovacions que els estimulin i motivin.

**Competidors potencials:** Competidors potencials en aquest sector poden ser tot aquell individu o societat amb motivació i capacitat d'emprendre una idea que sigui innovadora. El reconeixement de la marca i del producte no sempre es garantia d'èxit, en aquest sector s'han observat marques important llançar productes que no han destacat i, per contra, marques desconegudes llançar productes que arriben al èxit. L'únic recurs que si disposen les marques ja assentades en el sector és el how-know i al personal altament qualificat amb experiència en el sector, malgrat això, la innovació no sempre esta relacionada amb aquest criteri.

**Productes substitutius:** Els **productes substitutius** són aquells que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el producte que s'ofereix però en aquest sector, l'entreteniment és subjectiu i cada producte és una obra creativa que no satisfà de igual manera als usuaris. Malgrat això, últimament les grans marques es llencen a fer nous productes amb bastants semblances lo qual dona al usuari la sensació de estar consumint un producte repetit. Innovar i donar una experiència nova al usuari és lo que vol Game-Evol amb una interacció fins ara no realitzada amb varius generes de videojoc (estratègia i habilitats en la fase I i estratègia, acció, habilitats i rol en la fase II) i així oferir una experiència al usuari que destaquí de la resta de productes. Per concretar-ho millor, en l'Annex 4 es mencionen els avantatges que diferencien el nostre producte de la resta.

**Poder negociador dels proveïdors:** El nostre producte no requereix ninguna matèria ni recurs primordial que hàgim de transformar, modificar però al tractar-se d'un mercaderia on-line únicament requereix de proveïdors de software específic i professional per al disseny gràfic i la programació Aquests software s'obtenen per internet (realment el que es paga és una llicència pel seu ús) amb un preu fix. Degut a que el nombre de proveïdors d'aquest software no és molt elevat, els pocs que ho posseeixen exerceixen el seu poder amb preus elevats. Altre punt a destacar, malgrat una plataforma o portal de venta on-line de videojoc no és un proveïdor sinó un distribuïdor, condiona bastant i es pot considerar com a proveïdor ja que et proveeix un medi de promoció al client directa altament elevat i com a tal, exerceix la seva influencia cobrant un terç de les ventes, per tant, alhora de decidir els canals de distribució ha de ser considerat aquest punt si no volem perdre tota oportunitat d'obtenir un mínim de benefici. La resta de proveïdors per la nostra societat es tractaria de proveïdors de serveis basics com llum, Internet, telèfon o manteniment dels serveis on-line en cas de tenir un portal de descarrega del producte. El poder negociador d'aquests serveis és escàs ja que hi ha varius proveïdors i competència en aquells sectors que permeten intercanviar de proveïdor en cas de no estar satisfet.

**Poder negociador dels clients:** El clients de Game-Evol són els clients finals i, per tant, aquests clients disposen de moltes opcions i exerciran el dret a compra sempre hi quan els hi oferim quelcom sigui atractiu i interessant. Tal com s'indicava en l'estudi realitzat per AEVI en el 2009 [21] un dels motius de no comprar un producte de software era l'elevat preu, aquest punt és determinant ja que la pirateria ha ocasionat grues danys al sector i molts d'aquests usuaris que observen un preu elevat acaben piratejant el producte. Malgrat això, la idea de Game-Evol és realitzar en la Fase II un projecte revolucionari que atregui i apassioni al públic en general i que, d'aquesta manera, el seu poder negociador es disminueixi per no cercar quelcom igual d'interessant. Per altre banda, en la Fase I o inicial, s'oferirà un producte que és un remix d'un clàssic dels anys noranta (Age of Empire) però lògicament amb certes innovacions que mantinguin la passió que va generar aquest producte en la seva època i amb noves funcions fins ara no observades en altres productes del segment de mercat determinat com a videojoc d'estratègia per a PC. En resum, si no hi ha cap altre empresa que generi un producte semblant



al que volem desenvolupar, el poder negociador dels clients tant en la Fase I com la Fase II és mitja/baix o baix.

### 2.2.3. Punts Clau i Avantatges Competitius

De l'anàlisi realitzat s'han identificat els següents punts claus pel negoci de Game-Evol:

**-Mesures fiscals:** l'afavoriment de les polítiques fiscals del govern ajuden en l'obtenció de resultats positius per l'empresa, sobretot en els primers anys d'activitat.

**-Recuperació econòmica:** suposa un avantatge ja que l'augment de l'ocupació amplia un nínxol de mercat important per a Game-Evol, especialment quan el paro juvenil és situa a Espanya entorn al 50%<sup>[21]</sup> i gran part del nostre públic o usuaris són joves.

**-Localització:** tenint en compte que molts competidors destinen recursos a la venda física, la venda on-line, sempre hi quan la comercialització i promoció sigui eficaç, pot ésser efectiva i reduir costos considerables.

**-Producte:** El producte és innovador i pretén sorprendre al mercat amb opcions i capacitats fins ara no imaginades.

**-Preu:** La millora de la situació econòmica i els els costos mínims per la venda on-line ens permetrà reduir el preu per a oferir un producte amb un millor ràtio Qualitat/Preu.

Respecte als avantatges competitiu, estan relacionats amb la diferenciació del producte:

**-Innovació:** noves capacitats i aplicacions en el sector

**-Entreteniment:** El segment de mercat a que orientem el nostre producte està estancat amb productes repetitius avorrint al usuari sense estimular-lo.

**-Preu:** Els costos reduïts de la venda on-line permet millorar el preu front a altres productes.

Tots els avantatges anomenats permet obtenir una rendibilitat més gran a l'empresa i aporten valor al producte.

### 2.2.4. ANÀLISI D'ESCENARIS QUE PODEN RESULTAR FACTORS DE RISC

Dins dels possibles escenaris que es podrien considerar factors de més risc per l'empresa, hi ha els següents:

- **Dificultats per a obtenir el finançament necessari**
- **Dificultats pel desenvolupament de la programació necessària per mantenir les expectatives inicial del videojoc**
- **Possibilitat d'incompliment del finançament de la Fase II:** Els ingressos de la Fase I poden no ser tant favorable com desitjàriem
- **Entrada en el mercat de producte semblant**

### 2.2.5. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

**Responsabilitat Social Corporativa:** Game-Evol té la motivació i el compromís compartit de les persones que formen part del projecte de crear valor per tots els grups d'interès o

stakeholders. Per això la missió i la visió de l'empresa està alineada amb el sentiment, valors i responsabilitat social que la caracteritzen:

- Missió: Oferir un entreteniment revolucionari, estimulador, atractiu i adequat a les necessitats dels usuaris actuals i oferir innovacions en el sector.
- Visió: Ser reconeguda com un referent a nivell mundial en el sector dels videojocs per part dels seus usuaris i tots els grups d'interès amb qui té relació l'empresa.

Pel que fa als grups d'interès o stakeholders i la seva influència en el desenvolupament de l'activitat, es realitza la següent classificació. [22]

**-Estratègics:** socis accionistes i inversors, treballadors, clients/consumidors i proveïdors.

**-Bàsics:** Administracions Públiques, Ministeris i Conselleries relacionades amb el sector d'oci i entreteniment i/o cultura, els governs (europeus, nacionals i locals), entitats financeres, etc.

**-Complementaris:** sector dels videojocs i distribuïdors, organitzacions i associacions.

En la protecció del **medi ambient**, malgrat el procés de producció no genera residus, a banda del compliment de la normativa, es tindran en compte les recomanacions relacionades amb la gestió dels residus. En un futur pròxim es plantejaria la introducció de energies renovables pel 100% de les seves necessitats i ser més eficient a nivell empresarial i mediambiental.

### **3. MODEL DE CANVAS**

El model Canvas és una eina desenvolupada per Alexander Osterwalder mitjançant 9 punts o passos a desenvolupar:

1. **Segmentar els clients**, per conèixer el nínxol de mercat i les oportunitats del nostre negoci.
2. Definir la **proposta de valor**, és a dir, saber per què som innovadors i què ens diferencia de la nostra competència i ens apropa als potencials clients.
3. Delimitar els **canals** de comunicació, distribució i d'estratègia publicitària que seguirem, per enfortir la nostra marca i idea de negoci.
4. Establir la **relació** que mantindrem **amb els clients**.
5. Determinar les **fonts econòmiques** o fluxos d'ingressos de la nostra idea de negoci, un aspecte fonamental si volem tenir èxit.
6. Identificar els **actius i recursos clau** que necessitarem com a peces imprescindibles en l'engranatge de la idea empresarial.
7. Conèixer les **activitats clau** que donaran valor a la nostra marca, i saber les estratègies necessàries per potenciar.
8. Tenir en compte els **socis clau** amb els quals establir contactes i aliances per al negoci. En altres paraules, definir les estratègies de networking amb potencials socis o proveïdors, entre altres figures importants.
9. Marcar les **estructures de costos**, per arribar a saber el preu que haurà de pagar el client per adquirir el bé o servei que oferirà la nostra idea de negoci

S'adjunta un annex gràfic (annex 5) com a resum clarificador del model Canvas.

## 4. **PLA DE MARQUETING**

### 4.1 Estratègia de segmentació

L'estratègia de segmentació divideix el mercat en grups de consumidors o segments que comparteixen necessitats, característiques o desitjos molt semblants reduint el mercat a una mida menor per poder atendre amb eficàcia a aquells segments que més poden valorar el producte. En el cas de Game-Evol, el nivell de segmentació és el **màrqueting de segments** en el que s'inclou un nombre ampli de consumidors que tenen unes característiques similars, que fa que siguin més sensibles al producte que ofereix l'empresa.

Els criteris a utilitzar en els mercats de consum poden ser **basats en les característiques del consumidor** (variables geogràfiques, demogràfiques, socioeconòmiques i psicogràfiques) i **relacionats amb la conducta del consumidor** (avantatges esperats, actituds, ús que se li dóna al producte o preferències de marques). [23][24]

En primer lloc, es realitza una segmentació relacionada amb les **característiques dels consumidors**.

- **Variables geogràfiques:** La venda on-line elimina qualsevol variable geogràfica, l'objectiu de Game-Evol es comercialitzar el producte a tots aquells països que disposin d'usuaris amb connexió a internet.
- **Variables demogràfiques:** En la Fase I, al tractar-se d'un videojoc que segons la qualificació PEGI és apta per a usuaris majors de 16 anys, podem determinar que el públic objectiu és tot aquell major de 16 anys, malgrat això, a partir de certa edat, els usuaris disminueixen considerablement el seu consum, per tant, ens centrem en una edat entre 16 i 45 anys. Respecte al sexe, pels videojocs d'estratègia, és un gènere més atractiu pel públic masculí com podem observar en el estudi d'AEVI del 2009[25] on un 64,9% eren usuaris masculins mentre que el 35,1% era públic femení. Respecte a la classe social, no hi ha estudis referent a la classe social front al videojoc i gènere però si es indispensable el tenir l'equipament necessari.

- **Variables socioeconòmiques:** El tipus d'ocupació no es determinant a l'hora de incidir en el màrqueting, per un costat, el treballador disposa de més recursos econòmics però menys temps per a l'oci, mentre que el aturat, disposa de més temps d'oci però menys recursos per a la compra d'oci. Els estudiants, per contra, no tenen recursos econòmics en la seva majoria i depenen dels seus progenitors, de igual manera, l'adquisició del nostre producte és apte ja que, en èpoques d'estudi no hi dediquen gaire temps però en èpoques festivals (estiu, nadal, setmana santa) si hi poden dedicar-hi temps al oci i, per tant, al nostre producte.

La variable més determinant és la **possessió d'un ordinador** amb connexió a internet i en base a l'estudi anteriorment mencionat[3], en el 2009 un 92,3% disposava de un ordinador a la llar a Espanya, si això hi afegim que gairebé tres quartes parts de les llars espanyoles tenen accés a Internet durant el 2014, davant del 69,7% de l'any anterior[26] (a Espanya hi ha gairebé 11,9 milions de llars que tenen accés a Internet) tenim que a nivell nacional, el nostre públic pot arribar màxim a un 75% de la població, de igual manera, aquesta xifra s'extrapola a nivell internacional on el països tinguin una renda igual o superior a la nostre.

- **Variables psicogràfiques**

**Estil de vida:** el producte va dirigit a totes aquelles persones que li dediquen una part del seu temps d'oci a l'entreteniment per videojocs de PC, en base a l'estudi de la AEVI del 2009, hi ha persones que hi dediquen una freqüència de temps al joc de 1 o 2 dies a la setmana o tots els dies de la setmana, comportant que un 67,4% dels usuaris de PC hi juga més d'un o dos dies a la setmana al joc. Sense oblidar que un 3,9% juga 2 o 3 dies al mes i un 4,1% juga 1 o menys dies al mes, per tant, el percentatge de jugadors i possibles jugadors, en funció de l'atracció que li provoqui el nostre producte, és més elevat del 70%.

**Benefici buscat:**

Els diferents tipus de beneficis que busca el consumidor al que es vol dirigir Game-Evol són els següents:

- **Bona relació Qualitat/Preu**
- **Entreteniment i emocions**
- **Varietat de joc**

Un cop feta la segmentació, es pot dir que el tipus de **públic objectiu** al que es dirigeix Game-Evol són **persones majors de 16 anys d'edat de qualsevol sexe, classe social i ocupació que disposen de temps d'oci o hi dediquen 1 dia al mes a jugar a videojocs de PC.**

## 4.2 Avantatge competitiu del negoci

Alhora de determinar l'estratègia competitiva, hi ha l'opció d'obtenir l'avantatge competitiu per **lideratge en costos** o per **diferenciació del producte** (Porter, 1982) [27]. Davant de l'existència de competidors importants amb grans recursos i la possible entrada de nous competidors en el futur, Game-Evol vol assolir l'**avantatge competitiu per diferenciació del producte** de manera que creï valor per tots els grups d'interès i tingui durabilitat. El paper del socis fundadors és molt rellevant per poder mantenir aquesta diferenciació, sobretot quan el mercat dissenya contínuament jocs semblants i ha arribat a esgotar i cansar la historia o

motivació inicial del joc. Les fonts de les que es pretén aconseguir l'avantatge competitiu són les següents:

- **Característiques del producte:** el Videojoc de Game-Evol és un producte innovador, diferent, entretingut on cercarem diferents puzles que trobarem al llarg del joc a més del entreteniment habitual d'un joc d'estratègia.
- **Característiques del mercat:** En el mercat es repeteix lo de sempre: una unica època de la nostra historia en un territori limitat i amb unes tecnologies ja predeterminades i reduïdes que no permeten molta variació respecte a altres producte. Game-Evol vol oferir una alternativa diferent als productes actuals on l'usuari pugui gaudir d'una innovació destacable.
- **Característiques de l'empresa:** Game-Evol es tracta d'una empresa de nova constitució amb grans perspectives i objectius a complir, la nostre visió és la del "self-make", és a dir, "fent-se un mateix".

### 4.3 Estratègia de posicionament

L'**estratègia de posicionament** és "l'acció de dissenyar l'oferta i la imatge d'una empresa, de manera que aquestes ocupin un lloc distintiu en la ment dels consumidors" (Kotler, P. i Keller, K.L., 2012, pàg. 276)<sup>3</sup>. Prèviament, es realitza un anàlisi de la competència amb un **benchmarking**<sup>4</sup>, en el qual es tenen en compte les empreses competidores que en aquest moment estan situades en el mercat i els competidors que s'hi poden instal·lar en un futur. Aquest estudi servirà per fer un **mapa de posicionament** i obtenir la posició que pot tenir Game-Evol entre tots ells.

**Competidors establerts a la zona:** Els competidors en el mercat dels videojocs d'estratègia per a PC són els següents:

**The Creative Assembly:** Es una empresa dissenyadora de videojocs d'estratègia per a PC com les sagues Total War, situa el seu preu de venda en l'entorn dels 20 euros pel videojoc senzill, si s'afegeixen expansions o subproductes, el preu pot arribar a pujar sobre els 45 euros. Bon motor gràfic i la qualitat del joc és excel·lent però limita el desenvolupament del videojoc.

**Blizzard Entertainment:** És una empresa que ha desenvolupat el videojoc de Rol on-line World of Warcraft (WOW) on l'usuari es compra actualitzacions i ha de pagar una llicència de 65 euros. També ha desenvolupat altres videojocs d'estratègia com Starcraft o Diablo.

**Ensemble Studios:** Dissenyadors de la saga Age of Empire. Els seus productes valien 50 euros durant els primers llançaments, actualment es compren per menys de 10 euros de 1º mà.

**MicroProse:** Aquesta empresa ha desenvolupat la saga Civilization, actualment van pel seu 5º videojoc i manté l'èxit gracies a la millora dels gràfics i el seu sistema de joc, malgrat això no permet més que controlar una civilització i els seus exercits sense poder controlar l'exercit en temps real durant les batalles.

**Petroglyph:** Dissenyadora de "Star Wars: un imperi en guerra", el seu sistema de control i els gràfics són semblants al de Starcraft però sense l'opció de construcció i edificació en ple camp de batalla. L'èxit de aquest joc ve enfundat pels seguidors de la saga Star Wars.

---

<sup>3</sup> Kotler, P. i Keller, K.L. (2012) "Marketing management. 14th Edition". Upper Saddle River: Prentice Hall

<sup>4</sup> Tècnica que estudia les millors pràctiques de les empreses, per identificar algun avantatge competitiu que es pugui aprofitar [2].

**Competidors no establerts a la zona:** Són moltes les empreses o programadors que actualment deuen estar desenvolupant nous videojocs pel sector i que, igual que nosaltres no es donen a conèixer fins que requereixen de certs recursos.

- **Videojocs gratuïts per apps:** Videojocs que es promocionen a través de xarxes socials, obtenen beneficis de la publicitat o de la venda d'ajudes com per exemple: 2020 my country, Supercity o Game of War – Fire Age.
- **Videojocs gratuïts on-line:** Videojocs que es promocionen en altres pàgines webs, obtenen beneficis principalment de les ajudes i promocions que ofereixen al usuari: Call of War, Goodgame Empire o Elvnrar.

**Mapa de posicionament:** Com s'ha vist, bona part de la competència ofereix productes que no tenen les mateixes característiques que el de Game-Evol, per realitzar el mapa de posicionament s'han tingut en compte tres variables: Qualitat (gràfics, activitat i oci), Preu (costos de desenvolupament, etc) i Beneficis pel consumidor (emocions i experiència). En base al mapa de posicionament (Annex 6), Game-Evol es situa en la zona d'adquisició "còmode" no suposant un preu massa elevat i accessible per a un gran nombre d'usuaris i amb una qualitat en l'entorn de les altres grans empreses, permetent competir no gràcies a la qualitat gràfica sinó a l'entreteniment que ofereix ja que aquest és l'objectiu real d'un videojoc, entretenir i fer gaudir a l'usuari.

#### 4.4. Anàlisi DAFO

Amb l'anàlisi DAFO (Annex 7) es concreten totes les qüestions que són clau de l'entorn de l'empresa (intern i extern) i de les seves capacitats, en relació amb les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats, que poden influir alhora de determinar les estratègies i el seu desenvolupament. [28].

#### 4.5. Estratègia de màrqueting mix

Amb l'estratègia de màrqueting mix es pretén desenvolupar i aconseguir avantatges competitius respecte els competidors mitjançant un conjunt d'eines, per tant, es defineix l'estratègia comercial que s'utilitzarà per assolir el mercat objectiu [29]. Dins dels components de l'estratègia de màrqueting hi ha el que s'anomenen les 4P: **preu, producte, distribució i, promoció i comunicació**. Alhora es tenen en compte eines relacionades amb les tecnologies i tendències actuals, com és **l'estratègia digital i de branding**.

##### 4.5.1. Producte

**Videojoc:** A falta de decidir el nom del videojoc, l'empresa ofereix un producte que pertany al sector de la informàtica, concretament, els videojocs d'estratègia per a PC. El producte es desenvoluparà a la seu de Game-Evol pels programadors contractats per a tal activitat i un cop finalitzat, es posarà a la venda on-line pels canals corresponents. És un producte informàtic (software), per tant, és **intangible** i, malgrat l'usuari esborri el programa, gràcies a un servei de compte personal, podrà descarregar de nou el producte sense perjudici ni cobrament algun, per tant, és un producte **no perible**. A part del producte inicial, es pretén llençar a la venda actualitzacions o subproductes com ajudes, elements o altres com a manera secundària d'obtenir ingressos així com han fet ja les principals empreses del sector.

La **qualitat** que el consumidor experimenta del producte està relacionada amb l'entreteniment que ofereix i la gran varietat i possibilitat d'accions a realitzar dins del videojoc.

La **funció** del producte és oferir una experiència lúdica i gaudir d'un temps d'entreteniment a la par que ofereix i requereix una part de intel·lecte per a resoldre preguntes dins del joc.

L'**objectiu** de Game-Evol és que el usuari gaudeixi de la nostra experiència, consumeixi actualitzacions i subproductes i, arribada la Fase II, adquireixi el nostre següent producte no solament per l'experiència que li oferirà sinó per la confiança que ha adquirit amb nosaltres.

**Serveis:** A Game-Evol, el client tindrà en qualsevol moment accés al videojoc a través del seu compte personal a excepció d'uns períodes o temps de manteniment en que es realitzaran actualitzacions per millora la qualitat del videojoc. Game-Evol garanteix un sistema de seguretat personal per evitar el hackeig de les dades dels usuaris així com ha passat amb altres empreses del sector i evitar experiències desagradables. Gràcies als canals d'atenció al client, Game-Evol s'adapta i escolta les propostes dels usuaris, per això, s'implanten subproductes suggerits pels clients i es realitzarà llançaments de subproductes o actualitzacions dels quals, els usuaris que ja hagin adquirit el nostre producte principal gaudiran de promocions i ofertes superiors al públic no registrat.

**Nivell de producte:** En funció dels tipus de beneficis que ofereix el producte i la seva capacitat de poder satisfer les necessitats dels consumidors, aquest pot incrementar el seu valor i convertir-se en un producte més atractiu pel públic objectiu. [30] Per això, Game-Evol satisfà necessitats addicionals amb un producte tangible i, alhora, s'introdueix a l'últim nivell amb un producte augmentat que, contínuament, busca nodrir-se de noves característiques per satisfer totes les necessitats del consumidor tal com es mostra en l'annex 8. Aquesta necessitat de seguir innovant i de crear noves opcions de valor pel consumidor és un requeriment que s'ha de mantenir en el temps, si es vol fidelitzar als clients i ser competitiu.

#### 4.5.2. Preu

Els ingressos que percebrà Game-Evol estaran originats per la venda del videojoc principal i per la venda de les actualitzacions i subproductes / ajudes. La principal pretensió de Game-Evol és la d'oferir un producte que tinguin una molt bona relació qualitat/preu, malgrat això, s'ha de tenir en compte que l'ús d'un distribuïdor com Steam o Sony, pot reduir considerablement els ingressos i possiblement es requereixi incrementar el preu de venda. Els preus que marcaran els productes que oferirà Game-Evol es detallen a l'annex 9 en base a la competència observada, com es pot observar, en la fixació del preu es té en compte l'acabament del preu, és a dir, es marca just per sota del nombre enter següent (5 € o 7 €), ja que hi ha consumidors que perceben que així és menys costós. Dins de l'estratègia de preus, també s'oferiran descomptes per la fidelitat dels clients del ordre del 20% o 30% de descompte.

#### 4.5.3. Distribució

El canal de distribució que s'utilitzarà en el negoci s'elegirà definitivament per Junta d'accionistes, entre una **plataforma distribuïdora** o el **Web propi de l'empresa**. El tipus de distribució que es realitza en aquest projecte busca complir els tres objectiu específics següents:

- **Cobertura del mercat objectiu**
- **Coherència i control amb les altres variables de màrqueting**
- **Minimització del cost de distribució**

Respecte la longitud del canal de distribució [31], si es té en compte que la venda és per la pròpia web, hi ha una distribució directe, en canvi, si la venda és a través de la distribuïdora, és quasi directa ja que Game-Evol és el productor del videojoc o producte. Pel que fa al **nivell de servei** al client, es tindrà molt en compte la informació que rep directament el client per enquestes web amb promocions si les formula i s'establirà una comunicació fluïda entre el client i l'empresa en qualsevol dubte mitjançant e-mail d'atenció al client.

#### 4.5.4. Promoció i comunicació

Les estratègies de promoció i comunicació estan destinades a crear una imatge i identitat amb prestigi per disposar d'un avantatge competitiu.

**Venda personal:** Encara que la venda sigui online y no hi hagi un tracte directe amb el client i, per tant, "personal" és un element del mix de comunicació important per Game-Evol perquè adquireixi el producte i es creï un vincle que fomenti la construcció d'una relació. Per això, cal pensar que cada client és diferent i encara que la comunicació pugui ésser impersonal, caldrà adaptar el missatge a les seves característiques personals. És important informar al client dels mitjans de què disposa a la Xarxa per obtenir informació de Game-Evol i, sobretot, dels beneficis a la fidelitat que no tenen cap cost per ell (descomptes, sortejos, regals, promocions, entre altres). A l'inici de l'activitat es realitzarà una **Demo** que ofereix l'empresa perquè els clients potencials de Game-Evol puguin gaudir del producte en part i fer-se una idea de la qualitat i entreteniment que ofereix.

**Publicitat:** La publicitat que arriba a una quantitat molt important de públic objectiu és la televisió, però les tarifes són excessivament elevades, una opció més econòmica i efectiva, és la utilització de publicitat a la Xarxa, per exemple, a través de Google AdWords, cada cop que un client potencial busca un producte com el que ofereix l'empresa, els apareix l'anunci[32].

Altra opció innovadora de promoció i publicitat és la contractació o el pagament a Youtubers i/o Bloggers. Aquestes persones són experts en sectors i les empreses els contracten per a la prova dels seus productes mitjançant vídeos en el portal web Youtube visualitzat per tots els seus seguidors i no seguidors de manera que, indirectament, els hi fan promoció cap a un públic més concret, és a dir, més objectiu. De igual manera succeeix amb els Bloggers o les revistes especialitzades, per exemple, una web de parla Espanyola sobre videojocs és MeriStation[33] on milers d'usuaris avaluen, buscant informació i puntuen els videojocs de les diferents plataformes.

**Promoció de vendes:** Game-Evol pot crear promocions en moments concrets de productes o subproductes per exemple, en èpoques festives o reduir els preus durant un període per estimular la seva compra als usuaris. També es potenciarà la compra amb promocions o descomptes per aquelles persones ja usuàries i s'intentarà captar a nous usuaris oferint promocions a llarg termini, és a dir, compra ara el videojoc i en dos mesos tindràs 500 subproductes de regal. L'ús del client com a comercial també es pot dur a terme, informant al client que si invita a amigats o nous usuaris a la compra del producte, obtindrà regals i descomptes futurs, entre altres coses.

**Relacions públiques i patrocini:** Per tal de potenciar la imatge de la marca, Game-Evol considera important l'ús de notes de premsa, entrevistes o vídeo-tràiler en Youtube per donar a conèixer la marca. Es poden enviar Notes de premsa als diaris per generar publicitat [34] que reforci la imatge de la marca, amb missatges clau i amb accions prèvies de la marca que puguin ser notícia. Una manera de que el consumidor associï la imatge de la marca amb uns valors concrets, és amb el patrocini d'alguns Gamers[35], anualment tenen lloc campionats



de videojocs, de igual manera que els Youtubers, els Gamers ens poden permetre arribar a un públic objectiu més concret.

**Màrqueting directe:** Una de les fórmules que poden ésser utilitzades per Game-Evol és que el client rebí informació al seu correu electrònic de promocions, ofertes o altra informació d'interès mitjançant el newsletter que s'envia amb caràcter setmanal gràcies a un requeriment previ en el moment que l'usuari es dona d'alta en el compte oficial de Game-Evol.

#### 4.6. Estratègia digital

Game-Evol disposarà d'una pàgina web on hi ha contingut informatiu sobre el que representa la marca, el seu producte principal i les actualitzacions que vagin sortint i els subproductes així com les promocions, informació de les Xarxes socials on està present i tres canals de comunicació on el client/consumidor pot posar-se en contacte amb l'empresa (e-mail d'atenció al client, petició per registrar-se com a client i accés per clients). També cal potenciar la presència a les Xarxes Socials com Facebook, Twitter o LinkedIn, entre d'altres, ja que amb aquests mitjans Game-Evol pot promocionar els productes, mesurar alguns indicadors com els de tràfic, seguidors, fidelitzar. El públic objectiu es troba en unes franges d'edat en que l'ús d'Internet és molt habitual, per tant, és una fórmula gratuïta, on el cost és el temps de dedicació i, donat aquest punt, pot ser beneficiós per l'empresa contractar un **Community Manager** que administri adequadament, d'acord a l'estratègia de màrqueting i corporativa, les diferents comunitats on-line.

#### 4.7. Estratègia de branding

Cal fer actuacions destinades a crear, mesurar i gestionar la marca per poder maximitzar el seu valor en forma d'estratègia, una bona estratègia de branding pot permetre obtenir beneficis diferents minimitzar el risc de que els competidors intentin imitar el producte que comercialitza Game-Evol. Les activitats de comunicació per la creació de la marca han de ser de qualitat, més que una gran quantitat d'accions. Per crear Brand equity [15] cal seleccionar els diferents elements com **nom, logotip, símbols, eslògans, envasos, signes distintius**, etc. de manera que creïn marca i la consolidin. Tots aquests valors de la marca i els atributs del producte poden ajudar a introduir el **branding emocional** a l'estratègia, per a tal fi, és necessari que totes les persones relacionades amb l'empresa (treballadors, socis, col·laboradors, etc.) entenguin i apreïïn tot el que representa la marca per tal de poder reforçar-la. Per això cal realitzar també accions d'**Internal Branding** que informin i inspirin als treballadors a través de trobades o seminaris, tenir una Intranet on es publiqui informació, assoliments, èxits de la marca, etc. Part de l'estratègia de branding es pot desenvolupar a les Xarxes Socials, per mostrar una marca propera. Per últim, s'incorpora a l'estratègia, l'ethical branding situant a Game-Evol com a una empresa Socialment Responsable comportant una funció educativa adjunta al oci que promou el coneixement de parts de la història mitjançant els seu puzzles.

## 5 PRODUCCIÓ

### 5.1. Estratègia de producció, capacitat productiva i demanda

Game-Evol serà una empresa que, principalment, vendrà un producte informàtic o Software, és a dir, un Videojoc el qual es descarrega posteriorment després de haver realitzat la compra del producte via on-line des de les plataformes ja mencionades en l'apartat de màrqueting, a saber: Web pròpia d'empresa o Distribuïdor oficial (Sony Computer, Steam, etc). S'ha d'elaborar el videojoc i aquesta activitat és la més delicada i costosa ja que el personal necessari per a tal funció ha d'esser especialitzat i expert en el sector. Per aquest motiu, Game-Evol vol contractar a dos programadors informàtics, el primer, expert en programació motor per a l'elaboració de la matriu del videojocs i les principals funcions, l'altre, un programador Gràfic per al dissenys dels continguts, personatges i entorns del videojocs. Ambdós programadors seran avaluats inicialment i es monitoritzarà la seva activitat a través d'un dels socis fundadors, expert en la matèria. Arribat al punt de que l'evolució del desenvolupament és favorable i l'eficiència i professionalitat dels programadors és la desitjada, per a mantenir al capital humà integrat dintre de l'empresa es destinarà un percentatge del accionariat (Stock Options)[36] de l'empresa per a recompensar i fidelitzar el personal com a mètode per a evitar fugues de talent i retardar el projecte. Per últim, un cop desenvolupat el producte (videojoc o software) es realitzarà l'activitat comercial i per a tal funció, al ésser tot virtual, és imprescindible la presència d'un **Community Manager** per a donar visibilitat al producte a través dels canals on-line principals.

En resum, l'estratègia de producció passa per cercar i contractar al personal adequat en els espais temporals requerits (desenvolupament, comercialització, etc) per tal de garantir la viabilitat de l'organització.

### 5.2. Estratègia de recursos materials

**Localització:** La localització de la societat serà a nivell fiscal i comptable a Barcelona o la seva àrea metropolitana, per tant, acollint-se al Pla General Comptable (PGC) nacional, a la Llei 27/2014, de 27 de novembre de l'Impost sobre Societats[37] i les possibles ordenances municipals que afectin a la societat en qüestió d'eliminació de residus, serveis municipals, entre altres.

La seva localització és únicament per a qüestions mencionades en el punt anterior, ja que la venda on-line implica l'eliminació de les barreres geogràfiques i, per tant, no es requereix d'una localització estratègica per a arribar al major nombre de clients.

**Instal·lacions:** Durant la Fase I, els promotor del projecte han decidit que el local sigui de lloguer durant els primers anys de l'activitat comercial. Aquest serà suficientment ampli per a què puguin treballar còmodament tres empleats, i amb capacitat i espai per poder-hi incorporar més treballadors si l'empresa creixés en els mesos o anys posteriors a l'inici de la seva activitat. Per a optimitzar els recursos econòmics, els promotors consideren imprescindible les noves tendències corporatives actuals com el Coworking[38]. Aquesta opció permet destinar el espai mínim necessari com són menys de 20 m<sup>2</sup> on hi caven 3 o 4 treballadors amb el seu equipament i permet compartir costos amb altres empreses diferents reduint considerablement els costos i mantenint serveis i unes instal·lacions punteres així com poder utilitzar sales de reunions, entre altres que d'altre manera s'hauria de realitzar un esforç econòmic major.

**Mobiliari:** L'empresa disposarà de dos ordinadors, amb els seus respectius complements per a poder realitzar el desenvolupament del software o videojoc on, clarament, un estarà dedicat a la programació motora i l'altre a la programació gràfica amb el personal adequat respectivament. Es disposarà d'un tercer ordinador per a les activitats administratives i de gestió on els promotors del projecte realitzaran les oportunes activitats de contacte amb proveïdors, possibles clients, intermediaris, entre altres. S'habilita un quart ordinador, un cop finalitzat el desenvolupament del producte per a incorporar un Community Manager i moure el producte i la imatge corporativa abans del llançament oficial del producte. L'empresa Coworking posa el material mobiliari fixe (taules, cadires, etc).

**Equips Informàtics:** Els equips informàtics, entesos com a Hardware, ja s'han mencionat en el punt anterior, l'equipament informàtic que no s'ha mencionat és el Software, és a dir, les eines amb les que els programadors desenvoluparan la seva activitat, per aquesta raó es requereix l'adquisició de llicències de programes informàtics per a disseny gràfic ja que permeten i faciliten la labor del programador gràfic i permet avançar la feina i obtenir millors resultats. Tots aquests programes i requeriments de software són actius intangibles de la corporació i s'adquiriran en el mateix moment que l'actiu tangible ja que són imprescindibles pel desenvolupament del projecte.

**Utensilis:** El projecte de Game-Evol té com a avantatge que no requereix produir un bé físic sinó un software, per tant, s'elimina tot tipus de compres de matèries primeres a proveïdors però sí que es manté un consum de subministres energètics, lògicament però a més, es realitza un consum d'utensilis d'oficina com carpetes, paquets de fulls, bolígraf, llapis, entre altres.

### 5.3. Pla Logistic

**Elements basics:** S'entén com a element del Pla logístic la política general de la cadena logística, planificació integral, etc. Donat el cas de Game-Evo, al no existir producte físic, sinó software i de venda únicament on-line, no existeix una cadena logística física i els seus propis elements bàsics. La logística de Game-Evol es la distribució del Software via on-line a través, principalment del web propi de Game-Evol, sense intermediaris ni transport. El client realitza la descarrega del producte un cop s'inscriu com a client i realitza el pagament corresponent.

**Subministrament i servei al client:** Dintre del Pla logístic, el subministrament i servei al client s'entén com la previsió de ventes, gestió de comandes, etc. En Game-Evol, com hem comentat anteriorment, el subministrament al client es realitza a través de la web en un principi (es valorarà per Junta d'Accionistes la intermediació d'un distribuïdor oficial on-line com Steam o Sony Computer) on, al finalitzar el registre corresponent com a client i efectuar el pagament, es realitza la descarrega des del ordinador que prefereixi i sempre que vulgui, per tant, la previsió de ventes a nivell mundial es preveu en la taula 1 de l'Annex 11.

**Emmagatzematge:** El emmagatzematge i control inventari no existeix a nivell físic així com a molts altres negocis, si que es requereix un **Servidor**, és a dir, un macro-ordinador que s'encarrega de emmagatzemar tota la informació i protegir (realitzant còpies de seguretat per si sorgeix algun problema) les dades dels clients, el propi software o les modificacions que es realitzin.

**Compres i aprovisionament:** Les necessitats de compra i d'aprovisionament, es diferencien en dos graus on el primer Grau consisteix en les **licències i programes** adquirits i de temps limitat a uns pocs anys, en funció del software per al desenvolupament del producte i el segon Grau consisteix en els **utensilis d'oficina** requerits per les activitats administratives i de gestió.

#### 5.4. Planificació temporal

La posada en marxa de l'empresa porta associat un període temporal, derivat tant dels tràmits administratius com del temps de constitució física de la empresa o entitat així com la resta de les activitats pròpies del negoci però cal establir una planificació prou detallada de manera que aquest període transcorri de la manera més fluida possible. El cronograma (annex 11) és un esquema seqüencial del temps, on s'observen les diferents tasques a realitzar i el possible temps de realització. En aquest esquema es delimita la data de inici i culminació d'activitats-tasques, així com les etapes de planificació.

#### 5.5 Disseny Organitzatiu

**Organigrama, descripció dels llocs de treball i funcions:** L'empresa de Game-Evol tindrà dos treballadors en el inici de la seva activitat comercial (Fase I) exclusivament contractats per al desenvolupament del videojoc, cada un especialitzat en un sector, a saber: Programador Gràfic i Programador Motor. Els promotors o emprenedors realitzaran una activitat de control (control de l'evolució del projecte) i assessorament i gestió de l'organització sense remuneració fins que no es desenvolupi el producte definitivament. Un cop finalitzat el desenvolupament i entrat en la comercialització, es realitzarà la contractació d'un expert en màrqueting on-line o Community Manager per a millorar l'eficiència i comercialització del producte previ al seu llançament definitiu. (Quadre 1 del annex 11). Durant la Fase II, l'organigrama s'expandeix mantenint una estructura semblant, és a dir, direcció, desenvolupament i màrqueting però, lògicament, amb contractació de major nombres de professionals i experts pels nous requeriments tècnics. Es preveu que l'empresa necessiti dels següents llocs de treball (La descripció i les tasques venen detallades en el esquema 1 del Annex 11):

- **CEO o Director General**
- **Director de Producció**
- **Programador Gràfic**
- **Programador Motor**
- **Community Manager**

#### 5.6. Estratègia de RR.HH.

**Gestió de les persones:** L'estratègia de recursos humans de Game-Evol té com a propòsit els següents objectius: **Aconseguir crear mentalitat i esperit d'equip**, generant sinèrgies en el treball i el coneixement i crear un estil de direcció dinàmic, actual, que afronti els reptes moderns. El segon propòsit consisteix en que l'estratègia de recursos humans de Game-Evol anirà dirigida a **marcar una data límit pel desenvolupament** del projecte malgrat es pot finalitzar amb més antelació.

**RSC en l'àmbit laboral:** La Responsabilitat Social Corporativa, donada la nostre capacitat, volem realitzar les següents activitats:

- **Medi-ambient:** Game-Evol considera important la gestió de residus i realitzarà la separació dintre de les oficines dels pocs residus de paper, plàstic o electrodomèstic informàtics.
- **Educació:** Game-Evol pensa contactar amb les universitats de la zona, de cara a la Fase II, per oferir un contracte de formació-becari pels alumnes que cursin programació del sector d'entreteniment i videojocs i crearà una beca de 4.000 euros al any pel millor estudiant del Grau de Videojocs de la Universitat Politècnica de Barcelona[39] fins a finalitzar la seva formació.
- **Empleats:** Game-Evol vol estimular la creativitat dels seus treballadors per a ésser més productius en aquests camp, per tal d'això, en la Fase I Game-Evol no pot oferir condicions com altres empreses però sí que un horari flexible als seus treballadors per a que, puguin realitzar les seves activitats quan més motivats estiguin.
- **Clients:** Realitzarem un registre de queixes i incidències per a solucionar breument qualsevol problema per a poder complir amb l'objectiu principal.

### 5.6.3 Retribucions

Els salaris dels treballadors estaran d'acord amb la mitjana del mateix sector d'activitat, això implica que, malgrat el sou a partir del Conveni Col·lectiu del Sector de les TIC esta determinat, els sous per a especialitzat i amb experiència per aquest sector en creixement són més elevats que els citats en el Conveni Col·lectiu[40]. El règim de la Seguretat Social i la cotització de cada treballador serà el determinat per la seguretat social (SS) a contingències comuns [41] que consisteix en el 23,60% del salari brut, incloses les pagues. Per lo que respecte als emprenedors, es quantifica una remuneració simbòlica per qüestions de despeses de desplaçament i transport per a que la situació pels emprenedors no sigui tant estressant i complexa. El conjunt d'aquestes retribucions es poden observar en la Taula 2 de l'Annex 11

**Font de reclutament i mètodes de selecció del personal:** Les principals fonts de reclutament seran els canals actualment més habituals, és a dir, externes així com per exemple, el web Infojobs o la xarxa social especialitzada en tema laboral LinkedIn. La selecció de les persones serà en funció d'aquelles que s'adaptin més a les nostres necessitats i mitjançant una entrevista personal.

Game-Evol considera de molta importància aconseguir l'avantatge competitiu tecnològic i de coneixement envers la competència, per aquest motiu, en un futur i quan es pugui ampliar la plantilla, hi haurà un equip de treball que s'ocuparà exclusivament, de la recerca de l'excel·lència, de la millora contínua, i del control dels estàndards del videojoc. Aquesta àrea serà l'encarregada de promoure comunicacions.

## 6. **PLA FINANCER**

### 6.1. Estratègia Financera

Amb l'estratègia financera el que es pretén és obtenir tots els recursos necessaris perquè l'empresa pugui desenvolupar la seva activitat.

**Objectius Financers:** Un dels objectius financers principals és el d'**obtenir una rendibilitat** adequada al tipus de mercat i a la inversió realitzada amb els recursos propis i externs a llarg termini. Per altra banda, un altre objectiu de l'empresa és el d'arribar a l'**autofinançament**, de manera que l'empresa no tingui necessitat de recórrer a fonts de finançament externes. Aquest projecte té un **risc mitja-elevat** degut a que consisteix en una activitat creativa amb possibles dificultats tècniques però la seva rendibilitat és elevada perquè és un mercat creixent que pretén captar un gran nombre de clients i, per tant, uns importants beneficis econòmics.

**Obtenció i captació de recursos:** Per tal de finançar el total de les despeses per desenvolupar el projecte es cercarà capital privat a través de Business Angels, capitals risc, fons d'inversió o plataformes d'inversió. Es contractarà al iniciar l'activitat dos programadors on la seva experiència implica un salari elevat. Les aplicacions i/o software necessaris com a eines pel projecte representen un percentatge inferior clarament de la inversió total, però són imprescindibles per tal de realitzar l'activitat de igual manera que la compra de l'equipament informàtic per a tal funció. Per altra banda, existeix un arrendament operatiu del local en el que es durà a terme l'activitat a través d'una societat de Coworking, lo qual permet tindre un cost clarament inferior. A part del cost de lloguer, també s'ha de tenir en compte el cost de subministrament de serveis com llum, aigua, internet i telèfon en la part proporcional que s'estableixi amb el contracte de la societat de Coworking. A la Taula 1 de l'Annex 12 es mostra la inversió necessària sense tenir en compte el personal o capital humà, pel que fa a l'amortització, la Llei 27/2014 (art. 12)[42] estipula els coeficients i els períodes màxims en anys d'amortització pels diferents elements (Taula 2 del Annex 12).

Com a resultat tenint que, per una banda hi ha la **inversió inicial** amb elements de l'actiu intangible i material per un import total de 62.760 € (IVA inclòs) i un altra part de **tresoreria inicial** per valor de 455.000€. La forma de finançar aquestes necessitats serà per mitjà del capital aportat a la societat principalment i que cobreixi el 100% de les necessitats, posteriorment, es presentarà sol·licitud a totes les ajudes possibles per tal de tenir més marge de maniobra respecte als fons de la societat. Per tant, el **capital desemborsat** serà de 506.000 euros. Al tractar-se d'una Societat de Responsabilitat Limitada, el capital mínim que cal aportar a la societat és de 3.000 euros (art. 4.1 del TRLSC)[43]. Com el projecte requereix de creativitat i treball tècnic, l'empresa no vol endeutar-se amb prestem per evitar no finalitzar el projecte

**Política de remuneració del capital:** Quan l'empresa obtingui beneficis i, un cop compensades les possibles pèrdues de l'exercici anterior, hi ha previst dotar a la reserva legal el 10% d'aquest, fins a arribar, com a mínim, al 20% del capital social [43] i fer una dotació a la reserva voluntària del 50% que servirà per a finançar la Fase II. Finalment, es farà el repartiment del 40% dels beneficis pels socis. La forma de distribuir el benefici serà en funció dels percentatges o participacions que cada soci disposarà del total de l'empresa i, pel segon i tercer exercici, s'espera un repartiment com el que es mostra a la Taula 3 del Annex 12

**Planificació d'ingressos:** La interacció amb els usuaris, les noves funcions i el gran dinamisme que ofereix el nostre videojoc, destaca sobre la resta de videojocs del sector i del

gènere permetent, conjuntament amb l'estratègia de màrqueting on-line, obtenir una gran distribució en la xarxa i aconseguir una gran demanda. El preu del producte principal és de 19,95 euros amb IVA i 16,48 euros sense IVA. Per altre banda, també es calcula les actualitzacions i ajudes pels usuaris en la Taula 4 del Annex 12. A partir d'aquestes dades i del nombre estimat de clients/descarregues, es pot calcular el import total dels ingressos per vendes (sense l'IVA) tal i com es pot veure a la Taula 5. Durant el tercer i quart any, es tindrà en compte varius factors com la variació real del IPC i les vendes realitzades i estimades en aquell moment per a valorar una possible apreciació o devaluació del preu del producte i dels subproductes.

**Planificació de despeses :** Dins del pressupost de les **despeses de comercialització** que són necessàries per aconseguir les vendes, hi ha els següents conceptes:

- Les despeses del personal de màrqueting (Community Manager)
- Despeses dels principals líders d'opinió (youtubers, Bloggers, etc)
- Les despeses en publicitat (branding) on-line
- Els subministraments (aigua, electricitat, Internet i telefonia)
- (Opcional) 1/3 del preu de venda al públic en cas d'utilitzar plataformes de distribució on-line com a cànon o tarifa per a la seva comercialització.

Pel que fa a les **despeses del personal**, al Pla de recursos i operacions ja es va quantificar el sou del primer any dels dos llocs de treball remunerats, un pel programador motor i l'altre, pel programador gràfic on, ambdós, seran contractats per la direcció oferint en ambdós casos, un salari mitjà-elevat per tal de cercar professionals adequat i que ofereixi resultats clars i, arribat el cas de obtenir bons resultats, oferir participacions a la societat en forma d'Stock Options per a aquesta professionals a mètode d'evitar fuga de capital humà prioritari.

Per altre banda, fins a que la empresa no generi vendes, no s'adjudicarà cap salari als socis fundadors i promotors però si es mantindrà una petita remuneració per a despeses de transport i dietes pels promotors per la quantitat de 200 euros mensuals per a cada un dels promotors (2.400 euros al any per cadascun). Com a costos importants lligats als sous, hi ha el pagament de la Seguretat Social dels treballadors i de la quota d'autònoms del soci principal promotor. En el cas de la cotització del treballador, s'han mantingut els percentatges actuals dels tipus de cotització pels tres anys, i en el cas del soci adscrit al RETA, s'ha previst un increment de l'1% de la base mínima de cotització pel segon i tercer exercici. [44]. A les Taules 6, 7, 8 i 9 de l'Annex 12 hi ha la informació econòmica referent a les despeses de personal (sou i seguretat social) de cada treballador.

Seguint amb els costos, hi ha la despesa de lloguer de les oficines de Game-Evol que s'ha xifrat en 19 euros al mes, sense IVA gracies a l'empresa de Coworking. Aquestes oficines es mantindran fins que l'empresa requereixi d'espais més gran per haver finalitzat el producte i, per tant, les noves oficines tindran un preu de lloguer sense IVA no superior als 1.000 euros mensuals. Els costos per aquest concepte es detallen a la Taula 10 de l'Annex 12.

La direcció té calculada entre promocions, fires, publicitat on-line, youtuber i blogger aproximadament un **40.000 euros anuals amb branding i publicitat** sense IVA ja que consideren prioritària aquestes eines per tal d'arribar al màxim nombre d'usuaris. El cost per aquest concepte es detalla a la Taula 11 de l'Annex 12.

Per últim, els costos dels **subministraments necessaris** per l'activitat de la oficina com és l'aigua, l'electricitat i la telefonia, inclòs el servei d'ADSL, sense l'IVA, és el que s'indica a la Taula 12 del Annex 12 i el seu valor s'ha incrementat en cada exercici en un 6% ja que hi ha conceptes en què els preus fluctuen molt.

Per altra banda, hi ha una sèrie de costos indirectes com a **despeses d'estructura** com "**Altres despeses**", és a dir, material complementari que necessiti la oficina: productes neteja i material d'oficina. El pressupost de costos indirectes de comercialització, a banda de l'IVA del 21% és el que apareix a la Taula 13. O també els **Serveis bancaris** relacionats amb els comptes oberts a entitats bancàries, que es pressuposen de 15 € mensuals, amb un increment de l'1,5% al 2017 i el 2% en el 2018 i amb el servei de pagament amb targeta de crèdit (TPV) el qual inclou el pagament de la taxa de descompte que va en funció de les vendes per aquest mitjà i que s'estima que serà d'un 0,2% de la venda, i la comissió d'instal·lació a l'inici de l'activitat i el manteniment del TPV [45][46]. A la Taula 14 es veu el detall de tots aquests conceptes. Costos de **constituïció de la societat** per import de 492€, els quals inclouen l'escriptura pública (300€), la inscripció al Registre Mercantil (150€), la legalització de llibres (25€) i el certificat negatiu de la denominació de l'empresa del Registre Mercantil (17€). Dotacions a l'**amortització** de l'immobilitzat d'acord als coeficients d'amortització lineals detallats a l'apartat 1.2.2., les quals ascendeixen a 6.833,33€ durant els primers dos exercicis. Per últim hi ha la despesa relacionada amb l'**Impost sobre el beneficis** en què s'aplicarà el que disposa l'article 29 de la Llei de l'Impost sobre societats, com el primer any es preveuen pèrdues, durant els dos anys següents en els que hi ha beneficis, s'aplicarà un 15% de tipus de gravamen. La liquidació de l'Impost sobre beneficis es detalla a la Taula 15 i es veu com l'any 2017 es compensa la quantitat negativa de l'any 2016 originada a causa dels resultats negatius.

**Planificació de tresoreria:** La planificació de tresoreria es realitza des de la perspectiva de cobrir les necessitats a curt termini i evitar problemes de liquiditat i tresoreria a l'empresa. En el tipus de negoci de videojocs de PC, el període de cobrament dels productes és al comptat, és a dir, en el mateix moment de la venda, ja que al ser on-line, si no es realitza el propi pagament, no es genera la opció de descarregar el producte o subproducte per lo que alhora evita problemes d'impagaments dels clients. Es calcula que la major part dels clients pagaran en targeta (80%) pel valor de la compra, i un 20% ho faran amb servei PAY-PAL. Per això, es tenen en compte els costos que s'apliquen per disposar del servei de TPV i la taxa de descompte que és molt reduïda (al voltant del 0,2%). Tot i amb això, es consideren pagaments al comptat. Al ser un model de negoci en el que l'aprovisionament és nul i les vendes es produeixen a molt curt termini, el període mitjà de maduració econòmic (PMME) és molt curt. Es preveu una dotació única de 155.000 euros de tresoreria dins de la inversió inicial per a la compra imprevista d'algun servei o producte no previst i per la compra mensuals de material d'oficina que és escàs en comparació amb la resta de despeses. Pel que fa a l'IVA, durant el primer any hi ha un saldo a favor de l'empresa per la inversió realitzada, el que comporta que no s'hagin de realitzar les liquidacions durant l'any. Respecte a l'augment de preus (inflació) es tenen en compte valors entre 1,5% i el 1,8%, tenint en compte les polítiques del BCE ja que la situació actual de l'índex de preus al consum és al voltant de l'1% [47]. Tot i que hi ha casos que s'apliquen percentatges diferents, detallats a l'apartat 1.1.

### 6.3. Escenaris de mercat

A continuació es detallen els diferents escenaris de mercat que s'han generat d'acord a modificacions d'algunes variables dels models, obtenint tres escenaris: previsible, pessimista i optimista. En tots els casos, s'ha realitzat una previsió de les vendes de l'empresa, s'ha calculat el punt mort, la tresoreria necessària i s'ha confeccionat el compte de pèrdues i guanys.



Per obtenir el valor del punt d'equilibri o punt mort s'utilitza la fórmula que mostra el seu valor en unitats monetàries, és a dir, amb l'obtenció de la xifra de vendes, ja que no es tracta d'una empresa productiva i, tots els càlculs, s'han realitzat a partir d'un tiquet mitjà de venda:

**Punt d'equilibri** = Costos fixes /  $1 - (\text{Costos variables} / \text{Vendes})$

### 6.3.1. Escenari previsible

En l'escenari previsible s'han calculat les vendes amb valors semblants als que els promotors donen en la partida d'ingressos de mitjana de vendes anuals. Aquests valors es poden veure a la Taula 16 del Annex 13.

Respecte al valor del punt mort en l'escenari previsible, el qual mostra les vendes necessàries per tal d'obtenir un benefici igual a zero, es pot veure a la Taula 17 del Annex 13 com el primer any l'empresa no arriba a aquest punt d'equilibri pel fet que el producte s'està desenvolupant, per tant, no es genera cap ingrés i tot són despeses. En canvi, el segon any (2017) cap al final, es comença a comercialitzar el producte generant ingressos important on la xifra de vendes ja és superior al valor del punt mort, el que es reflecteix en l'obtenció de beneficis en aquest any i al 2018. Per cada augment de les vendes que es produeix, es genera un increment molt més gran del benefici ja que els costos fixos es reparteixen entre un valor més gran de les vendes. En aquest sentit, l'any 2017 s'assoleix un benefici de 6.590.917,18€ i al 2018 de 17.141.164,82€, tal i com es pot veure al compte de pèrdues i guanys esmentat.

Pel que fa a les **previsions de tresoreria** es parteix d'un valor inicial de 155.000 € aportat en la inversió que és suficient per cobrir les necessitats de l'empresa. Si s'estudia el flux de tresoreria del primer any, es veu com en cap moment l'empresa es queda sense fons, tot i les pèrdues dels primers mesos, per tant, la quantitat sembla raonable per cobrir totes les necessitats inicials, ni que a final de l'exercici el valor sigui menor a l'aportat. Tot i amb això, durant el primer exercici no es generen fluxos de caixa positius, sinó negatius, Per això, la necessitat de fer una aportació inicial de tresoreria per fer front als primers mesos d'activitat.

### 6.3.2. Escenari pessimista

En l'escenari pessimista s'han realitzat estimacions que contemplen un empitjorament dels valors obtinguts en l'escenari previsible. En aquest sentit, les previsions indiquen que el nombre d'unitats venudes és un 90% menor que en l'escenari previsible, a l'any 2017, i pel 2018 i 2019 també es pressuposa una reducció de les vendes d'un 70%, respecte a l'escenari previsible. És possible un descens menor depenent de si arriba a existir en aquest moment altres productes que ofereixin igual o major condicions de joc que el nostre producte. Respecte als altres costos variables, es tenen que les despeses bancàries per TPV lligades a les vendes també disminueixen. En aquest nou escenari hi ha una disminució considerable de les vendes del portal de descarrega del videojoc situant-se en els valors que es mostren a la Taula 18 en l'Annex 14 on es pot veure que, l'increment de vendes de l'any 2017, és menor que en l'escenari previsible, el que també comporta una reducció dels valors de 2018.

Pel que fa al valor obtingut del **punt mort** en l'escenari pessimista al primer any no es realitzen vendes, en canvi, en el següent les vendes cobreixen els costos variables i fixes però no donen un ampli abast per invertir o planificar el possible inici de la Fase II. Tot i amb això, al 2017, 2018 i 2019 ja es supera la xifra del punt d'equilibri per aquests anys, tot i que amb menor quantitat que en l'escenari previsible, el que afecta al volum de beneficis obtinguts en aquests exercicis, el qual és substancialment menor.

Pel que fa a les previsions de tresoreria on es parteix d'un valor inicial de 155.000 € aportat en la inversió, és suficient per cobrir les necessitats de l'empresa malgrat els beneficis s'han reduït considerablement, la situació permet cobrir totes les necessitats.

### 6.3.3. Escenari optimista

En l'escenari optimista es preveuen valors elevats per sobre les expectatives calculades pels promotors, el que suposarà una millora dels resultats per una previsió de vendes més elevada on, l'any 2016 es tracta de desenvolupar el producte, per lo que no es pot realitzar cap venda. Malgrat això, l'any 2017 en comptes de finalitzar el desenvolupament quasi a final d'any, a meitat del 2017 ja estem realitzant la fase de comercialització. Aquest mateix any, la campanya de Nadal genera una gran expectativa que es tradueix en un increment de les vendes del 50% respecte al mercat previsible. Pel que fa a l'any 2018 i 2019 també s'incrementa la diferència de vendes respecte al mercat previsible en un 30% (Al incrementar les vendes, s'incrementa la taxa de descompte del TPV).

L'escenari optimista preveu un valor de les vendes força més elevat el que fa millorar la situació del negoci i els seus resultats. A la Taula 20 del Annex 15 es mostra la xifra de vendes pels tres exercicis. Pel que fa al valor obtingut del **punt mort** en l'escenari optimista, al primer any no es realitzen vendes, és a dir, no hi ha canvis respecte als demés escenaris, en canvi, en el següent anys, les vendes són més elevades que la resta d'escenari cobrint perfectament els costos variables i fixes i permeten invertir en l'inici de la Fase II abans de finalitzar l'any 2017 tal com mostra la Taula 21 de l'Annex 15.

Pel que fa a les previsions de tresoreria on es parteix d'un valor inicial de 155.000 € aportat en la inversió, és suficient per cobrir les necessitats de l'empresa durant el primer any ja que el següent any es genera quantitat suficient per iniciar altres activitats com la Fase II de Game-Evol.

### 6.4. Planificació de la tresoreria

La planificació de la tresoreria mensual detallada del primer any es mostra a les Taules 22, 23 i 24 de l'Annex 16 i, correspon a l'exercici 2016 de l'escenari previsible. En la taula 22 no s'aprecien ingressos lògicament ja que, com s'ha mencionat en varies ocasions al llarg d'aquest projecte, durant el 2016 es desenvoluparà el producte, per tant, no hi haurà cap tipus d'ingrés. Amb relació als pagaments, amb excepció de la Seguretat Social és a 30 dies, la resta de conceptes es liquiden el mateix mes.

A l'inici de l'activitat es tenen que afrontar uns costos superiors que en altres mesos com són les despeses de constitució, la compra dels equipaments i programes necessaris per a l'activitat, la contractació del TPV, entre altres. Per això, aquestes quantitats es preveuen en el moment de decidir la tresoreria que s'aportarà al projecte per suportar els pagaments dels primers mesos.

Altres aspectes que es tenen en compte de cada mes són els mencionats en el punt de "Planificació de Despeses". Per tot això, es fa la previsió d'una necessitat inicial de 155.000 euros que permeti cobrir els pagaments, durant el primer any d'activitat, mentre que per l'any 2017 o segon exercici, es calcula igual necessitats amb la diferència que cap el segona meitat de l'any, es preveu finalitzar el projecte per a iniciar la seva comercialització, de manera que a partir del mes de Octubre-Novembre del 2017 es comenci a ingressar per les vendes realitzades i salda els saldos negatius com a conseqüència d'aquests anys i mig de desenvolupament.

## 6.5. Balanç i compte de resultats al 2017

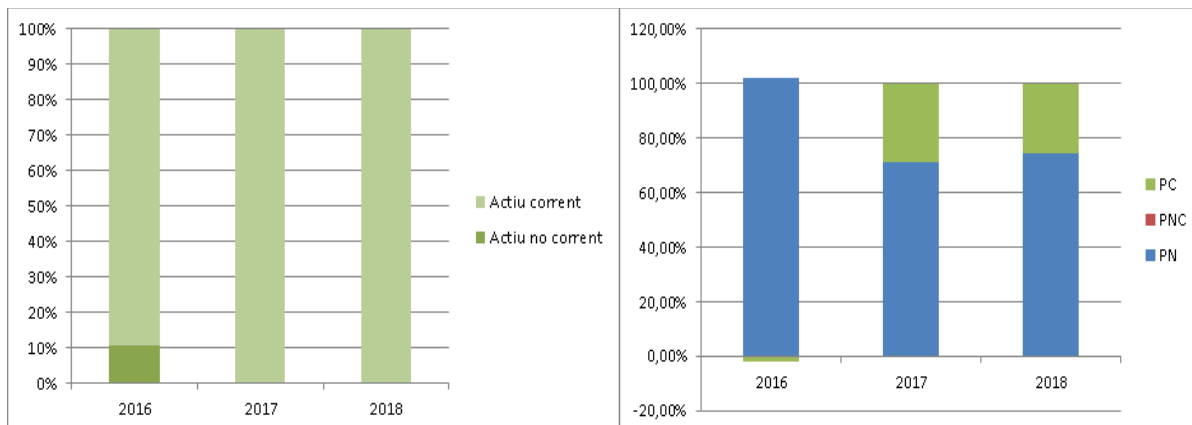
### 6.5.1. Previsió de balanç de situació al 2017

A la Taula 25 de l'Annex 17 es mostra el balanç de situació provisional per l'any 2017 de Game-Evol, d'acord a totes les dades de l'escenari previsible. Respecte el balanç de l'empresa a continuació s'analitzen diverses variables que són importants per preveure la situació de l'empresa:

- L'actiu corrent (99,62%) representa més del triple del passiu corrent (28,64%) el que significa que l'empresa no té problemes de liquiditat, sinó que hi ha gran part de l'actiu corrent d'excés que cal rendibilitzar. De fet aquesta infrautilització de l'excés de caixa es pot veure també en el fet que tot l'actiu corrent correspon al disponible i, per tant, supera amb molta quantitat a les obligacions a curt termini (passiu corrent).
- Els fons propis de l'empresa representen el 100% del patrimoni net, el que significa que l'empresa disposa un capital excessiu, el que torna a confirmar la necessitat de buscar rendibilitzar aquest excés, ja que sinó les sòcies estan fent un esforç del que no obtenen un bon rendiment, per això s'invertirà en aquest mateix any o l'inici del següent en la Fase II mitjançant l'adquisició de nou equipament i instal·lacions (actiu no corrent) i mitjançant la contractació de major personal.

L'anàlisi de la situació es mostra de forma més visual a la Imatge 1, on hi ha les diferents masses patrimonials en un gràfic amb els seus percentatges. En el cas de l'actiu corrent, no s'han diferenciat les diferents partides que inclou ja que tot el seu valor correspon al disponible.

Imatge 1. Estructura del balanç per masses patrimonials



Respecte a la situació financera de l'empresa, el patrimoni net respecte els recursos totals, representa entorn al 70 – 75% un cop iniciada l'activitat, el que mostra que l'empresa està utilitzant capital propi per finançar la seva inversió total i, per tant, té una posició econòmica forta. La proporció respecte l'endeutament a llarg termini és zero i és l'objectiu de la societat ja que no vol dependre d'entitats bancaries que retardin el projecte, el que li dona certa garantia davant de possibles situacions de dificultat i no ofereix possibilitats d'endeutament amb finançament aliè, si li fos necessari. Si calculem el fons de maniobra que té l'empresa (actiu corrent - passiu corrent), veurem com aquest és positiu i excedeix del valor raonable per la necessitat d'utilitzar l'excés de tresoreria en un destí més rendible tal com es pot veure en la Taula 26 del Annex 17

L'empresa no es troba en cap situació d'inestabilitat financera, ni l'any en que no realitza cap ingrés perquè hi dedica fons al desenvolupament del videojoc ni els anteriors si tenim en compte que sempre hi ha un fons de maniobra positiu. Però tot i que es recomana que aquest sigui prou ampli, s'estarien destinant recursos a llarg termini que comporten un cost per finançar les partides de tresoreria que no donen quasi rendibilitat a l'empresa, en comptes d'utilitzar-lo en inversions més rendibles o minorant el finançament, per aquest motiu, al finalitzar el segon exercici, s'iniciarà les inversions en la Fase II de Game-Evol disminuint la tresoreria disponible però incrementant els actius no corrents.

### **6.5.2. Previsió del compte de resultats al 2017.**

En aquesta part del pla financer s'analitza un dels objectius de l'empresa que consisteix en aconseguir els màxims ingressos evitant la generació de pèrdues, per això, el compte de pèrdues i guanys de l'escenari previsible ens permetrà fer un anàlisi econòmic al comprovar com genera els resultats l'empresa i si hi ha àrees de millora.

A la Taula 27 de l'Annex 17 es mostra el compte de resultats provisional pel 2017 amb l'anàlisi mitjançant percentatges horitzontals comparant els tres exercicis i establint com a any base el 2016. En aquest anàlisi es veu com les vendes han evolucionat positivament i en dos anys (del 2017 al 2018) han augmentat un 156%. Per contra, el salari s'observa un increment del 2016 al 2017 per la incorporació del Community Manager en l'empresa i, malgrat del 2017 al 2018 hi ha una reducció del 2%, és falsa ja que s'ha eliminat les compensacions en els promotors de transport i dietes de 200 euros mensuals a la espera de votació per junta d'accionistes d'un sou més adequat.

En principi, aquesta partida s'hauria d'anar estabilitzant però donat que es té intenció d'iniciar la Fase II a finals del 2018, si es mantenen els pronòstics, això implicarà una incorporació important de personal a l'empresa amb la corresponent incrementació de la despesa en salaris. Pel que fa a les Altres despeses d'explotació el valor del 2018 respecte l'any 2016 es mantindran contents, encara que es plantejarà la possibilitat d'incrementar-los en un 10% un cop s'hagi realitzat el trasllat a les noves oficines per l'increment de l'espai que té lloc. Tot i això, el resultat d'explotació de 2017, tot i aparèixer en negatiu el percentatge horitzontal pel valor del 2016, es pot veure com ha augmentat considerablement, passant d'un valor negatiu de -153.461,50€ al 2016 als 7.754.020,22€ del 2017 i, posteriorment, l'increment és del 160% del 2017 al 2018. El resultat de l'exercici expressa aquestes variacions favorables a l'empresa amb l'obtenció d'uns beneficis prou importants pel tipus de negoci, superant-se la situació complicada del primer any d'inici de l'activitat.

Totes aquestes dades reforcen el fet de què Game-Evol aconsegueix augmentar considerablement les vendes en tres exercicis i manté una estructura de costos que es manté bastant estable d'un exercici a l'altre, sobretot pel que fa als costos fixos, amb excepció d'alguna modificació arribat el moment de desenvolupar la Fase II ja que hi ha un increment dels sous, les instal·lacions i l'equipament necessari per a tal activitat.

## **6.6. Política de finançament del creixement previst**

El creixement que pot experimentar Game-Evol no únicament ve realitzat pel producte principal de la Fase I (nom definitiu per determinar), com s'ha comentat al llarg d'aquest projecte, durant la Fase II es crearà un altre videojoc més innovador i revolucionari que pretén trencar els records de vendes del sector i, per tal objectiu, es cercarà finançament a través dels beneficis obtinguts en la Fase I.

De igual manera, en la Fase I, abans de desenvolupar finalment el producte, es poden buscar altres mètodes d'ingressos a través de jocs d'aplicacions mòbil o jocs de xarxes socials que no solament poden generar un benefici sinó que, poden permetre obtenir més contacte amb el client real del prototip de la Fase I i, a través d'aquests videojocs menors, obtenir informació estratègica per a perfeccionar el producte final.

Game-Evol no sol·licitarà cap prestem bancari ni préstecs públics, en aquest sentit, la política i voluntat de l'empresa és optar per l'autofinançament ja que es creu que l'import de les despeses que caldria afrontar i de la inversió de capital es pot obtenir de forma interna. De igual manera, es pretén eliminar qualsevol dependència cap al sector bancari per a poder optar-hi com a "última carta" si es requereix finalment però, els promotors consideren que per aquest projecte és imprescindible un perfil d'inversor més centrat en la rendibilitat a llarg termini que no pas a curt termini com es pretén a través d'un préstec.

## 6.7. Ràtios

Game-Evol com altres empreses, s'analitza la seva viabilitat a través d'un **anàlisi dels estats financers** mitjançant la presentació de diferents ràtios de liquiditat, endeutament, gestió d'actiu, terminis de pagament i cobrament, ràtios de rendibilitat i autofinançament i de mesurament del creixement equilibrat. Per realitzar el seu càlcul es tenen en compte partides del balanç i del compte de resultats provisionals.

### - Liquiditat

En primer lloc, s'analitzarà el grau de liquiditat de l'empresa amb les ràtios que apareixen a la Taula 27 del Annex 18 i, alhora, es compararan entre els diferents exercicis. Pel que fa a la **ràtio de liquiditat** del primer exercici, aquesta apareix en negatiu de manera considerable perquè hi ha pendent d'ingressar l'IVA que l'empresa ha suportat en excés a causa de la inversió inicial, però en especial pel resultat negatiu com a conseqüència dels salaris que s'han saldat i el no ingrés de cap quantitat, lo que implica una falta de liquiditat important. A partir del segon any, el seu valor supera la ràtio recomanable entre 1,5 i 2 el que indica que no té cap problema en atendre els deutes a curt termini però que perd rendibilitat per un excés d'actiu corrent, per tant, es pot dir que a l'any 2017 l'actiu corrent cobreix en 3,48 vegades el passiu corrent i al 2018 aquest valor encara és superior, de 3,92.

La **ràtio de tresoreria** també té el mateix valor ja que hi ha una rotació de producte molt elevada. Amb relació a la **ràtio de disponibilitat** al primer any és negativa pel comentat en el paràgraf anterior, però a l'any 2017 i 2018 confirma que l'empresa no tindrà problemes per atendre els pagaments, però que existeixen actius ociosos que cal rendibilitzar.

Les ràtios de **fons de maniobra** mostren el pes que té aquest en relació amb les vendes i a l'actiu de l'empresa. Amb relació al seu valor sobre vendes, aquest ens indica la posició a curt termini ja que l'empresa pot tenir vendes elevades però no cobrar-les, el que acabaria portant-la a problemes de liquiditat, però aquest no és el cas. Pel que fa a la ràtio obtinguda sobre l'actiu aquesta ens diu el percentatge de la inversió total que representa el fons de maniobra.

### - Endeutament

A la Taula 28 del Annex 18 es pot veure com la **ràtio d'endeutament** està en valors no molt elevats, situant-se al entre el 25 i el 30%, el que mostra que l'empresa no té un endeutament excessiu i, per tant, està suficientment capitalitzada. Malgrat això, en el primer exercici (2016) s'observa aquest ràtio en negatiu del 0,02%, lo que indica un endeutament molt baix, casi nul

però a curt termini. A l'any 2018 el valor d'aquesta ràtio s'incrementa però mantenint-se estable sense superar el 30% perquè l'empresa té un excés de fons propis, el que té relació amb el fet de disposar de tresoreria sobrant. Si l'empresa segueix tenint aquest resultat malgrat iniciada la Fase II es podria optar per un retorn del capital al seus socis, de manera que es reduiria aquest excés de fons propis i hi hauria una situació més equilibrada

La **qualitat del deute** ens indica en quin percentatge l'empresa té deutes a llarg termini i, per tant, en quina proporció són a curt termini, respecte el total del patrimoni net i passiu. Donat que Game-Evol no disposa de deutes a llarg termini per la seva política de no endeutament, aquest ràtio és igual a zero.

Amb relació a la **ràtio de capacitat de devolució** del deute com més elevada sigui més mostrarà la capacitat que té l'empresa de retornar els préstec però, en aquest cas, el ràtio en el primer any no es deu per aquest motiu sinó perquè tant el numerador com el denominador són nombre negatius (Benefici o resultat d'explotació negatiu i passiu corrent negatiu), en canvi, en els pròxim exercicis, aquest ràtio és més baix que en el 2016 perquè tant el passiu corrent com els beneficis són positius, és a dir, Game-Evol ha obtingut importants beneficis mentre que també s'ha incrementat el passiu corrent, és a dir, els deutes a curt termini.

El rati de **cobertura de despeses financeres** és nul perquè al no existir prestem, no existeix tal despeses de igual manera que succeeix amb el ràtio de cobertura de les quotes del préstec.

#### - **Gestió d'actiu.**

En l'anàlisi de la gestió de l'actiu el que es fa és avaluar si l'empresa utilitza eficientment els actius, estudiant el seu rendiment. A la Taula 29 del Annex 18 es mostren els resultats obtinguts. El valor de la **rotació de l'actiu no corrent** ens indica en quin grau es generen vendes amb l'actiu no corrent, per tant, el seu valor serà més òptim com més alt sigui ja que sinó hi ha una infrautilització dels actius no corrents, el que suposaria prendre mesures com vendre actiu, augmentar les vendes o millorar l'eficiència en el seu ús. Com es pot veure a la Taula 29, durant el 2016 és zero ja que no es generen vendes mentre es desenvolupa el producte, mentre que la ràtio va creixent en el 2017 al incrementar-se en un 213 punts respecte el 2016 i al 2018 en 670 punts respecte el mateix any, per tant, cada cop l'actiu no corrent s'utilitza més vegades en l'obtenció ingressos.

En el cas de la **rotació d'actiu corrent**, el valor de la ràtio mostra l'eficàcia en la inversió en actius no corrents, ja que expressa la vendes obtingudes per cada euro que s'ha invertit en aquests actius. El seu valor ha de ser el més elevat possible, però això no succeeix als anys 2017 i 2018 pels excedents de tresoreria, problema que ja s'ha comentat i que la societat resoldrà d'acord a l'opció que cregui més adequada.

Pel que fa a la **rotació d'existències** aquesta no apareix al càlcul de les ràtios perquè no el software, al no considerar-se existència, no es comptabilitza pel càlcul, és a dir, és un únic programa o software, no milions de còpies del software.

#### - **Gestió de cobraments i pagaments**

El termini de cobrament de l'empresa és al comptat, per tant, no existeixen deutes de clients ni necessitat de variar els terminis en que aquest paguen. Pel que fa al termini de pagament a creditors comercials el pagament és dins del mateix mes en què es fa la compra, per tant, es considera al comptat i, per tant, que s'obtinguin els resultats de la Taula 30 del Annex 18, és a dir, zero.

Respecte al **Període Mig de Maduració** obtingut al dividir el Fons de Maniobra entre les Despeses d'explotació i multiplicat per 365 dies, aquest ens diu la mitjana del dies del fons de maniobra que es disposen per fer front a les despeses d'explotació sense tenir un cobrament addicional. Com es pot veure a la Taula 30 el nombre de dies augmenta en cada exercici, el que té relació amb un increment més elevat del fons de maniobra durant aquests anys per una acumulació de tresoreria.

#### - Rendibilitat i autofinançament

L'estudi de la rendibilitat posa en relació els recursos que obté l'empresa amb els que inverteix, per això, es relacionen partides del balanç de situació i del compte de pèrdues i guanys (actiu, fons propis, vendes i beneficis). Amb la **ràtio de rendibilitat econòmica** es pot mesurar la generació de benefici en relació amb els actius que s'han utilitzat, independentment de com s'han finançat, per tant ens dóna una idea de la eficiència de la inversió. Per calcular-se s'utilitza el Benefici abans d'Interessos (BAI) i d'Impostos (BAII) i el valor de l'actiu, és a dir, tots els béns i drets de què disposa l'empresa. Mirant la Taula 31 del Annex 18, observem com aquest ràtio és negatiu en el primer exercici com a conseqüència d'un BAII negatiu mentre que, en els posteriors exercicis, al iniciar-se les vendes i ingressar diners, la rendibilitat econòmica dels actius es torna positiva en un 78% i 70% en el 2017 i 2018, respectivament.

La ràtio de rendibilitat econòmica es pot descompondre en dues parts. Per una banda hi ha el **Marge sobre vendes**, que ens dóna informació del benefici obtingut per cada euro venut. A través de la Taula 31, sabem que per cada euro de les vendes, s'obté el 97 i 98% durant el 2017 i 2018, respectivament, és a dir, pràcticament s'obté com a benefici quasi el 100% del que s'ingressa com a venda. Durant el 2016, aquest ràtio no és vàlid perquè no tenim vendes algunes en aquest exercici.

Per altra banda, la **rotació de l'actiu** indica el nombre d'euros en vendes per cada un d'ells d'inversió, el que mostra l'eficiència en la utilització dels actius per generar ingressos. Es tracta de generar moltes vendes amb la mínima inversió. Mirant la taula 31 observem com per cada euro invertit en l'actiu, s'obté 0,8 euros en vendes, lo qual és una eficiència en la utilització dels actius importants.

En relació a la **rendibilitat financera** del negoci, aquesta es mesura a través del benefici net obtingut (resultat de l'exercici) respecte al patrimoni net. Igual com en el cas de la rendibilitat econòmica, aquesta es pot descompondre en diverses ràtios, com són la rendibilitat financera, el palanquejament financer i l'efecte fiscal. El **palanquejament financer** relaciona el deute i els fons propis per un costat i l'efecte de les despeses financeres que generen als resultats ordinaris. És a dir, per tal d'obtenir els actius que han permès la generació de vendes, ha estat necessari demanar un préstec, el qual genera unes despeses, i aportar recursos propis. La ràtio de palanquejament ens diu si el deute contret permet augmentar la rendibilitat financera de l'empresa. D'acord als resultats de la Taula 31 la ràtio de palanquejament financer és superior a 1, durant els exercicis 2017 i 2018 però inferior a 1 en l'exercici del 2016, malgrat això, Game-Evol no disposa de deute aliè i, per tant, el BAI = BAII, per tant, aquest ràtio és igual a Actiu / Patrimoni Net, de manera que indica que els actius en el primer exercici no generen vendes i depenen del Patrimoni Net, mentre que en el 2017 i 2018 si que generen vendes i, per aquest motiu, el ràtio és major.

Per altra banda, l'**efecte fiscal** mesura quina incidència té l'impost sobre els beneficis en la rendibilitat financera de l'empresa. En tots els exercicis aquest està en un 85% el que vol dir que sols un 15% del resultat es destinarà a l'impost, per tant hi ha un efecte fiscal menor que si ~~el valor de la ràtio fos inferior.~~

De totes les ràtios que componen la rendibilitat financera s'obté que aquesta té un valor negatiu el primer any, ja que l'empresa genera pèrdues a causa de no arribar als nivells de venda d'altres exercicis i al fet de tenir que suportar unes càrregues més importants al primer exercici. La retribució que poden tenir els socis a partir del segon any ja és del 94,02% i al 2018 del 80,28%. Comparant aquests valors amb les rendibilitats que ofereixen fons d'inversió de risc moderat en entitats financeres (per sota del 10% en els últims 12 mesos [13]) els obtinguts per Game-Evol són exageradament superiors, propi dels negocis amb elevat risc pel sector en que competeix però oferint rendibilitat importants com a compensació. Pel que fa al **cost del deute** aquest no té valor ja que no existeix quelcom prestem que afecti com a deute.

Per últim, en el **flux de caixa econòmic o EBITDA**, el qual està relacionat amb el compte de resultats, es suma al benefici net d'explotació les amortitzacions, ja que és una despesa que no es paga, obtenint lleugerament un resultat major.

Aquest representa l'efectiu que genera l'empresa si durant l'exercici es cobressin tots els ingressos i es paguessin totes les despeses. Aquesta dada ens informa de les possibilitats d'autofinçar-se que té l'empresa i, d'acord a les dades obtingudes i que es mostren a la Taula 31 del Annex 18 no comença a existir un flux de caixa econòmic més raonable fins l'any 2017 (6.584.083,85 €), a diferència del flux negatiu del primer any de -137.275,61€.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES 1

- [1] **C.R.G./M.L. V.** (2015, Setembre) "El paro de EEUU baja al 5,1%" Expansión online [article en línia]. [Data de consulta 8 de Octubre de 2015]  
<http://www.expansion.com/economia/2015/09/04/55e98f9922601d07278b4576.html>
- [2] Silvia Zancajo (2015, Octubre) "La crisis emergente amaga con poner en punto muerto el avance de Europa" elEconomista online [article en línia]. [Data de consulta 8 de Octubre de 2015]  
<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7063537/10/15/La-crisis-emergente-amaga-con-poner-en-punto-muerto-el-avance-de-Europa.html#.Kku8fRBYj0V9Xlv>
- [3] European Commission. Horizon 2020. What is a Work Programme? i Horizon 2020 programme sections [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]
- [4] European Commission. Cosme. [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]  
[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)
- [5] **Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.** (2014, Octubre). *Plan presupuestario 2015. Reino de España* [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015].  
[http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/P\\_PRESUPUESTA\\_RIO\\_2015\\_ES.pdf](http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/P_PRESUPUESTA_RIO_2015_ES.pdf)
- [6] **Generalitat de Catalunya.** (2015, març). *La Generalitat posa en marxa una nova edició del programa Consolida't que beneficiarà més de 500 autònoms* [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015].



[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/AppJava/notapremsavw/281379/ca/generalitat-posa-marxa-nova-edicio-programa-consolidat-beneficiara-500-autonoms.do](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/281379/ca/generalitat-posa-marxa-nova-edicio-programa-consolidat-beneficiara-500-autonoms.do)

[7] **Departament de treball indústria. Generalitat de Catalunya.** *Productes de suport a l'emprenedoria* [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015].

[http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_25955337\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_25955337_1.pdf)

[8] **Daniel Viaña.** (2015, Octubre). "S&P hunde aún más el rating de Cataluña por 'el aumento de la tensión política" *El Mundo* [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015].

<http://www.elmundo.es/economia/2015/10/09/5617ec9cca47417f328b45b9.html>

[9] **Draghi, Mario.** (2015) "Conferencia de prensa del 05 de març de 2015". Banco Central Europeo [en línia]. [Data de consulta: 7 d'Octubre de 2015]

<http://www.bde.es/ff/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/ComunicadosBCE/DecisionesPoliticaMonetaria/15/Arc/Fic/is150305es.pdf>

[10] **Instituto Nacional de Estadística.** (2015). Encuesta de Población Activa (EPA) [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

[http://www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm)

[11] **Lluís Sevillano.** (2015). Evolución del número de parados, datos por sectores y su evolución interanual [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

<http://www.elmundo.es/grafico/economia/2014/10/01/542c442a268e3ee96c8b457c.html>

[12] **Eurostat. Database.**(2015) Employment and unemployment. Working time: Average number of usual weekly hours of work in main job, by sex, professional status, full-time/part-time and economic activity [en línia]. European Commission. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

<http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

[13] **Marisol Nuevo Espín.** (2015). "Las familias reducen su deuda en 30.000 millones de euros" [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

<http://www.hacerfamilia.com/familia/noticia-familias-reducen-deuda-30000-millones-euros-20150908100132.html>

[14] **Asociación Española de Videojuegos** (març 2015) "El consumo global de videojuegos en España fue de 996 millones de euros en 2014" [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

<http://www.aevi.org.es/aevi/noticias/233-el-consumo-global-de-videojuegos-en-espana-fue-de-996-millones-de-euros-en-2014>

[15] **INE.** "Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas". *Resultados detallados* [en línia]. [Data de consulta: 17 de març de 2015]

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t09/e02&file=inebase>

[16] **Asociación Española de Videojuegos** (Juliol 2015) "El sector de los videojuegos aplaude que el nuevo Código Penal endurezca el pirateo de las videoconsolas" [en línia]. [Data de consulta: 6 de Octubre de 2015]

<http://www.aevi.org.es/aevi/noticias/242-sector-videojuegos-aplaude-nuevo-codigo-penal-pirateo-videoconsolas>

[17] **Guerras Martín, Dr. Luis Ángel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). Direcció estratègica. Barcelona: UOC

[18] **Adese (AEVI)** (2011). El videojugador español: perfil, hábitos e inquietudes de nuestros gamers [en línia]. [Data de consulta: 7 de Octubre de 2015]

[http://www.aevi.org.es/pdf/np\\_estudioAdese\\_Gamefest2011.pdf](http://www.aevi.org.es/pdf/np_estudioAdese_Gamefest2011.pdf)

[19] **Adese (AEVI)** (2009). Usos y hábitos de los "Usos y hábitos de los videojugadores españoles" [en línia]. [Data de consulta: 7 de Octubre de 2015]

[http://www.aevi.org.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=40&cf\\_id=30](http://www.aevi.org.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=40&cf_id=30)

[20] **AEVI** (2014). "Anuario de la Industria del Videojuego" [en línia]. [Data de consulta: 8 de Octubre de 2015]

<http://www.aevi.org.es/anuario2014/#p=85>

[21] **La vanguardia** (2009). "Ranking de desempleo juvenil en Europa: España, líder con el 49,6%" [en línia]. [Data de consulta: 10 de Octubre de 2015]

<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150613/54432243021/ranking-de-desempleo-juvenil-en-europa-espana-lider-con-el-49-6.html>

[22] **Rodríguez, Ángel i Alfaro, Juan.** (2008), Manual de la empresa responsable y sostenible.

Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. (pàg 136-140). Madrid: McGrawHill.

[23] **Kotler, P. i Keller, K.L.** (2012) "Marketing management. 14th Edition". A: *Identifying Market Segments and Targets* (Capítol 8, pàg. 213-236). Upper Saddle River: Prentice Hall

[24] **Rodríguez Ardura, Inma; Ametller Montes, Gisela i López Prieto, Óscar.** (2009). "Fonaments de màrqueting". A: *Segmentació i posicionament*. Barcelona: UOC

[25] **Adese (AEVI)** (2009). Usos y hábitos de los "Usos y hábitos de los videojugadores españoles [en línia]. [Data de consulta: 3 de Novembre de 2015]

[http://www.aevi.org.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=40&cf\\_id=30](http://www.aevi.org.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=40&cf_id=30)

[26] **ABC** (2014). "En España hay más usuarios de Internet que ordenadores por primera vez" [en línia]. [Data de consulta: 3 de Novembre de 2015]

<http://www.abc.es/tecnologia/redes/20141002/abci-usuarios-internet-ordenadores-201410021726.html>

[27] **Guerras Martín, Dr. Luis Ángel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). "Direcció estratègica". A: *Formulació de les estratègies*. (pàg. 7-19) Barcelona: UOC

[28] **Guerras Martín, Dr. Luis Ángel; Navas López, Dr. José Emilio i Rimbau Gilabert, Dra. Eva** (2009). "Direcció estratègica". A: *Anàlisi interna de l'empresa*. (pàg. 44-49) Barcelona: UOC

[29] **Rodríguez Ardura, Inma; Ametller Montes, Gisela i López Prieto, Óscar.** (2009). "Fonaments de màrqueting". A: *La direcció de màrqueting*. Barcelona: UOC

[30] **Rodríguez Ardura, Inma; Jiménez Zarco, Ana Isabel i Codina Mejón, Jaume.** (2009) "Direcció de màrqueting". A: *Decisiones sobre productos i marques*. Barcelona: UOC.

[31] **Rodríguez Ardura, Inma; Jiménez Zarco, Ana Isabel i Codina Mejón, Jaume.** (2009) "Direcció de màrqueting". A: Rodríguez Ardura, Inma (coord.), Maraver Tarifa, Guillermo i Martínez López, Francisco J. *Canals de distribució*. Barcelona: UOC.

[32] **Google AdWords**. *Descripció general* [en línia]. [Data de consulta: 7 de Novembre 2015]. <https://www.google.es/adwords/>

[33] **MeriStation**. *Descripció general* [en línia]. [Data de consulta: 7 de Novembre 2015]. <http://www.meristation.com/>

[34] **Augure**. *Publicity en la estrategia de comunicació* [en línia]. [Data de consulta: 7 de Novembre de 2015].

<http://www.augure.com/es/blog/publicity-en-comunicacion-20130610>

[35] **Wikipedia**. *Jugadores de videojuegos o Gamers* [en línia]. [Data de consulta: 7 de Novembre de 2015].

[https://es.wikipedia.org/wiki/Jugador\\_de\\_videojuegos](https://es.wikipedia.org/wiki/Jugador_de_videojuegos)

[36] **Expansión**. "Stock Options" [En línia] 2014. [Data de la consulta: 17 de Novembre de 2015.]

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/stock-options.html>

[37] **BOE**. "Ley Impuesto de Sociedades" [En línia] 2015. [Data de la consulta: 17 de Novembre de 2015.]

<https://www.boe.es/boe/dias/2014/11/28/pdfs/BOE-A-2014-12328.pdf>

[38] Blog Think Big. "Los espacios de coworking como nuevo santuario para los emprendedores" [En línia] 2013. [Data de la consulta: 17 de Novembre de 2015.]

<http://blogthinkbig.com/espacios-coworking-santuario-emprendedores/>

[39] **Centre d'Imatge i la Tecnologia Multimèdia, Universitat Politècnica de Barcelona**. "Grau en Videojocs: Presentació" [En línia] 2015. [Data de la consulta: 19 de Novembre de 2015.]

<http://www.citm.upc.edu/esp/estudis/graus-videojocs/>

[40] **CCOO**. "XVI Convenio Colectivo Estatal de empresas consultoras de planificación, organización de empresas y contable, empresas de servicios de informática y de estudios de mercado y de la opinión pública (2007-2009)" [En línia] 2009. [Data de la consulta: 18 de Novembre de 2015.]

[http://www.ccoo-servicios.es/archivos/capgemini/20090404\\_XVI\\_ConvenioColectivoTIC.pdf](http://www.ccoo-servicios.es/archivos/capgemini/20090404_XVI_ConvenioColectivoTIC.pdf)

[41] Seguridad Social. "Trabajadores" [En línia] 2015. [Data de la consulta: 19 de Novembre de 2015.]

[http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm)

- [42] **Legislació, Jefatura del Estado**. “Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades”. Butlletí Oficial de l'Estat de 28 de novembre de 2014, núm. 288  
<https://www.boe.es/boe/dias/2014/11/28/pdfs/BOE-A-2014-12328.pdf>
- [43] **Legislació, Ministerio de la Presidencia**. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Butlletí Oficial de l'Estat de 3 de juliol de 2010, núm. 161
- [44] **Seguridad Social**. *Bases y tipos de cotización 2015* [en línia]. [Data de consulta: 30 de Novembre de 2015].  
[http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)
- [45] **BBVA**. ¿Ha bajado el gobierno las comisiones de los TPV? [en línia]. [Data de consulta: 1 de maig de 2015].  
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/ha-bajado-el-gobierno-las-comisioneslos-tpv>
- [46] **BBVA**. Tarifa de comisiones, condiciones y gastos repercutibles a clientes [en línia]. [Data de consulta: 1 de maig de 2015].  
<https://www.bbva.es/estaticos/mult/epigrafe-17-servicios-depago.pdf>
- [47] **Instituto Nacional de Estadística**. (2015, abril) Indicadores adelantados de Precios de Consumo y de Precios de Consumo Armonizado [en línia]. [Data de consulta: 1 de maig de 2015]  
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0415.pdf>