



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE  
GAMIFICACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingenieras en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Ing. MBA Patricio Torres F.

Autoras

Michelle Carolina Román Cataña

Samantha Belén Vernaza Daulón

Año

2014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. MBA Patricio Torres F.

C.C. 1713222410

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Michelle Carolina Román Cataña

C.C 1718728262

Samantha Belén Vernaza Daulón

C.C 1718727579

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sus infinitas bendiciones, porque nada sería posible sin Él.

A nuestros padres y hermanos por ser el pilar fundamental de nuestras vidas, por el amor y el apoyo incondicional que siempre nos han dado.

A nuestro tutor y amigo, Patricio Torres, por su tiempo, dedicación y acertados consejos.

## **DEDICATORIA**

A un ser maravilloso que dejó este mundo pero que desde el cielo me cuida y acompaña, a mi abuelito, de quien aprendí grandes lecciones y a quien amaré y extrañaré infinitamente.

A mis padres, Eduardo y Adela, mi mayor ejemplo y mi más grande fortaleza. A esos seres excepcionales que me han dedicado su vida y que lo han dado todo por ayudarme a alcanzar mis más grandes sueños.

A mis hermanos, Álvaro y Eduardo, mis compañeros de vida, con quienes lo he compartido todo y quienes con su cariño y locuras han alegrado mis días.

Michelle Román

## **DEDICATORIA**

A mis maravillosos padres, Byron Vernaza y Alicia Daulón, quienes siempre me han acompañado con su amor y por quienes he logrado culminar una etapa importante en mi vida, gracias por su motivación y entrega infinita.

A mis hermanos, Analía y Adrián por su bondad y cariño. Por ser mis consejeros y mis más fieles compañeros. Gracias por alegrar cada día de mi vida,

Finalmente, a Sebastián Carrillo por su apoyo y amor incondicional.

Samantha Vernaza

## RESUMEN

El presente proyecto contempla la creación de una agencia especializada de gamificación, una compañía limitada que operará en la ciudad de Quito bajo el nombre Game Crew y que concentrará sus esfuerzos en el desarrollo de propuestas innovadoras que usan la gamificación como herramienta para lograr una eficiente gestión empresarial.

La gamificación es la aplicación de elementos, técnicas y estrategias propias de los juegos en ámbitos ajenos a ellos. Esta práctica emergente de negocios ha ganado terreno en los últimos años y las organizaciones a nivel mundial la están aplicando en áreas como: marketing, gestión del talento humano, incremento de la productividad, desarrollo sostenible, compromiso con el cliente, educación, etc. Sin embargo, en el Ecuador no se cuenta con empresas que brinden servicios especializados en este campo, lo que supone una gran oportunidad de generar mercado, empleo y desarrollo.

Game Crew Cia. Ltda. en sus primeros años de funcionamiento enfocará sus esfuerzos en la gamificación para cliente interno y la ofertará a las empresas de la ciudad de Quito. La agencia tendrá una alianza estratégica con una empresa local de desarrollo de juegos, y será la encargada de generar propuestas de valor para aquellas empresas que decidan incorporar la gamificación dentro de sus estrategias para conseguir sus objetivos empresariales.

El presente proyecto supone el análisis de los 5 primeros años de la agencia, en el cual se contempla un escenario apalancado en un 60%, con una tasa interna de retorno de 19.52% e índices financieros positivos que suponen un proyecto rentable y sobre todo de viable aplicación.

## ABSTRACT

The current project analyzes the creation of a gamification specialized agency which will be a limited company operating in the city of Quito. The agency named as Game Crew will concentrate its efforts on the development of innovative methodologies that use gamification as a tool for efficient management business.

Gamification is the application of games elements and techniques in other areas. This emerging business practice gained ground in recent years and organizations worldwide are implementing it in areas such as marketing, talent management, productivity growth, sustainable development, customer engagement, education, etc. However, in Ecuador there are not companies that provide specialized services in this field, which is a great opportunity to generate market, employment and development for our agency.

Game Crew in their first years of operation will focus its efforts on gamification for internal customers for companies operating in the city of Quito. The agency will have a strategic alliance with a local game development company, and will be responsible for generating value propositions for companies that desire to incorporate gamification into their strategies to achieve their business objectives.

This project involves the analysis of the first 5 years of the agency, with a 60% of leveraged, with an internal rate of return of 19.52 % and positive financial indicators which reflect a profitable project and a good scenario for the agency.



# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. ASPECTOS GENERALES .....  | 1  |
| 1.1 OBJETIVO GENERAL .....   | 1  |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                      | 1  |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....                     | 1  |
| 1.3.1 Gamificación cliente interno.....                              | 2  |
| 1.3.2 Gamificación cliente externo .....                             | 3  |
| 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O<br>SERVICIOS.....     | 4  |
| 2.1 LA INDUSTRIA .....   | 4  |
| 2.1.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU4.0)..... | 4  |
| 2.1.2 Historia de la industria .....                                 | 4  |
| 2.1.3 Tendencias de la industria .....                               | 5  |
| 2.1.4 Estructura de la industria .....                               | 6  |
| 2.2 ANÁLISIS MACRO ENTORNO.....                                      | 7  |
| 2.2.1 Análisis Político.....   | 7  |
| Forma de Gobierno.....   | 7  |
| Política Comercial.....  | 7  |
| Desarrollo de planes públicos.....                                   | 10 |
| 2.2.2 Análisis Económico.....  | 11 |
| Análisis del Producto Interno Bruto (PIB) .....                      | 11 |
| Análisis de la Inflación .....                                       | 13 |
| Análisis de la Balanza Comercial.....                                | 14 |

|   |           |
|---|-----------|
| Exportaciones .....                                     | 14        |
| Importaciones .....                                     | 17        |
| Balanza Comercial.....                                  | 19        |
| Análisis del Riesgo País .....                          | 21        |
| Análisis del Índice de Confianza Empresarial .....      | 22        |
| 2.2.3 Análisis Tecnológico .....                        | 24        |
| Tecnologías de Información y Comunicación .....         | 24        |
| Uso de Internet .....                                   | 24        |
| Investigación y desarrollo .....                        | 27        |
| Innovación .....  | 27        |
| 2.2.4 Análisis social .....                             | 28        |
| <b>2.3 ANÁLISIS MESO ENTORNO .....</b>                  | <b>31</b> |
| 2.3.1 Fuerzas de Porter .....                           | 31        |
| INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA) .....            | 32        |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES (BAJA) .....        | 33        |
| PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES (ALTA).....        | 34        |
| RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (BAJA) .....           | 35        |
| AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA) ..... | 35        |
| <b>2.4 ANÁLISIS MICRO ENTORNO .....</b>                 | <b>38</b> |
| 2.4.1 CADENA DE VALOR .....                             | 38        |
| ACTIVIDADES PRIMARIAS .....                             | 38        |
| Operaciones .....                                       | 38        |
| Marketing y Ventas .....                                | 38        |
| Servicios Post Venta .....                              | 39        |
| ACTIVIDADES SECUNDARIAS .....                           | 39        |
| Gestión del talento humano.....                         | 39        |

|  |    |
|--|----|
| Servicios Generales .....                            | 39 |
| 2.4.2 Análisis FODA.....                             | 40 |
| Fortalezas.....                                      | 40 |
| Oportunidades .....                                  | 40 |
| Debilidades.....                                     | 40 |
| Amenazas.....  | 42 |
| 2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 43 |
| 2.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 44 |
| 2.4.5 Matriz Interna-Externa .....                   | 45 |
| 2.4.6 Matriz Space .....                             | 46 |
| 2.4.7 Cruce estratégico FODA.....                    | 47 |
| 2.5 LA IDEA Y MODELO DE NEGOCIO .....                | 49 |
| 2.6 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....        | 49 |
| 2.6.1 Idea y modelo de negocio.....                  | 49 |
| 2.6.2 Producto / Servicio:.....                      | 50 |
| 2.6.3 Estructura legal de la empresa .....           | 51 |
| 2.6.4 Razón Social.....                              | 52 |
| 2.6.5 Misión .....                                   | 52 |
| 2.6.6 Visión .....                                   | 53 |
| 2.6.7 Valores corporativos .....                     | 53 |
| 2.6.8 Estrategia de ingreso al mercado .....         | 53 |
| 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                   | 54 |
| 3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....           | 54 |
| 3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                    | 54 |
| 3.2.1 Problema Gerencial .....                       | 54 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.2.2 | Problema de Investigación de Mercados .....              | 54  |
| 3.3   | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                      | 55  |
| 3.3.1 | Objetivo General .....                                   | 55  |
| 3.3.2 | Objetivos específicos .....                              | 55  |
| 3.4   | NECESIDAD DE INFORMACIÓN .....                           | 55  |
| 3.5   | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....                    | 60  |
| 3.5.1 | Categoría de la investigación .....                      | 60  |
|       | Investigación cualitativa .....                          | 60  |
|       | Investigación cuantitativa .....                         | 61  |
| 3.5.2 | Tipo de investigación .....                              | 61  |
|       | Investigación exploratoria .....                         | 61  |
|       | Investigación descriptiva .....                          | 61  |
|       | Investigación concluyente .....                          | 61  |
| 3.5.3 | HERRAMIENTAS .....                                       | 62  |
|       | Encuesta .....   | 62  |
|       | Definición de la muestra .....                           | 62  |
|       | Modelo de Encuesta Cliente Interno .....                 | 65  |
|       | Resultados y Conclusiones Encuesta Cliente Interno ..... | 68  |
|       | Cruce de variables .....                                 | 74  |
|       | Modelo de encuesta Cliente Externo .....                 | 81  |
|       | Resultados y Conclusiones Encuesta Cliente Externo ..... | 85  |
|       | Cruce de variables .....                                 | 90  |
|       | Entrevistas con Expertos .....                           | 98  |
|       | Preguntas y Objetivos .....                              | 98  |
|       | Resultados y Conclusiones Entrevistas con Expertos ..... | 104 |
| 3.5.4 | Determinación del mercado objetivo .....                 | 112 |

|  |     |
|--|-----|
| Conclusión.....  | 114 |
| 4. PLAN DE MARKETING.....  | 115 |
| 4.1 Estrategia General de Marketing.....                         | 115 |
| 4.2 Estrategia general de precios.....                           | 115 |
| 4.3 Táctica de ventas.....                                       | 116 |
| 4.4 Mezcla de Marketing.....                                     | 116 |
| 4.4.1 PRODUCTO.....  | 116 |
| OFERTA DE SERVICIOS.....   | 118 |
| 4.4.2 PRECIO.....  | 120 |
| 4.4.3 PLAZA.....   | 121 |
| 4.4.4 PROMOCIÓN.....   | 122 |
| Promoción.....   | 122 |
| Publicidad.....  | 122 |
| Relaciones Públicas.....   | 123 |
| Imagen corporativa.....  | 124 |
| Slogan.....  | 125 |
| Teoría de Colores.....   | 125 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES.....                                      | 129 |
| 5.1 Estrategia De Operaciones.....                               | 129 |
| 5.2 Flujograma de Operaciones.....                               | 131 |
| 5.3 Flujograma Comercial.....                                    | 132 |
| 5.4 Requerimiento de Equipos y Materiales.....                   | 133 |
| 5.5 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico... | 134 |
| 5.6 Aspectos legales y regulatorios.....                         | 135 |
| 5.6.1 Procedimiento de constitución de la compañía.....          | 135 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 5.6.2 | Procedimiento para legalizar el negocio en la ciudad de Quito ..... | 136 |
| 6.    | EQUIPO GERENCIAL .....  | 138 |
| 6.1   | Estructura Organizacional .....                                     | 138 |
| 6.2   | Manual descriptivo de funciones .....                               | 140 |
| 6.3   | Política de empleos y beneficios .....                              | 146 |
| 6.3.1 | Política de contratación.....                                       | 146 |
| 6.3.2 | Beneficios .....  | 147 |
|       | Beneficios otorgados por ley .....                                  | 147 |
|       | Beneficios Adicionales.....   | 148 |
| 6.3.3 | Equipo de Asesores y Servicios.....                                 | 148 |
| 6.3.4 | Sueldos y salarios.....   | 148 |
| 7.    | CRONOGRAMA GENERAL .....  | 151 |
| 7.1   | Actividades.....  | 151 |
| 7.2   | Diagrama de Gantt.....  | 152 |
| 7.3   | Riesgos, imprevistos.....   | 154 |
| 8.    | RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....                       | 155 |
| 8.1   | SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....                               | 155 |
| 8.2   | Riesgos Críticos y Problemas Principales.....                       | 158 |
| 9.    | PLAN FINANCIERO .....   | 160 |
| 9.1   | Inversión Inicial .....   | 160 |
| 9.2   | Fuente de Ingresos .....  | 160 |
| 9.3   | Costos fijos y variables .....                                      | 162 |
| 9.4   | Margen Bruto y Operativo .....                                      | 163 |
| 9.5   | Estado de resultados actual y proyectado.....                       | 164 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 9.6  | Balance general actual y proyectado..... | 164 |
| 9.7  | Estado de Flujos .....                   | 165 |
| 9.8  | Punto de Equilibrio .....                | 165 |
| 9.9  | Control de costos importantes.....       | 167 |
| 9.10 | Indicadores financieros.....             | 168 |
| 9.11 | Valuación .....                          | 170 |
| 9.12 | Período de recuperación .....            | 171 |
| 10.  | PROPUESTA DEL NEGOCIO.....               | 173 |
| 10.1 | Financiamiento deseado .....             | 173 |
| 10.2 | Capitalización.....                      | 174 |
| 10.3 | Retorno para el inversionista.....       | 175 |
| 11.  | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....     | 176 |
| 11.1 | Conclusiones.....                        | 176 |
| 11.2 | Recomendaciones .....                    | 177 |
|      | REFERENCIAS.....                         | 179 |
|      | ANEXOS .....                             | 183 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Código CIIU4.0.....   | 4  |
| Tabla 2. Agencias de gamificación a nivel mundial.....   | 6  |
| Tabla 3. Análisis de la apertura comercial en el período 2006-2013.....  | 20 |
| Tabla 4. Compañías en la Industria.....  | 36 |
| Tabla 5. Líderes en la Industria.....  | 37 |
| Tabla 6. Matriz EFE.....   | 43 |
| Tabla 7. Matriz EFI.....   | 44 |
| Tabla 8. Matriz SPACE.....   | 46 |
| Tabla 9. Cruce Estratégico FODA.....   | 48 |
| Tabla 10. Necesidad de información Clientes.....   | 56 |
| Tabla 11. Necesidad de información Proveedores.....  | 57 |
| Tabla 12. Necesidad de información Sustitutos.....   | 58 |
| Tabla 13. Necesidad de información Competidores.....   | 59 |
| Tabla 14. Cálculo de la muestra Clientes Internos.....   | 63 |
| Tabla 15. Cálculo de la muestra Clientes Externos.....   | 64 |
| Tabla 16. Actividades rutinarias vs diversión como complemento del trabajo..   | 74 |
| Tabla 17. Lógicas de juegos en los procesos vs implementación de plataformas virtuales.....  | 75 |
| Tabla 18. Estrategias innovadoras aumento productividad vs edad de los entrevistados.....  | 76 |
| Tabla 19. Importancia del juego en el desarrollo profesional vs disposición para implementar mecánicas de juego.....   | 77 |
| Tabla 20. Recompensa por objetivos cumplidos vs disposición para implementar mecánicas de juegos.....  | 78 |
| Tabla 21. Mecanismos de juego de su preferencia vs edad de los encuestados.....  | 80 |
| Tabla 22. Mejorar comunicación interna vs lógicas de juego.....  | 81 |
| Tabla 23. Factibilidad del uso de mecanismos dinámicos para aumentar la fidelización vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca..... | 90 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabla 24. Importancia de la implementación de proyectos que promuevan la comunicación interna en las organizaciones vs las mecánicas de juego como estrategias dentro del plan de marketing ..... | 91  |
| Tabla 25. Importancia de los juegos para aumentar el reconocimiento de una marca vs implementación de recompensas para incentivar el consumo.....   | 92  |
| Tabla 26. Disponibilidad para recompensar las sugerencias u opiniones de los clientes vs factibilidad del uso de mecanismos de fidelización .....   | 93  |
| Tabla 27. Edad vs importancia de los juegos como herramientas para incrementar el contacto con la marca.....  | 94  |
| Tabla 28. Factibilidad del uso de mecanismos creativos que permiten a los usuarios divertirse mientras compran vs implementación de juegos para incrementar la aceptación de la marca.....        | 95  |
| Tabla 29. Importancia de las plataformas virtuales para estrechar relaciones con los clientes vs recompensar sugerencias y opiniones de los clientes .....  | 96  |
| Tabla 30. Implementación de mecánicas de juego como estrategias de marketing vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca .....   | 97  |
| Tabla 31. Gastos en Publicidad.....   | 124 |
| Tabla 32. Requerimiento de Activos Fijos .....  | 133 |
| Tabla 33. Rol de pagos (años 1-5).....  | 149 |
| Tabla 34. Inversión Inicial.....  | 160 |
| Tabla 35. Precios de los Paquetes.....  | 161 |
| Tabla 36. Ventas (Unidades).....  | 161 |
| Tabla 37. Ventas Escenario Esperado (Dólares) .....   | 162 |
| Tabla 38. Costos y Gastos .....   | 162 |
| Tabla 39. Margen Bruto y Operacional.....   | 164 |
| Tabla 40. Punto de Equilibrio (Unidades).....   | 165 |
| Tabla 41. Punto de Equilibrio (Dólares).....  | 166 |
| Tabla 42. Indicadores financieros.....  | 168 |
| Tabla 43. Valor Actual Neto.....  | 170 |
| Tabla 44. Tasa Interno de Retorno.....  | 170 |
| Tabla 45. Costo de Oportunidad .....  | 171 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 46. Período de recuperación .....        | 171 |
| Tabla 47. Financiamiento de la Inversión ..... | 173 |
| Tabla 48. Pago de la deuda .....               | 174 |
| Tabla 49. Retorno para el inversionista.....   | 175 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Análisis del producto interno bruto del Ecuador en el período 2006-2013. ....                        | 11 |
| Figura 2. Análisis del producto interno bruto del Ecuador en el período 2006-2013 por actividad económica..... | 12 |
| Figura 3. Análisis de la rama “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” .....                    | 13 |
| Figura 4. Análisis de la inflación de Ecuador en el período 2006-2013.....                                     | 14 |
| Figura 5. Análisis de las exportaciones del Ecuador en el período 2006-2013. ....                              | 17 |
| Figura 6. Análisis de las importaciones del Ecuador en el período 2006-2013. ....                              | 18 |
| Figura 7. Análisis de la balanza comercial del Ecuador en el período 2006-2013. ....                           | 19 |
| Figura 8. Análisis de la balanza comercial del Ecuador y sus principales socios comerciales. ....              | 20 |
| Figura 9. Análisis del riesgo país Ecuador y América Latina en el período 2010-2013. ....                      | 21 |
| Figura 10. Análisis del Índice de Confianza Empresarial Global .....   | 23 |
| figura 11. Análisis del índice de confianza empresarial sector servicios .....                                 | 24 |
| Figura 12. Análisis del uso de internet en el período 2008-2012.....   | 25 |
| Figura 13. Análisis del uso de internet en el período 2008-2011.....   | 26 |
| Figura 14. Análisis de la población del Ecuador en el período 2006-2013.....                                   | 28 |
| Figura 15. Análisis de la población del Ecuador por género y rangos de edad 2013. ....                         | 29 |
| Figura 16. Análisis de la Estructura de la Población del Ecuador 2010. ....                                    | 30 |
| Figura 17. Análisis de los Salarios en Ecuador en el período 2006- 2013. ....                                  | 31 |
| Figura 18.Cinco Fuerzas de Porter. ....  | 32 |
| Figura 19. Cadena de valor. ....   | 39 |
| Figura 20.Matriz Interna-Externa.....  | 45 |
| Figura 21.Matriz Interna-Externa.....  | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 23. Encuesta Cliente Interno –Edad.....   | 68 |
| Figura 22. Encuesta Cliente Interno –Género.....   | 68 |
| Figura 24. Encuesta Cliente Interno –Importancia del juego.....  | 69 |
| Figura 25. Encuesta Cliente Interno –Mecanismos de juego de preferencia. ..  | 69 |
| Figura 26. Encuesta Cliente Interno –Tiempo de juego.....  | 69 |
| Figura 27. Encuesta Cliente Interno –Productividad de los trabajadores.....  | 70 |
| Figura 28. Encuesta Cliente Interno – Estimular e interesar al personal.....   | 71 |
| Figura 29. Encuesta Cliente Interno –Comunicación Interna.....   | 71 |
| Figura 30. Encuesta Cliente Interno –Recompensas al personal.....  | 71 |
| Figura 31. Encuesta Cliente Interno –Complementar las actividades<br>rutinarias .....                                    | 72 |
| Figura 32. Encuesta Cliente Interno –Compromiso con la empresa.....  | 72 |
| Figura 33. Encuesta Cliente Interno –Aplicación de sistemas y lógicas<br>propias de los juegos.....                      | 72 |
| Figura 34. Encuesta Cliente Interno –Objetivos empresariales.....  | 73 |
| Figura 35. Encuesta Cliente Interno – Figura de resumen.....   | 73 |
| Figura 36. Actividades rutinarias vs diversión como complemento del<br>trabajo .....                                     | 74 |
| Figura 37. Lógicas de juegos en los procesos vs implementación de<br>plataformas virtuales .....                         | 75 |
| Figura 38. Estrategias innovadoras aumento productividad vs edad de los<br>entrevistados.....                            | 77 |
| Figura 39. Importancia del juego en el desarrollo profesional vs disposición<br>para implementar mecánicas de juego..... | 78 |
| Figura 40. Recompensa por objetivos cumplidos vs disposición para<br>implementar mecánicas de juegos.....                | 79 |
| Figura 41. Mecanismos de juego de su preferencia vs edad de los<br>encuestados.....                                      | 80 |
| Figura 42. Mejorar comunicación interna vs lógicas de juego.....   | 81 |
| Figura 44. Encuesta Cliente Externo –Edad.....   | 85 |
| Figura 43. Encuesta Cliente Externo –Género.....   | 85 |
| Figura 45. Encuesta Cliente Externo –Comunicación interna .....  | 85 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 46. Encuesta Cliente Externo – Fidelizar clientes con la marca.....  | 86 |
| Figura 47. Encuesta Cliente Externo – Reconocimiento de la marca.....   | 86 |
| Figura 48. Encuesta Cliente Externo – Aceptación de la marca .....  | 86 |
| Figura 49. Encuesta Cliente Externo – Uso de mecanismos creativos .....   | 87 |
| Figura 50. Encuesta Cliente Externo – Implementación de plataformas virtuales.....  | 87 |
| Figura 51. Encuesta Cliente Externo – Contacto con la marca .....   | 87 |
| Figura 52. Encuesta Cliente Externo – Recompensas a los usuarios .....  | 88 |
| Figura 53. Encuesta Cliente Externo – Objetivos empresariales.....  | 88 |
| Figura 54. Encuesta Cliente Externo – Consumo de la marca.....  | 88 |
| Figura 55. Encuesta Cliente Externo – Figura de resumen.....  | 89 |
| Figura 56. Factibilidad del uso de mecanismos dinámicos para aumentar la fidelización vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca.....                           | 90 |
| Figura 57. Factibilidad del uso de mecanismos dinámicos para aumentar la fidelización vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca.....                           | 91 |
| Figura 58. Importancia de los juegos para aumentar el reconocimiento de una marca vs implementación de recompensas para incentivar el consumo...  | 92 |
| Figura 59. Disponibilidad para recompensar las sugerencias u opiniones de los clientes vs factibilidad del uso de mecanismos de fidelización .....  | 93 |
| Figura 60. Edad vs importancia de los juegos como herramientas para incrementar el contacto con la marca.....   | 94 |
| Figura 61. Factibilidad del uso de mecanismos creativos que permiten a los usuarios divertirse mientras compran vs implementación de juegos para incrementar la aceptación de la marca..... | 95 |
| Figura 62. Importancia de las plataformas virtuales para estrechar relaciones con los clientes vs recompensar sugerencias y opiniones de los clientes .....                                 | 96 |
| Figura 63. Implementación de mecánicas de juego como estrategias de marketing vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca .....                                  | 97 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 64. Determinación del mercado objetivo. ....                           | 113 |
| Figura 65. Canal de Distribución .....  | 121 |
| Figura 66. Logo Institucional .....   | 125 |
| Figura 67. Tarjetas de presentación .....                                     | 126 |
| Figura 68. Hoja Institucional .....   | 127 |
| Figura 69. Sobre Institucional.....   | 128 |
| Figura 70 . Banner.....   | 128 |
| Figura 71 . Flujograma de Operaciones .....                                   | 131 |
| Figura 72 . Flujograma de Operaciones .....                                   | 132 |
| Figura 73. Ubicación Geográfica .....   | 134 |
| Tomado de <a href="https://maps.google.com.ec/">maps.google.com.ec/</a> ..... | 134 |
| Figura 74. Espacio Físico- Oficina.....                                       | 135 |
| Figura 75. Organigrama Funcional.....   | 139 |
| Figura 76. Logotipo BLUE LIZARD GAMES S.A.....                                | 139 |
| Figura 77. Diagrama de Gantt .....  | 153 |
| Figura 78. Punto de Equilibrio .....  | 166 |
| Figura 79. Análisis de Sensibilidad.....                                      | 167 |
| Figura 80. Estructura Capital y Deuda .....                                   | 173 |

## ÍNDICE DE FÓRMULAS

|   |    |
|---|----|
| Ecuación 1. Cálculo de la muestra Clientes Internos ..... | 64 |
| Ecuación 2. Cálculo de la muestra Clientes Internos ..... | 64 |

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad de la creación de una agencia especializada de gamificación en la ciudad de Quito.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Comprobar mediante un análisis situacional si el Ecuador brinda las condiciones necesarias para la creación de una agencia especializada en gamificación.
- Determinar la factibilidad financiera de la creación de la agencia.
- Evaluar mediante una investigación de mercado adecuada, la aceptación de las empresas hacia la agencia de gamificación.
- Establecer las competencias necesarias del equipo gerencial de una agencia de gamificación.
- Elaborar un plan de marketing que permita satisfacer las necesidades encontradas en el mercado objetivo localizado.
- Determinar las operaciones claves del negocio y la manera de lograr ventajas competitivas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El término gamificación se consolidó en el año 2003 en el que se lo relacionó por primera vez con la industria comercial, pero ganó popularidad a partir del año 2010 (Werbach, 2012). Repentinamente la gamificación se convirtió en el



nuevo modelo para elaborar negocios exitosos, varias de las compañías más grandes y admiradas a nivel mundial ya recurrieron a esta técnica (Innovation Edge , 2012).

La gamificación es el proceso de usar elementos, técnicas y estrategias propias de los juegos a otros ámbitos o actividades con la intención de hacerlas más interesantes y atractivas para los destinatarios.

Las razones fundamentales para crear una agencia especializada de gamificación, son las siguientes:

- La gamificación es una práctica emergente de negocios.
- Los juegos son herramientas poderosas.
- La gamificación involucra técnicas de psicología, diseño, desarrollo de estrategias y tecnología.

El objetivo de la agencia es la generación de propuestas innovadoras que usan la gamificación como herramienta para lograr una eficiente gestión empresarial. Se ha identificado una oportunidad porque la técnica especializada de gamificación todavía no ha sido desarrollada en el Ecuador y puede aplicarse en distintos ámbitos:

### **1.3.1 Gamificación cliente interno**

- Aumento de la productividad: con la aplicación de gamificación se consigue que la gestión de procesos en la empresa sea más eficiente.
- Incremento de la motivación del empleado: gracias a la competitividad y las recompensas los trabajadores se muestran más motivados al momento de desempeñar sus tareas.
- Favorece el *crowdsourcing*: los empleados muestran más interés para resolver los problemas en trabajo en equipo.
- Mejora de la comunicación interna: la gamificación ayuda a crear lazos entre empleados.

### **1.3.2 Gamificación cliente externo**

- Aumenta el reconocimiento de la marca: Crea métodos innovadores y atractivos que permitan entrar a la mente de los consumidores.
- Aumenta la participación del usuario: Los clientes se sentirán atraídos al experimentar un nuevo método de comercialización. La gamificación es una técnica que busca retener sus clientes brindándoles motivaciones.
- Incrementa la fidelización a la marca: La gamificación crea experiencias personalizadas y permite estrechar lazos entre la empresa y los clientes.

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 2.1 LA INDUSTRIA

##### 2.1.1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU4.0)

Tabla 1. Código CIIU4.0

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>NIVEL 1 (M)</b>             | Actividades profesionales, científicas y técnicas.  |
| <b>NIVEL 2 (M73)</b>           | Publicidad y estudios de mercado.   |
| <b>NIVEL 3 (M731)</b>          | Publicidad.   |
| <b>CÓDIGO CIIU4.0 M7310.20</b> | Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing. |

Tomado de Superintendencia de Compañías

##### 2.1.2 Historia de la industria

Según un estudio realizado por la Universidad de Pennsylvania la gamificación ha estado presente en nuestra sociedad desde hace aproximadamente 100 años cuando la compañía Cracker Jack empezó poniendo juguetes sorpresas en sus cajas de cereales.

El término gamificación enfocado en un modelo de desarrollo de negocios ha tomado fuerza a partir de 1980 cuando Richard Bartle, desarrollador y diseñador de juegos de la Universidad de Essex Inglaterra, creó un proyecto desarrollando una plataforma virtual en la que varios usuarios podían acceder y compartir información. La diferencia sustancial fue que esta plataforma estaba desarrollada de tal manera que las personas podían acceder y experimentar un mundo de negocios virtual a través de juegos. (Werbach, 2012)

A partir del 2002 se ha utilizado la gamificación con un tema de responsabilidad social, en el que se crean plataformas en las que pueden intervenir usuarios de todo el mundo y aportar y contribuir con ideas de impacto social. Por ejemplo, en la plataforma Games for Change Movement, los usuarios podían tomar parte en el conflicto de Israel brindando iniciativas y buscando maneras de disminuir el impacto que dicho conflicto ha provocado durante varios años. (Werbach, 2012)

El término gamificación se consolidó en el año 2003 en el que se lo relacionó por primera vez con la industria comercial, pero ganó popularidad a partir del año 2010. Actualmente la gamificación es el nuevo modelo para elaborar negocios exitosos, varias de las compañías más grandes y admiradas a nivel mundial ya recurrieron a esta técnica, entre ellas se pueden mencionar: Nike, Samsung, Microsoft, American Express, etc. (Innovation Edge , 2012),

Desde entonces el concepto de convertir actividades rutinarias en juegos ha ido creciendo y desarrollándose durante los últimos años.

### **2.1.3 Tendencias de la industria**

Según un estudio realizado por la empresa online Kontest, en el 2013 se obtienen las siguientes estadísticas:

- La edad promedio de los jugadores online es de 30 años, el 53% son hombres y el 47% mujeres.
- El 68% de los jugadores son mayores de 18 años.

- 7 de cada 10 personas han jugado en una plataforma virtual.
- Alrededor del 70% de las compañías más grandes del mundo implementarán estrategias de gamificación en sus actividades de negocio.
- 34% es el porcentaje promedio de nuevos fans en Facebook que han seguido una campaña de gamificación.
- A nivel mundial el número de personas que entran al internet desde su celular ha incrementado en 8 veces desde el 2012. (Kontest, 2012)

La herramienta de gamificación busca incentivar el cumplimiento de metas mediante obsequios, realizar tareas a modo de competición entre equipos y aprender tareas en una empresa mediante un juego de simulación. Es por esta razón que en la actualidad la gamificación ocupa un lugar muy importante dentro varias organizaciones.

#### 2.1.4 Estructura de la industria

El mercado de la agencia especializada de gamificación es un mercado concentrado, esto se debe a que el concepto es relativamente nuevo y aunque ya se ha aplicado a nivel mundial, en Ecuador no existe una empresa que se dedique netamente a la elaboración de proyectos de gamificación. Aunque en el territorio nacional no hay competencia, a nivel internacional hay varias empresas que están desarrollando este tipo de negocio. Entre los principales se pueden mencionar:

**Tabla 2. Agencias de gamificación a nivel mundial**

| <b>AGENCIA</b> | <b>PAÍS</b>    |
|----------------|----------------|
| Alive Mobile   | Inglaterra     |
| Arcaris        | América Latina |
| Badgeville     | Estados Unidos |
| BigDoor        | Estados Unidos |

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Bunchball       | Estados Unidos |
| CloudCaptive    | Canadá         |
| Gamifier        | Estados Unidos |
| Gamify          | Estados Unidos |
| Gamification Co | Estados Unidos |
| Half-Serious    | Canadá         |
| iActionable     | Estados Unidos |

Tomado de Gamification.org- Badgville

## 2.2 ANÁLISIS MACRO ENTORNO

### 2.2.1 Análisis Político

#### Forma de Gobierno

El Ecuador es un país soberano, unitario, independiente, pluricultural y multiétnico. Cuenta con un Estado social de derecho y democrático. Tiene un gobierno republicano, electivo, representativo y responsable. (Asamblea Nacional, 2008)

El Ecuador ha sido durante varios años objeto de ciclos políticos inestables; esto se debe a que en menos de 10 años ha habido gran número de gobernantes dando como resultado alta rotación en el mando presidencial. Desde la elección del actual presidente, Rafael Correa, la estabilidad política ha sido notoria. El Ecuador anteriormente contaba con tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Actualmente en la nueva constitución se sumaron el Poder Ciudadano y el Poder Electoral para poder tener información clara, precisa y transparente. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

#### Política Comercial

En los últimos años la política comercial del Ecuador ha procurado una entrada inteligente en la economía mundial. Para esto se han realizado actividades

importantes que le permitan al país competir en mercados internacionales, dentro de los ejes de acción que se han realizado consta: la diversificación de mercados; diversificación de productos; la complementariedad económica, la reducción de desigualdades y el desarrollo interno con políticas sostenibles. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

Estas políticas comerciales generan la apertura de mercados internacionales, lo cual trae como consecuencia ventajas para las industrias que quieran expandir su mercado a fronteras extranjeras. Por lo tanto, esto representa una oportunidad para las empresas que están interesadas en abrir sus mercados en el ámbito internacional. Es sumamente necesario que se aproveche la globalización y que las empresas ecuatorianas empiecen a tener visión mundial para que de esta manera se puedan diversificar los mercados y crear una economía más viable en el país.

### **Acuerdos Internacionales**

Para desarrollar una política comercial exitosa el Ecuador ha enfatizado su interés por formar parte de importantes organismos internacionales que ayudan a su integración comercial con el extranjero. Ecuador pertenece a distintos organismos como:

- Organización Mundial de Comercio (OMC)
- Corporación Andina de Fomento (CAF)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
- Organización de Estados Americanos (OEA)
- Organización de Naciones Unidas (ONU),

- Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)

Ecuador también forma parte de acuerdos regionales como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN), Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), Banco del Sur y es un país asociado de MERCOSUR. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

En relación con las grandes potencias Ecuador se encuentra en diálogos con la Unión Europea para generar negociaciones y lanzar un Acuerdo Comercial. Ecuador desea realizar negociaciones con la Unión Europea pero no se haya en condiciones de firmar un Tratado de Libre Comercio (TLC), esto se debe a que el actual presidente, Rafael Correa, no quiere ceder soberanía en materia de compras públicas y propiedad intelectual. Lo que provoca que el país sea menos competitivo (en relación a precios) en el mercado Europeo. (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2012)

La Unión Europea concedió al Ecuador el Sistema General de Preferencias (SGP), que permite la entrada de varios productos ecuatorianos (aproximadamente 6000) al mercado europeo con arancel cero o muy reducido. Según la Federación Ecuatoriana de Exportadores aproximadamente el 98% de las exportaciones no petroleras ingresan al mercado europeo bajo el Sistema General de Preferencias. Esta preferencia estará vigente hasta diciembre del 2014. (Oficina Económica y Comercial de España en Quito, 2012)

Es necesario que Ecuador incremente sus esfuerzos por cerrar negociaciones con los mercados internacionales ya que estos acuerdos regionales permiten que el Ecuador incremente su participación mundialmente a través de la apertura de fronteras, eliminación de barreras arancelarias e integración de bloques comerciales. Esto representa una ventaja para que las industrias nacionales puedan tener un acceso más rápido y eficaz hacia otros mercados.



## **Restricciones a importaciones**

En el ámbito de los teléfonos móviles el gobierno actual ha aplicado una restricción a las importaciones de celulares basados en las excepciones generales contempladas por la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La resolución 67 emitida por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) establece unas cuotas de importaciones de celulares tanto en dinero, como de número de unidades, esto, además de limitar la emisión de licencias para esta actividad, dándosela solo a un grupo de empresas. (Puig, 2012)

## **Desarrollo de planes públicos**

En cuanto a planes de desarrollo públicos, el gobierno se encuentra impulsando el uso de software de carácter educativo y tecnología en instituciones públicas. Según la oficina comercial del *Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas* en Ecuador se están desarrollando varios planes de desarrollo público, entre estos planes se pueden mencionar los siguientes:

### **Plan Nacional de Conectividad**

Este plan empleado en el 2011 cuenta con diversos equipos tecnológicos como computadoras, pizarras digitales y proyectores, entre otras herramientas de este tipo. Se han distribuido estos equipos a 1569 instituciones educativas públicas.

### **Infocentros Comunitarios**

Se trata de centros de capacitación tecnológica para niños de escuela, jóvenes de colegio y para adultos mayores. Éstos se han establecido en diversas provincias del país, con una asistencia promedio de 660 personas al día.

### **Corporación Nacional de Telecomunicaciones**

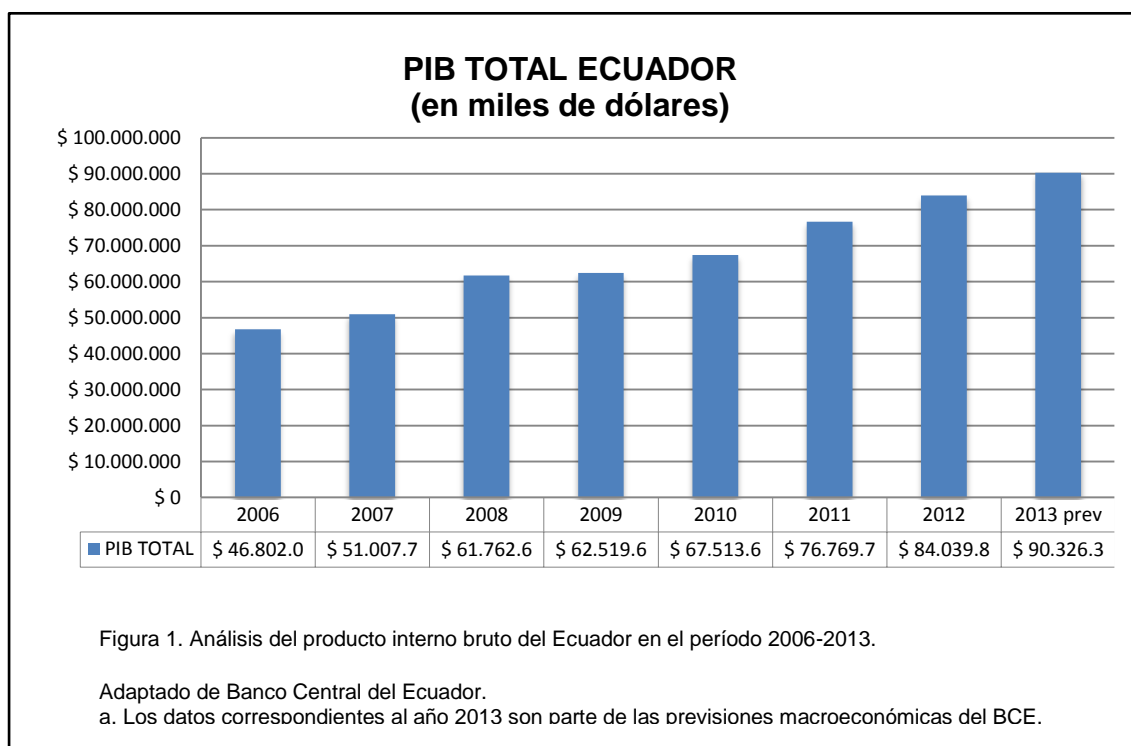
En el periodo cerrado del año 2011 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) brindó de internet de banda ancha a 300,000 nuevos hogares que antes no contaban con este servicio, incrementando la

velocidad del internet 15 veces su velocidad original instalando 1092 km de fibra óptica, mostrando un crecimiento de 19,8% en relación al año anterior. (Puig, 2012)

## 2.2.2 Análisis Económico

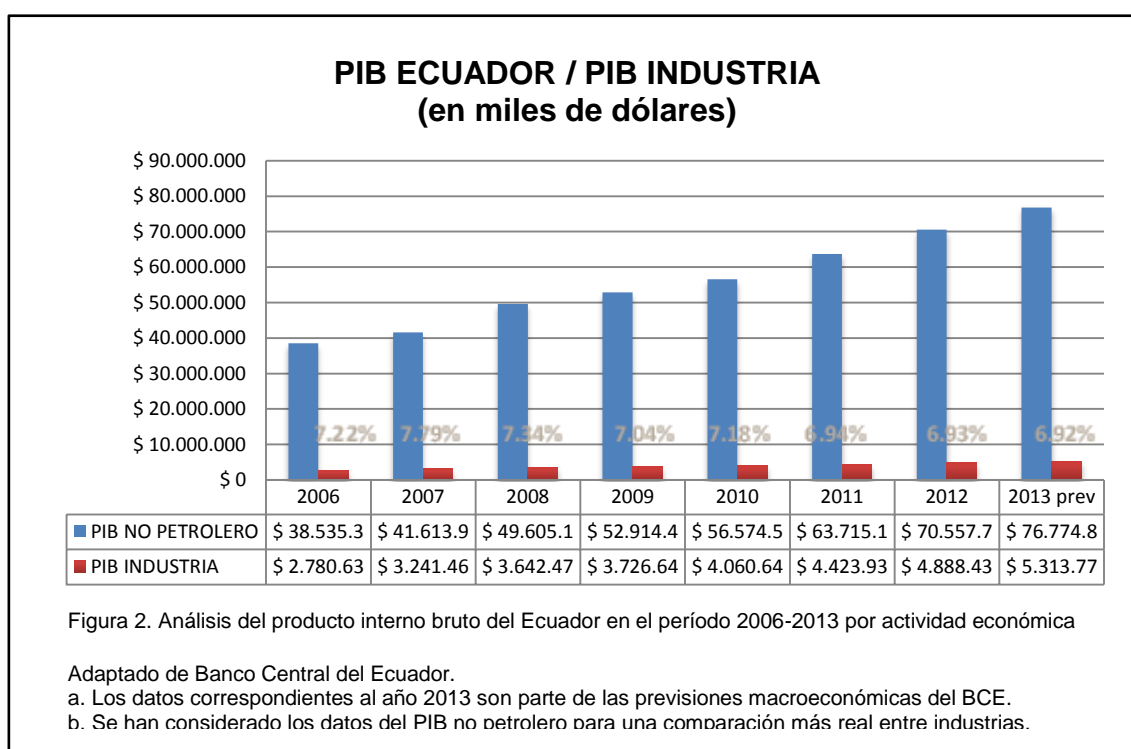
### Análisis del Producto Interno Bruto (PIB)

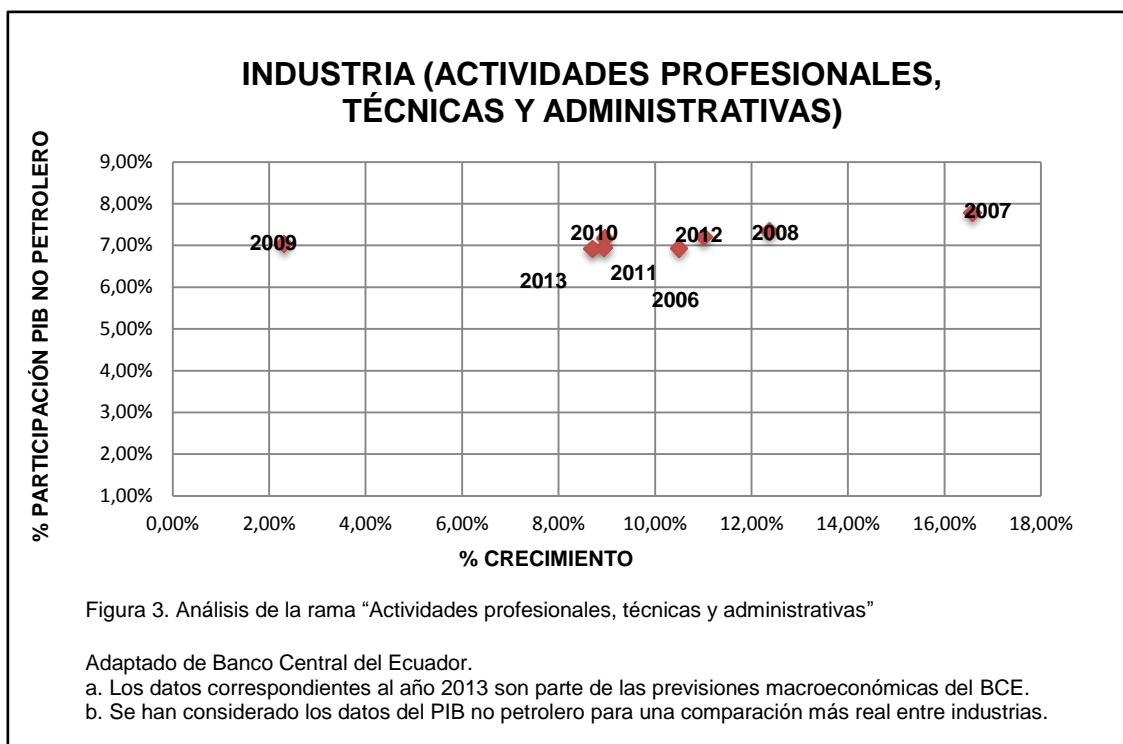
El producto interno bruto (PIB) es el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado período de tiempo. (Mankiw, 2009) Se analiza el PIB de Ecuador en el período 2006-2013 medido en miles de dólares.



Según las previsiones macroeconómicas del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB ecuatoriano alcanzará los US\$90 millones en 2013. Por su parte el PIB per cápita llegará a los \$5 726 lo que nos colocará, según la clasificación del Banco Mundial, dentro de los países de ingreso mediano alto (con rentas per cápita hasta US\$12 615).

El PIB desagregado por actividad económica, muestra el aporte e impacto de cada industria en las cifras totales. Una de las ramas se denomina “*Actividades profesionales, técnicas y administrativas,*” que para el presente será objeto de estudio. Con una participación promedio para el período de 7.12% con relación al PIB no petrolero; constituye sin duda una industria importante para la economía. Resulta también una actividad atractiva si se trata del crecimiento sostenido que ha mostrado en los últimos años, con excepción del año 2009 en el que en general la economía sufrió una contracción por efectos de la crisis mundial. Para 2013 las perspectivas apuntan a un 8.70% de crecimiento y una participación que alcanza el 6.92%.





El sector servicios presenta una tendencia decreciente en su participación como porcentaje del PIB, esto debido a que no ha alcanzado un crecimiento de magnitudes iguales a las del PIB global. Sin embargo, la prestación de servicios a nivel mundial toma cada vez más terreno y supone beneficios mayores a la comercialización de productos. Soportados especialmente en el desarrollo tecnológico conseguido.

### **Análisis de la Inflación**

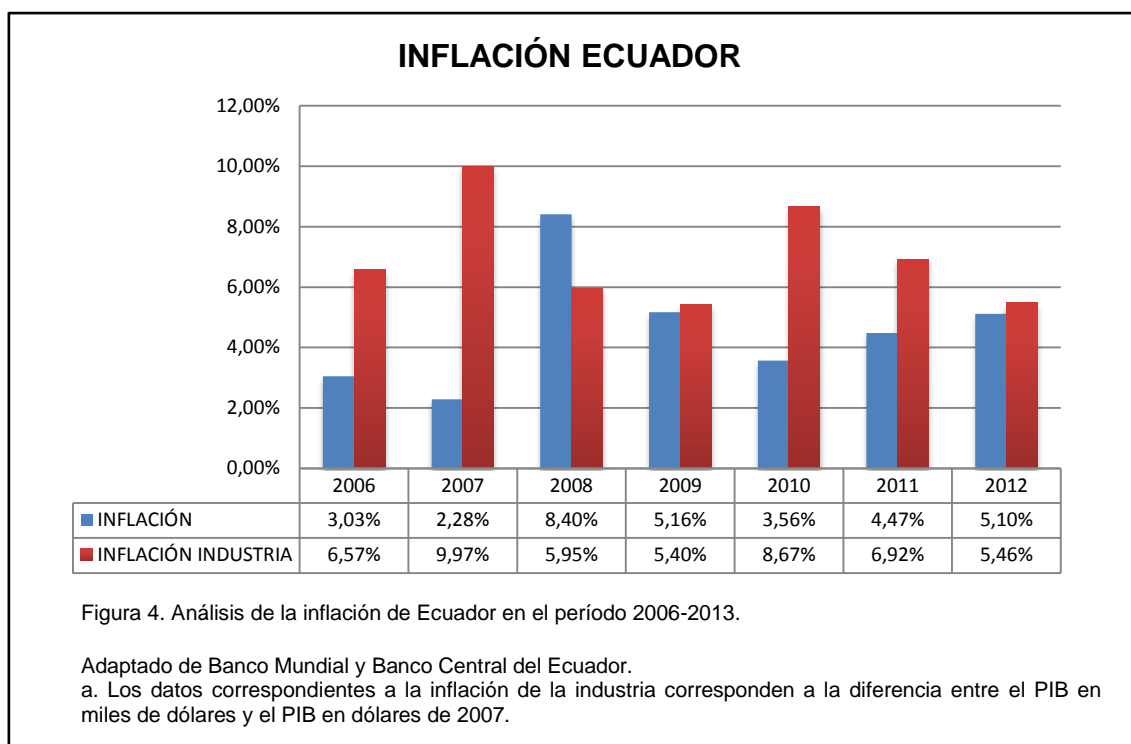
La inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable a intervalos determinados, por ejemplo anualmente. (BANCO MUNDIAL, 2012)

El Ecuador en el período previo a la adopción del esquema de la dolarización se caracterizaba por mantener cifras de inflación muy altas, mismas que alcanzaron el 91.0% en el año 2000. En la etapa de dolarización, por su parte se han mantenido porcentajes bastante bajos. Ecuador es uno de los países de América del Sur que evidencia una mayor desaceleración de precios en la

última década 4.57% en promedio. Sin embargo la inflación ecuatoriana está persistentemente por encima del país emisor de su moneda, EE.UU. cuya inflación promedio en la última década es 2.4%.

La inflación de 2012 se situó en 5.10%, dato que refleja un aumento respecto a años anteriores, pero que es inferior a las negativas cifras de 2008 cuando se llegó al 8.4%.

Por su parte la industria correspondiente a “Actividades profesionales, técnicas y científicas,” que son objeto de estudio, presentan una tendencia decreciente desde 2007 cuando alcanzan su punto máximo de 9.97%. En 2012 se situó en 5.46%, por encima de la inflación general del país.



## **Análisis de la Balanza Comercial**

### **Exportaciones**

En el Ecuador para el período 2006-2012 se mantiene esta tendencia creciente de exportaciones. Durante los últimos 4 años, éstas han crecido en promedio en dólares en 8.48%. Siendo totalmente notoria la caída en las exportaciones

en 2009 como consecuencia de la disminución en la demanda de los principales socios comerciales y del mundo entero. Para 2010 y 2011 se registraron crecimientos muy altos del 26% y 27% respectivamente, sin embargo para 2012 las exportaciones crecen en menor medida, en 6% aproximadamente. Según el BCE, las exportaciones ecuatorianas en volumen han incrementado tan solo en el 2.08%, lo que refleja un alza en los precios de los productos que Ecuador.

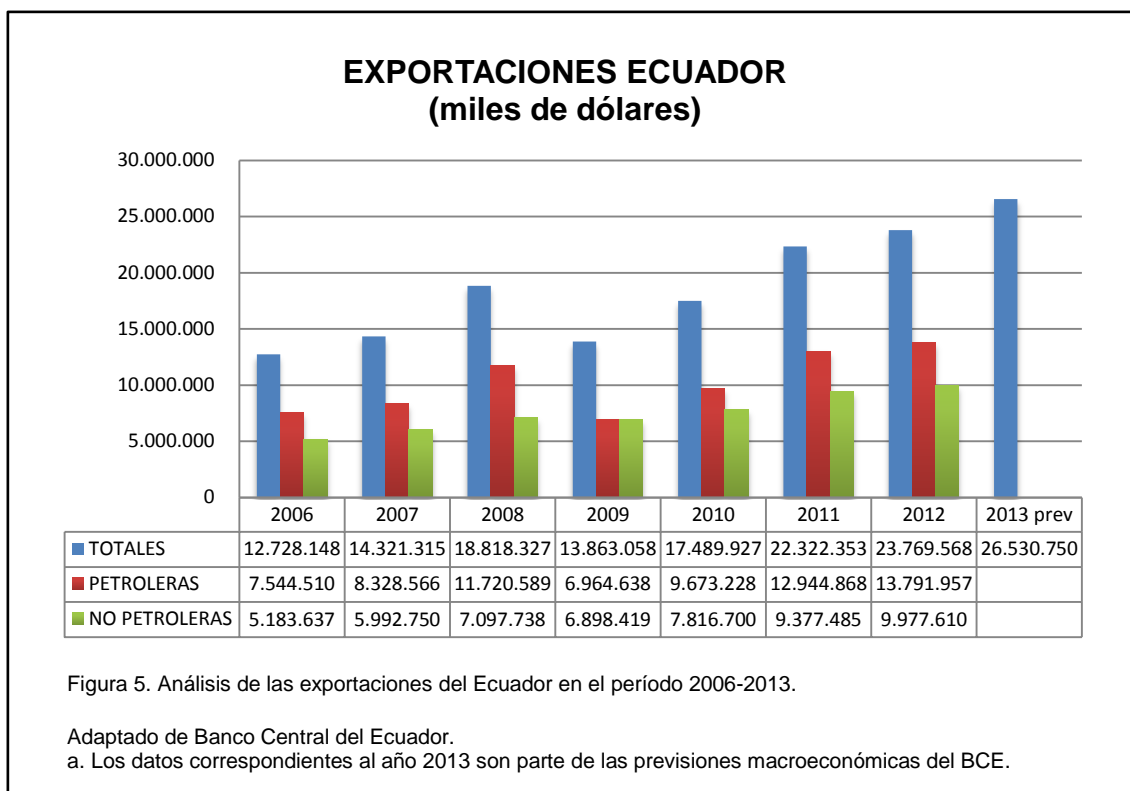
Las exportaciones tradicionales en Ecuador concentran una pequeña canasta de productos como banano, camarón, café, cacao, atún y pescado. Desde su surgimiento previo a la década de los 80 y al boom petrolero, se han consolidado como vitales para el sector exportador. En la década de los 90 representaban el 81% del total de exportaciones no petroleras, siendo sus principales destinos los países del TLCAN y la actual Unión Europea. Para el año 2000 el peso de dichas exportaciones cae hasta el 52% y se incorporan como principales compradores los países de la APEC. Actualmente representan el 44.1% de las exportaciones no petroleras y se consolidan como principales mercados los tres bloques antes mencionados. Dentro de ellos se podrían citar como los países compradores más importantes EEUU, Alemania, Italia, Rusia y Vietnam.

Por su parte, las exportaciones no tradicionales se caracterizan por ofrecer productos industrializados con un mayor valor agregado y dejan un poco de lado a las materias primas. Las exportaciones no tradicionales, pasaron de tener una participación minoritaria dentro del total de exportaciones no petroleras en la década de los 90, a ser el motor de las mismas en el año 2012. En sus inicios la oferta de 268 productos no tradicionales se limitaba a 70 países, se destacan como principales el bloque comercial TLCAN, la CAN y la Unión Europea. Para el año 2000 las exportaciones no tradicionales van cobrando fuerza hasta llegar al 24% del total no petrolero. Aunque se había casi duplicado la oferta exportable y los países de destino, se consolidaban como principales los bloques antes mencionados. Para 2012 adquieren un papel protagónico con una participación del 55.9% del total de X no petroleras.

Se ha triplicado la cantidad de productos y se evidencian importantes cambios en los países compradores; la CAN y el Mercosur seguidos por el TLCAN son los que tienen participaciones mayoritarias, es importante citar que EEUU es el principal país de destino de las exportaciones no tradicionales de nuestro país, condición que se ha mantenido durante los últimos 20 años.

Las exportaciones petroleras son sin duda el motor de la economía ecuatoriana. Su participación en el total de exportaciones se ha mantenido siempre por encima del 50% y los ingresos recibidos por ellas han sido vitales para el Ecuador. Casi se ha duplicado la producción de barriles de petróleo desde la década de los 90 y se han triplicado los ingresos percibidos por esta actividad. Por su parte los principales destinos de nuestra producción se han mantenido. En sus inicios el bloque TLCAN (con EEUU a la cabeza), Panamá y la CAN; para 2000 se les suman los países de la APEC y en 2012 el Mercosur con un papel protagónico.

Las exportaciones ecuatorianas se caracterizan por la concentración en destinos previamente citada, pero la concentración es aún más fuerte si se analiza desde la escala de productos. Sabemos que a la cabeza están las importaciones petroleras con más del 50% del total; pero con un nada despreciable 30%, le siguen las exportaciones de una pequeña canasta de 5 productos tanto tradicionales como no tradicionales. Las exportaciones no petroleras ecuatorianas históricamente se han concentrado en tres principales productos: banano, camarón y enlatados de pescado, a finales del siglo pasado se le sumaron las flores, y el quinto lugar para 2012 lo tuvieron los vehículos. (GESTIÓN, 2013)



## Importaciones

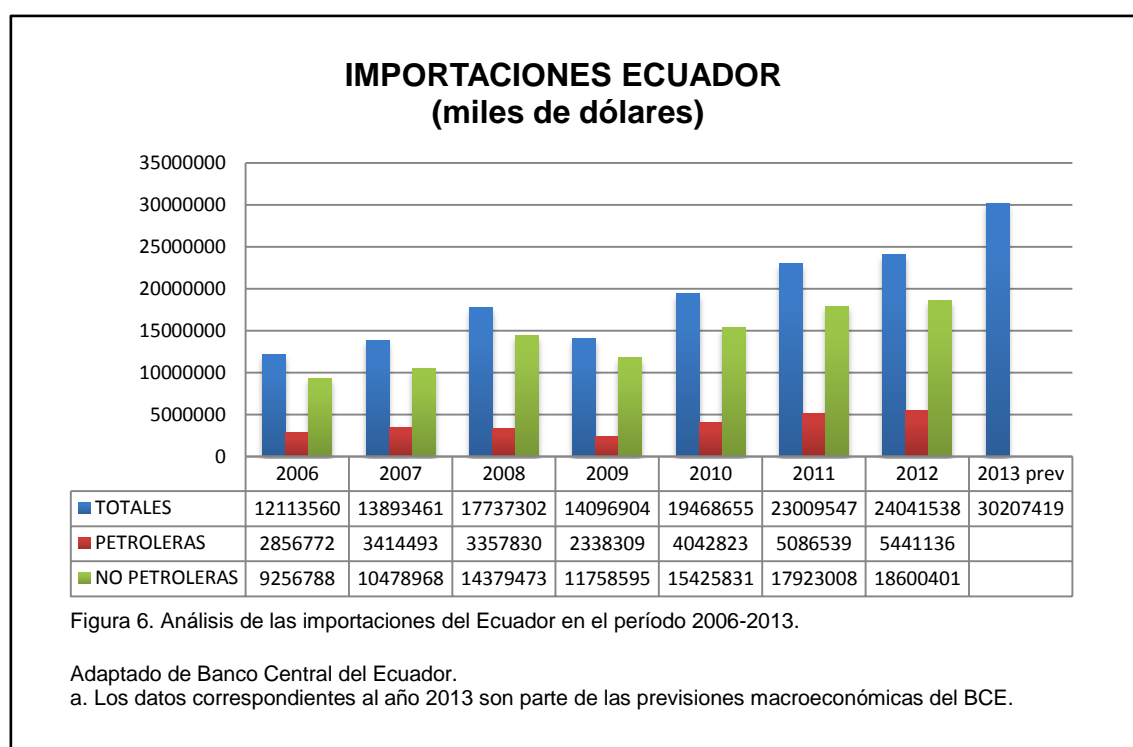
En Ecuador en el período 2006-2012, las importaciones muestran una tendencia creciente, de 9.55% en promedio en dólares. Es evidente un deterioro en las importaciones en 2009, como consecuencia de la contracción económica del país. En volumen y tomando como referencia las toneladas métricas, se tiene un crecimiento de 25% en el período, para el último año analizado el crecimiento es casi nulo pudiendo ser consecuencia de los decrecimientos de las importaciones de bienes de consumo y materias primas. Los principales socios comerciales ecuatorianos en cuanto a las importaciones, son Estados Unidos seguido de China, Colombia, Panamá y Perú que juntos suman aproximadamente el 60% de las importaciones que llegan hacia el Ecuador.

En el Ecuador las Importaciones han sido tradicionalmente mayoritarias a las exportaciones. El BCE hace una clasificación de los productos por uso o destino; los bienes de consumo que representan para 2012 el 20.1% del valor total de importaciones, las materias primas con 30.4%, los bienes de capital con 26.7% y los combustibles y lubricantes con 22.2%. En el período 2006-



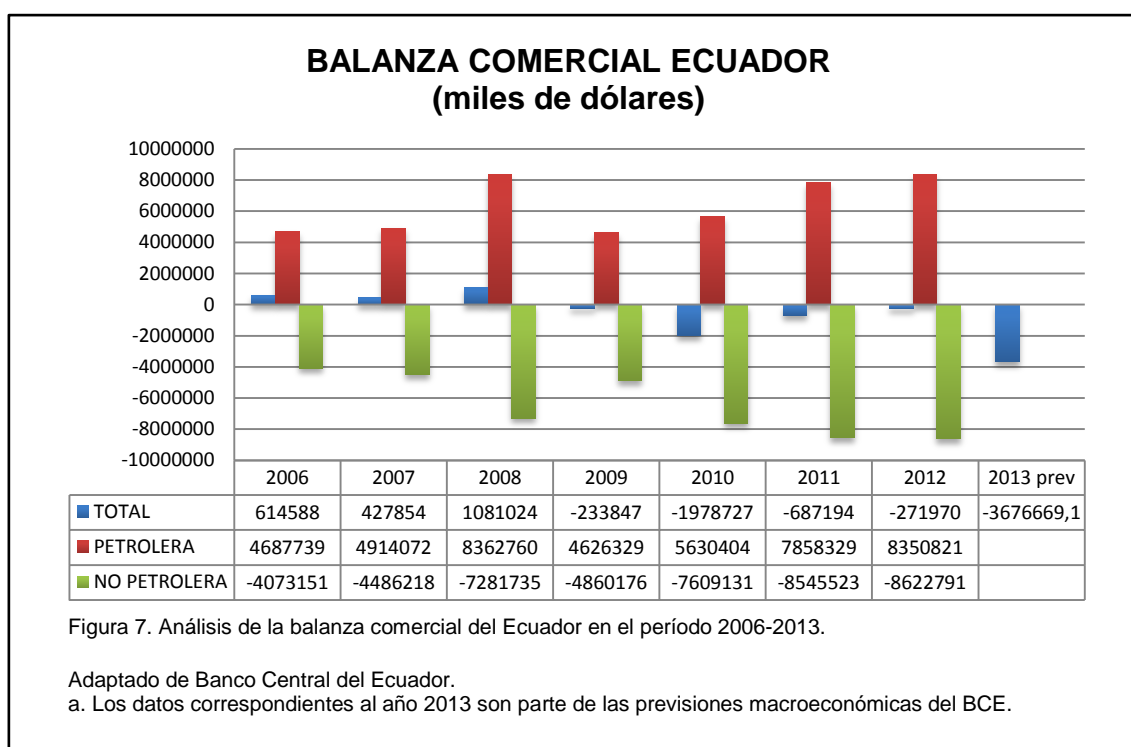
2012, se puede constatar que las importaciones han tenido un crecimiento tanto en dólares como en volumen. El BCE, estima que para el 2015 las importaciones no petroleras alcancen un valor de 22.8 millones de dólares, siendo sus más grandes aportes las materias primas y los bienes de capital. Los principales productos de importación, haciendo un análisis a 10 dígitos son: diésel 2 (2710.19.21.30), Mezclas de hidrocarburos (2707.50.10.00), Medicamentos (3004.90.29.00) y Propano licuado (2711.12.00.00). (Banco Central del Ecuador, 2012)

El principal grupo de países proveedores de Ecuador es la ALADI que cubre el 30% de las importaciones ecuatorianas y a cuyos países miembros el Ecuador ha otorgado preferencias arancelarias, seguido por Estados Unidos que provee el 25% de las importaciones totales, China y otros países asiáticos que juntos constituyen un 28% del total de importaciones. Las importaciones del Ecuador se ven restringidas a causa de los impuestos y tributos que se manejan en el país, mismos que se establecen bajo el criterio de conservar la salud de los consumidores, preservar el medio ambiente, velar por la producción nacional, disminuir el consumo, entre otros (Banco Central del Ecuador, 2012).



## Balanza Comercial

La balanza comercial del Ecuador ha sido mayoritariamente deficitaria, debido especialmente al saldo negativo de la balanza comercial no petrolera. Desde los años posteriores a la dolarización las importaciones ecuatorianas han venido experimentando un proceso de aumento, mas no en la misma medida las exportaciones. Ecuador logra tener saldos positivos en su balanza comercial hasta 2008, sin embargo atacados por la crisis mundial y por el incremento del valor de los bienes importados, cae en un déficit sostenido que según las previsiones del BCE continuará en 2013.



Ecuador ha mejorado en términos de apertura comercial, sin embargo esto también ha dejado su huella en los saldos de la balanza comercial.

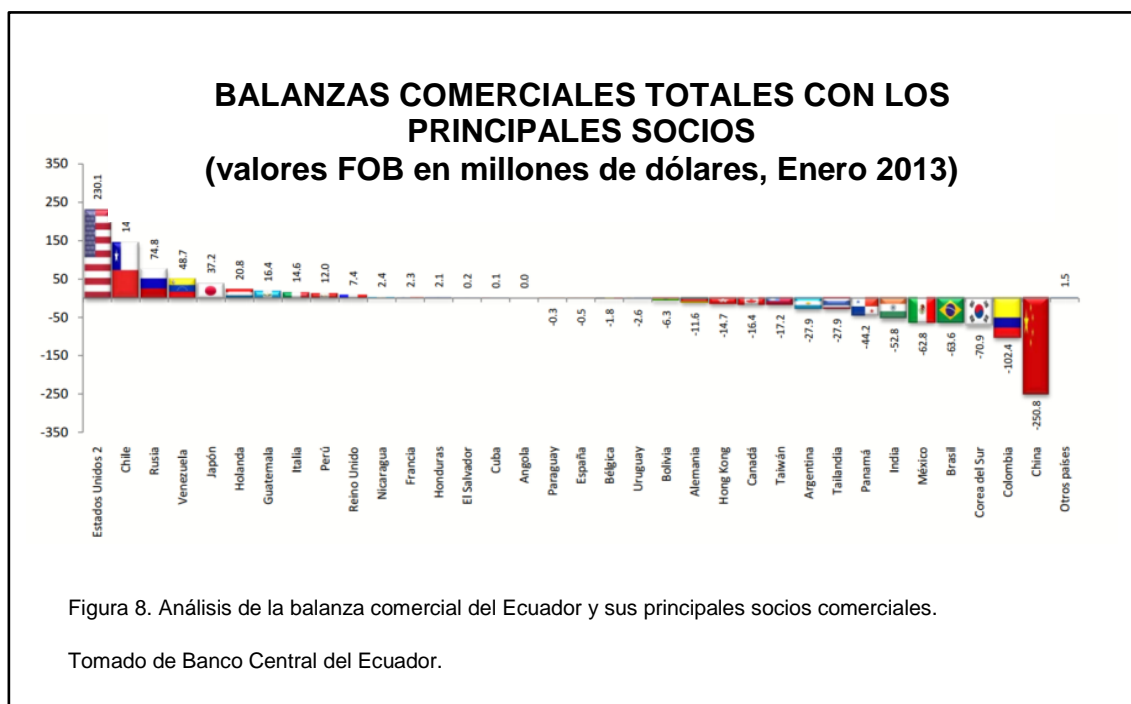
**Tabla 3. Análisis de la apertura comercial en el período 2006-2013**

| APERTURA COMERCIAL ECUADOR |        |        |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                            | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
| (X+M) / PIB                | 53.08% | 55.31% | 59.19% | 44.72% | 54.74% | 59.05% | 56.89% | 62.81% |
| M / PIB                    | 25.88% | 27.24% | 28.72% | 22.55% | 28.84% | 29.97% | 28.61% | 33.44% |

Adaptado de Banco Central del Ecuador.

a. Los datos correspondientes al año 2013 son parte de las previsiones macroeconómicas del BCE.

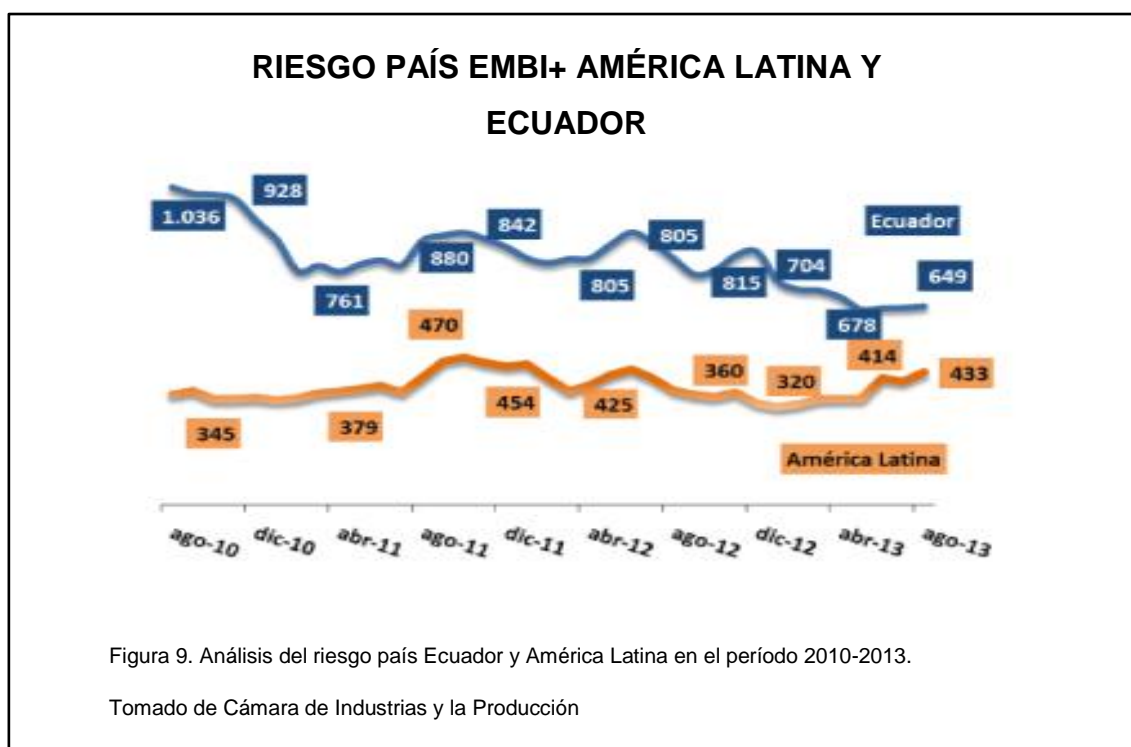
Ecuador mantiene una balanza comercial negativa con la mayoría de los sus principales socios comerciales; entre ellos China, Colombia, Brasil, México, Corea del Sur, India. Por su parte el comercio con, Estados Unidos, Venezuela, Chile, Rusia arroja resultados positivos para la balanza comercial ecuatoriana (éstos favorecidos principalmente a la exportación petrolera).



## Análisis del Riesgo País

El riesgo país busca reflejar los posibles efectos negativos de la situación política, social, legal y cultural del país sobre el valor de la inversión extranjera directa.

Este Riesgo país está representado por el índice *Emerging Markets Bond Index Plus* (EMBI+). Se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2012)



Las cifras para Ecuador no son del todo alentadoras, se encuentran muy por encima de la media de la región, lo que implica mayor riesgo. Un informe del *IE Business School* sobre el panorama de inversión en América Latina llega a catalogarnos como un “país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado”. Por su parte, citan como destacable el desempeño económico que han logrado Perú, Colombia, Chile, Brasil y México (principales vecinos y competidores del Ecuador). Dichos países han

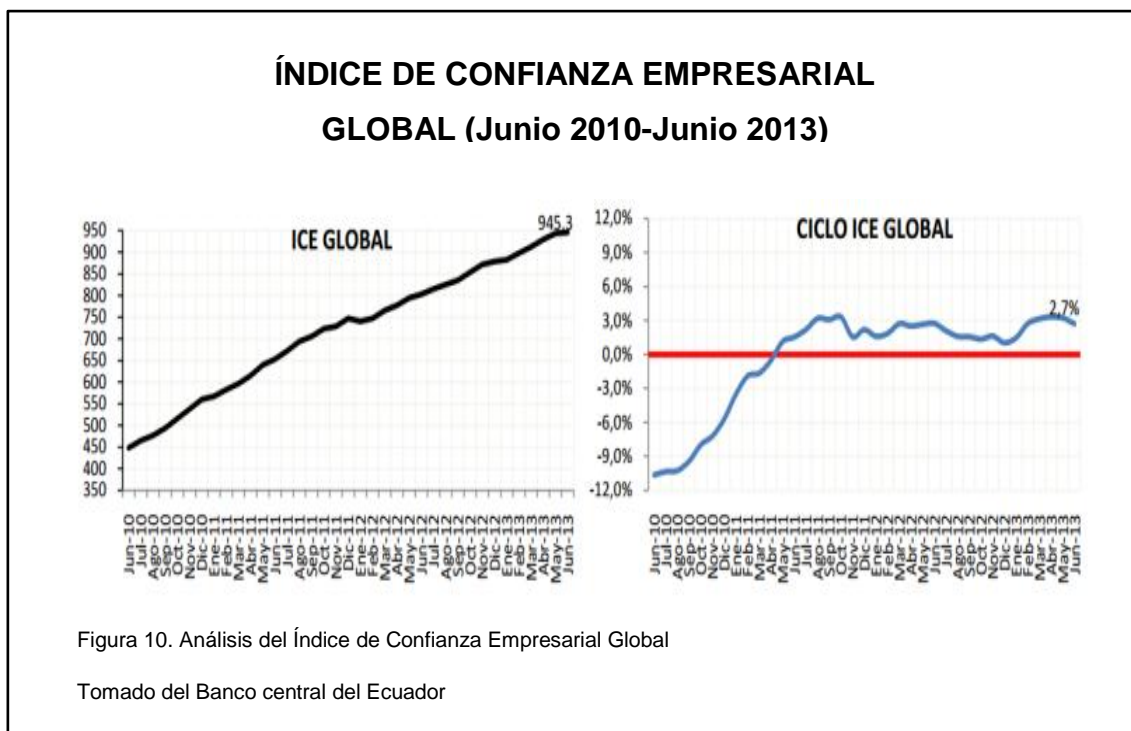
mantenido un crecimiento sostenido que los hace más atractivos para captar inversión extranjera directa. Ecuador se ve principalmente perjudicado por la falta de garantías jurídicas, las decisiones políticas controversiales en los últimos años y el nivel de incertidumbre elevada. (EL COMERCIO, 2013).

### **Análisis del Índice de Confianza Empresarial**

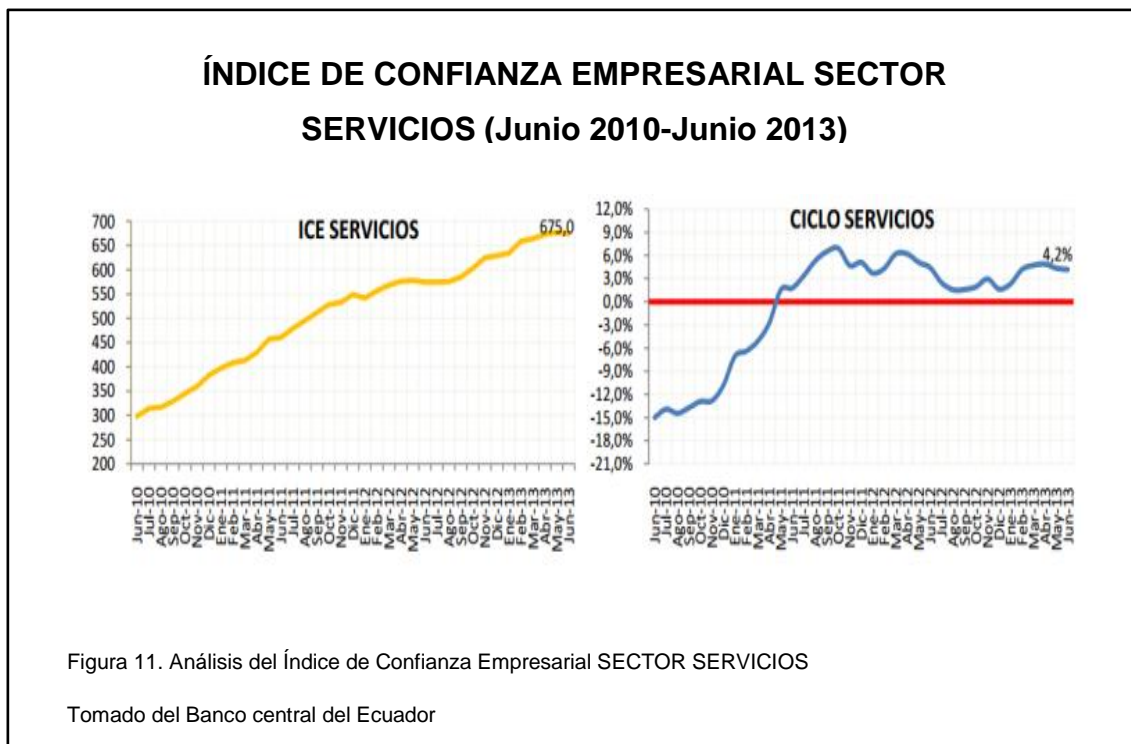
El Índice de Confianza Empresarial, es un indicador que agrega las expectativas de los empresarios a cerca del panorama general en los cuatro principales sectores productivos del país (Industria, comercio, servicios, construcción), es medido mensualmente por el Banco Central del Ecuador.

El análisis tiene como objetivo obtener información acerca de: ventas, producción, contratación de empleados, nivel de inventarios, precios de insumos y perspectivas generales de la situación del negocio. (Banco Central del Ecuador, 2012)

El Índice de Confianza Empresaria Global presenta mejoras en el período analizado (2010-2013), lo que refleja mejoras en los aspectos generales de negocio desde el punto de vista de los empresarios.



El ICE para el sector Servicios, que es objeto de estudio, está determinado por las siguientes variables: empleo, valor total de ventas, precio del servicio, situación del negocio. Mismo que se ubica en terreno positivo desde 2011 y que en el período de análisis presenta una tendencia de crecimiento. De acuerdo a la mayoría de empresarios del sector, las condiciones del mismo parecen estar mejor.



### 2.2.3 Análisis Tecnológico

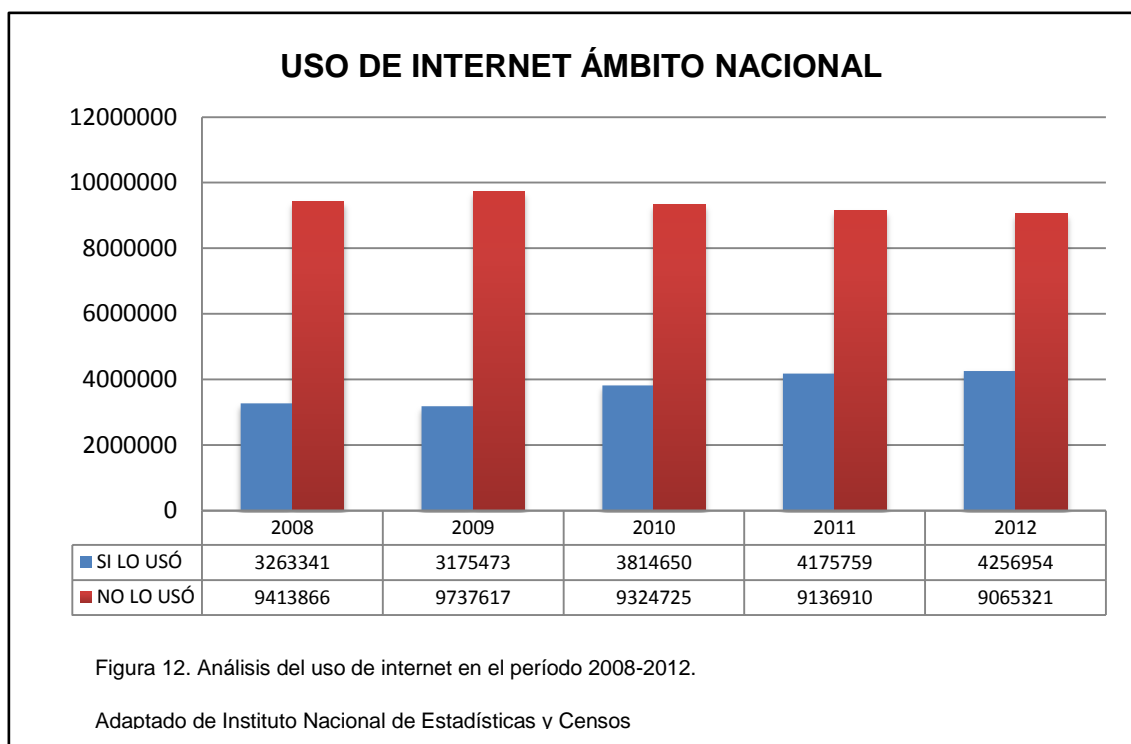
#### Tecnologías de Información y Comunicación

Según el Foro Económico Mundial (FEM), y su ranking internacional que evalúa el desempeño de los países en cuanto a Tecnologías de Información y Comunicación (TICs); Ecuador actualmente ocupa el lugar 96 de un ranking compuesto por 142 países. Ecuador, en comparación con otros países de Sudamérica, muestra mejores condiciones y nivel de penetración que algunos de sus países vecinos como Perú, Venezuela, Paraguay y Bolivia. El país ha presentado una mejora notable desde el año 2011 cuando éste se encontraba en el puesto 108, y 2010 cuando estuvo en el 114. Lo cual determina que actualmente el Ecuador ha tenido avances en el ámbito tecnológico.

#### Uso de Internet

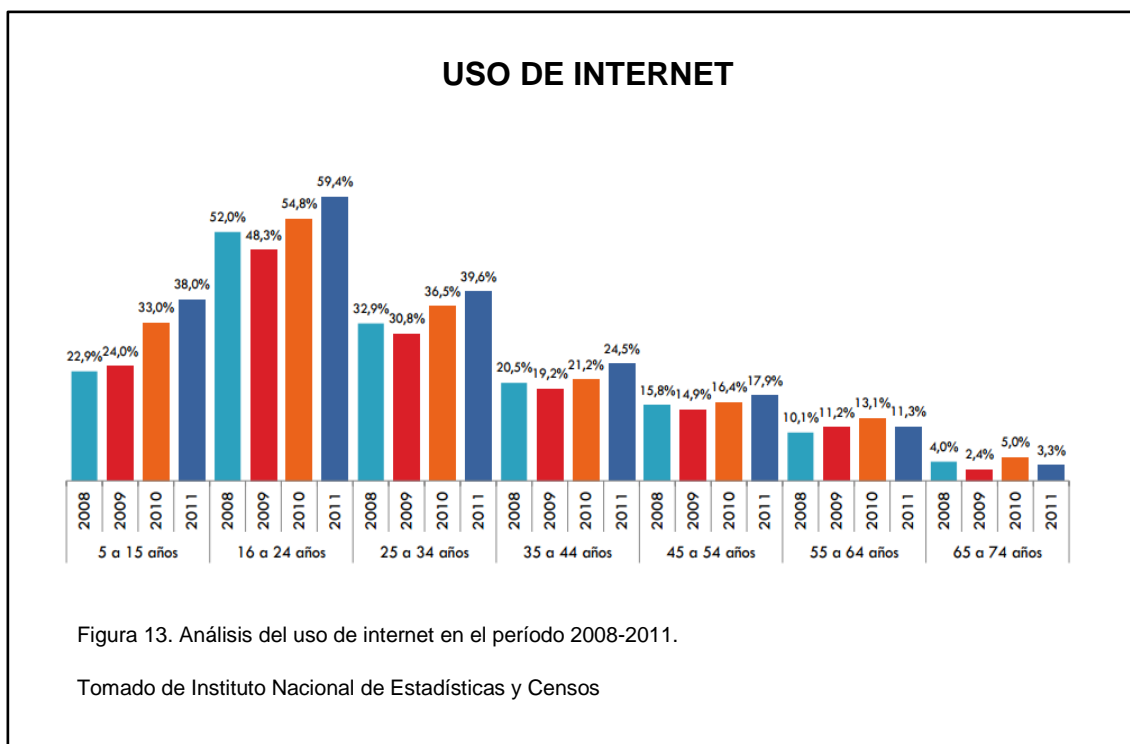
América Latina tiene un índice de penetración del internet de 48,2% sobre su población total (Internet World Stats, 2013). Actualmente en el Ecuador existe

un incremento sostenido en la adquisición y uso de tecnología. El 35.1% de toda la población tiene acceso a la red, 43.9% en zonas urbanas y 17.8% en zonas rurales. Los datos obtenidos en el último censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos afirman que los principales usuarios de esta herramienta tecnológica son jóvenes de 16 a 24 años con el 64.9%, seguido de los de 25 a 34 años con el 46.2%.



En los ciudadanos el uso de internet se ha vuelto parte de una rutina diaria, se tiene acceso a tecnologías de información para fines educativos, culturales, laborales y comerciales. El 54,4% de los ecuatorianos accede al internet diariamente. Según el director del INEC, se lanzarán planes de desarrollo para eliminar el analfabetismo digital, con esto se logrará un proceso de integración con la sociedad y las nuevas tecnologías. (EL COMERCIO, 2013)





Es importante destacar que según el último censo nacional realizado por el INEC, los usuarios entre 16 y 34 años son los que más utilizan internet; lo que representa una ventaja para el proyecto debido a que la población económicamente activa se encuentra entre ese rango y son sujeto del presente estudio.

Por su parte, los teléfonos inteligentes van ganando posicionamiento en el mercado nacional, con un incremento del 60% del número de usuarios en el último año, son en 2012 más de ocho cientos mil usuarios que tienen acceso a éste tipo de tecnología que generalmente tiene conectividad con el Internet.

El Ecuador mejora en la velocidad de conexión de red, lo que sin duda favorece a las tecnologías de la información y a comunicación. La velocidad de red aumentó en un 29%, en comparación al tercer trimestre del 2012, alcanzando los 3,6 Mbps promedio mundial (El Comercio, 2014).

El incremento en el uso del internet, las mejoras en infraestructura y acceso; permiten desarrollar nuevos sistemas comerciales para acercar a la población ecuatoriana hacia métodos tecnológicos. Esto representa una ventaja para

nuestro proyecto debido a que los ciudadanos están cada vez más familiarizados con el uso del internet.

### **Investigación y desarrollo**

En 2012 la mundialmente conocida empresa SONY realizó una alianza con la Escuela Politécnica de Litoral (ESPOL) para apoyar e incentivar a los desarrolladores de juegos ecuatorianos. Esta alianza consistió en la creación de un curso de desarrollo de juegos de video para la plataforma Play Station 3 para los estudiantes de la mencionada Universidad. Michael Bollés, PlayStation Business Manager de Sony Inter American, indicó que Ecuador fue el segundo país de la región seleccionado para este programa con el propósito principal de convertir a Ecuador en el mediano plazo en un exportador de contenidos de videojuegos. (El Emprendedor, 2012)

Los estudiantes de Ciencias de la Computación de la ESPOL cuentan con el apoyo de SONY, empresa que les brindará conocimiento y recursos necesarios para incursionar el desarrollo de juegos virtuales en el Ecuador.

### **Innovación**

El gobierno fomenta la innovación tecnológica con la finalidad de apoyar a las medianas empresas.

Se generan deducciones del cálculo del Impuesto a la renta, por gastos e inversiones en:

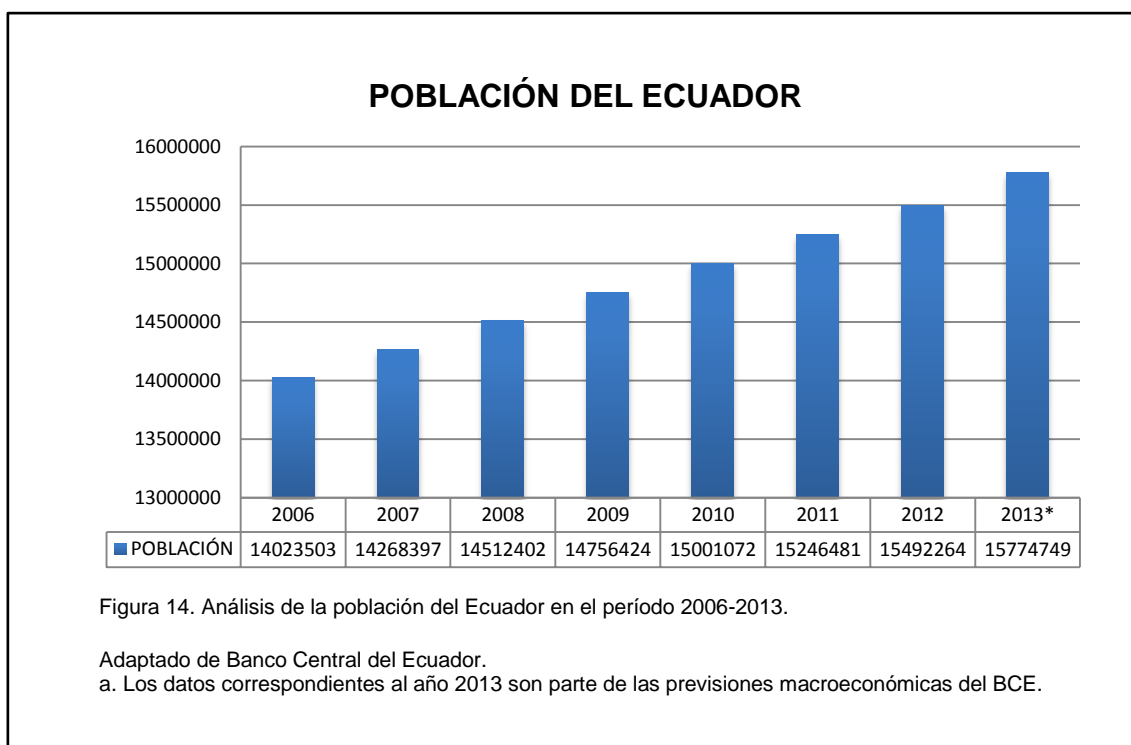
- Capacitación técnica, dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica.
- Gastos en mejora de la productividad de la empresa.
- Gastos de promoción internacional de la empresa y sus productos y publicidad.

Esta política de innovación representa una oportunidad para el proyecto de una agencia de gamificación debido a que el Gobierno incentiva al desarrollo de industrias que promuevan planes de innovación tecnológica. Además es una ventaja que el Estado genere deducciones del cálculo de impuestos a empresas que realicen gastos de promoción internacional, debido a que las empresas ecuatorianas podrían utilizar nuestros servicios de gamificación para promocionarse en el extranjero.

## 2.2.4 Análisis social

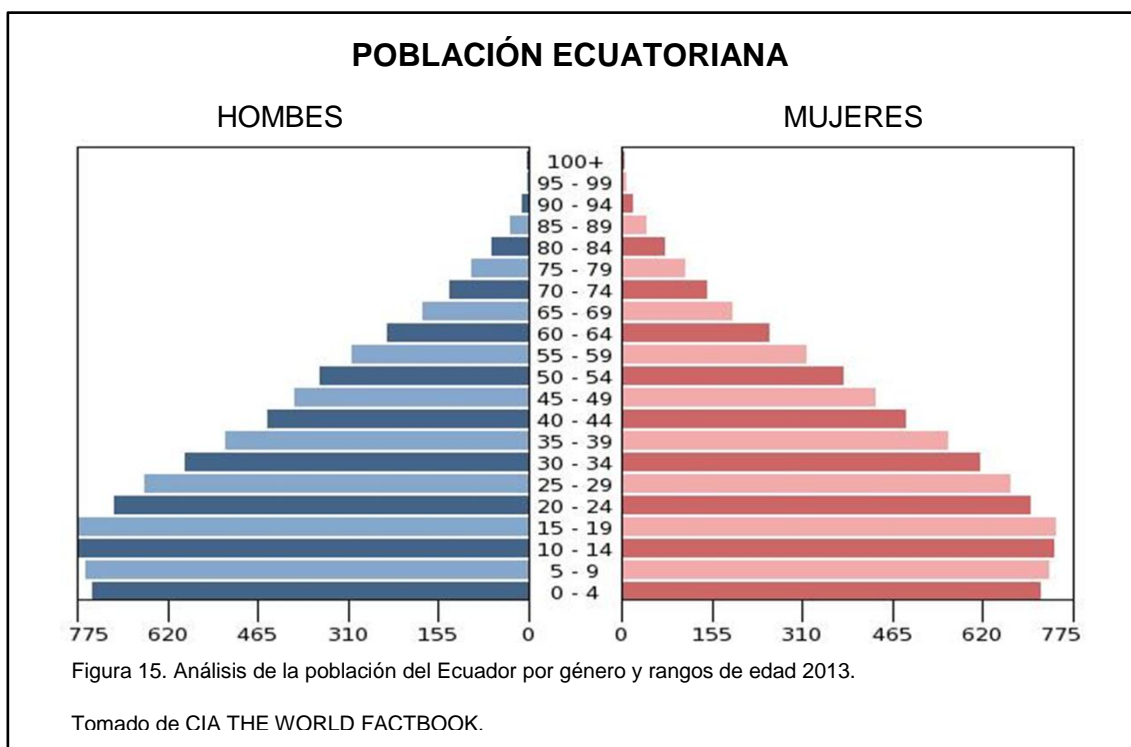
El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. (Asamblea Nacional, 2008)

El Ecuador tiene una población aproximada de 15 millones de habitantes. Según el último censo poblacional, los grupos étnicos que conforman nuestro país son: mestizos 71.9%, montubios 7.4%, afro-americanos 7.2%, indígenas 7%, blancos 6.1% y otros en 0.4%. (Central Intelligence Agency, 2013)



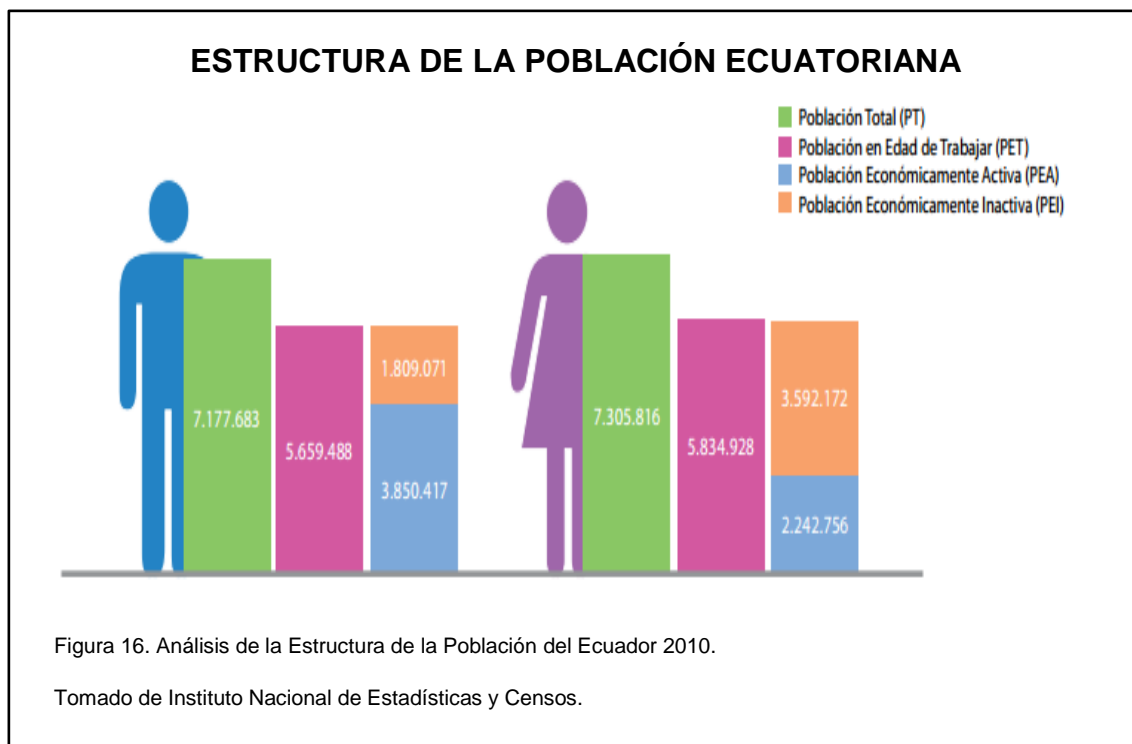
Ecuador es el país número 68 en cuanto a población, el 50.44% de sus habitantes son mujeres y el 49.56% son hombres. La población ecuatoriana crece en 1.7% como promedio anual y se espera que siga creciendo, más no que se estabilice. En los últimos años no se ha registrado un éxodo migratorio de magnitudes importantes que afecte el total poblacional como el que se dio en inicios de siglo, causado principalmente por la crisis económica que asechó al país.

El rango de edad que concentra el porcentaje más alto de la población es el de 25-54 años (38.9%), seguido por el rango de 0-14 años (28.5%) según datos de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA-World Factbook).



Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. Los ecuatorianos están concentrados principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra; siendo las ciudades más pobladas Guayaquil, Quito, Cuenca y Portoviejo.

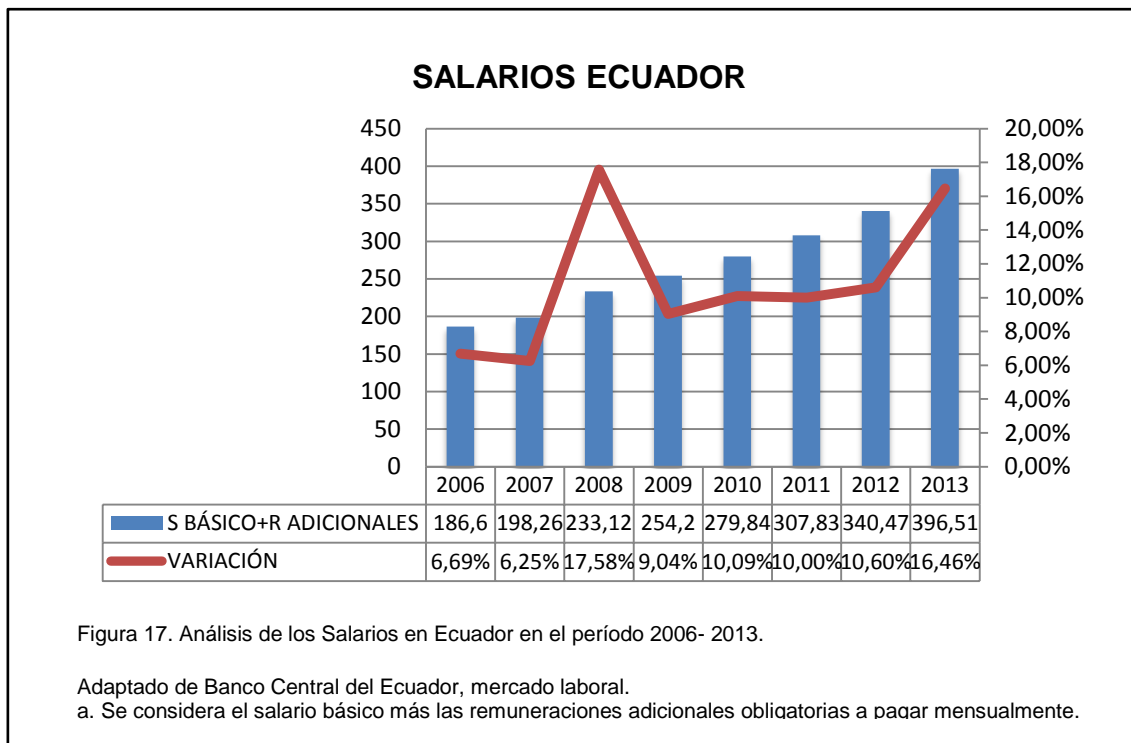
Del total de la población ecuatoriana, un porcentaje considerable se encuentra dentro del rango de edad para trabajar como en la población económicamente activa; lo que supone ventajas para los empleadores que buscan incorporar personal a sus empresas. Es importante mencionar que la escolaridad de los ecuatorianos es en promedio 9,6 años lo que sin duda deja por fuera a muchos cuando se trata de trabajos que requieren mano de obra calificada.



La población ecuatoriana históricamente se ha visto afectada por la pobreza y la inequidad, siendo principalmente las poblaciones rurales e indígenas las más afectadas. La pobreza por ingresos según el INEC, se ubicó en 25.55% en diciembre de 2013 y se espera mantenga la tendencia decreciente que ha presentado durante los últimos años. Para que una persona se considere pobre en el Ecuador, sus ingresos diarios deben ser menores de \$2.60 diarios.

Durante los últimos años, han sido muchos los esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos y una de las principales estrategias ha sido la injerencia del gobierno en la fijación de los salarios. Para 2013 el Salario Básico Unificado es de \$318 y se estima que para 2014 sea de \$340; durante los últimos años el crecimiento anual promedio del mismo ha sido de 10%, se

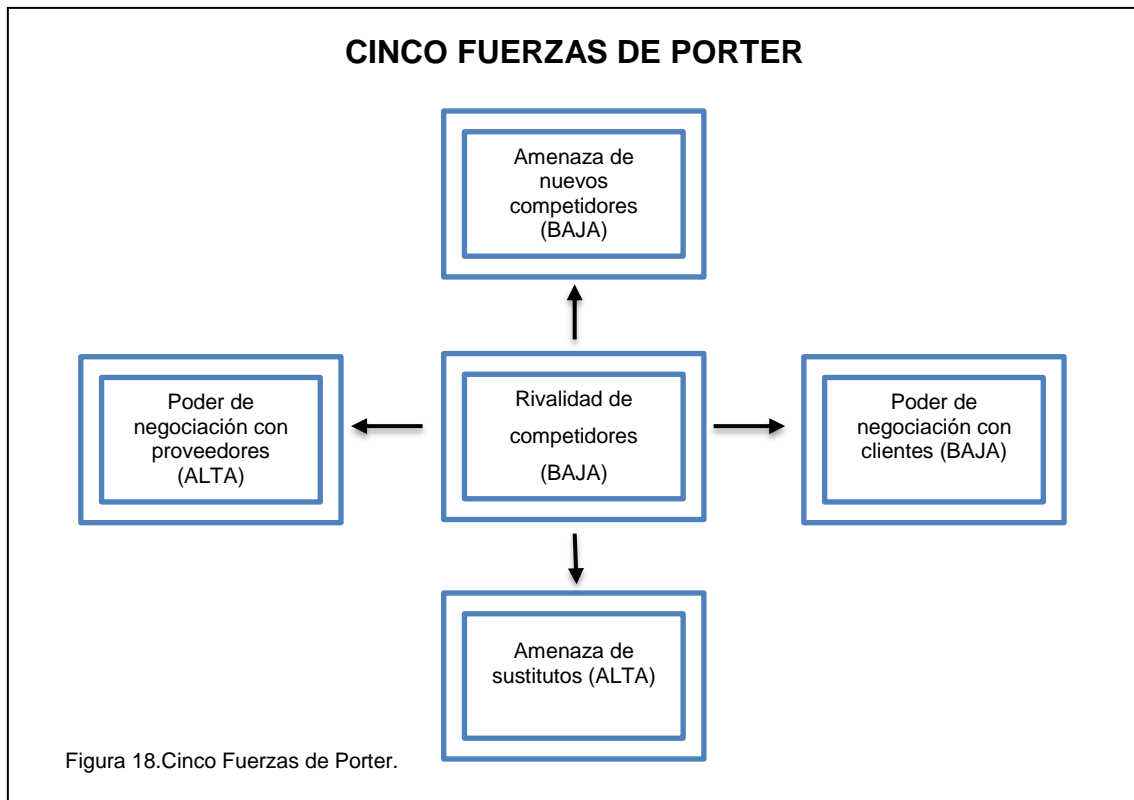
debe también tener en cuenta las remuneraciones adicionales como 13<sup>er</sup> y 14<sup>to</sup> sueldos y las aportaciones al IESS que se hará como empleador. (Banco Central del Ecuador, 2012)



## 2.3 ANÁLISIS MESO ENTORNO

### 2.3.1 Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo que permite realizar una investigación externa de una empresa, a través del estudio de la industria o sector al que pertenece. Estas 5 fuerzas permiten influir en la estrategia competitiva de una empresa determinando las consecuencias de rentabilidad en un mercado de dos maneras: la primera analizando el sector económico en el que se desarrolla la empresa y la segunda realizando un análisis del poder de negociación lo cual permitirá conocer que tan fuerte se puede posicionar una empresa en el mercado. En definitiva, las fuerzas de Porter nos permiten identificar los factores que pueden influir en el desarrollo y accionar de la organización. (Dvoskin, 2004)



## INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)

### *Know How*

Al ser la primera empresa ecuatoriana en especializarse en la elaboración de proyectos de gamificación contaremos con un conocimiento amplio que nos permitirá liderar el mercado.

### **Diferenciación del producto**

Actualmente en el Ecuador no hay una agencia que se dedique a la elaboración de proyectos de gamificación, esto representa una ventaja competitiva debido a que se va a atacar a un nicho de mercado que no ha sido satisfecho.

El servicio de la agencia brinda respaldos estadísticos, estrategias sostenibles, capacitación y seguimiento a los procesos de gamificación aplicados a la empresa cliente.

### **Especialización**

La agencia se dedicará netamente a la especialización de proyectos, estrategias, técnicas y mecanismos de gamificación. Los posibles entrantes podrían ser agencias de marketing digital y publicidad que quieran agregar a su cartera de servicios esta rama.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES (BAJA)**

#### **Número de Clientes importantes**

Existen varias empresas que están implementando mecanismos útiles que les ayude a retener a sus clientes. Por lo tanto sería fácil llegar a nuestros compradores y ofrecerles un servicio innovador en el que sea posible demostrar que la implementación de nuestras técnicas les permitirá:

- Aumentar participación de usuario.
- Aumentar la fidelización hacia la marca.
- Aumentar el reconocimiento de la marca.
- Motivar al consumo.

#### **Importancia de los clientes**

Considerando que actualmente la agencia no cuenta con una competencia directa el poder de negociación de los clientes es bajo. Se puede ofrecer el servicio a varias empresas que lo desean implementar internamente, externamente o ambos. La gamificación puede ser utilizada en las áreas de marketing, recursos humanos, responsabilidad social, cultura corporativa y comportamiento organizacional.



### **Amenaza de integración hacia atrás de los clientes**

Existe la posibilidad de que las empresas se integren hacia atrás y consigan el software y las técnicas necesarias para elaborar sus proyectos de gamificación. Lo que reduciría la intervención de una agencia o eliminaría su intervención en el proceso.

### **Presión del cliente en la empresa**

El cliente determina las características del servicio que quiere recibir. Por lo tanto la agencia se dedicará a la adaptación, personalización de los servicios y adecuación de las necesidades manifestadas por los clientes.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES (ALTA)**

#### **Número de proveedores**

El sector nacional no cuenta con muchos proveedores de diseño de software para elaboración de juegos y actividades on-line. Esto es una desventaja para la agencia porque el desarrollador nacional tendría un poder de negociación alto.

Los principales desarrolladores de software del sector de informática y electrónica son:

- Blue Lizard Games.
- RP3 Retail Software.
- Zabyca.
- Sibrok Cia.Ltda.
- ConsulticGroup.
- Intersistemas.

Si la negociación con proveedores locales no fuese exitosa, una de las alternativas a ser consideradas es diseñar y desarrollar la plataforma en el extranjero e importar el software.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (BAJA)**

### **En el Ecuador**

No se registran empresas especializadas en gamificación. Sin embargo en el Ecuador existen empresas multinacionales que utilizan entre sus estrategias la gamificación, quienes al adoptarlas localmente se convierten en posibles competidores para nosotros. Entre ellas tenemos a NIKE, Volkswagen, Samsung, Coca-Cola, etc; que podrían optar por una integración horizontal hacia atrás al desarrollar dentro de su empresa estrategias relacionadas con gamificación.

### **En el mundo**

La tendencia mundial apunta hacia la creación de ellas. Los principales actores globales son:

- Alive Mobile
- Arcaris
- Badgeville
- BigDoor
- Bunchball
- CloudCaptive
- Gamifier
- Gamify
- Gamification Co
- Half-Serious
- iActionable

## **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)**

### **Sustitutos actuales**

En el Ecuador las empresas de publicidad y marketing digital e investigadoras de mercado, representarían nuestros posibles sustitutos. Al utilizar estrategias

digitales o soluciones tecnológicas, estarían ofreciendo a los usuarios soluciones alternativas a las que ofrece la gamificación.

Dentro de la Superintendencia de Compañías, se encuentran registradas 692 compañías activas que operan en la industria.

**Tabla 4. Compañías en la Industria**

| CIUU            | DESCRIPCIÓN  | # PARTICIPANTES |
|-----------------|--|-----------------|
| <b>M7310.11</b> | Creación e inserción de anuncios en periódicos, revistas, programas de radio y de televisión, Internet y otros medios de difusión.   | 206             |
| <b>M7310.20</b> | Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing.  | 378             |
| <b>M7320.01</b> | Estudios sobre las posibilidades de comercialización (mercados potenciales), la aceptación y el grado de conocimiento de los productos y los hábitos de compra de los consumidores con el objeto de promover las ventas y desarrollar nuevos productos, incluidos análisis estadísticos de los resultados. | 108             |

Tomado de Superintendencia de Compañías Ecuador

## Líderes

Las compañías que lideraron el mercado y se encuentran dentro del ranking de 2011 de las mejores empresas respecto a los indicadores financieros reportados en sus estados financieros en Julio de 2012 son:

**Tabla 5. Líderes en la Industria**

| COMPAÑÍA  | CIUU     |
|---|----------|
| <b>BUSINESS WISE SA</b>   | M7320.01 |
| <b>MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD SA</b>                     | M7310.20 |
| <b>IPG MEDIABRANDS S.A.</b>                                       | M7310.11 |
| <b>PUBLICITARIA CARIBA S.A.</b>                                   | M7310.11 |
| <b>RIVAS &amp; HERRERA PUBLICIDAD S.A.</b>                        | M7310.20 |
| <b>TACTICA PUBLICITARIA SA</b>                                    | M7310.20 |
| <b>GARWICH SA</b>   | M7310.20 |
| <b>ADFRANEC SA</b>  | M7310.20 |
| <b>CORPIDE CORPORACION PUBLICITARIA INTEGRLA<br/>DELTA C LTDA</b> | M7310.11 |
| <b>ONIERT SA</b>  | M7310.11 |

Tomado de Superintendencia de Compañías Ecuador

## **2.4 ANÁLISIS MICRO ENTORNO**

### **2.4.1 CADENA DE VALOR**

La cadena de valor puede definirse como el conjunto de actividades interrelacionadas generadoras de valor para la empresa. (Porter, 2008)

#### **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

##### **Operaciones**

- Desarrollo de la idea detrás de plataformas de gamificación que permita incorporar los planteamientos y mecánicas de los juegos para involucrar a los usuarios. Trabajo conjunto con los desarrolladores de plataformas.
- Desarrollo de campañas para clientes internos y externos.
- Capacitación a los usuarios para el manejo correcto de las herramientas.
- Búsqueda de desarrolladores.

##### **Marketing y Ventas**

- Dar a conocer las ventajas de la gamificación como estrategia de negocios.
- Contacto con el cliente para detectar la necesidad que puede ser resuelta por técnicas de gamificación.
- Venta de servicios.
- Desarrollo de estrategias en la que la gamificación sea la clave, para ofrecerlas como soluciones empresariales para los clientes. Soporte en la implementación de dichas estrategias.
- Investigación de mercado, tendencias de la industria y posibilidades de innovación.

## Servicios Post Venta

- Seguimiento enfocado a la medición de resultados que la gamificación brinda a los clientes, mediante datos cuantitativos y cualitativos.

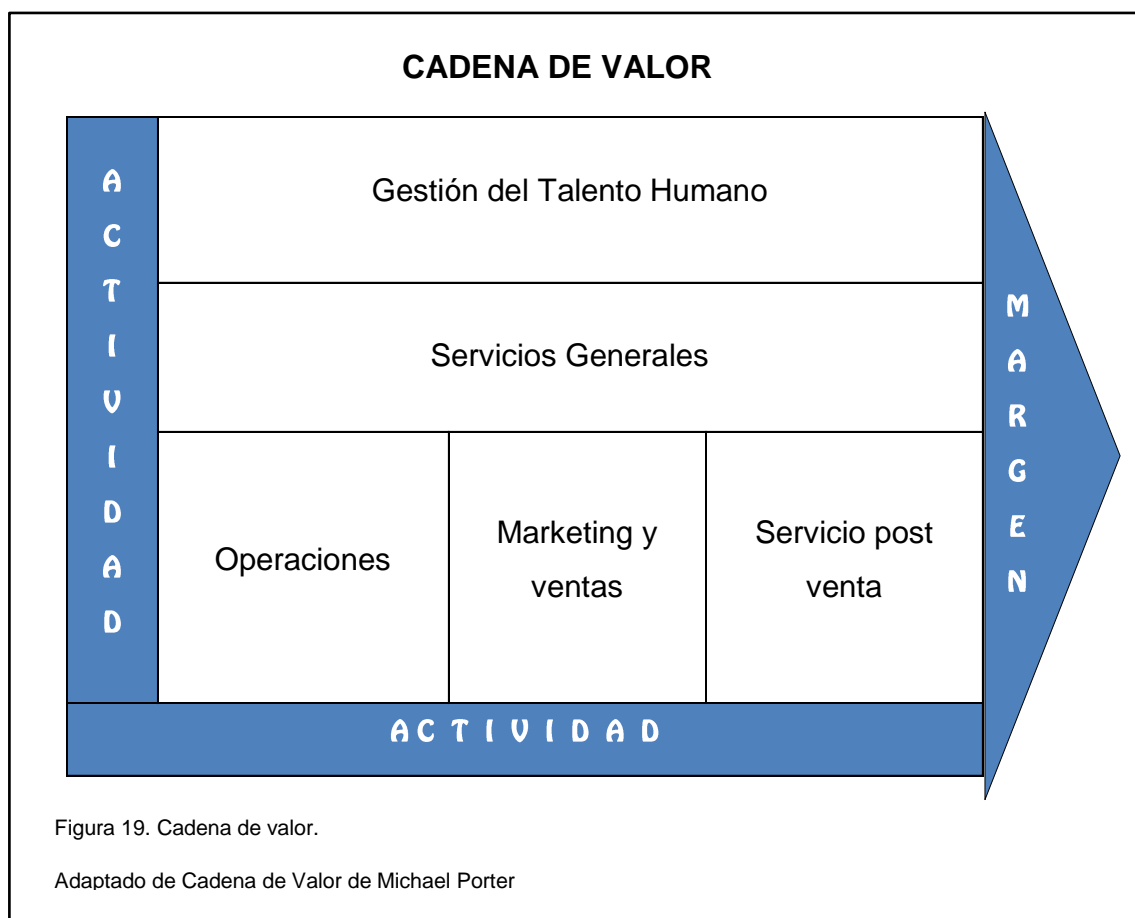
## ACTIVIDADES SECUNDARIAS

### Gestión del talento humano

- Seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la agencia.

### Servicios Generales

- Contabilidad y Finanzas.
- Asesoría legal para la agencia.



### **2.4.2 Análisis FODA**

El análisis FODA parte de los resultados de la investigación de mercados realizada para el presente proyecto.

#### **Fortalezas**

**F1** Métodos lúdicos como parte de actividades diarias. Altos deseos de practicar el juego y la gamificación en el desarrollo profesional y personal de los posibles usuarios.

**F2** Trabajadores encuestados quieren ser recompensados por méritos y objetivos cumplidos y se sienten atraídos a la idea de negocio que les permitirá recibir bonos y premios.

**F3** La gamificación se puede usar en varios ámbitos que permitan involucrar tanto a clientes internos como externos.

**F4** Administración focalizada en la planificación de buenas estrategias que desemboquen en el cumplimiento de objetivos mediante la utilización de herramientas lúdicas.

#### **Oportunidades**

**O1** Planes de desarrollo públicos que impulsan el uso de nuevas tecnologías de la información.

**O2** Incremento en el nivel de desempeño y penetración de las TICs en Ecuador. Aumento en la población que tiene acceso a Internet.

**O3** Incremento en la adquisición y uso de tecnología en el Ecuador.

**O4** La prestación de servicios a nivel mundial toma cada vez más terreno y supone beneficios mayores a la comercialización de productos.

**O5** Adelantos en las perspectivas generales de los negocios desde el punto de vista de los empresarios. (Índice de Confianza empresarial presenta mejoras).

**O6** Los principales usuarios de las herramientas tecnológicas son los jóvenes-adultos entre 16 y 34 años de edad. En promedio la fuerza laboral ecuatoriana tiene 30 años, lo que los posiciona dentro del rango de usuarios de tecnología.

**O7** Las empresas a nivel mundial muestran un interés creciente en generar y mantener un excelente clima organizacional en el desempeño diario de sus funciones y operaciones, anualmente se generan reportes a cerca de las empresas que mantienen una cultura laboral de calidad.

**O8** Los proyectos innovadores ganan terreno en el campo de los negocios.

**O9** Las tendencias de búsqueda del término gamificación crecen substancialmente con el pasar del tiempo.

**O10** El gasto en gamificación se calcula que aumentará de 100 millones de dólares en 2011 a 2800 millones de dólares en 2016. (Innovation Edge, 2012)

**O11** Futuros usuarios se sienten atraídos con la implementación de plataformas en sus trabajos. 72.23% de los encuestados consideran que es extremadamente importante implementar plataformas virtuales que incrementen el compromiso de los trabajadores con sus empresas.

**O12** Alta aceptación de la idea de negocio por parte de los encuestados. Indistintamente de la edad, los colaboradores están dispuestos a implementar estrategias lúdicas que les permitan desenvolverse mejor en cada una de las actividades que realizan.

**O13** En Ecuador no existe una empresa que se dedique exclusivamente a la elaboración de proyectos de gamificación.

**O14** Falta de cultura de *e-business* por parte de los posibles usuarios.



## **Debilidades**

**D1** Experiencia limitada en el desarrollo de herramientas de gamificación.

**D2** Falta de capital propio para financiar el proyecto.

**D3** Desarrollo tecnológico limitado.

**D4** Terminología desconocida (no es común para las personas).

## **Amenazas**

**A1** Competidores internacionales fuertemente posicionados que ofrecen sus servicios a nivel global gracias a los beneficios tecnológicos con los que se cuenta en la actualidad.

**A2** El Ecuador es considerado como un país de grandes oportunidades económicas pero con un nivel de riesgo demasiado elevado. (Riesgo país por encima de la media región) (Banco Central del Ecuador, 2012)

**A3** La gamificación es un concepto nuevo de negocios y se encuentra en la fase de prueba y cerca del pico de expectativas sobredimensionadas. Tiene muchos riesgos asociados y sólo se podrá medir certeramente su efectividad con el pasar del tiempo.

**A4** El Ecuador es considerado un país de menor desarrollo económico relativo dentro de la región, esto implica también al desarrollo tecnológico y lo deja por detrás de sus competidores de la región.

**A5** La gamificación puede ser utilizada en ámbitos como el marketing en el que existen competidores locales fuertemente posicionados.

**A6** Los juegos pueden ser considerados para muchos directivos como una distracción y mas no como una herramienta para conseguir sus objetivos empresariales.

### 2.4.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 6. Matriz EFE

| OPORTUNIDADES  |             |              |             |
|----------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CLAVE | PESO        | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| O1             | 4%          | 2            | 0,08        |
| O2             | 4%          | 3            | 0,12        |
| O3             | 8%          | 3            | 0,24        |
| O4             | 4%          | 3            | 0,12        |
| O5             | 3%          | 3            | 0,09        |
| O6             | 5%          | 4            | 0,2         |
| O7             | 8%          | 4            | 0,32        |
| O8             | 5%          | 4            | 0,2         |
| O9             | 5%          | 3            | 0,15        |
| O10            | 3%          | 3            | 0,09        |
| O11            | 3%          | 3            | 0,09        |
| O12            | 5%          | 3            | 0,15        |
| O13            | 5%          | 3            | 0,15        |
| O14            | 3%          | 2            | 0,06        |
| AMENAZAS       |             |              |             |
| FACTORES CLAVE | PESO        | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| A1             | 7%          | 4            | 0,28        |
| A2             | 5%          | 3            | 0,15        |
| A3             | 5%          | 4            | 0,2         |
| A4             | 5%          | 2            | 0,1         |
| A5             | 6%          | 3            | 0,18        |
| A6             | 7%          | 3            | 0,21        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> |              | <b>3,18</b> |

Según la matriz de evaluación de factores externos que analiza las oportunidades y amenazas del proyecto se obtuvo un puntaje ponderado de 3,18. Lo que indica que los factores ajenos de la agencia son considerablemente favorables. Por lo tanto se aprovecharán las oportunidades del mercado de manera eficaz y se plantearán estrategias apropiadas para sobrellevar las amenazas actuales.

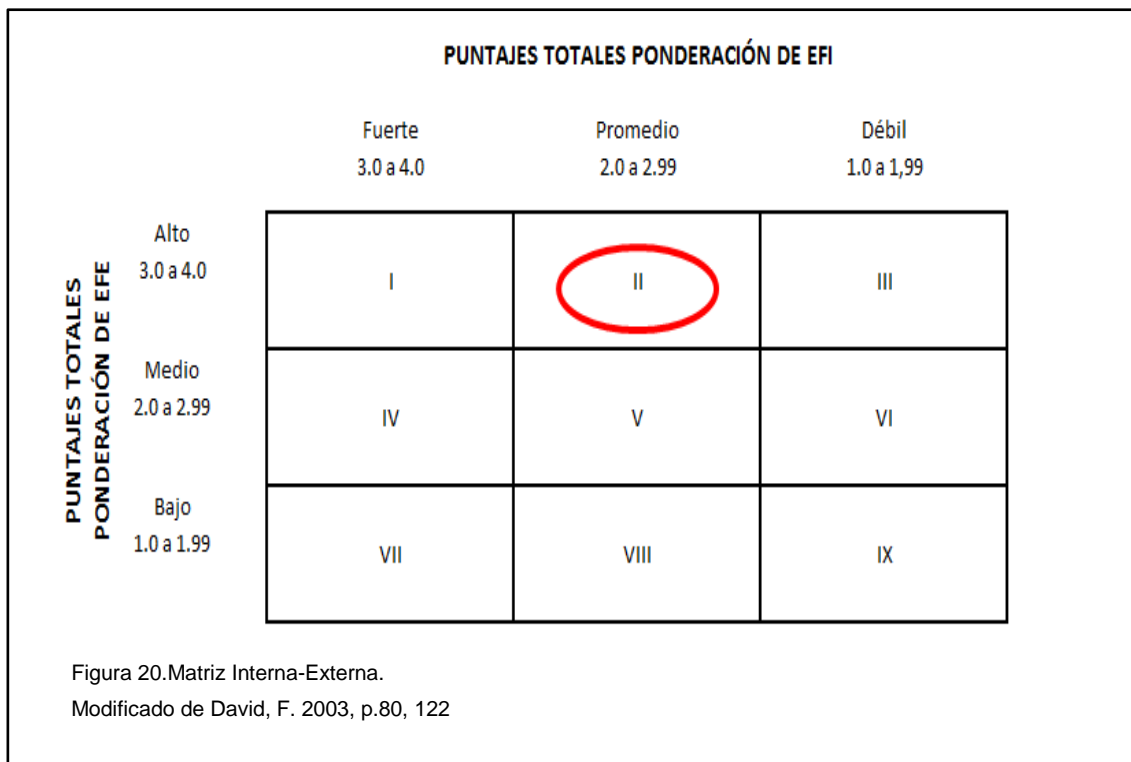
#### 2.4.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 7. Matriz EFI

| FORTALEZAS     |             |              |             |
|----------------|-------------|--------------|-------------|
| FACTORES CLAVE | PESO        | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| F1             | 10%         | 4            | 0,4         |
| F2             | 18%         | 3            | 0,54        |
| F3             | 15%         | 3            | 0,45        |
| F4             | 18%         | 3            | 0,54        |
| DEBILIDADES    |             |              |             |
| FACTORES CLAVE | PESO        | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| D1             | 15%         | 3            | 0,45        |
| D2             | 6%          | 1            | 0,06        |
| D3             | 10%         | 3            | 0,3         |
| D4             | 8%          | 2            | 0,16        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100%</b> |              | <b>2,9</b>  |

El análisis de la matriz de evaluación de factores internos en la cual se analizan las fortalezas y debilidades del proyecto da como resultado un puntaje ponderado de 2,90. Por lo tanto se puede interpretar que las fortalezas internas de la organización aunque se encuentran en el promedio son muy favorables. Es importante tomar medidas correctivas en el desarrollo del proyecto para poder disminuir las debilidades

## 2.4.5 Matriz Interna-Externa



Al haber obtenido en la matriz EFI un puntaje de 2,90 y en la matriz EFE un puntaje de 3,18 se posicionaría el resultado de la matriz interna y externa en el cuadrante II. La agencia especializada en gamificación se encuentra en una posición de construir y crecer. Por lo tanto es recomendable que se realicen estrategias intensivas y de integración.

### Estrategias intensivas

Desarrollo del producto: Hay que tomar en consideración que al ser un producto innovador se necesita una inversión fuerte de recursos financieros y tiempo para poder desarrollar la plataforma virtual gamificada. Al ser un producto nuevo debe realizarse énfasis en la comprensión de los usos específicos y beneficios que obtendrán los clientes tanto internos como externos.

La ventaja es que en el futuro se puede crear una línea de herramientas de gamificación en las que se incluyan proyectos físicos que involucren a los usuarios en actividades lúdicas y recreativas.

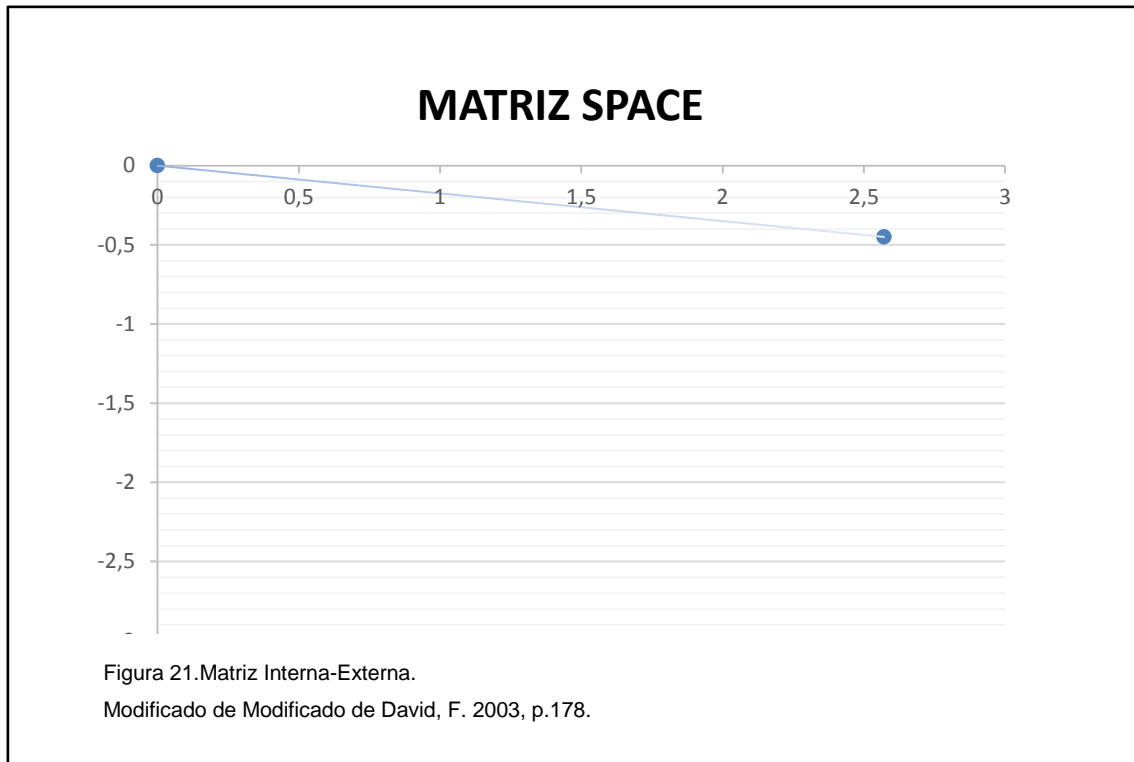
#### 2.4.6 Matriz Space

**Tabla 8. Matriz SPACE**

| <b>MATRIZ SPACE</b>                    |                     |  |                     |
|--|---------------------|--|---------------------|
| <b>ESTRATEGIAS DE POSICIÓN INTERNA</b> |                     | <b>ESTRATEGIAS DE POSICIÓN EXTERNA</b> |                     |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA</b>             | <b>Calificación</b> | <b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>          | <b>Calificación</b> |
| Diversificación de productos           | -1                  | Tecnología                             | 5                   |
| Calidad                                | -1                  | Nuevos competidores                    | 3                   |
| Tecnología                             | -2                  | Crecimiento de ventas                  | 5                   |
| Recordación de marca                   | -2                  | Crecimiento en utilidades              | 4                   |
| Participación de mercado               | -1                  | Estabilidad financiera                 | 3                   |
| Costo de ventas                        | -2                  |  |                     |
| Imagen de la marca                     | -1                  |  |                     |
| <b>TOTAL FUERZA FINANCIERA</b>         | <b>-1.43</b>        | <b>TOTAL FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>    | <b>4</b>            |
| <b>TOTAL X</b>                         |                     | <b>2.57</b>                            |                     |
| <b>FUERZA FINANCIERA</b>               | <b>Calificación</b> | <b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>        | <b>Calificación</b> |
| Flujo de caja                          | 3                   | Precios de competidores                | -4                  |
| Rentabilidad del patrimonio ROE        | 4                   | Demanda                                | -4                  |
| Rentabilidad del activo ROA            | 4                   | Presión competidores                   | -5                  |
| Nivel de endeudamiento                 | 5                   | Inflación                              | -4                  |
| Liquidez                               | 3                   |  |                     |
| <b>TOTAL FUERZA FINANCIERA</b>         | <b>3.8</b>          | <b>TOTAL ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>  | <b>-4.25</b>        |
| <b>TOTAL Y</b>                         |                     | <b>-0.45</b>                           |                     |

De acuerdo a los resultados de la matriz la agencia de gamificación se sitúa en el perfil competitivo. Según Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica este cuadrante representa que la empresa cuenta con una ventaja competitiva importante y se desenvuelve en una industria de alto crecimiento. Las estrategias que se utilizarán serán:

- Integración hacia atrás con el proveedor
- Desarrollo de mercado



#### 2.4.7 Cruce estratégico FODA

En siguiente tabla se resumen las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas para la agencia especializada de gamificación que es sujeto de análisis, así como también las estrategias que resultan de su combinación.

Tabla 9. Cruce Estratégico FODA

|  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|--|---|--|
|  | <p><b>F1:</b> Futuros usuarios se sienten atraídos con la implementación de plataformas en sus trabajos</p> <p><b>F2:</b> Alta aceptación de la idea de negocio</p> <p><b>F3:</b> Métodos lúdicos como parte de actividades diarias</p> <p><b>F4:</b> Trabajadores quieren ser recompensados por méritos y objetivos</p> <p><b>F5:</b> Involucramiento de clientes internos como externos</p> <p><b>F6:</b> Administración focalizada en la planificación de buenas estrategias mediante herramientas lúdicas.</p> <p><b>F7:</b> En Ecuador no existe una empresa que se dedique exclusivamente a la gamificación</p> | <p><b>D1:</b> Experiencia limitada en el desarrollo de herramientas de gamificación.</p> <p><b>D2:</b> Falta de capital propio para financiar el proyecto</p> <p><b>D3:</b> Desarrollo tecnológico limitado</p> <p><b>D4:</b> Terminología desconocida (no es común para las personas)</p> <p><b>D5:</b> Falta de cultura de e-business por parte de los posibles usuarios</p> <p><b>D6:</b> Los juegos pueden ser considerados para muchos directivos como una distracción y mas no como una herramienta para conseguir sus objetivos empresariales</p> |
| OPORTUNIDADES  | ESTRATEGIAS FO  | ESTRATEGIAS DO   |
| <p><b>O1:</b> Impulso en el uso de nuevas tecnologías de la información.</p> <p><b>O2:</b> Incremento en el nivel de desempeño y penetración de las TICs en Ecuador.</p> <p><b>O3:</b> Incremento en adquisición y uso de tecnología en el país</p> <p><b>O4:</b> Incremento de prestación de servicios a nivel mundial</p> <p><b>O5:</b> Adelantos en las perspectivas generales de los negocios</p> <p><b>O6:</b> Usuarios de herramientas tecnológicas son los jóvenes-adultos entre 16 y 34 años de edad</p> <p><b>O7:</b> Más del 70% de las empresas del ranking Global habrán aplicado la gamificación hasta el año 2015.</p> <p><b>O8:</b> Interés creciente en generar y mantener un excelente clima organizacional</p> <p><b>O9:</b> Proyectos innovadores ganan terreno en el campo de los negocios.</p> <p><b>O10:</b> 70% de los altos ejecutivos hacen receso cada día para jugar.</p> <p><b>O11:</b> Las tendencias de la gamificación crecen con el tiempo.</p> <p><b>O12:</b> El gasto en gamificación se calcula que aumentará 2016.</p> | <p>Aprovechar el desarrollo de las TICs para contratar diseñadores e implementar plataformas virtuales 100% ecuatorianas (F2,O1)</p> <p>Emplear herramientas lúdicas que brinden soluciones empresariales e incentivar al uso de la gamificación (F3, O11)</p> <p>Ser la empresa pionera que brinde soluciones tecnológicas empresariales a los miembros más jóvenes de la empresa (F7,O6)</p> <p>Persuadir a través de estrategia lúdicas a las compañías que se preocupan por el bienestar de sus miembros (F6,O8)</p>  | <p>Trabajar con inversionistas que aporten en el proyecto como accionistas (D2,O9)</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con desarrolladores de <i>advergaming</i> para adquirir experiencia (D1,O9)</p> <p>Incentivar el término gamificación a través de campanas que indiquen que los altos ejecutivos hacen recesos para jugar (D4,O10)</p> <p>Impulsar la cultura e-business aprovechando el incremento de las TICs en Ecuador. Realizar charlas informativas y pormocionales. (D5,O2)</p>  |
| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS FA  | ESTRATEGIAS DA   |
| <p><b>A1:</b> Competidores internacionales fuertemente posicionados.</p> <p><b>A2:</b> El Ecuador cuenta con un nivel de riesgo demasiado elevado.</p> <p><b>A3:</b> La gamificación puede generar expectativas sobredimensionadas</p> <p><b>A4:</b> El Ecuador es considerado un país de menor desarrollo tecnológico.</p> <p><b>A5:</b> La gamificación puede ser utilizada en ámbitos como el marketing o la gestión de recursos humanos en el que existen competidores locales fuertes.</p>  | <p>Impulsar el desarrollo de plataformas 100% ecuatorianas para promover el nacionalismo y enfrentar la competencia (F7,A1)</p> <p>Ofrecer servicios especializados en estrategias de gamificación, generando diferenciación con los competidores de otras áreas (A5, F7).</p> <p>En la etapa de grandes expectativas a cerca de un concepto nuevo, se debe persuadir a los clientes internos y externos para ser parte de los buenos resultados. (A3, F5)</p>  | <p>Fusionarse con la competencia internacional y adquirir experiencia con ideas innovadoras.</p> <p>Desarrollar la plataforma en Ecuador (D1, D4, A1)</p> <p>Generar expectativas en los directivos que se muestren reacios, utilizando casos de éxito que han generado competidores internacionales. (A1,D6) .</p> <p>Cuando la terminología relacionada con la gamificación resulta desconocida, se puede persuadir a los usuarios para capacitarlos y mostrarles casos de éxito reales logrados por competidores internacionales. (D4, A1)</p>        |

## **2.5 LA IDEA Y MODELO DE NEGOCIO**

## **2.6 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **2.6.1 Idea y modelo de negocio**

La agencia especializada de gamificación es una empresa pensada en brindar soluciones empresariales a diferentes tipos de negocios.

La gamificación es el proceso de usar elementos, técnicas y estrategias propias de los juegos a otros ámbitos o actividades con la intención de hacerlas más interesantes y atractivas para los destinatarios.

La agencia brindará paquetes tanto para clientes internos como para clientes externos:

#### **1. Gamificación cliente externo (MARKETING Y PUBLICIDAD):**

- Aumenta el reconocimiento de la marca.
- Aumenta la participación del usuario.
- Incrementa la fidelización a la marca.

#### **2. Gamificación cliente interno (GESTIÓN DE TALENTO HUMANO):**

- Aumento de la productividad.
- Incremento de la motivación del empleado.
- Favorece el crowdsourcing.
- Mejora de la comunicación interna.

Los paquetes dispondrán de una plataforma web en la que los usuarios pueden participar activamente y ser recompensados por su compromiso y fidelización a la marca. Los usuarios podrán compararse entre sí y ver su posición en una tabla. El usuario que tenga más puntos podrá gozar de bonos, premios y recompensas económicas por parte de la empresa.



Las mecánicas de juego ayudan a generar participación, actividad y lealtad. Los puntos, niveles, desafíos, clasificaciones y regalos están estrechamente relacionados con los deseos humanos de éxito y competición.

La plataforma permitirá que la empresa identifique el tipo de cliente con el que está tratando (ambiciosos, triunfadores, sociales y exploradores) (Innovation Edge , 2012). La agencia especializada en gamificación proveerá diferentes métodos para que se conozca el comportamiento de los usuarios y se pueda aumentar el nivel de compromiso.

La agencia proporcionará un seguimiento a la plataforma y sus usuarios, en la que se pueda manifestar estadísticas sobre:

- Identificación de los empleados hacia su empresa o de los clientes hacia la marca.
- Aumento de productividad de los miembros de la organización.
- Reconocimiento de marca.

Se trabajará conjuntamente con el departamento de Talento Humano o el departamento de Marketing (según sea el caso) para analizar el cumplimiento de objetivos planteados.

### **2.6.2 Producto / Servicio:**

Nuestra agencia especializada de gamificación se basará en desarrollar una plataforma virtual en la que se pueda generar una solución personalizada y adaptada a la realidad de cada empresa, en la que se logre el cumplimiento de los objetivos mediante elementos lúdicos. Comprometiendo a los usuarios mediante el juego y la diversión.

Ayudamos a que los usuarios tanto internos como externos salgan de la rutina y realicen actividades dinámicas en una plataforma que permita medir y recompensar su desenvolvimiento.

Creamos fidelización hacia la marca y lograremos que interactúen todos los usuarios entre sí. Los beneficiados serán las empresas que implementen nuestro proceso en sus actividades debido a que el reconocimiento de pertenencia aumentará en los miembros de la organización.

Además los clientes externos se sentirán gustosos de formar parte de una nueva experiencia de fidelización, en las que se los premie por divertirse con la marca. Actualmente hay varias maneras de atacar a la mente del consumidor, pero realizarlo mediante juegos es una manera diferente e innovadora que permitirá aumentar los niveles de identificación hacia una marca determinada debido a que los juegos son herramientas poderosas y actualmente es una práctica emergente en los negocios.

Además el servicio de gamificación permite:

- Desarrollar nuevos productos y servicios diseñados desde la mente del jugador.
- Mejorar el comportamiento de los empleados.
- Ofrecer relaciones personalizadas.
- Mejorar el valor de propuesta de un bien o servicio.

### **2.6.3 Estructura legal de la empresa**

De conformidad con lo que establece la Ley de Compañías, se decidió constituir la empresa “GAME CREW CIA LTDA”, la misma que se crea con el fin de ser una agencia especializada de gamificación en la ciudad de Quito.

La empresa GAME CREW CIA LTDA operará desde una oficina en la ciudad de Quito, como persona jurídica legalmente constituida. Cabe recalcar que para los efectos fiscales y tributarios la compañía de responsabilidad limitada es una sociedad de capital. (Bolsa de Valores de Quito, 2009)

La empresa será constituida con dos socios, que solamente responderán por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y

realizan actividades comerciales bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (Bolsa de Valores de Quito, 2009)

El capital de la compañía limitada estará formado por las aportaciones de los socios que podrán ser en numerario o en especies; en este último caso, consistirán bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía; además, el capital no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías que es de USD 400.0. (Bolsa de Valores de Quito, 2009)

El capital estará completamente suscrito y pagado por lo menos en el 50% de cada participación al constituirse la compañía. El saldo pendiente de capital deberá integrarse en un plazo no mayor a 12 meses, que inician desde la fecha de constitución de la compañía. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan. (Bolsa de Valores de Quito, 2009)

#### **2.6.4 Razón Social**

La razón social para la agencia especializada de gamificación será:

“GAME CREW CIA LTDA”

#### **2.6.5 Misión**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la difusión de la gamificación como una herramienta para la gestión empresarial, que busca principalmente inspirar relaciones más profundas entre nuestros clientes y sus públicos objetivos.

### **2.6.6 Visión**

Ser para 2019 una empresa reconocida a nivel nacional por la excelencia en la prestación de servicios relacionados con la gamificación como un instrumento para la efectiva gestión empresarial, alcanzando altos niveles de crecimiento económico y desarrollo social.

### **2.6.7 Valores corporativos**

Ser conocedores de nuestros clientes con el fin de proporcionar soluciones personalizadas que los conduzcan a un óptimo desempeño empresarial

Ser creadores de propuestas innovadoras que usan la tecnología como herramienta para lograr una eficiente gestión empresarial.

Ser inspiradores de estrechas relaciones entre *stakeholders* que involucren mayor implicación de las partes y cambios de comportamiento positivos.

Ser generadores de cambios positivos dentro de las organizaciones con las que trabajamos.

### **2.6.8 Estrategia de ingreso al mercado**

La estrategia a ser utilizada para ingresar al mercado será MÁS POR MÁS. Según la definición de Philip Kotler, en su libro *Fundamentos de Marketing*; el posicionamiento “más por más” implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de mercados se realizará para identificar, acopiar, analizar difundir y aprovechar objetivamente la información; de tal manera que se pueda tomar decisiones acertadas y oportunas relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades.

La investigación de mercados permitirá identificar las necesidades de los potenciales consumidores, sus cualidades, actitudes, tendencias y preferencias; que servirán de respaldo para una mejor toma de decisiones.

#### **3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

##### **3.2.1 Problema Gerencial**

Determinar la factibilidad del proyecto utilizando los datos acerca de las necesidades y preferencias de los potenciales consumidores que arroje la investigación de mercados, para tomar decisiones encaminadas a lograr rentabilidad.

##### **3.2.2 Problema de Investigación de Mercados**

Evaluar las necesidades de información con el fin de recolectar datos pertinentes, fidedignos, confiables, válidos y actualizados sobre los potenciales clientes, competidores y otras fuerzas del mercado que permitan definir la respuesta que tendrán ante el proyecto a realizarse.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Objetivo General**

Identificar el segmento de mercado ecuatoriano dispuesto a introducir las técnicas de gamificación dentro de sus estrategias corporativas y de negocio, así como también sus principales necesidades, exigencias y tendencias.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Evaluar la potencial aceptación de una agencia especializada de gamificación por parte de los clientes mediante un acercamiento directo a los tomadores de decisiones de un grupo determinado de empresas.
- Conocer la potencial aceptación que tendría el uso de técnicas de gamificación por parte de los usuarios finales mediante un análisis a una muestra significativa.

### **3.4 NECESIDAD DE INFORMACIÓN**

Será imprescindible determinar la información que se requiere, la fuente de la que se la puede obtener y las herramientas que se utilizarán para realizar la investigación del presente proyecto; tanto de clientes, proveedores, sustitutos y competidores.

Tabla 10. Necesidad de información Clientes

| <b>CLIENTES</b>                  |   |               |   |
|----------------------------------|---|---------------|---|
| <b>TIPO DE CLIENTE</b>           | <b>NECESIDAD DE INFORMACIÓN</b>   | <b>FUENTE</b> | <b>HERRAMIENTAS</b>                                     |
| <b>CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b> | Número de compañías, localización.  | Secundaria    | Superintendencia de compañías                           |
| <b>CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b> | Número de medianas y grandes empresas, localización.                              | Secundaria    | INEC, Superintendencia de compañías                     |
| <b>CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b> | Principales indicadores financieros.  | Secundaria    | Superintendencia de compañías, revistas especializadas. |
| <b>CLIENTE EXTERNO</b>           | Métodos para involucrar a los clientes con la marca.                              | Primaria      | Encuestas, entrevistas con expertos (MKT).              |
| <b>CLIENTE EXTERNO</b>           | Presupuesto destinado a publicidad.   | Secundaria    | Infomedia, Superintendencia de compañías.               |
| <b>CLIENTE EXTERNO</b>           | Estrategias para aumentar el reconocimiento de la marca y la fidelización a ella. | Primaria      | Encuestas, entrevistas con expertos (MKT)               |
| <b>CLIENTE INTERNO</b>           | Técnicas empleadas para motivación del cliente interno.                           | Primaria      | Encuestas, entrevistas con expertos (Talento humano)    |

|                        |   |          |  |
|------------------------|---|----------|--|
| <b>CLIENTE INTERNO</b> | Estrategias para aumentar la productividad del empleado.              | Primaria | Encuestas, entrevistas con expertos (Talento humano)                     |
| <b>CLIENTE INTERNO</b> | Tipo de problemas de comunicación interna y la manera de resolverlos. | Primaria | Encuestas, entrevistas con expertos (desarrollo interno, gestión humana) |
| <b>CLIENTE INTERNO</b> | Formas de recompensar a los empleados y el impacto en su desempeño.   | Primaria | Encuesta a clientes internos.  |

**Tabla 11. Necesidad de información Proveedores**

| <b>PROVEEDORES</b>   |               |   |
|--|---------------|---|
| <b>NECESIDAD DE INFORMACIÓN</b>  | <b>FUENTE</b> | <b>HERRAMIENTAS</b>   |
| <b>Número de proveedores locales (desarrolladores de juegos) y su ubicación.</b> | Secundaria    | INEC, estudios de la industria ProChile, Superintendencia de Compañías. |
| <b>Disponibilidad actual y proyectada de profesionales.</b>                      | Secundaria    | INEC, investigación de campo en Universidades.                          |
| <b>Precios y condiciones.</b>  | Primaria      | Entrevistas con expertos.   |
| <b>Productos desarrollados.</b>  | Primaria      | Entrevista con expertos.  |



|   |            |   |
|---|------------|---|
| <b>Tiempos requeridos para el desarrollo.</b>                                     | Primaria   | Entrevista con expertos.  |
| <b>Propuesta de valor</b>   | Primaria   | Investigación de campo.   |
| <b>Casos de éxito</b>   | Primaria   | Página web oficial del proveedor.   |
| <b>Principales proveedores extranjeros</b>  | Secundaria | Gamification.org  |
| <b>Condiciones para la importación de servicios, aranceles, tributos y otros.</b> | Primaria   | Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador, Sistema Interactivo de Comercio Exterior. |
| <b>Negociación con clientes internacionales.</b>                                  | Primaria   | Cotizaciones y preguntas online con las agencias.                                     |

**Tabla 12. Necesidad de información Sustitutos**

| <b>SUSTITUTOS</b>                                      |               |                                      |
|--|---------------|--------------------------------------|
| <b>NECESIDAD DE INFORMACIÓN</b>                        | <b>FUENTE</b> | <b>HERRAMIENTAS</b>                  |
| <b>Número de sustitutos en el país y su ubicación.</b> | Secundaria    | INEC, Superintendencia de Compañías. |
| <b>Principales indicadores financieros.</b>            | Secundaria    | Superintendencia de Compañías.       |
| <b>Mercado objetivo.</b>                               | Primaria      | Entrevistas con expertos.            |

|   |            |   |
|---|------------|---|
| <b>Propuesta de valor.</b>                                    | Primaria   | Investigación de campo, cliente fantasma.         |
| <b>Sustitutos internacionales.</b>                            | Secundaria | Páginas web oficiales de las agencias.            |
| <b>Casos de éxito</b>   | Secundaria | Páginas web oficiales de las agencias.            |
| <b>Rendimiento y calidad</b>                                  | Primaria   | Investigación de campo.                           |
| <b>Precio relativo entre el sustituto y nuestro producto.</b> | Secundaria | Página web oficial de las agencias, cotizaciones. |
| <b>Costos de transferencia para el cliente</b>                | Primaria   | Investigación de campo.                           |
| <b>Estrategias de operaciones</b>                             | Primaria   | Investigación de campo.                           |

**Tabla 13. Necesidad de información Competidores**

| <b>COMPETIDORES</b>   |               |                                |
|---|---------------|--------------------------------|
| <b>NECESIDAD DE INFORMACIÓN</b>                                 | <b>FUENTE</b> | <b>HERRAMIENTAS</b>            |
| <b>Número de competidores locales y su ubicación geográfica</b> | Secundaria    | Superintendencia de compañías. |
| <b>Principales indicadores financieros</b>                      | Secundaria    | Superintendencia de compañías. |

|   |            |   |
|---|------------|---|
| <b>Mercado objetivo</b>                   | Primaria   | Entrevista a expertos.  |
| <b>Participación de mercado</b>           | Secundaria | Superintendencia de compañías.                                    |
| <b>Estrategias utilizadas</b>             | Primaria   | Investigación de campo (cliente fantasma)                         |
| <b>Casos de éxito</b>                     | Secundaria | Páginas web oficiales de las agencias.<br>Entrevistas a expertos. |
| <b>Fuente de ventaja competitiva</b>      | Primaria   | Investigación de campo.   |
| <b>Número de competidores extranjeros</b> | Secundaria | Gamification.org  |
| <b>Propuesta de valor</b>                 | Primaria   | Investigación de campo.   |
| <b>Metodología de operación</b>           | Secundaria | Páginas web oficiales de las agencias.                            |

### 3.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.5.1 Categoría de la investigación

Tanto la investigación cualitativa y cuantitativa serán objeto del presente trabajo. Según definiciones del libro *Investigación de Mercados* de Naresh K. Malhotra:

#### **Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa proporcionará conocimiento y entendimiento del problema.

## **Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa permitirá cuantificar los datos, y en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico.

### **3.5.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizará, será Exploratoria Descriptiva Concluyente. Según definiciones del libro *Investigación de Mercados* de Naresh K. Malhotra:

#### **Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria permitirá descubrir ideas y conocimientos, se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad; se conseguirá mediante encuestas piloto, encuestas a expertos y datos secundarios.

#### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva, se enfocará en describir características o funciones del mercado, basada en una elaboración previa de hipótesis específicas; con la ayuda de encuestas, grupos focales, datos de observación y otros.

#### **Investigación concluyente**

La investigación concluyente determinará relaciones causales, mediante la manipulación de una o más variables independientes.

### 3.5.3 HERRAMIENTAS

#### Encuesta

La encuesta es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas en cuanto a “la conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características demográficas y pueden realizarse de forma escrita o por computadora que el encuestado responde” (Malhotra 2008, p.180).

Para el presente proyecto se proponen dos encuestas. La primera enfocada a los clientes internos y la segunda dirigida al departamento de marketing, cuyo enfoque es el cliente externo.

#### Definición de la muestra

- Los proyectos de la agencia especializada en gamificación podrían tener dos ejes centrales de acción, el primero enfocado a los clientes internos (coordinado especialmente por el departamento de Talento Humano de las organizaciones, pero cuyos usuarios finales serían los empleados) y el segundo enfocado a los clientes externos (coordinado por el departamento de marketing).
- Se ha tomado como base el reporte de la Superintendencia de Compañías generado en 2013 que consolida data de 31 874 compañías informantes para publicar el “Ranking Empresarial 2012”. Dicho informe contempla la información principal de 1000 compañías dentro del Ecuador, mismas que serán consideradas como la población de estudio. (Ver ANEXO 1)
- Para los proyectos enfocados a cliente interno, se ha tomado como base complementaria a la lista de empresas que figuran en los reportes anuales de las mejores compañías en cuanto a cultural laboral de calidad elaborados por “*The Great Place to Work*”. (Ver ANEXO 2)

- Las variables principales que se han tomado en cuenta son:
- Ubicación de la compañía, tomándose en cuenta aquellas que se encuentran en la provincia de Pichincha.
- Personal ocupado total (enfocado a campañas de cliente interno).
- Presupuestos de Promoción y Publicidad (enfocado a campañas de cliente externo).
- Las encuestas se realizarán en la ciudad de Quito perteneciente a la provincia de Pichincha, ya que la empresa estará en sus inicios enfocada a las empresas en esta locación.
- Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará el método aleatorio simple. La fórmula a ser aplicada será entonces:

$$n = \frac{p * q * N}{B^2 * \frac{(N - 1)}{Z^2} + p * q}$$

Tomado de Galindo, E., 2010, p.383.

**Tabla 14. Cálculo de la muestra Clientes Internos**

| Cálculo de la muestra Clientes Internos |  |         |
|---|--|---------|
| <b>N</b>                                | Tamaño de la población. Total de trabajadores en las compañías   | 168,609 |
| <b>Z</b>                                | Valor para distribución normal. Nivel de significancia 95%.  | 1.96    |
| <b>p</b>                                | Porción de personas en la población que poseen la característica de estudio. Al ser un valor desconocido se aplicará el valor de varianza máxima (0.5) | 0.5     |
| <b>q</b>                                | Porción de personas en la población que poseen la característica de estudio. (1-p)   | 0.5     |
| <b>B</b>                                | Límite para error de estimación.   | 0.05    |
| <b>n</b>                                | Tamaño de la muestra.  | 383.29  |

### Ecuación 1. Cálculo de la muestra Clientes Internos

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 168609}{0.05^2 * \frac{(168609 - 1)}{1.96^2} + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 383$$

Modificado de Galindo, E., 2010, p.383.

### Tabla 15. Cálculo de la muestra Clientes Externos

| Cálculo de la muestra Clientes Internos |  |        |
|---|--|--------|
| <b>N</b>                                | Tamaño de la población. Total de compañías en Pichincha  | 413    |
| <b>Z</b>                                | Valor para distribución normal. Nivel de significancia 95%.  | 1.96   |
| <b>p</b>                                | Porción de personas en la población que poseen la característica de estudio. Al ser un valor desconocido se aplicará el valor de varianza máxima (0.5) | 0.5    |
| <b>q</b>                                | Porción de personas en la población que poseen la característica de estudio. (1-p)   | 0.5    |
| <b>B</b>                                | Límite para error de estimación.   | 0.05   |
| <b>n</b>                                | Tamaño de la muestra.  | 199.28 |

### Ecuación 2. Cálculo de la muestra Clientes Internos

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 413}{0.05^2 * \frac{(413 - 1)}{1.96^2} + 0.5 * 0.5}$$

$$n = 200$$

Modificado de Galindo, E., 2010, p.383.

## Modelo de Encuesta Cliente Interno

### ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA ESPECIALIZADA DE GAMIFICACIÓN (Cliente interno)

Un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales y estamos realizando un estudio de factibilidad para la creación de una agencia especializada de gamificación (*uso de elementos y técnicas de juego en contextos ajenos a éste, por ejemplo los negocios*).

Su aporte llenando esta encuesta será de gran ayuda para nosotros. El tiempo aproximado que le tomará son 5 minutos. Toda la información obtenida será confidencial. Muchas Gracias.

#### DATOS PERSONALES:

Empresa: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Género:  M       F      Edad:

20 a 30 años

30 a 40 años

40 a 50 años

Más de 50 años

Objetivo: Conocer la edad promedio de los empleados en las organizaciones encuestadas y el género que prevalece. Así como también las áreas de trabajo para identificar relaciones con su afinidad para el tema en cuestión.

#### PREGUNTAS:

Conteste las siguientes preguntas. Escoja sólo una opción.

¿Considera usted importante el juego en su desarrollo personal y/o profesional?

Sí       No

Objetivo: Punto de partida para determinar si los juegos son de importancia



para las personas.

¿Qué mecanismo de juego es el de su preferencia?

- Juegos con interacción física del jugador
- Juegos en plataformas virtuales

Objetivo: Conocer la predilección en cuanto a los tipos de juegos.

¿Cuánto tiempo a la semana dedica usted a jugar en su computador, tableta, dispositivo móvil o consola de juegos (PlayStation, Xbox, Wii, entre otros)?

- Más de 5h
- Entre 5h y 2h
- Entre 2h y 1h
- Entre 1h y 0h
- Nada

Objetivo: Conocer la tendencia en cuanto al tiempo invertido en juegos en plataformas virtuales.

Valore las siguientes cuestiones de acuerdo al grado de importancia que a su juicio representan o al nivel de aceptación que usted considere les corresponde, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

¿Qué tan importante considera implementar estrategias innovadoras, como juegos, que aumenten la productividad de los miembros de la empresa?

- 5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la importancia de la utilización de juegos como impulsores de la productividad.

¿Qué tan necesario considera el estimular e interesar al personal en las actividades laborales cotidianas dentro de la empresa?

- 5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la importancia de mantener al cliente interno estimulado para realizar

¿Cuán importante es que las empresas elaboren proyectos que promuevan el mejoramiento de la comunicación interna?

5       4       3       2       1

Objetivo: Conocer qué tan significativo resulta el que las empresas fomenten la comunicación interna.

¿Está de acuerdo en que se debe recompensar a los empleados por objetivos cumplidos?

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación de las recompensas para empleados de acuerdo a su trabajo realizado.

¿Qué tan a gusto se sentiría al complementar sus actividades rutinarias con ideas atractivas que le permitan divertirse mientras trabaja?

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar si el cliente interno está presto a incluir actividades divertidas en las jornadas laborales diarias.

Señale la importancia de la implementación de plataformas virtuales que incrementen la identificación del colaborador hacia la empresa y su compromiso con ésta.

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación de plataformas virtuales como vínculo entre el colaborador y su empresa.

¿Cuán incentivado se sentiría a realizar determinadas tareas si se aplicasen sistemas y lógicas propias de los juegos a los procesos a los cuales éstas pertenecen?

5       4       3       2       1

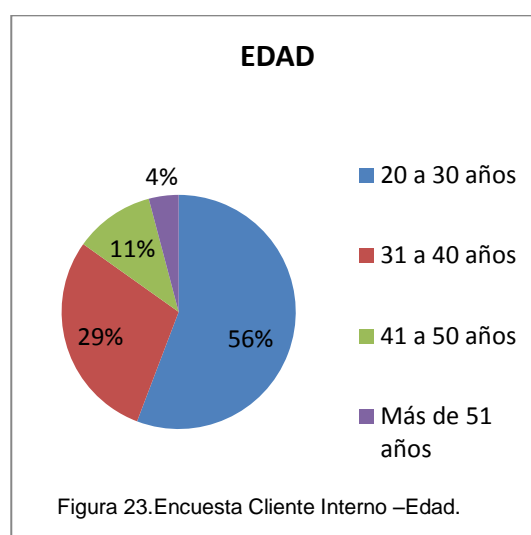
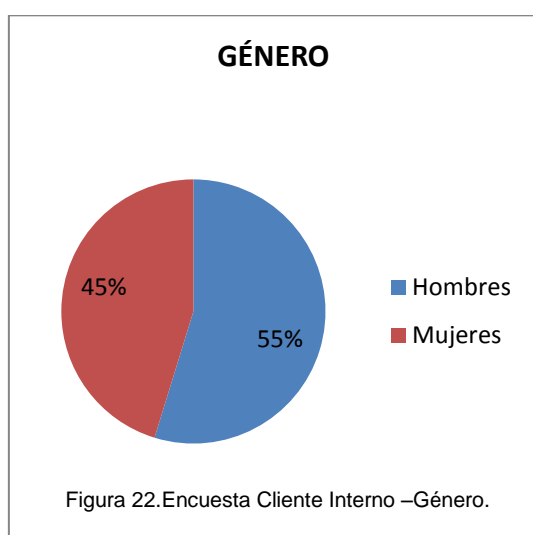
Objetivo: Determinar qué tanto estimularían los juegos a los empleados para realizar tareas relacionadas con sus actividades laborales.

¿Cuán dispuesto estaría usted a implementar mecánicas de juego a sus objetivos empresariales?

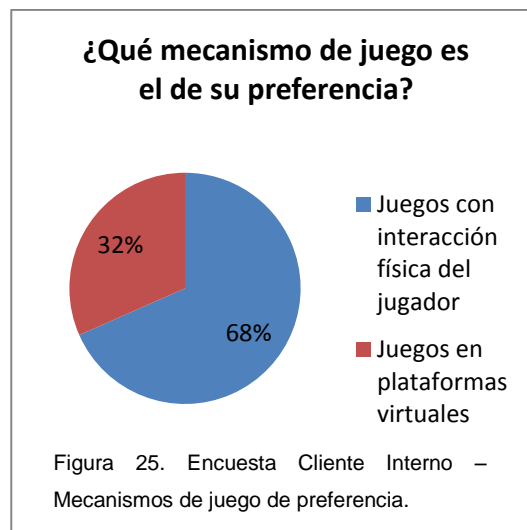
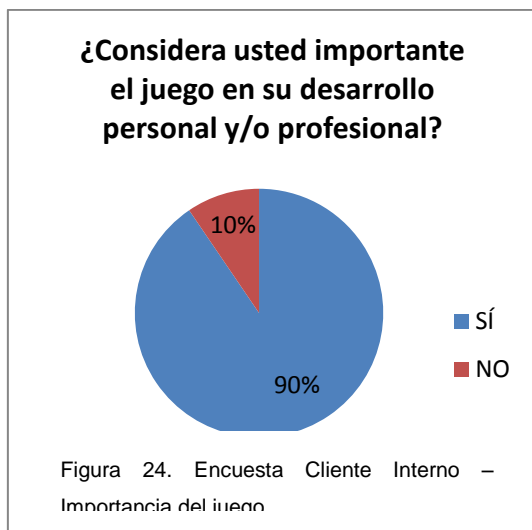
5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación del proyecto.

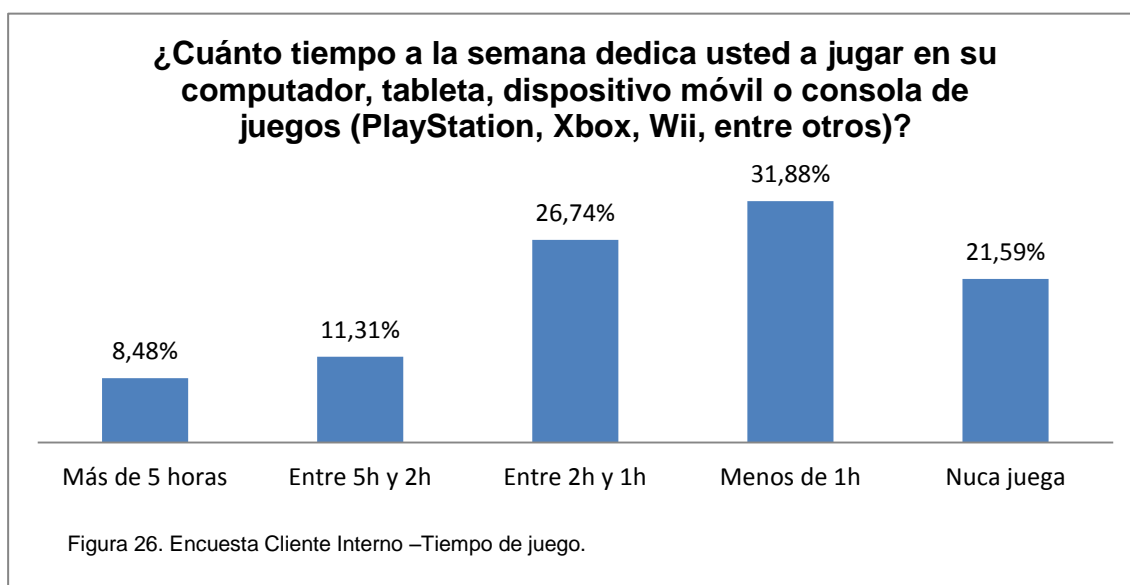
## Resultados y Conclusiones Encuesta Cliente Interno



Las entrevistas se realizaron a 389 personas de la ciudad de Quito pertenecientes a las empresas que se ha determinado son de potencial interés para el presente proyecto. El 45% de los encuestados pertenecen al género femenino y el 55% al género masculino, se puede decir que las cifras son aproximadamente equilibradas. Los encuestados forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), siendo el rango de edad más significativo el de 20 a 30 años con un 56%, seguido por el de 31 a 40 años con un 29%. Los rangos superiores a 41 años, conforman el 15% de los encuestados, lo que nos lleva a concluir que la edad promedio de los encuestados concuerda con la edad promedio de los ecuatorianos que es 28 años según en Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEN, 2010)

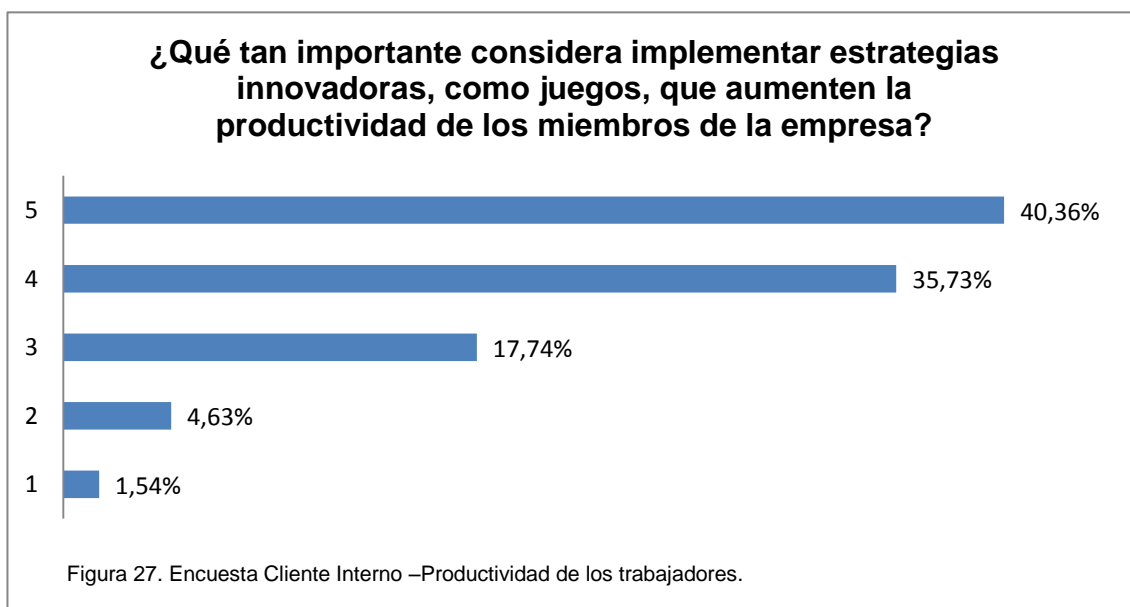


El 90% de los encuestados considera que los juegos son importantes para el desarrollo personal y/o profesional, lo que nos lleva a concluir que han experimentado los beneficios de los juegos y que potencialmente podrían ser usuarios de los juegos propuestos en el presente proyecto en búsqueda de dichos beneficios. Por otro lado, tan sólo el 10% contestó de manera negativa.



Del total de encuestados el 68% asegura que los juegos que involucran interacción física son de su preferencia. Lo que nos lleva a pensar que las actividades lúdicas en plataformas virtuales, si bien están ganando terreno, deberían combinarse con actividades que involucren la participación física

Del total de encuestados, el 21.5% aseguró no ser jugador en los distintos mecanismos propuestos como opción. El 31.8% señaló que dedican una hora o menos a los juegos. El 26.7% señala que juega entre 2 y 1 hora. Por otro lado, el 19% declara ser un jugador que dedica más de 2 horas semanales a los juegos. Los datos obtenidos reflejan que no existe una tendencia por dedicar demasiado tiempo a los juegos, por lo tanto es un reto para la agencia el ofertar propuestas correctas que logren incrementar estos tiempos de juego de las personas. Es importante señalar que se toman en cuenta los juegos de video tradicionales disponibles para varios dispositivos tecnológicos más no plataformas de gamificación que tienen fines específicos y que los ecuatorianos no están del todo familiarizados con ellas.



**¿Qué tan necesario considera el estimular e interesar al personal en las actividades laborales cotidianas dentro de la empresa?**

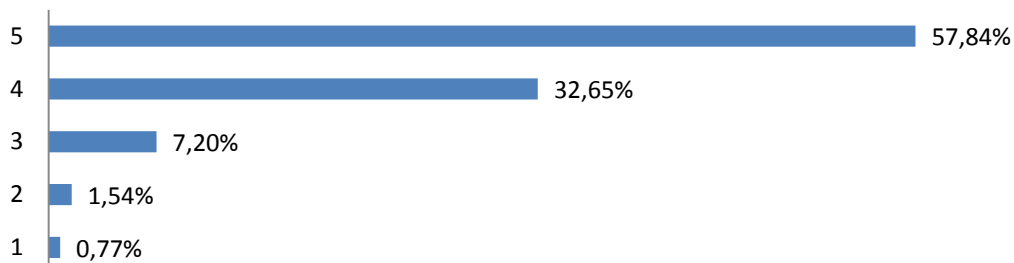


Figura 28. Encuesta Cliente Interno – Estimular e interesar al personal.

**¿Cuán importante es que las empresas elaboren proyectos que promuevan el mejoramiento de la comunicación interna?**

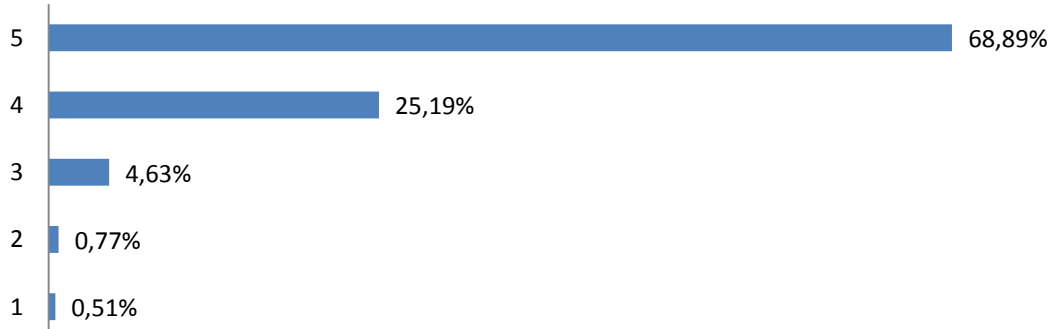


Figura 29. Encuesta Cliente Interno –Comunicación Interna.

**¿Está de acuerdo en que se debe recompensar a los empleados por objetivos cumplidos?**

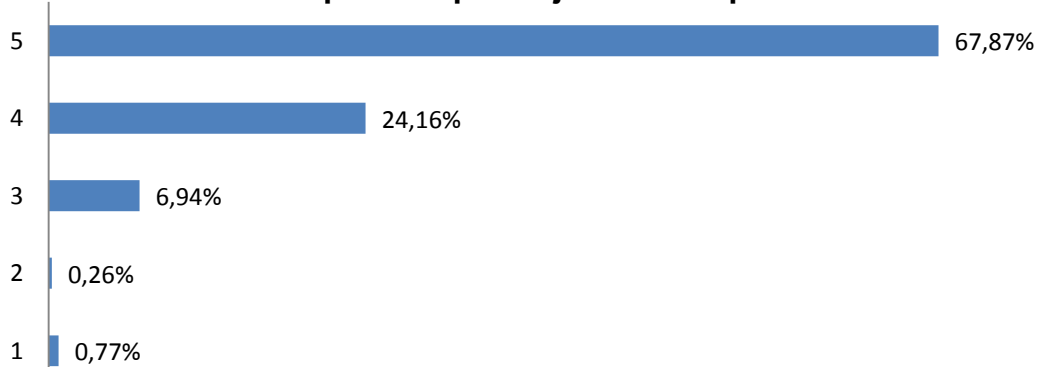
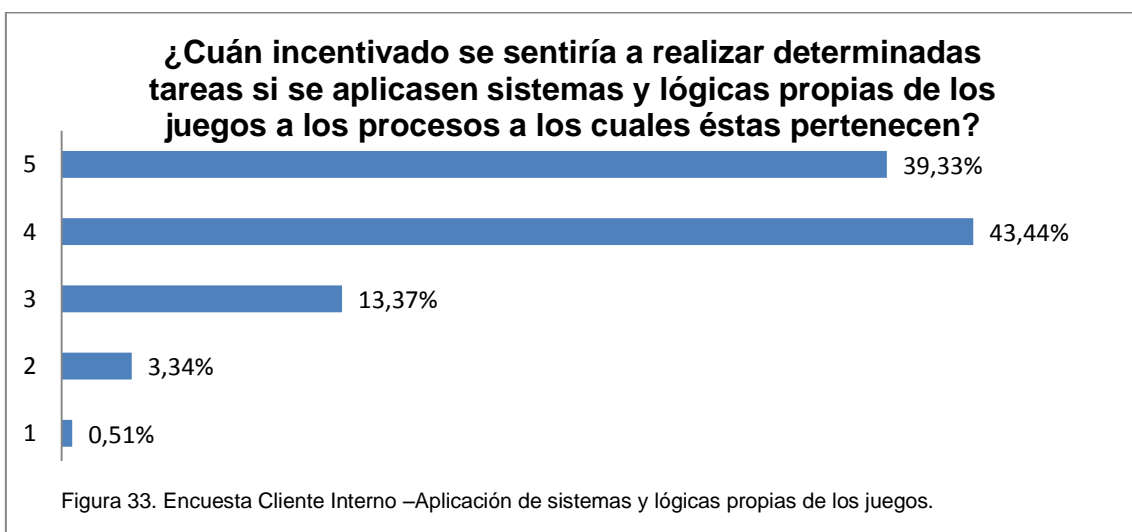
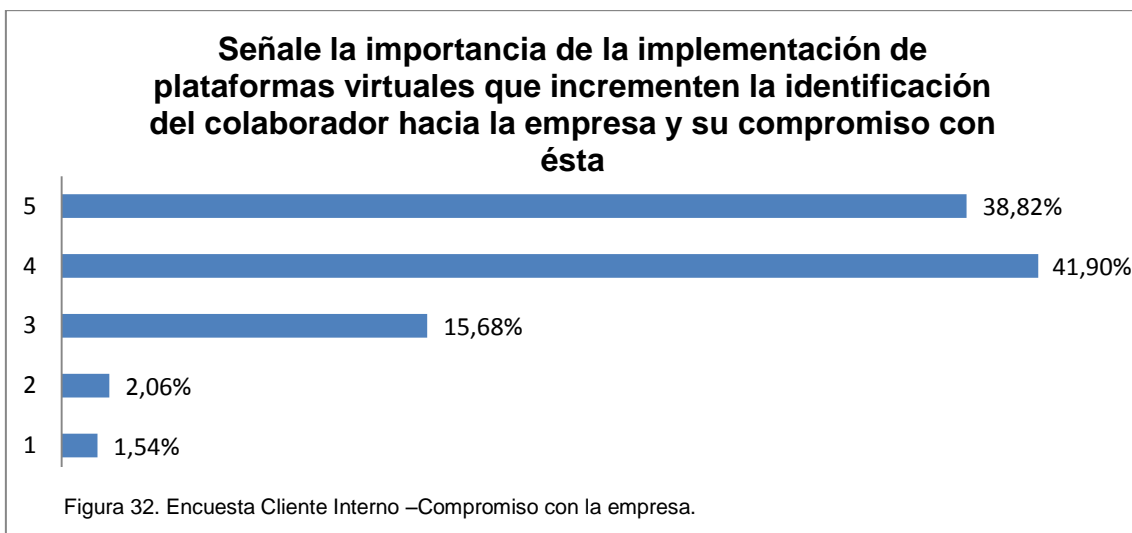
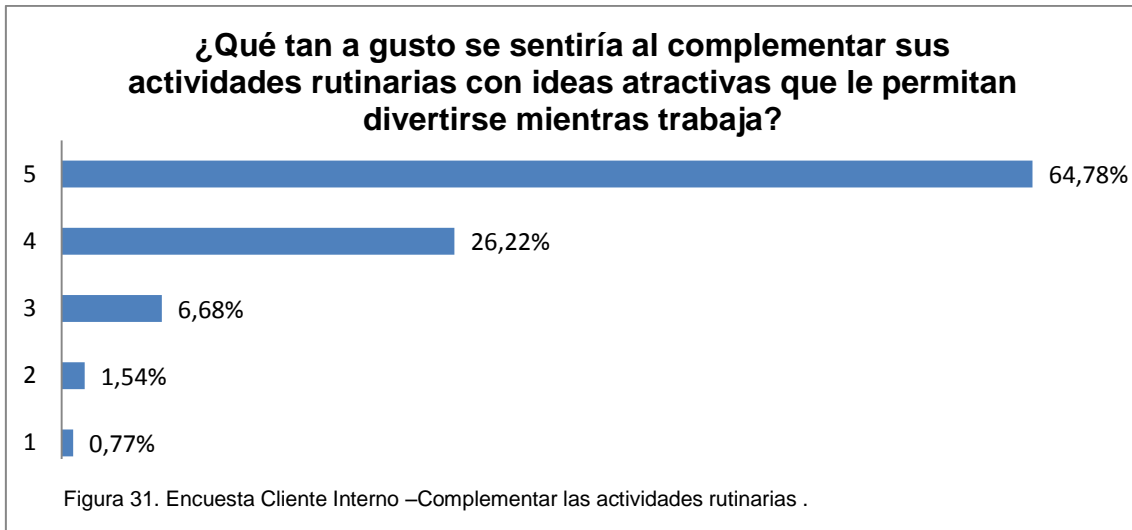
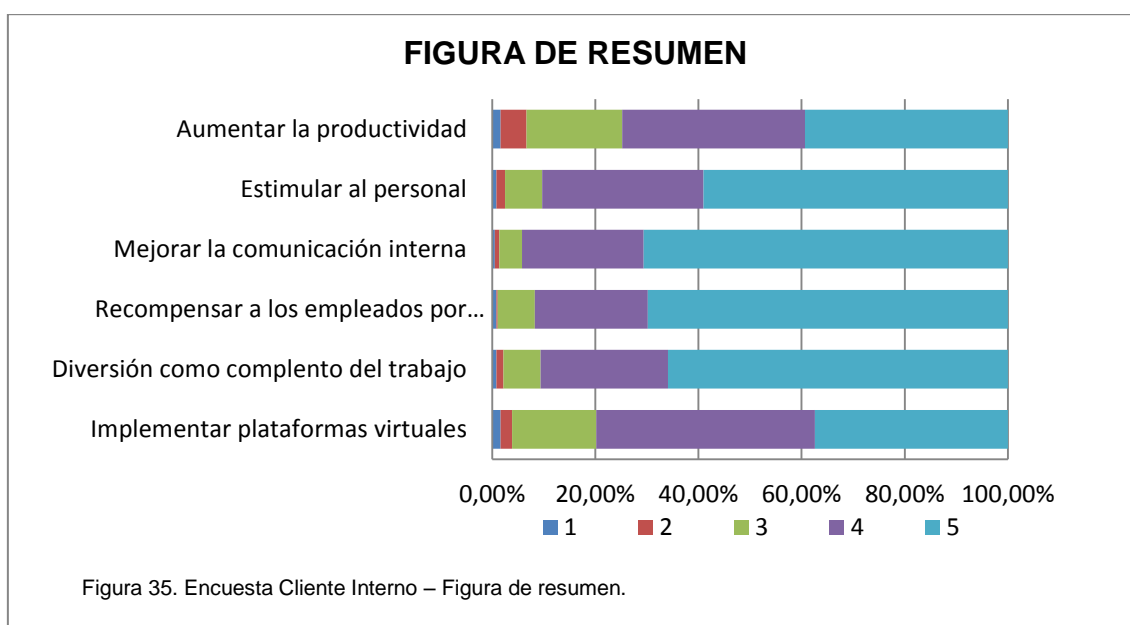
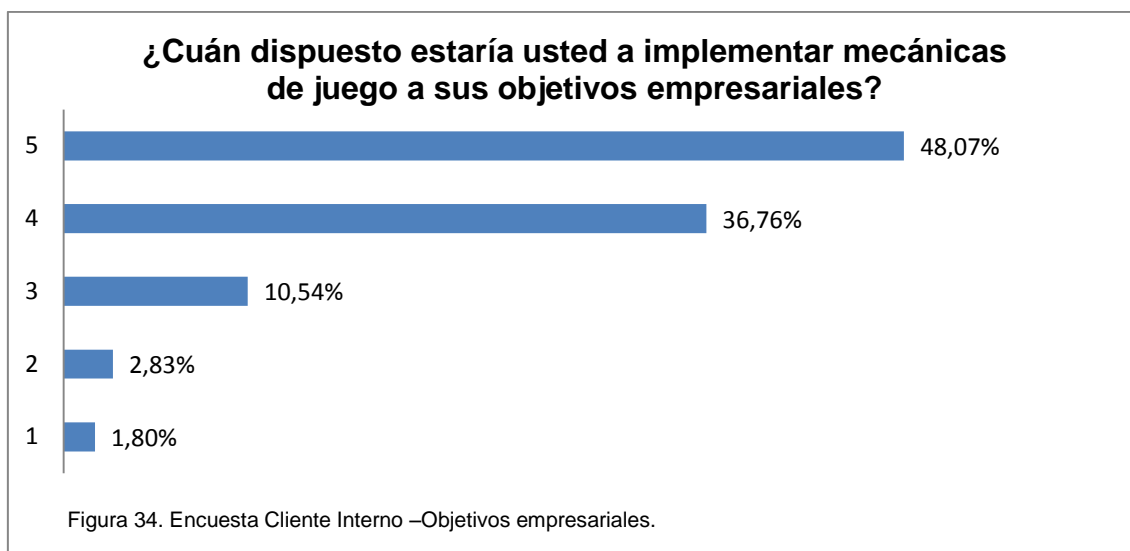


Figura 30. Encuesta Cliente Interno –Recompensas al personal.





Las preguntas que forman parte de la encuesta, tienen como objetivo medir la importancia que le dan los clientes internos a ciertos indicadores que se consideran claves dentro de las organizaciones (como por ejemplo, productividad de los empleados, eficiencia en comunicación interna, niveles de compromiso de los colaboradores con la organización), así como también la posible aceptación de los juegos como herramientas que contribuyan a mejorar dichos indicadores. Los encuestados respondieron muy favorablemente ante la mencionada posibilidad de utilizar juegos como un complemento o como una herramienta durante sus jornadas laborales. En una escala de 1 a 5, donde 1

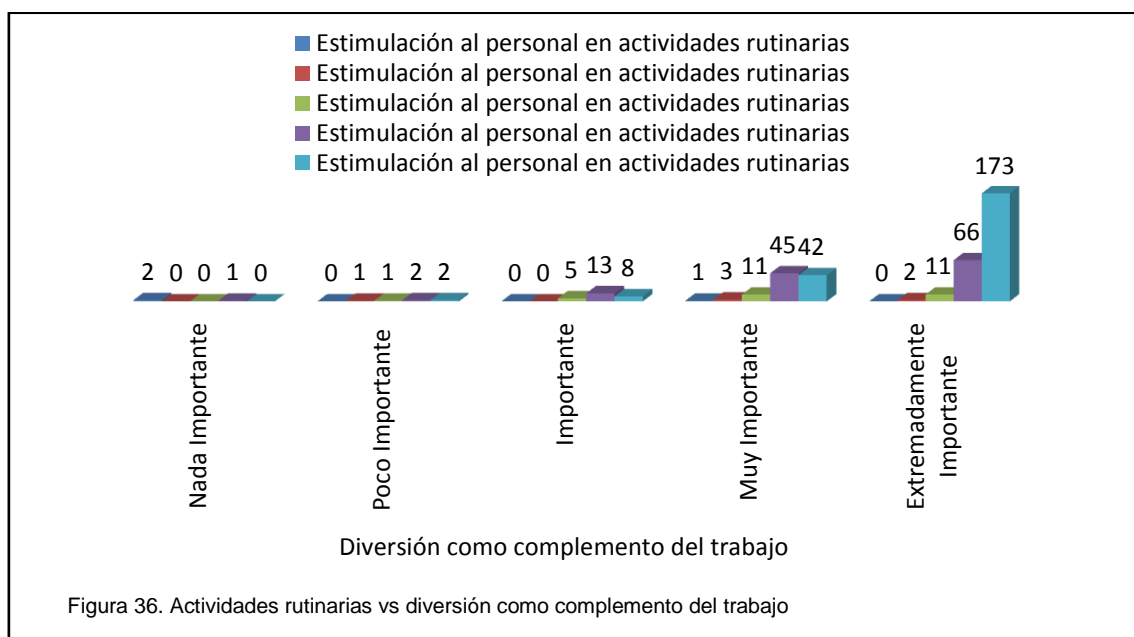


es el más bajo, los encuestados en su mayoría dieron respuestas entre 4 y 5 que son muy positivas para el desarrollo del presente proyecto.

### Cruce de variables

**Tabla 16. Actividades rutinarias vs diversión como complemento del trabajo**

| Recuento   |                           | Diversión como complemento del trabajo |                 |            |                |                           | Total |
|--|---------------------------|--|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|  |                           | Nada importante                        | Poco importante | Importante | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Estimulación al personal en actividades rutinarias | Nada importante           | 2                                      | 0               | 0          | 1              | 0                         | 3     |
|  | Poco importante           | 0                                      | 1               | 0          | 3              | 2                         | 6     |
|  | Importante                | 0                                      | 1               | 5          | 11             | 11                        | 28    |
|  | Muy importante            | 1                                      | 2               | 13         | 45             | 66                        | 127   |
|  | Extremadamente importante | 0                                      | 2               | 8          | 42             | 173                       | 225   |
| Total  |                           | 3                                      | 6               | 26         | 102            | 252                       | 389   |

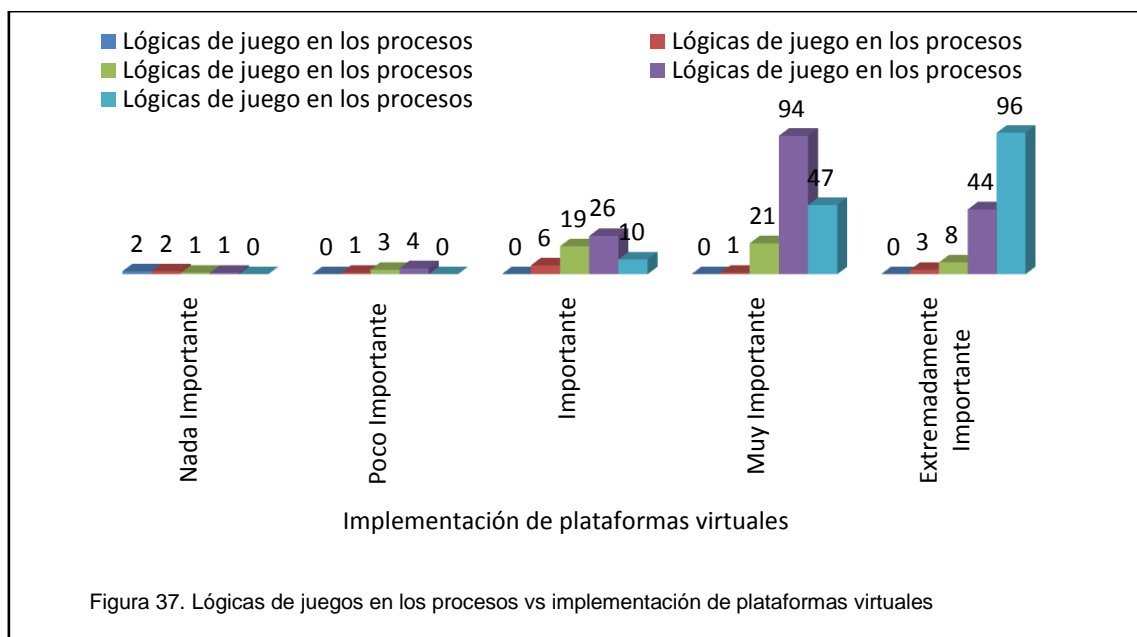


Los resultados de la encuesta realizada, muestran que complementar las actividades rutinarias con ideas atractivas que permitan a los miembros de la organización divertirse mientras trabajan y estimularlos en las labores diarias sí es importante. Del total de encuestados, 173 opinan que estimular las actividades rutinarias utilizando la diversión como un complemento del trabajo

es extremadamente importante, 66 personas consideran que es muy importante. Solamente 8 personas consideran que no es importante realizar dicho complemento. Por lo tanto, se puede concluir que los trabajadores se sentirían más atraídos en realizar una actividad laboral si ésta se combina con diversión. La empresa de gamificación ofrece herramientas para que el departamento de talento humano implemente estrategias lúdicas en la organización.

**Tabla 17. Lógicas de juegos en los procesos vs implementación de plataformas virtuales**

| Recuento                         |                           | Implementación_de_plataformas_virtuales |                 |            |                |                           | Total |
|----------------------------------|---------------------------|---|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|                                  |                           | Nada_importante                         | Poco_importante | Importante | Muy_importante | Extremadamente_importante |       |
| Lógicas_de_juego_en_los_procesos | Nada_importante           | 2                                       | 0               | 0          | 0              | 0                         | 2     |
|                                  | Poco_importante           | 2                                       | 1               | 6          | 1              | 3                         | 13    |
|                                  | Importante                | 1                                       | 3               | 19         | 21             | 8                         | 52    |
|                                  | Muy_importante            | 1                                       | 4               | 26         | 94             | 44                        | 169   |
|                                  | Extremadamente_importante | 0                                       | 0               | 10         | 47             | 96                        | 153   |
| Total                            |                           | 6                                       | 8               | 61         | 163            | 151                       | 389   |

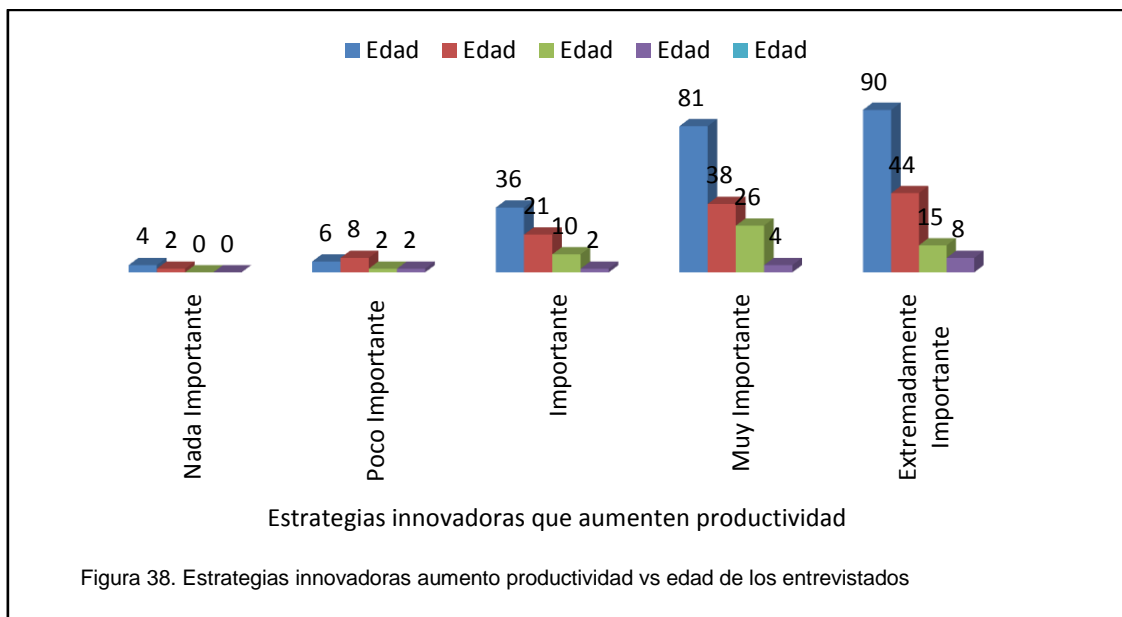


Al cruzar las variables de implementación de plataformas virtuales y lógicas de juegos en los procesos lo que se quiere analizar es cuán incentivado se sentiría el cliente interno a realizar determinadas tareas en plataformas virtuales si se aplicasen sistemas y lógicas propias de los juegos a los procesos empresariales de esta manera se podrá identificar si el colaborador está dispuesto a utilizar la herramienta de gamificación en su desempeño diario. Los resultados de la encuesta muestran que el 72.23% de los encuestados consideran que es extremadamente importante y muy importante implementar plataformas virtuales que incrementen el compromiso de los trabajadores con sus empresas. Por lo tanto desarrollar una empresa especializada en gamificación es una buena opción para las oportunidades que se presentan en el mercado laboral ecuatoriano.

**Tabla 18. Estrategias innovadoras aumento productividad vs edad de los entrevistados**

Recuento

|       |                | Estrategias_innovadoras_vs_aumento_productividad |                 |            |                |                           | Total |
|-------|----------------|--|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|       |                | Nada_importante                                  | Poco_importante | Importante | Muy_importante | Extremadamente_importante |       |
| Edad  | 20 a 30 años   | 4  | 6               | 36         | 81             | 90                        | 217   |
|       | 30 a 40 años   | 2  | 8               | 21         | 38             | 44                        | 113   |
|       | 40 a 50 años   | 0  | 2               | 10         | 16             | 15                        | 43    |
|       | Más de 50 años | 0  | 2               | 2          | 4              | 8                         | 16    |
| Total |                | 6  | 18              | 69         | 139            | 157                       | 389   |

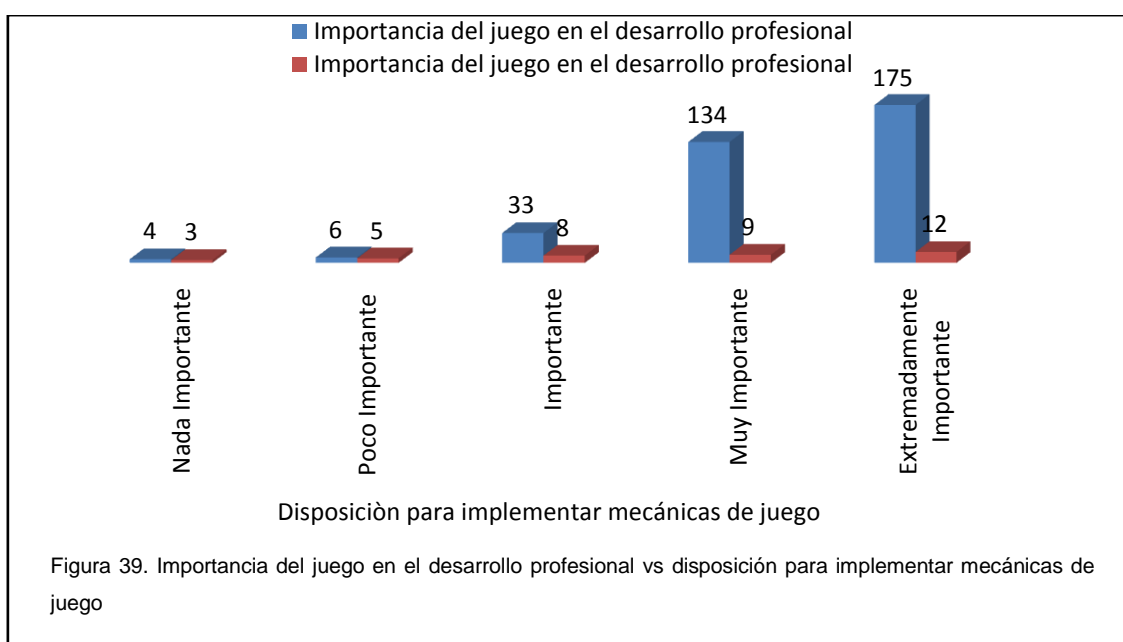


La investigación indica que 171 de los encuestados que consideran que es realmente importante la implementación de estrategias innovadoras para aumentar la productividad laboral tienen un rango de edad entre 20 y 30 años; 82 de los encuestados que concuerdan con la relevancia de la implementación de dichas estrategias tienen un rango de edad entre 30 a 40 años y 43 de los encuestados que aseveran la misma importancia tienen entre 40 y 50 años. Por lo tanto se puede afirmar que indistintamente de la edad, los colaboradores están dispuestos a implementar estrategias lúdicas que les permitan desenvolverse mejor en cada una de las actividades que realizan. Se deberán diseñar estrategias que sean adecuadas para los usuarios de la herramienta de gamificación.

**Tabla 19. Importancia del juego en el desarrollo profesional vs disposición para implementar mecánicas de juego**

Recuento

|  |    | Disposición para implementar mecánicas de juego |                 |            |                |                           | Total |
|--|----|---|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|  |    | Nada importante                                 | Poco importante | Importante | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Importancia del juego en el desarrollo profesional | SÍ | 4   | 6               | 33         | 134            | 175                       | 352   |
|  | NO | 3   | 5               | 8          | 9              | 12                        | 37    |
| Total  |    | 7   | 11              | 41         | 143            | 187                       | 389   |

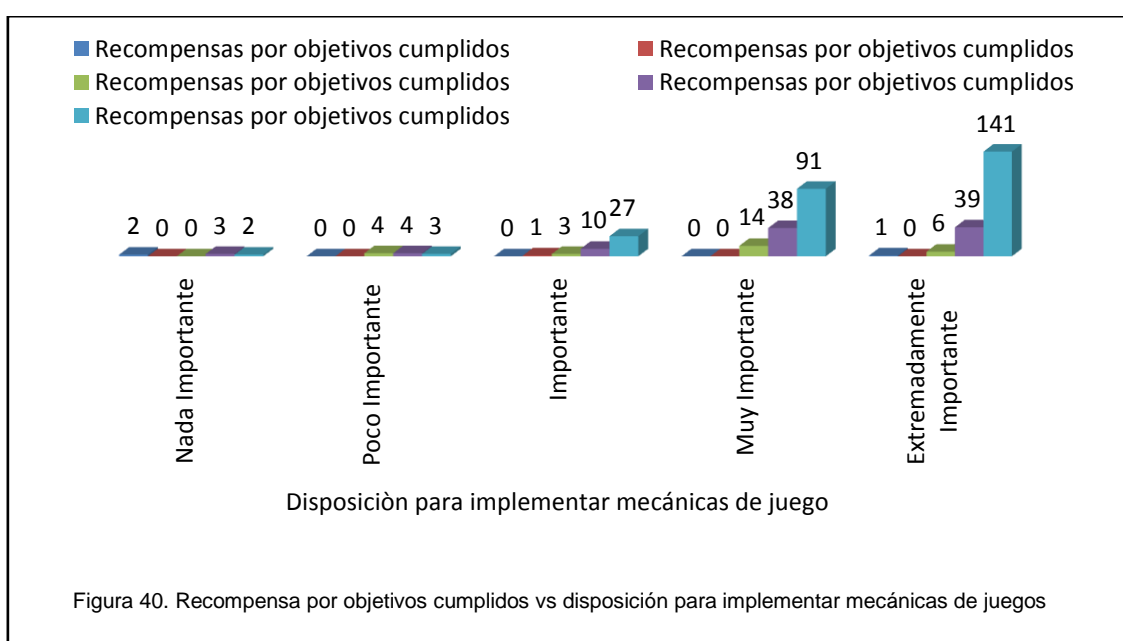


A través del análisis se puede identificar que 352 de los encuestados consideran que es importante el juego en su desarrollo profesional y personal; 187 de los encuestados están dispuestos a implementar mecánicas de juego a sus objetivos empresariales. Por lo que es necesario que se incentiven iniciativas que permitan que el juego vaya ligado a los objetivos de las empresas para que los colaboradores se sientan incentivados.

**Tabla 20. Recompensa por objetivos cumplidos vs disposición para implementar mecánicas de juegos**

Recuento

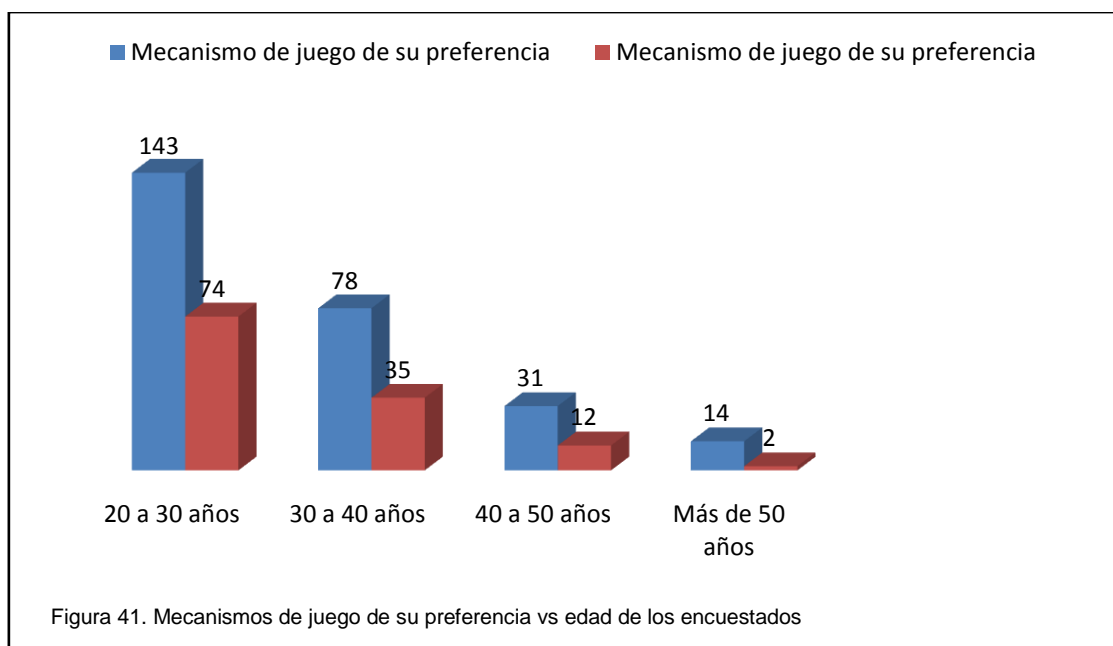
|                                    |                           | Disposición para implementar mecánicas de juego |                 |            |                |                           | Total |
|------------------------------------|---------------------------|---|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|                                    |                           | Nada importante                                 | Poco importante | Importante | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Recompensa por objetivos cumplidos | Nada importante           | 2   | 0               | 0          | 0              | 1                         | 3     |
|                                    | Poco importante           | 0   | 0               | 1          | 0              | 0                         | 1     |
|                                    | Importante                | 0   | 4               | 3          | 14             | 6                         | 27    |
|                                    | Muy importante            | 3   | 4               | 10         | 38             | 39                        | 94    |
|                                    | Extremadamente importante | 2   | 3               | 27         | 91             | 141                       | 264   |
| Total                              |                           | 7   | 11              | 41         | 143            | 187                       | 389   |



El 79.43% de las personas encuestadas indican que es extremadamente importante y muy importante implementar mecánicas de juegos en las organizaciones en las que se los pueda recompensar por objetivos cumplidos. De esta manera es interesante realizar plataformas en las que los miembros de la organización participen activamente, se diviertan y compartan con sus colegas y además se los premie por su colaboración en la plataforma. Esto ayudará a que las empresas puedan hacer un seguimiento más profundo sobre el clima laboral y satisfacción de cliente interno.

**Tabla 21. Mecanismos de juego de su preferencia vs edad de los encuestados**

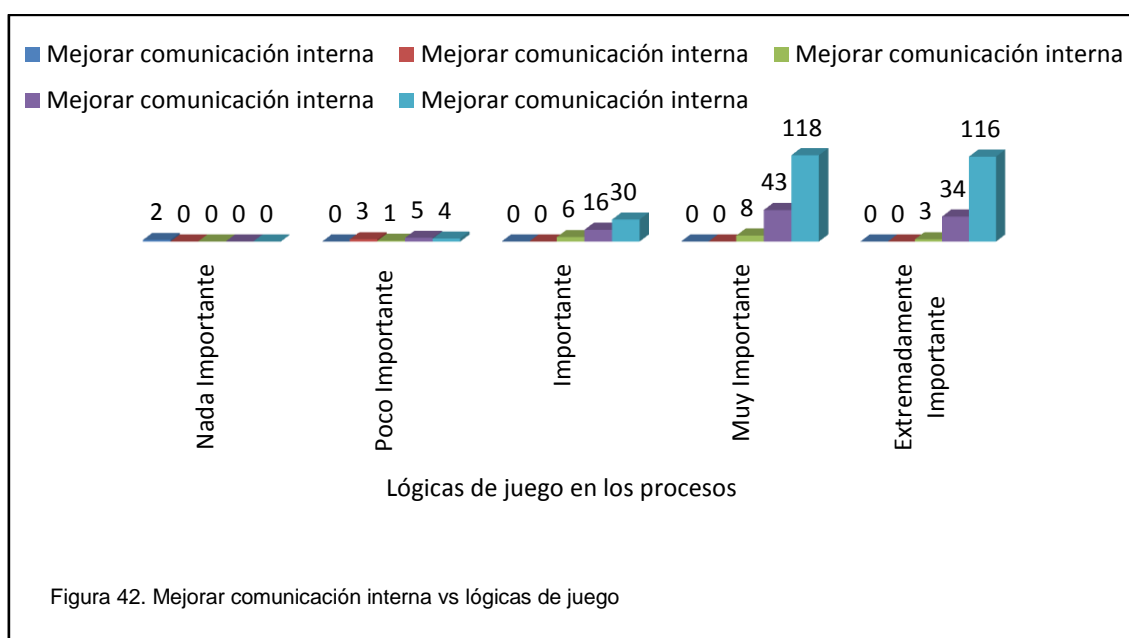
| Recuento |                | Mecanismo_de_juego_de_su_preferencia      |                                 | Total |
|----------|----------------|---|---------------------------------|-------|
|          |                | Juegos con interacción física del jugador | Juegos en plataformas virtuales |       |
| Edad     | 20 a 30 años   | 143                                       | 74                              | 217   |
|          | 30 a 40 años   | 78  | 35                              | 113   |
|          | 40 a 50 años   | 31  | 12                              | 43    |
|          | Más de 50 años | 14  | 2                               | 16    |
| Total    |                | 266                                       | 123                             | 389   |



En la investigación cuantitativa se obtuvo que el 68.38% de los encuestados de todas las edades prefieren los juegos con interacción física y el 31.62% que tienen edades aproximadas entre 20 a 40 años prefieren los juegos de plataformas virtuales. Por lo tanto es importante desarrollar estrategias que se pueda ofrecer el servicio en los dos casos para así satisfacer los gustos y preferencias de los colaboradores. Se deberá implementar en la herramienta de gamificación tanto juegos con interacción física como juegos en plataformas virtuales.

**Tabla 22. Mejorar comunicación interna vs lógicas de juego**

| Recuento                        |                           | Lógicas_de_juego_en_los_procesos |                 |            |                |                           | Total |
|---------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------|------------|----------------|---------------------------|-------|
|                                 |                           | Nada_importante                  | Poco_importante | Importante | Muy_importante | Extremadamente_importante |       |
| Mejorar_la_comunicación_interna | Nada_importante           | 2                                | 0               | 0          | 0              | 0                         | 2     |
|                                 | Poco_importante           | 0                                | 3               | 0          | 0              | 0                         | 3     |
|                                 | Importante                | 0                                | 1               | 6          | 8              | 3                         | 18    |
|                                 | Muy_importante            | 0                                | 5               | 16         | 43             | 34                        | 98    |
|                                 | Extremadamente_importante | 0                                | 4               | 30         | 118            | 116                       | 268   |
| Total                           |                           | 2                                | 13              | 52         | 169            | 153                       | 389   |



El 79.94% de las personas encuestas determinaron que es realmente importante implementar lógicas de juegos en los objetivos empresariales para mejorar la comunicación interna. Por lo que, la herramienta de gamificación ofrece una solución atractiva para generar foros e instrumentos que permitan que los colaboradores den sus opiniones y se comprometan con su empresa mientras se divierten.

### Modelo de encuesta Cliente Externo



## ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA ESPECIALIZADA DE GAMIFICACIÓN (Cliente externo)

Un cordial saludo, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales y estamos realizando un estudio de factibilidad para la creación de una agencia especializada de gamificación (*uso de elementos y técnicas de juego en contextos ajenos a éste, por ejemplo los negocios*).

Su aporte llenando esta encuesta será de gran ayuda para nosotros. El tiempo aproximado que le tomará son 5 minutos. Toda la información obtenida será confidencial. Muchas Gracias.

### DATOS PERSONALES:

Empresa: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Género:  M       F      Edad:

20 a 30 años  
 30 a 40 años  
 40 a 50 años  
 M s de 50 años

Objetivo: Conocer la edad promedio de los empleados en las organizaciones encuestadas y el género que prevalece. Así como también las áreas de trabajo para identificar relaciones con su afinidad para el tema en cuestión.

### PREGUNTAS:

Valore las siguientes cuestiones de acuerdo al grado de importancia que a su juicio representan o al nivel de aceptación que usted considere les corresponde, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

¿Cuán importante es que las empresas elaboren proyectos que promuevan el mejoramiento de la comunicación con sus clientes?

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la importancia de mantener activa la comunicación entre empresa y clientes.

¿Qué tan factible considera el uso de mecanismos dinámicos para aumentar el contacto con su marca o la fidelización con la misma?

5       4       3       2       1

Objetivo: Conocer la percepción acerca de la posibilidad de implementar mecanismos lúdicos como impulsores de la fidelización.

¿Qué tan importante considera implementar estrategias innovadoras, como juegos, que aumenten el reconocimiento de la marca?

5       4       3       2       1

Objetivo: Conocer la potencial importancia de los mecanismos lúdicos como impulsores de reconocimiento de marca.

¿Considera usted que la implementación de actividades lúdicas (juegos) pueden incrementar el nivel de aceptación de una marca?

5       4       3       2       1

Objetivo: Conocer la potencial aceptación de los mecanismos lúdicos como impulsores de aceptación de la marca.

¿Qué tan apropiado considera que las empresas utilicen mecanismos creativos que le permitan al cliente divertirse mientras realiza una compra o utiliza un determinado servicio?

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación de los mecanismos innovadores y creativos que diviertan al cliente.

Señale la importancia de la implementación de plataformas virtuales que estrechen la relación entre la empresa y sus clientes.

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación de plataformas virtuales como vínculo entre

el cliente y la empresa.

Señale la importancia de la implementación de juegos que permitan la interacción entre clientes para incrementar el contacto con la marca.

5       4       3       2       1

Objetivo: Determinar la aceptación de plataformas virtuales como herramienta para mantener un contacto con la marca.

¿Estaría dispuesto a recompensar las sugerencias y opiniones de los clientes mediante bonos o cupones de descuento?

5       4       3       2       1

Objetivo: Evaluar las técnicas de recompensa a clientes.

¿Cuán dispuesto estaría usted a implementar mecánicas de juego a sus plan de marketing ligándolo a los objetivos empresariales?

5       4       3       2       1

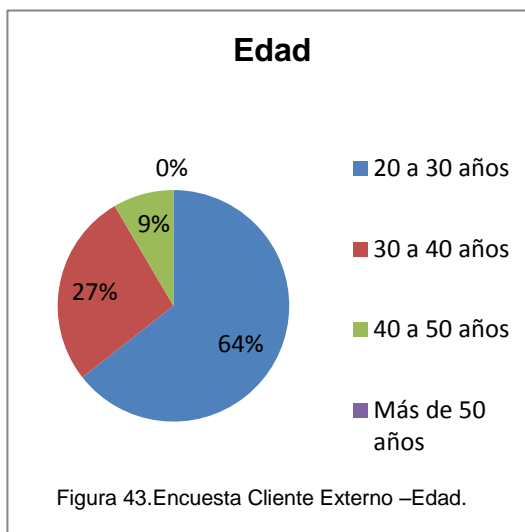
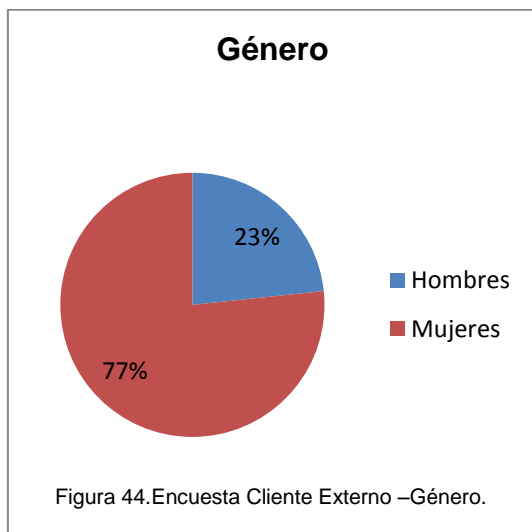
Objetivo: Determinar la aceptación del proyecto.

¿Qué tan dispuesto estaría a implementar juegos en los cuales mediante recompensas, puntos, monedas virtuales y rankings se incentive el consumo de su marca?

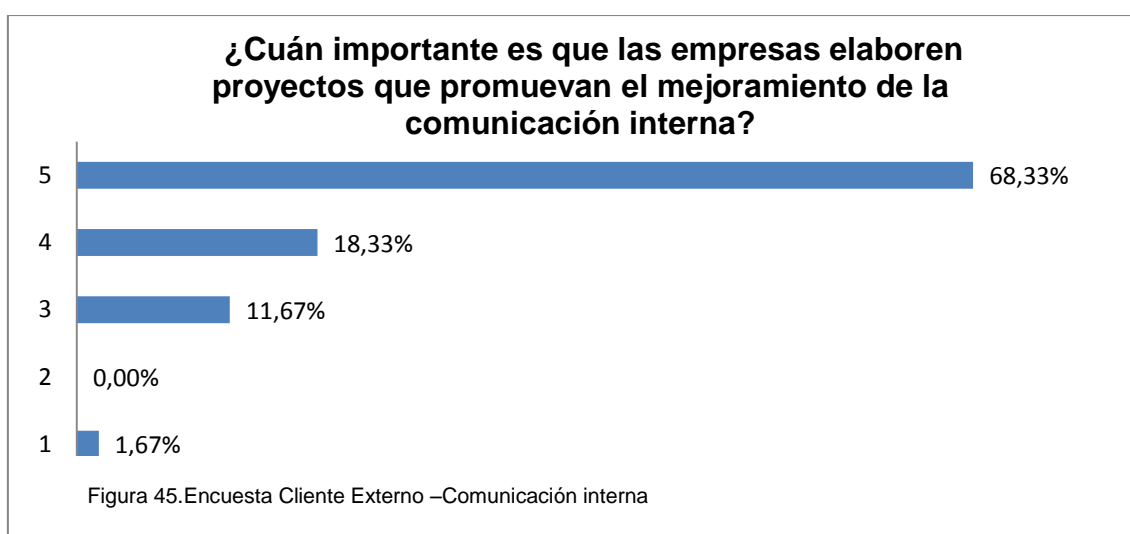
5       4       3       2       1

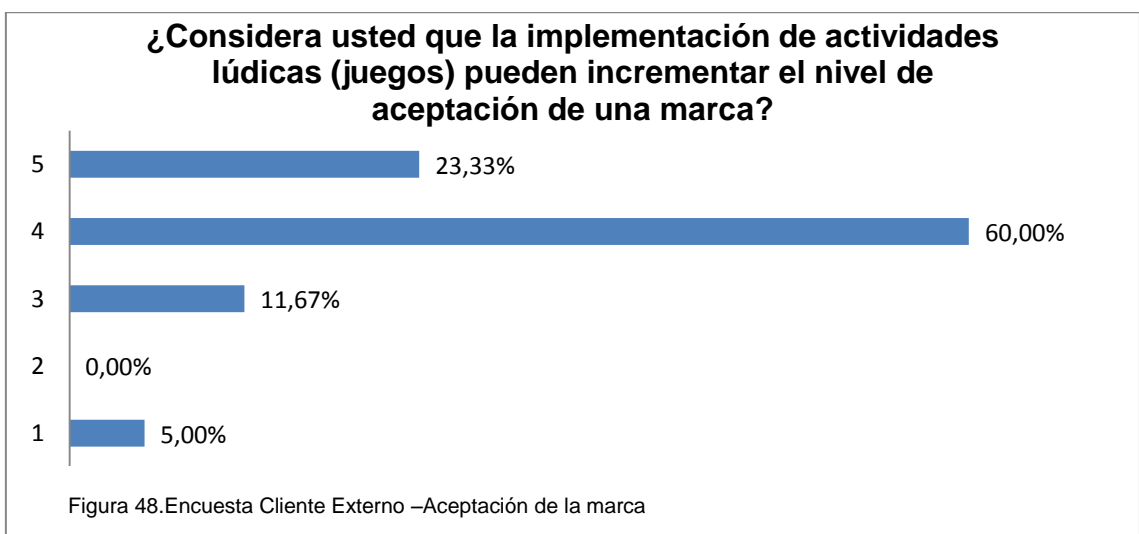
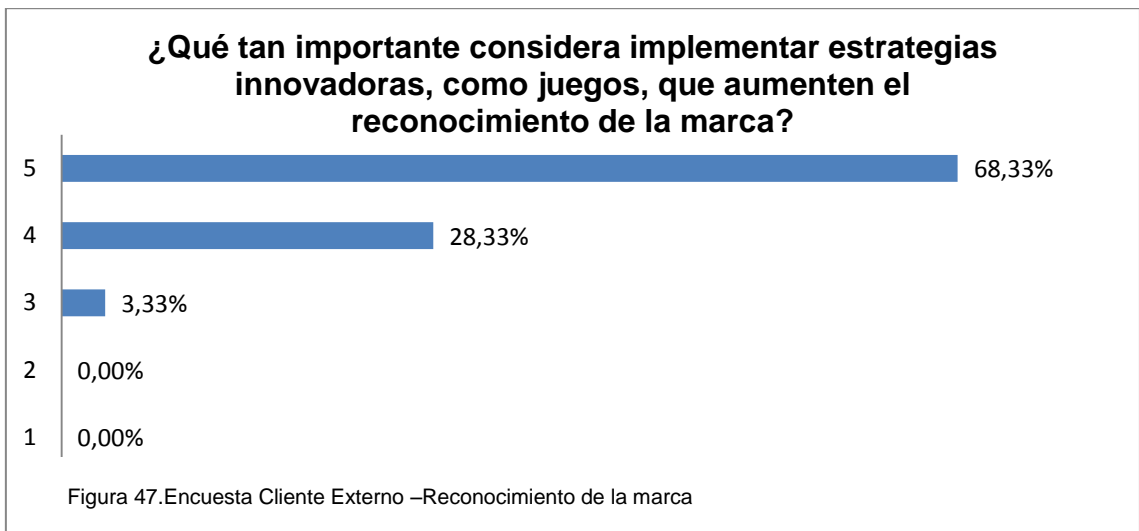
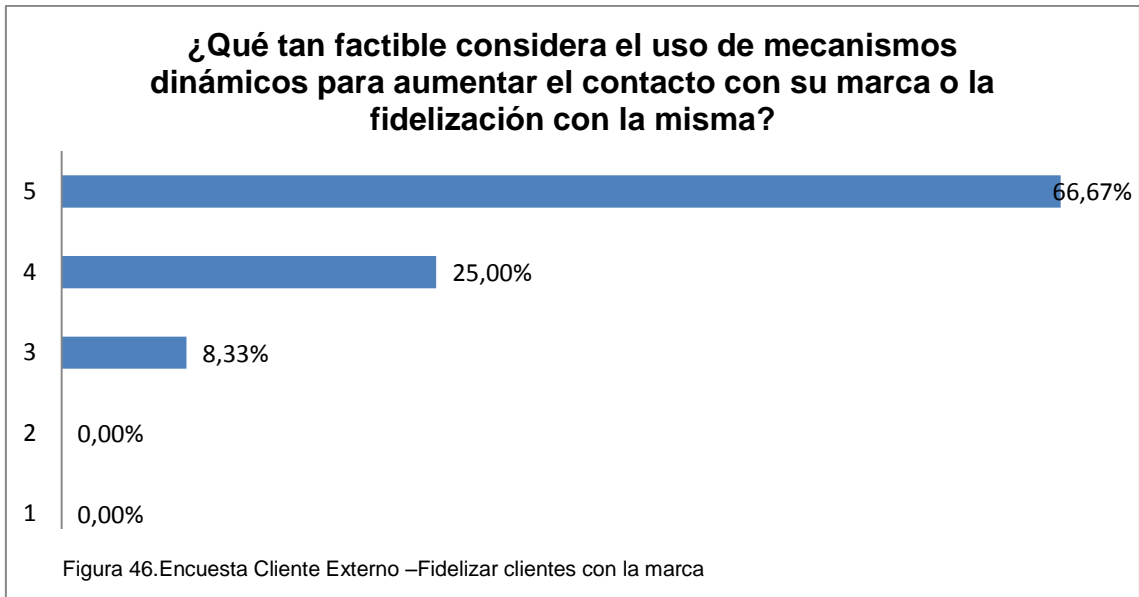
Objetivo: Determinar la aceptación del proyecto.

## Resultados y Conclusiones Encuesta Cliente Externo



Las encuestas se realizaron a personas directamente involucradas con el marketing de las organizaciones a las que representan. Se puede notar una predominancia del género femenino; así como también una concentración de edades en el rango de 20 a 30 años. La edad de los encuestados podría sugerir beneficios para la investigación, puesto que se trata de personas que ya se encuentran en contacto directo con aplicaciones tecnológicas y a quienes las propuestas innovadoras les resultan atractivas.





**¿Qué tan apropiado considera que las empresas utilicen mecanismos creativos que le permitan al cliente divertirse mientras realiza una compra o utiliza un determinado servicio?**

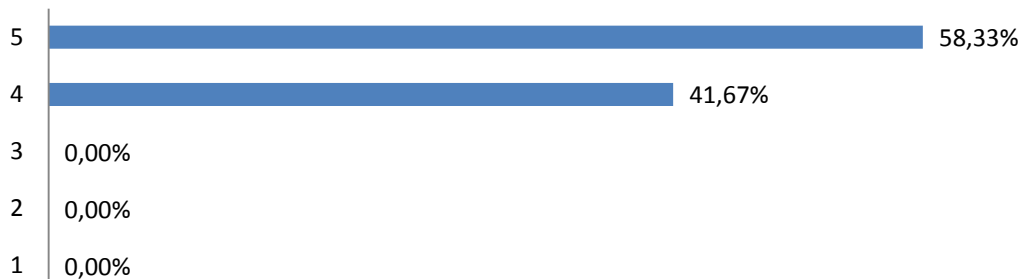


Figura 49. Encuesta Cliente Externo –Uso de mecanismos creativos

**Señale la importancia de la implementación de plataformas virtuales que estrechen la relación entre la empresa y sus clientes.**

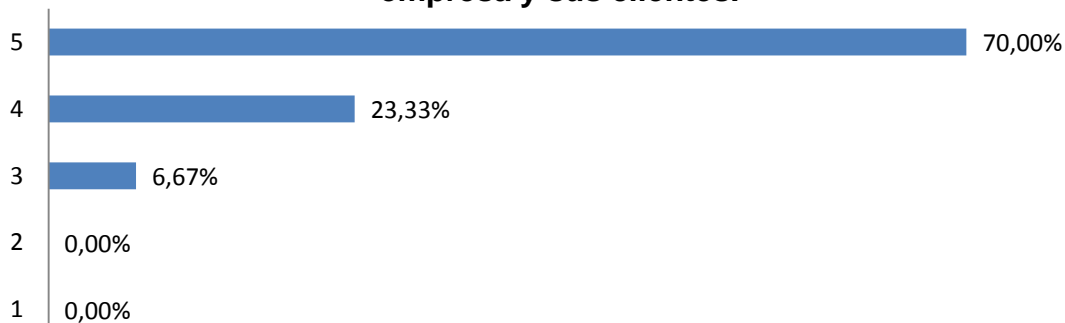


Figura 50. Encuesta Cliente Externo –Implementación de plataformas virtuales

**Señale la importancia de la implementación de juegos que permitan la interacción entre clientes para incrementar el contacto con la marca.**

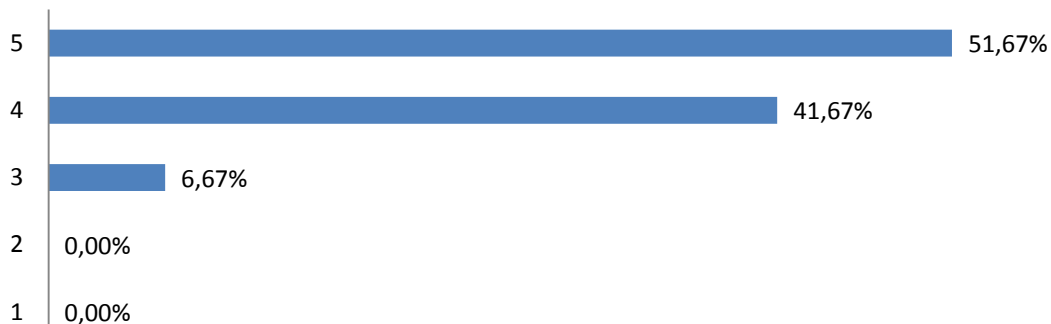


Figura 51. Encuesta Cliente Externo –Contacto con la marca

**¿Estaría dispuesto a recompensar las sugerencias y opiniones de los clientes mediante bonos o cupones de descuento?**

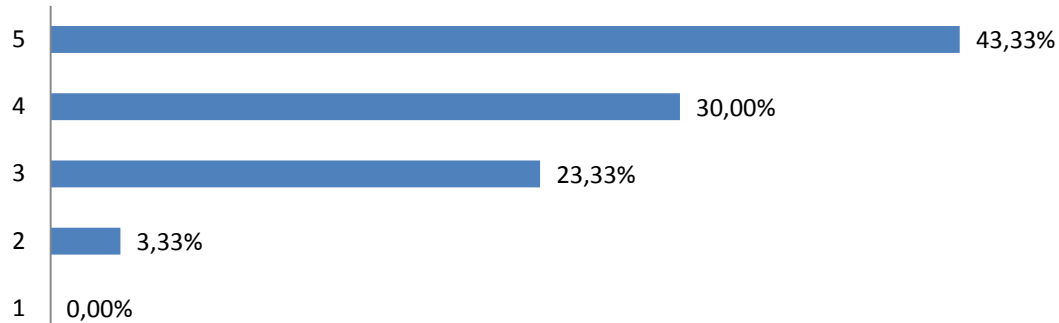


Figura 52. Encuesta Cliente Externo – Recompensas a los usuarios

**¿Cuán dispuesto estaría usted a implementar mecánicas de juego a sus plan de marketing ligándolo a los objetivos empresariales?**

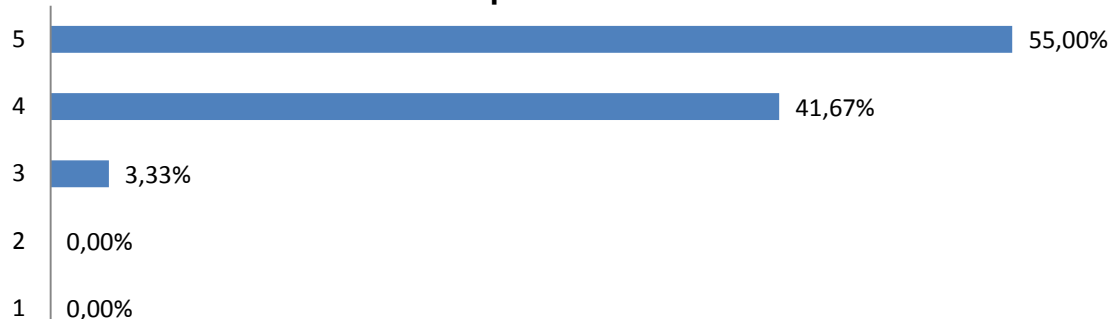


Figura 53. Encuesta Cliente Externo – Objetivos empresariales

**¿Qué tan dispuesto estaría a implementar juegos en los cuales mediante recompensas, puntos, monedas virtuales y rankings se incentive el consumo de su marca?**

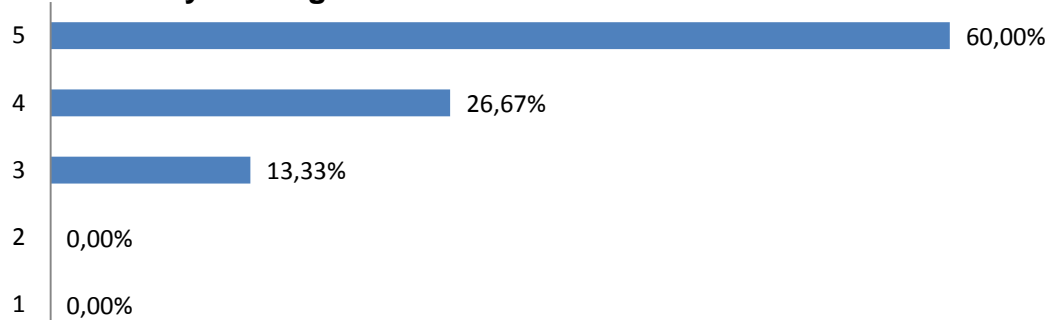
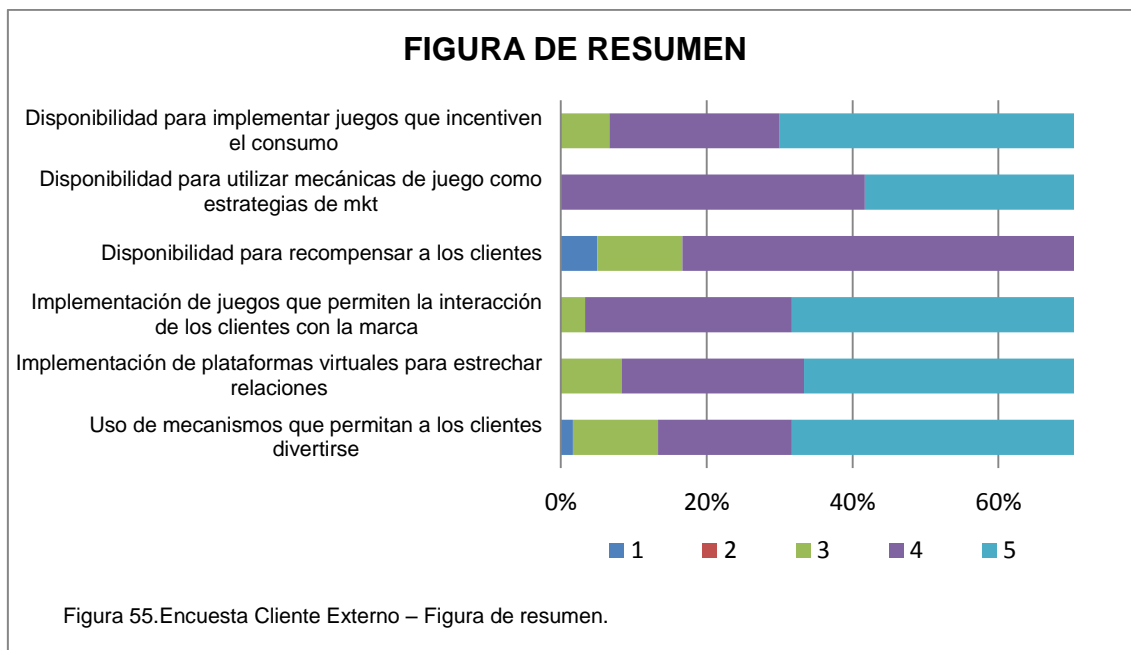


Figura 54. Encuesta Cliente Externo – Consumo de la marca



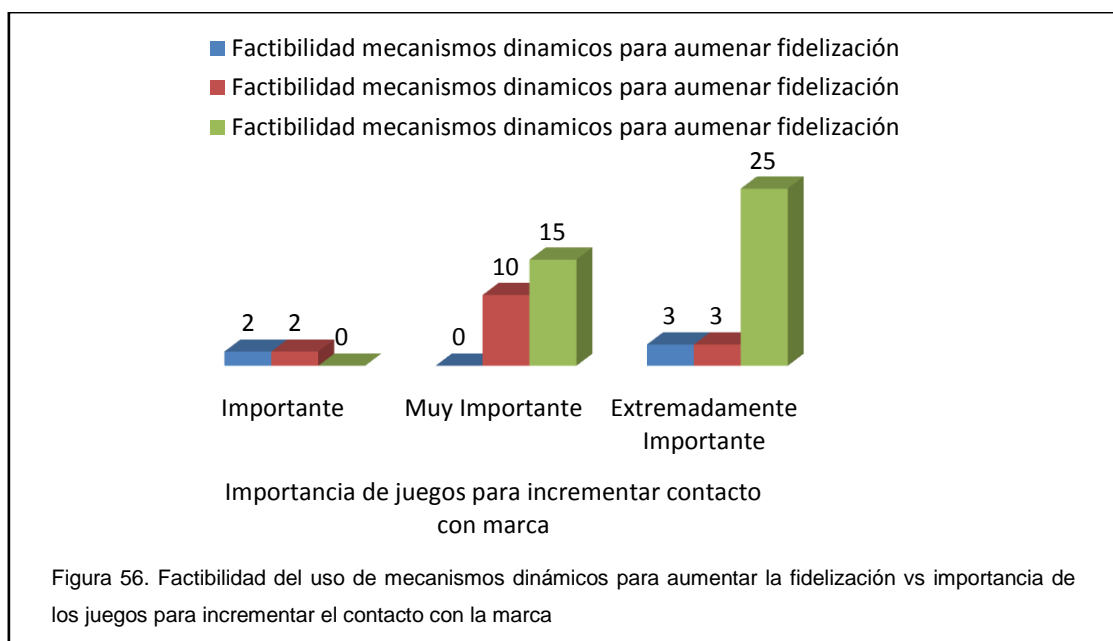
Las encuestas realizadas a personas relacionadas directamente con el marketing de las empresas, nos muestran un panorama favorable para la agencia especializada de gamificación que es sujeto del presente análisis. En un rango de 1 a 5 donde 5 representa una condición muy positiva, los encuestados en su mayoría han respondido con puntuaciones de 4 y 5 cuando se intenta medir su disponibilidad para introducir la gamificación dentro de sus estrategias de marketing; sean estas para incentivar consumo, lograr posicionamiento, aumentar la interacción con la marca, o fidelizar clientes. Los encuestados se muestran favorables a aceptar las propuestas de la agencia de gamificación, lo que supone una oportunidad para la creación de la misma.



## Cruce de variables

**Tabla 23. Factibilidad del uso de mecanismos dinámicos para aumentar la fidelización vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca**

|  | Importancia de juegos para incrementar contacto con marca |                |                           | Total |
|--|---|----------------|---------------------------|-------|
|  | Importante  | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Factibilidad mecanismos dinámicos para aumentar fidelización | 2   | 0              | 3                         | 5     |
| Importante   | 2   | 10             | 3                         | 15    |
| Muy importante   | 0   | 15             | 25                        | 40    |
| Extremadamente importante                                    | 4   | 25             | 31                        | 60    |

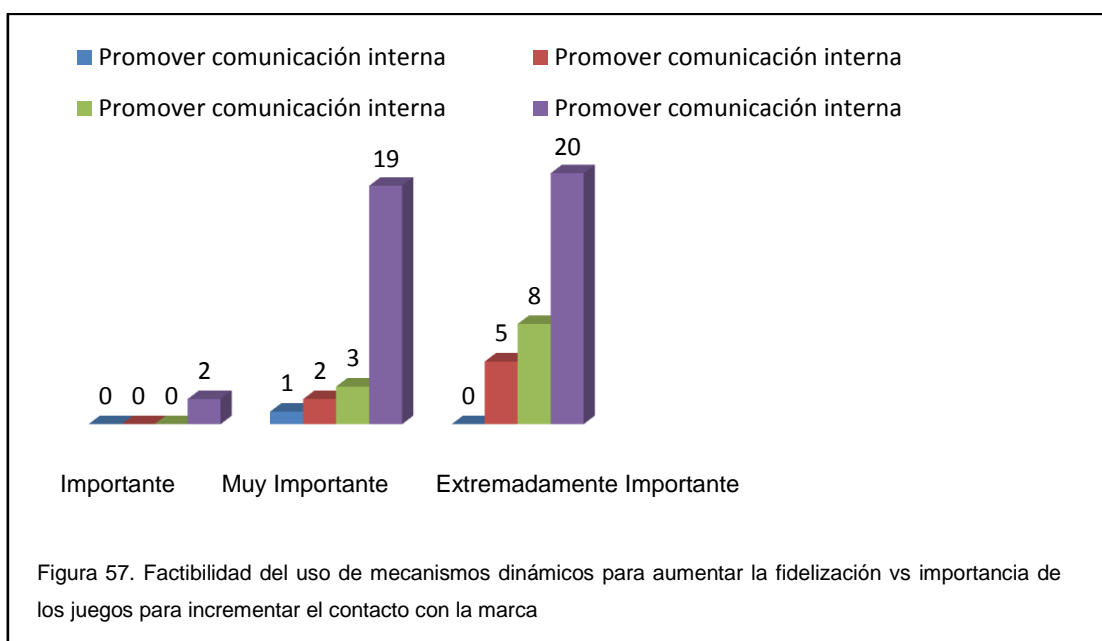


Aproximadamente la mitad de los encuestados consideran que es extremadamente importante implementar juegos en las empresas que incrementen el contacto del usuario con la marca y que es factible incrementar la fidelización mediante mecanismos dinámicos.

**Tabla 24. Importancia de la implementación de proyectos que promuevan la comunicación interna en las organizaciones vs las mecánicas de juego como estrategias dentro del plan de marketing**

Recuento

|  |                              | Implementar_mecanicas_de_juegos_al_plan_de_marketing |                |                               | Total |
|--|------------------------------|--|----------------|-------------------------------|-------|
|  |                              | Importante   | Muy importante | Extremadamen<br>te Importante |       |
| Proyectos_promuevan_co<br>municacion_interna | Nada importante              | 0  | 1              | 0                             | 1     |
|  | Importante                   | 0  | 2              | 5                             | 7     |
|  | Muy importante               | 0  | 3              | 8                             | 11    |
|  | Extremadamente<br>Importante | 2  | 19             | 20                            | 41    |
| Total  |                              | 2  | 25             | 33                            | 60    |

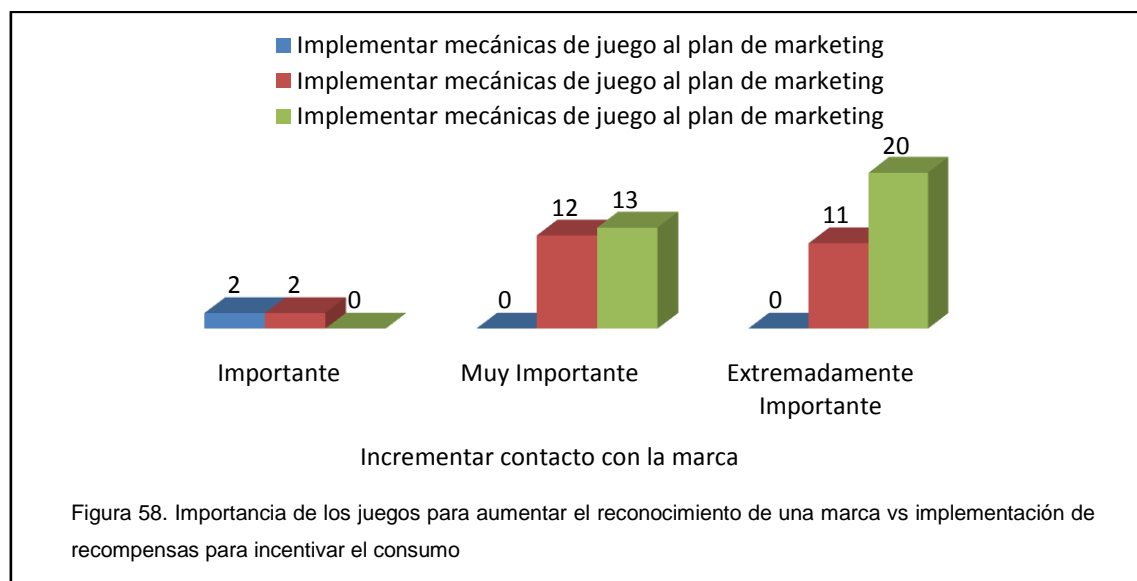


Un total de 40 personas que fueron encuestadas consideran que es realmente importante realizar proyectos que promuevan la comunicación interna y están interesadas en implementar mecánicas de juegos al plan de marketing para alcanzar el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 25. Importancia de los juegos para aumentar el reconocimiento de una marca vs implementación de recompensas para incentivar el consumo**

Recuento

|   |                           | Implementar juegos mediante recompensas para incentivar consumo |                |                           | Total |
|---|---------------------------|---|----------------|---------------------------|-------|
|   |                           | Importante  | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Importancia_juegos_para_aumentar_reconocimiento_marca | Importante                | 0   | 0              | 2                         | 2     |
|   | Muy importante            | 0   | 6              | 11                        | 17    |
|   | Extremadamente importante | 8   | 10             | 23                        | 41    |
| Total   |                           | 8   | 16             | 36                        | 60    |

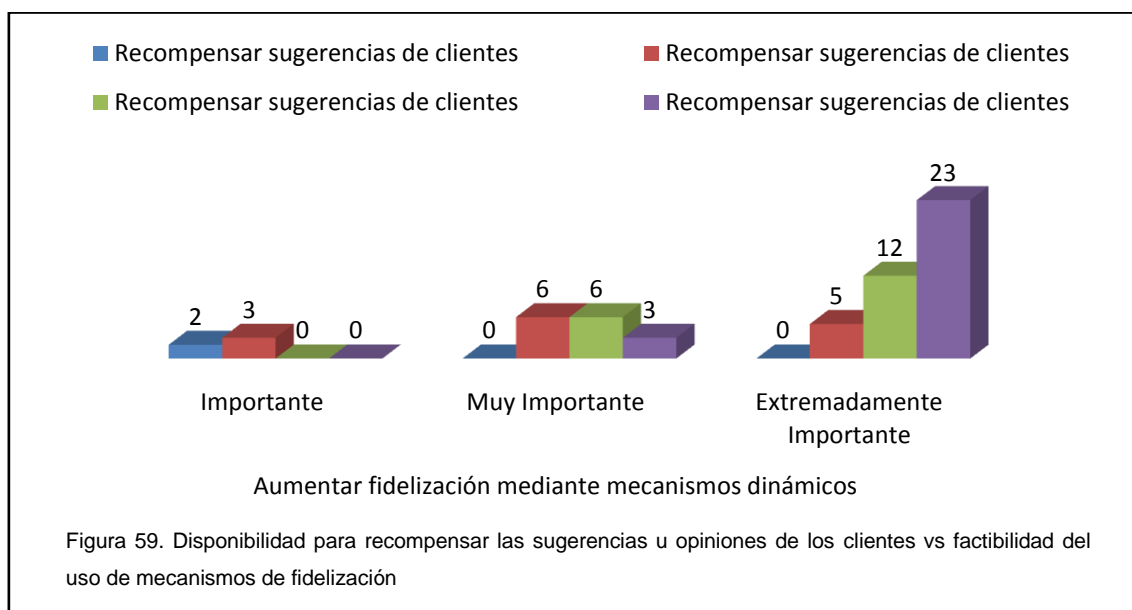


La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que los juegos son importantes para aumentar el reconocimiento de marca y que se podría recompensar estas dinámicas de juegos para incentivar a los consumidores finales en el momento de tomar una decisión.

**Tabla 26. Disponibilidad para recompensar las sugerencias u opiniones de los clientes vs factibilidad del uso de mecanismos de fidelización**

Recuento

|  |                           | Factibilidad_mecanismos_dinamicos_para_aumentar_fidelizacion |                |                           | Total     |
|--|---------------------------|--|----------------|---------------------------|-----------|
|  |                           | Importante   | Muy importante | Extremadamente importante |           |
| Recompensar_sugere<br>ncias_y_opiniones_de<br>clientes | Poco importante           | 2  | 0              | 0                         | 2         |
|  | Importante                | 3  | 6              | 5                         | 14        |
|  | Muy Importante            | 0  | 6              | 12                        | 18        |
|  | Extremadamente importante | 0  | 3              | 23                        | 26        |
| <b>Total</b>   |                           | <b>5</b>   | <b>15</b>      | <b>40</b>                 | <b>60</b> |

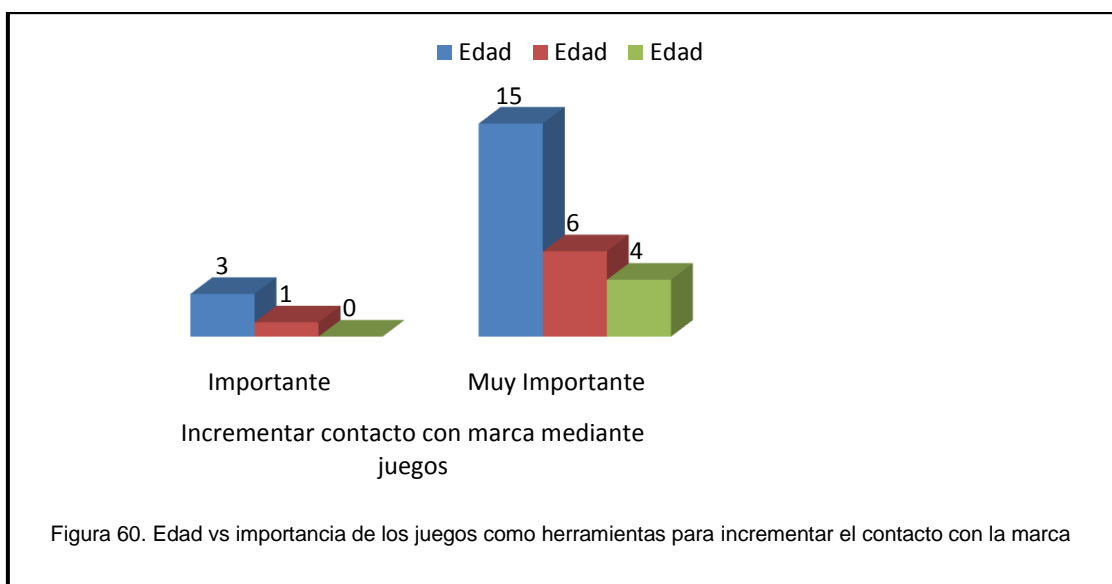


De los encuestados, 44 personas establecen que es necesario recompensar las sugerencias y opiniones de los clientes y que esto se podría realizar mediante mecanismos dinámicos que aumenten la fidelización del cliente.

**Tabla 27. Edad vs importancia de los juegos como herramientas para incrementar el contacto con la marca**

Recuento

|       |            | Importancia de juegos para incrementar contacto con marca |                |                           | Total |
|-------|------------|---|----------------|---------------------------|-------|
|       |            | Importante  | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Edad  | 20-30 años | 3   | 15             | 20                        | 38    |
|       | 30-40 años | 1   | 6              | 9                         | 16    |
|       | 40-50 años | 0   | 4              | 2                         | 6     |
| Total |            | 4   | 25             | 31                        | 60    |

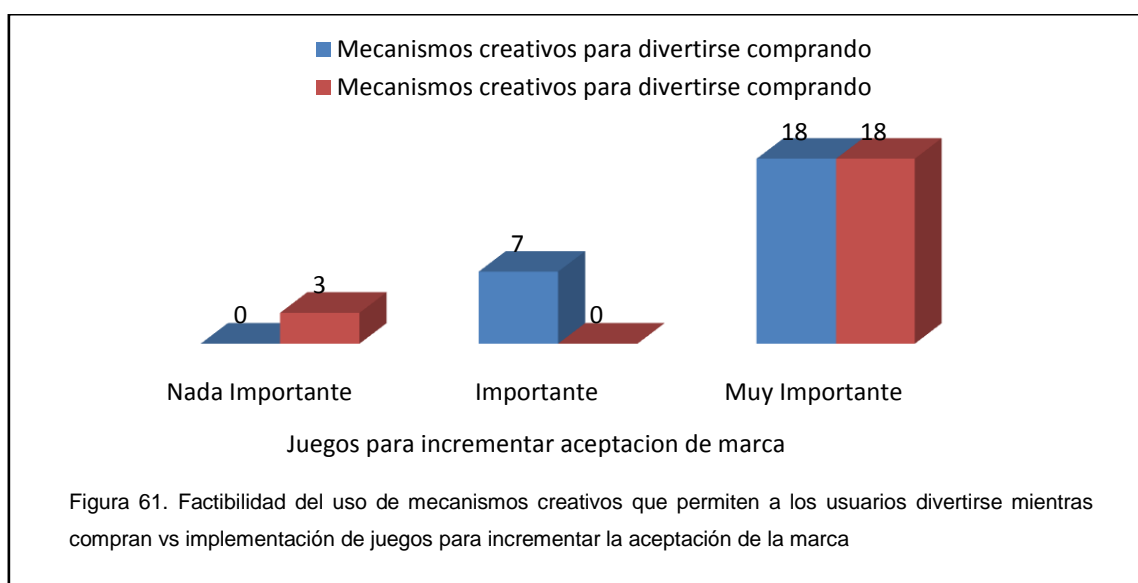


La mayoría de los encuestados consideran que es extremadamente importante implementar juegos para aumentar la aceptación de marca por parte del cliente debido a que estos mecanismos creativos permiten que el cliente se divierta mientras compra y genere una experiencia única.

**Tabla 28. Factibilidad del uso de mecanismos creativos que permiten a los usuarios divertirse mientras compran vs implementación de juegos para incrementar la aceptación de la marca**

Recuento

|   | Implementacion_de_juegos_para_incrementar_aceptacion<br>_marca |            |                   |                                  | Total |
|---|--|------------|-------------------|----------------------------------|-------|
|   | Nada<br>importante   | Importante | Muy<br>importante | Extremadam<br>ente<br>Importante |       |
| Mecanismos_creativos_Muy importante<br>_para_divertirse_comprando | 0  | 7          | 18                | 0                                | 25    |
| Extremadamente importante   | 3  | 0          | 18                | 14                               | 35    |
| Total   | 3  | 7          | 36                | 14                               | 60    |



Es visible que del total de encuestados, los más jóvenes son en realidad quienes consideran importante implementar juegos para incrementar el contacto con la marca, esto se debe básicamente a que la juventud se encuentra más abierta hacia métodos innovadores.

**Tabla 29. Importancia de las plataformas virtuales para estrechar relaciones con los clientes vs recompensar sugerencias y opiniones de los clientes**

| Recuento   |                           | Recompensar sugerencias y opiniones de clientes |            |                |                           | Total |
|--|---------------------------|---|------------|----------------|---------------------------|-------|
|  |                           | Poco importante                                 | Importante | Muy importante | Extremadamente importante |       |
| Importancia plataforma virtuales para estrechar relaciones | Importante                | 0   | 4          | 0              | 0                         | 4     |
|  | Muy importante            | 0   | 5          | 6              | 3                         | 14    |
|  | Extremadamente importante | 2   | 5          | 12             | 23                        | 42    |
| Total  |                           | 2   | 14         | 18             | 26                        | 60    |

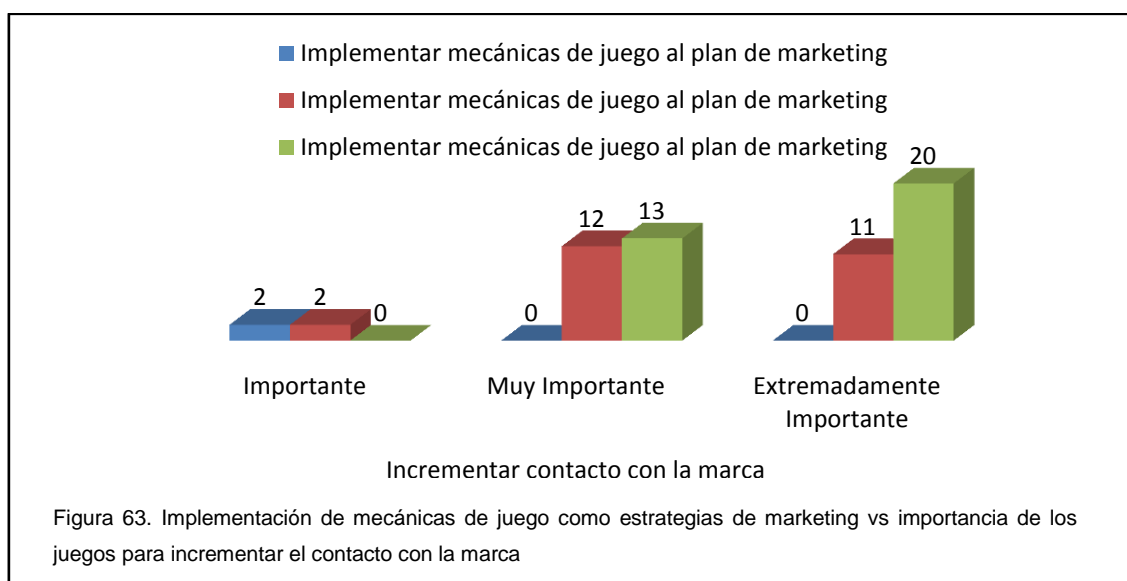


La mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo en que las plataformas virtuales son necesarias para estrechar relaciones y que mediante esa herramienta se pueden recompensar sugerencias y opiniones de los clientes.

**Tabla 30. Implementación de mecánicas de juego como estrategias de marketing vs importancia de los juegos para incrementar el contacto con la marca**

Recuento

|  |                              | Importancia_de_juegos_para_incrementar_co<br>ntacto_con_marca |                |                                  | Total |
|--|------------------------------|---|----------------|----------------------------------|-------|
|  |                              | Importante  | Muy importante | Extremadame<br>nte<br>Importante |       |
| Implementar_mecanicas<br>_de_juegos_al_plan_de<br>_marketing | Importante                   | 2   | 0              | 0                                | 2     |
|  | Muy importante               | 2   | 12             | 11                               | 25    |
|  | Extremadamente<br>Importante | 0   | 13             | 20                               | 33    |
| Total  |                              | 4   | 25             | 31                               | 60    |



La mayoría de los encuestados consideran que implementar mecanismos de juegos al plan de marketing es necesario para incrementar el contacto de los clientes con la marca.



## Entrevistas con Expertos

Una de las fuentes primarias de información para obtener datos cualitativos constituye las entrevistas a expertos. Mismas que se dividirán en cuatro grupos que permitirá abarcar un panorama amplio y recopilar información relacionada con la aceptación de una agencia de gamificación en Quito.

- Entrevista dirigida a Gerentes de Marketing
- Entrevista dirigida a Técnicos (desarrolladores de juegos/software o afines.)
- Entrevista dirigida a Gerentes de Gestión de Talento Humano
- Entrevista dirigida a Gerentes de empresas competidoras (*Advergaming* o afines).

## Preguntas y Objetivos

| ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE MARKETING     |  |
|---|--|
| PREGUNTA  | OBJETIVO   |
| ¿Qué campaña de marketing utiliza actualmente?  | Identificar qué tipo de campaña se está utilizando y en qué medios. De esta manera se podrá analizar qué tan factible sería introducir al mercado con un concepto de gamificación.       |
| ¿Cuánta acogida tiene su campaña en el mercado? | Conocer la manera en la que los Encargados de los departamentos de marketing miden su acogida en el mercado. Identificar si tienen cifras concretas sobre las herramientas que utilizan. |
| ¿Cuáles son los principales                     | Identificar si el departamento de  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>problemas que atraviesa la empresa al momento de definir una campaña de marketing?</b></p>   | <p>marketing tiene claramente definido las herramientas que utilizará al momento de lanzar la campaña. Conocer cuáles son los principales obstáculos que atraviesan en el mercado ecuatoriano para realizar un análisis situacional de la introducción de una empresa de gamificación.</p>    |
| <p><b>¿Qué tan atractivo le parece implementar una campaña de fidelización al cliente mediante juegos?</b></p>   | <p>Analizar qué tan factible sería introducir un concepto de lógica de juegos en las campañas de retención de clientes. Conocer si las personas involucradas con el marketing están dispuestas a introducir mecánicas innovadoras en sus herramientas actuales para retener los clientes.</p> |
| <p><b>¿Sabía que según datos de la revista Fortune para el 2014 el 70% de las empresas más reconocidas a nivel mundial utilizarán gamificación para el desarrollo de sus estrategias de marketing? ¿Qué opina al respecto?</b></p> | <p>Identificar si en el Ecuador la introducción de una agencia de gamificación es una oportunidad viable. Dar a conocer al entrevistado que el concepto está tomando fuerza a nivel mundial y conocer cuál es su criterio al respecto.</p>  |
| <p><b>¿Cree que el mercado ecuatoriano está listo para la de campañas realizadas mediante gamificación?</b></p>  | <p>Evaluar la situación actual del mercado. Conocer la factibilidad de introducir una agencia especializada en gamificación en el Ecuador. Conocer la opinión del especialista sobre el comportamiento del mercado.</p>   |
| <p><b>¿Qué tan necesario considera usted que es recompensar a sus clientes mediante bonos?</b></p>   | <p>Identificar si los bonos son una opción válida dentro de las estrategias de gamificación.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <b>¿Si pudiera implementar dentro de sus estrategias la herramienta de gamificación lo haría? ¿Por qué?</b> | Extraer información basada en la experiencia y opinión del entrevistado y conocer si estaría dispuesto a introducir esta herramienta en su negocio. |
|---|---|

| <b>ENTREVISTA DIRIGIDA A TÉCNICOS (DESARROLLADORES DE JUEGOS/SOFTWARE O AFINES)</b>   |  |
|---|--|
| <b>PREGUNTA</b>   | <b>OBJETIVO</b>  |
| <b>¿Cómo se encuentra actualmente el mercado ecuatoriano en el desarrollo de software?</b>  | Conocer las características actuales del mercado para identificar si la creación de la agencia de gamificación representa una oportunidad de negocio.    |
| <b>¿Cree que Ecuador tiene potencial para desarrollar plataformas virtuales?</b>  | Evaluar la situación de los programadores y desarrolladores de plataformas en el Ecuador. Identificar proyecciones futuras para la industria.            |
| <b>¿Cuál es el principal problema de desarrollar un software nacional?</b>  | Conocer las condiciones que generan obstáculos en la industria de tecnología.  |
| <b>¿Se tienen los recursos necesarios para implementar un desarrollo exitoso de plataformas o software?</b>                           | Evaluar si se tienen las herramientas necesarias para desarrollar en Ecuador el software o si sería más tentador desarrollar la plataforma en otro país. |
| <b>¿Cuánto tiempo tomaría elaborar una herramienta digital en la que se pueda desarrollar plataformas virtuales y juegos on line?</b> | Conocer el modo de operar y programar de los técnicos para obtener un tiempo aproximado de creación de plataformas, y de esta                            |

|   |   |
|---|---|
|   | manera estimar el tiempo de producción.   |
| <b>¿Cree que el mercado está listo para desarrollar software o es más interesante (en factor tiempo y costos) importar el software desde otro país?</b> | Determinar si es factible el desarrollo local de software o la importación del mismo. |

### ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

| <b>PREGUNTA</b>   | <b>OBJETIVO</b>  |
|---|--|
| <b>¿Cuáles son los métodos que actualmente se utilizan en su empresa para la implementación de campañas que involucran a los clientes internos?</b> | Conocer los actuales métodos, sus principales logros y debilidades para determinar cuál podría ser la ventaja competitiva de la gamificación vs los métodos tradicionales. |
| <b>¿Cuáles son las dificultades que encuentra para motivar a sus colaboradores a realizar determinadas tareas?</b>                                  | Identificar las principales trabas que las organizaciones encuentran para tenerlas en cuenta en el momento de ofrecer la gamificación como una solución a ellas.           |
| <b>¿Qué tanta importancia le dan a temas como salud ocupacional, cuidado del ambiente, temas sociales?</b>  | Determinar posibles campos de acción de la gamificación dentro de las organizaciones.  |
| <b>¿Qué tipo de tareas son las más tediosas o molestas dentro de su organización y qué hacen para motivar a los empleados a realizarlas?</b>        | Identificar las tareas que dentro de la organización podrían requerir la intervención de métodos innovadores que dejen de ser molestas o tediosas.                         |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>¿Ha considerado en los juegos o las técnicas de juegos dentro de sus estrategias?</b></p>  | <p>Conocer si los juegos ya se están usando como una opción dentro de las organizaciones.</p>   |
| <p><b>¿Considera que implementar juegos involucraría más a los empleados con ciertas actividades, o más bien los desenfocaría de sus labores?</b></p>  | <p>Identificar la opinión de quienes están a la cabeza de las organizaciones a cerca de los juegos, sea que los vean como una herramienta productiva o como tiempo perdido.</p> |
| <p><b>¿En su opinión, cuál cree que sería el método más adecuado para llegar a sus colaboradores, las plataformas virtuales o las tareas que involucren actividades físicas determinadas?</b></p>  | <p>Identificar el método con el que los empleados de una organización se sentirían más cómodos, ya sea por percepción o por experiencias pasadas.</p>                           |
| <p><b>¿Ha escuchado a cerca de la gamificación y de sus beneficios?</b></p>  | <p>Conocer si el término es familiar en las organizaciones y si se conoce de sus bondades.</p>  |
| <p><b>¿Si tendría la opción de contratar a un tercero para que se encargue de la implementación de una campaña determinada dentro de su organización, lo consideraría o preferirá siempre que las campañas se desarrollen e implementen dentro de la organización?</b></p> | <p>Determinar si dentro de las organizaciones se puede plantear la propuesta de contratar a una agencia especializada para que realice campañas de gamificación.</p>            |
| <p><b>¿Cuánto podría pagar por la implementación de dicha campaña?</b></p>   | <p>Identificar rangos de precios que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <b>¿Cuáles serían las garantías exigidas para contratar dicho servicio?</b> | Conocer necesidades puntuales y garantías que se exigiría al contratar a la agencia antes mencionada. |
|---|---|

**ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE EMPRESAS COMPETIDORES  
(ADVERGAMING O AFINES)**

| <b>PREGUNTA</b>   | <b>OBJETIVO</b>   |
|---|---|
| <b>¿Qué tipo de soluciones brindan los servicios que brinda su empresa?</b>   | Conocer los productos y servicios sustitutos a la gamificación que ofrecen las empresas actualmente.  |
| <b>¿A qué tipo de empresas están enfocados?</b>   | Identificar segmentos de mercado que ya han incursionado en temas similares y nuevos segmentos que podrían representar oportunidades de negocio.                      |
| <b>¿Cómo recibe el mercado nuevas e innovadoras propuestas?</b>   | Determinar la aceptación que han tenido cuando se trata de ofrecer propuestas diferentes a las que se han hecho durante las últimas décadas.                          |
| <b>¿Cuáles son los costos relacionados con la prestación de estos servicios?</b>  | Identificar los posibles costos en los que una agencia de gamificación incurriría ya que se trata de propuestas muy similares.  |
| <b>¿Cuáles son las trabas principales que ha encontrado, son del tipo tecnológico, de escases de recursos, de aceptación por parte de los usuarios?</b> | Determinar las principales barreras de entrada dentro de la industria y la disponibilidad de recursos existentes en el país para desarrollar propuestas de este tipo. |

|  |  |
|--|--|
| <b>¿Quiénes son sus principales competidores y cuál es su ventaja competitiva frente a ellos?</b>                                    | Identificar principales aspectos de la propuesta de valor de las empresas y los competidores existentes.                             |
| <b>¿Qué tan exigente es el mercado ecuatoriano y qué tan dispuesto está a invertir en soluciones como las que brinda su empresa?</b> | Conocer los niveles de aceptación local, para vincularlo con la posible aceptación de las propuestas de una agencia de gamificación. |
| <b>¿Cuál cree que será el futuro de su industria y cómo cree que el mercado lo acogerá?</b>  | Identificar predicciones relacionadas con la industria para detectar posibles oportunidades o amenazas.                              |
| <b>¿Conoce usted la gamificación y sus beneficios?</b>   | Conocer si el término es familiar en las organizaciones y si se conoce de sus bondades.  |

### Resultados y Conclusiones Entrevistas con Expertos

| <b>ENTREVISTA DIRIGIDA A UN GERENTE DE UNA EMPRESA DE ADVERGAMING O AFINES</b> |  |
|--|--|
| <b>Nombre del entrevistado</b>   | Juan Pablo Eguiguren                                 |
| <b>Empresa/ Cargo</b>  | Blue Lizard Games Ecuador/<br>Gerente General        |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | La Pinta 236 y Rábida. Edificio Alcatel. Oficina 601 |
| <b>Fecha de la entrevista</b>  | 11-11-2013   |
| <b>Tiempo de duración</b>  | 80 minutos   |

El Ecuador en los últimos años ha experimentado un crecimiento acelerado en cuanto a industrias tecnológicas, lo que se presenta como una oportunidad

para los negocios que se planteen dentro de ésta área. Primero, para una empresa de gamificación los recursos necesarios no suponen una inversión demasiado grande ya que el principal recurso es el conocimiento. Actualmente, ya existe una oferta en el mercado laboral de profesionales especializados; sea porque se han formado en Universidades extranjeras o dentro del Ecuador, es importante señalar que las carreras relacionadas con ésta área son cada vez más comunes y ya se integran a los planes de estudio de las Universidades locales. Segundo, el Ecuador es un potencial mercado, un mercado que estaría listo para aceptar temas de gamificación; sin embargo, aún no se ha visto una empresa pionera que la utilice, que actúe como un líder que la promueva, que dé a conocer los beneficios de usarla y que logre que otras empresas la visualicen como una inversión y no como un gasto. Finalmente, el target al que se debería apuntar son empresas que tengan una visión clara de sus objetivos y que estén dispuestas a utilizar la gamificación como una herramienta innovadora que les permita conseguirlos. Para gamificación utilizada para el cliente externo, se debería buscar entre las empresas cuyos clientes sean usuarios de tecnología, de la web y de temas relacionados, ya que estarán más dispuestos y preparados para adoptar plataformas virtuales u otros mecanismos similares en los que se apliquen técnicas de gamificación.

## ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Edwin Rincón   |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | <i>American Airlines/ Ecuador Sales</i><br>Manager   |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | Av. de los Shyris y Suecia edificio<br>Renazzo Plaza |



|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Fecha de la entrevista</b> | 03-12-2013 |
| <b>Tiempo de duración</b>     | 35 minutos |

Son varias las herramientas que actualmente se utilizan cuando se quieren hacer campañas que involucren a los colaboradores de la empresa. En *American Airlines*, al ser una multinacional, muchas de estas herramientas son controladas y desarrolladas desde la matriz para ser usadas internacionalmente. Podemos mencionar un News Letter virtual, una plataforma de uso global y campañas internas que se convierten en virales. Dentro de la organización las tareas administrativas al no contar con procesos automatizados, resultan las más rutinarias, éste es un campo en el que sin duda la gamificación podría actuar.

Se destaca que en las organizaciones en general, el punto de partida para mantener a los colaboradores motivados es un liderazgo efectivo. Tanto el cumplimiento de objetivos como la comunicación interna, se pueden ver truncados si no se forman verdaderos equipos con verdaderos líderes. Las soluciones tecnológicas que ofrezcan mejorar las mencionadas condiciones, son sin duda una opción totalmente válida.

En cuanto a temas relacionados con pausas activas, es muy interesante lo que las plataformas virtuales pueden hacer. Así como también en temas de compromiso y motivación de los empleados. Las actividades físicas que se hacen una o dos veces por año no resultan ser las soluciones más óptimas ya que no son sostenibles en el tiempo. Las bondades de las soluciones tecnológicas podrían resultar de ayuda si lo que se busca es mantener a los empleados motivados con el cumplimiento de un objetivo. Es importante que estos proyectos estén correctamente diseñados, para que no haya un desmedro en la atención a las actividades propias que deben cumplir las personas de acuerdo al cargo que ocupan. Deben también ser una combinación con actividades físicas.

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO / TÉCNICOS DESARROLLADORES DE SOFTWARE O AFINES.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Guadalupe Durán                                     |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | Microsoft/ Gerente General Ecuador                  |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | Naciones Unidas y Amazonas<br>Edificio la Previsora |
| <b>Fecha de la entrevista</b>  | 21-11-2013  |
| <b>Tiempo de duración</b>      | 45 minutos  |

Microsoft es sin duda un referente, no solo para empresas competidoras dentro de su industria, sino también para empresas como la agencia especializada en gamificación que es sujeto de análisis. La gestión del talento humano que realiza Microsoft está totalmente alineada con las propuestas que abarca este proyecto. Por ejemplo, la utilización de plataformas virtuales como herramientas para realizar campañas que involucran a los clientes internos, se ha venido utilizando y ha sido un éxito. Actualmente utilizan una herramienta digital que funciona como una red social corporativa a la que los empleados de todo el mundo pueden acceder y beneficiarse de: programas de capacitación y mentores, del conocimiento estrategias de otras localidades, de campañas y programas locales que fomentan en deporte la labor social o la ecología, entre otros.

Las propuestas innovadoras de Microsoft están enfocadas en atacar a los empleados *milenium*, que son su motor principal, ya que sus requerimientos son muy diferentes a los de generaciones pasadas. Actualmente empoderan a sus trabajadores y los hacen responsables del liderazgo de su carrera y de su

potencial éxito, para ello les ofrecen alternativas virtuales que van acorde a sus expectativas y que no tienen límites. Utilizan también los juegos como herramientas para fomentar el espíritu colaborador y la confianza entre los miembros de la organización.

Cuando se trata del servicio que prestaría la agencia de gamificación, sería necesario hacer un análisis de la situación particular de cada empresa para ofrecerle las soluciones apropiadas, que posiblemente sería una combinación entre las plataformas virtuales y las actividades que involucren la interacción física de los empleados. El trabajar en temas de salud ocupacional, cuidado del medio ambiente y temas sociales, constituye una oportunidad para la agencia que busca proponer ideas innovadoras y de utilidad para problemáticas actuales.

El Ecuador existe el potencial para el desarrollo de negocios como el que propone el presente proyecto, sin embargo es necesario aún romper muchos paradigmas, actualizar los conocimientos de la gente en cuanto a tecnología y a las bondades de esta. La clave está en desarrollar una ventaja competitiva que sea difícil de copiar y que permita tener una diferenciación realmente grande.

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A TÉCNICOS (DESARROLLADORES DE JUEGOS/SOFTWARE O AFINES)

|                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Pablo Pazmiño                    |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | Técnico/ Patio Tuerca            |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | Entrevista contestada vía email. |
| <b>Fecha de la entrevista</b>  | 10-12-2013                       |
| <b>Tiempo de duración</b>      | 20 minutos                       |

Durante los últimos años, Latinoamérica ha experimentado un importante crecimiento en cuanto al desarrollo y la programación web. En el caso particular de Ecuador, si bien se constata un crecimiento de la industria, éste no se compara con el de países como Argentina, Uruguay o Brasil (mercados en general más desarrollados, con políticas que impulsan su crecimiento, con mejores recursos humanos y tecnológicos, y precios más bajos).

El Ecuador puede considerarse como un potencial mercado para el desarrollo y la comercialización de plataformas virtuales, pero es necesario hacer un análisis tanto de otros posibles mercados que ofrezcan mejores oportunidades, como de la posible cooperación extranjera para obtener mejores resultados.

Uno de los factores importantes a tomar en cuenta es la curva de experiencia. Una mayor curva de experiencia implica mayor probabilidad de tener una plataforma virtual mejor desarrollada. Al ser el mercado ecuatoriano nuevo en comparación con otros países de la región, esta curva de experiencia no es tan alta todavía y por lo tanto se pueden encontrar problemas en cuanto a costos y tiempo de desarrollo.

Sin embargo es importante contribuir al desarrollo de la industria local y el tener un porcentaje de componente tecnológico nacional ayudará que en el futuro el Ecuador sea pionero en la región. La clave está en encontrar un equilibrio entre ambos (recursos locales y extranjeros), dependiendo del tipo de plataforma que se requiere.

## ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Freddy A. Maingón                                     |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | 3M/ Training & Development<br>Manager - Andean Region |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | Entrevista contestada vía email.                      |
| <b>Fecha de la entrevista</b>  | 04-12-2013  |
| <b>Tiempo de duración</b>      | 15 minutos  |

Los numerosos los retos a los que se enfrenta la empresa para motivar a sus colaboradores a realizar determinadas tareas, entre ellos: el desinterés, la poca o nula atención que prestan a las comunicaciones que se realizan internamente y la falta de disponibilidad de tiempo que tienen para involucrarse con nuevas tareas, si estas son ajenas a las funciones de su cargo.

En 3M se da mucha importancia a los temas sociales, mediana importancia a la seguridad y salud ocupacional y baja importancia al cuidado del medio ambiente.

No se ha considerado a los juegos como parte de la estrategia corporativa, sin embargo se considera que serían una herramienta viable para involucrarlos con determinadas actividades, es importante mencionar que se consideraría el desarrollo e implementación de proyectos dentro de la empresa y no la contratación de un tercero.

## ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE MARKETING

|                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | Carlos Salazar                   |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | QUALA/ Marketing                 |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | Entrevista contestada vía email. |
| <b>Fecha de la entrevista</b>  | 11-12-2013                       |
| <b>Tiempo de duración</b>      | 25 minutos                       |

Las empresas ecuatorianas aún tienen ideas conservadoras y paradigmas que han impedido que desarrollemos todo el potencial que la tecnología nos permite. Las estrategias lúdicas pueden ser de utilidad si se elige el target correcto para aplicarlas, existen segmentos muy específicos dentro de nuestra población que no están familiarizados ni listos para el uso de estrategias de este tipo; sea por la edad, la condición socioeconómica o también porque el tipo de producto exige el uso de otras estrategias.

## ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Nombre del entrevistado</b> | María Fernanda Corral                                     |
| <b>Empresa/ Cargo</b>          | Franklin Covey representación<br>Ecuador/ Gerente General |
| <b>Lugar de la entrevista</b>  | República de El Salvador, Edificio El Faraón.             |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Fecha de la entrevista</b> | 16-12-2013 |
| <b>Tiempo de duración</b>     | 35 minutos |

La empresa se enfoca en ayudar a las empresas a ser más efectivas desde el punto de vista humano, en ayudar a obtener resultados que requieren cambios de comportamiento. Existen muchos paradigmas con respecto a la motivación, uno de ellos es la idea de que se puede tener una receta estandarizada para lograr comprometer a todos los colaboradores con alguna actividad; la motivación por ejemplo, obedece a temas mucho más intrínsecos que muchas veces no tienen nada que ver con la organización. Los esfuerzos de las empresas por motivar a sus colaboradores, como las capacitaciones, los incentivos y la competencia entre empleados no logran siempre el efecto sostenible y duradero que se busca. Es importante abordar a la persona como un ser integral, es decir tratar sus cuatro áreas fundamentales: la física, la mental, la emocional y la espiritual. Si el objetivo es crear cualquier tipo de campaña dentro de la organización, es crucial tomar en cuenta los aspectos antes mencionados.

#### **3.5.4 Determinación del mercado objetivo**

Para la determinación del mercado objetivo, se toman las siguientes consideraciones:

- El total de compañías en el Ecuador es 188 822. La agencia está dirigida al mercado empresarial.
- Se utiliza el Ranking la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en el cual figuran las 1000 compañías más importantes del país, que han presentado resultados financieros ejemplares y que potencialmente tendrían los recursos para contratar los servicios de la agencia.

- Se consideran las compañías dentro del ranking de Great Place to Work 28 para Ecuador en 2013, debido a que la gamificación se puede alinear de manera estratégica con sus objetivos de ofrecer un clima laboral excepcional para sus colaboradores.
- El presente proyecto considera la creación de una agencia especializada en gamificación en la ciudad de Quito, por lo que se toma en cuenta únicamente a las empresas de la provincia de Pichincha que para 2013 son 413.
- El porcentaje de penetración deseado es del 4.5% por lo tanto se tienen 18 empresas.
- El porcentaje de aceptación según los resultados de la investigación de mercados es el 45%. Finalmente, el total de empresas a atacar en el primer año es 8.

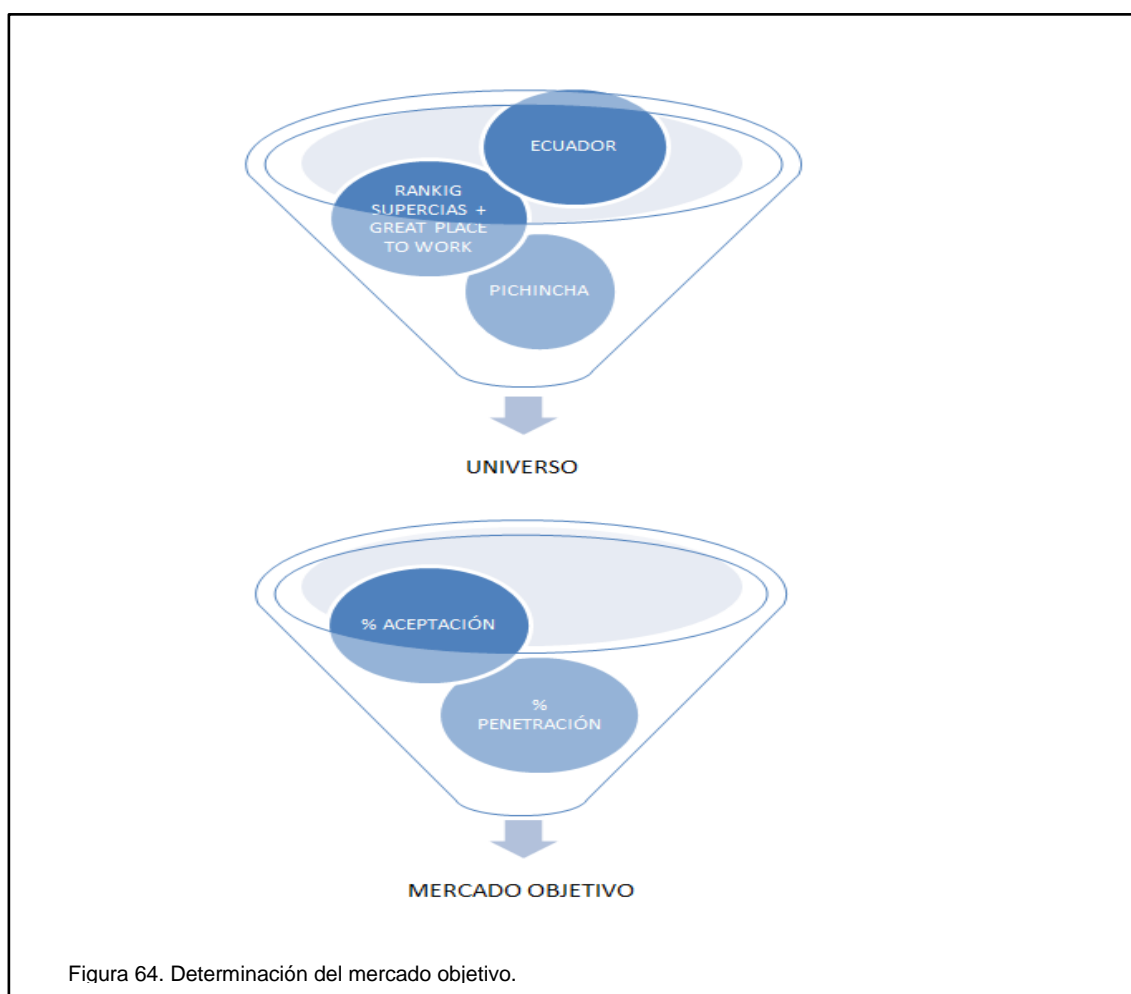


Figura 64. Determinación del mercado objetivo.



## **Conclusión**

El presente proyecto considera trabajar en dos mercados objetivos:

- Gamificación para cliente interno: cuyo desarrollo se contempla en el presente proyecto, mismo que se apoyará en la información obtenida durante la investigación.
- Gamificación para cliente externo: cuya ejecución no será contemplada en este proyecto. A pesar de tener información muy válida sobre esta rama, se ha decidido enfocar los esfuerzos de la agencia en la gamificación para el cliente interno.

## CAPITULO IV

### PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Estrategia General de Marketing

MÁS POR MÁS. Según la definición de Philip Kotler, en su libro *Fundamentos de Marketing*; el posicionamiento “más por más” implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto. Para la agencia especializada de gamificación, sería una estrategia adecuada debido a que se enfocará en ofrecer superioridad en cuanto a calidad, desempeño, servicio, pero deberá cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados.

#### 4.2 Estrategia general de precios

MAXIMIZACIÓN DEL MERCADO POR DESCREMADO. Según la definición de Philip Kotler, en su libro *Dirección De Marketing*; las empresas relacionadas con proyectos de innovación y tecnología suelen favorecerse de ingresar con precios elevados y de hacer paulatinas reducciones de los mismos, a lo que se le conoce como maximización del mercado por descremado. Para la agencia especializada de gamificación que lanzará por primera vez su oferta al mercado, se podría optar por la aplicación de la mencionada estrategia, siempre y cuando se cuente con las siguientes condiciones:

1. Que exista una gran demanda por parte de un número suficiente de compradores.
2. Que los costos unitarios de producir un volumen reducido de unidades no sean tan altos como para desalentar la producción.
3. Que el alto precio inicial no atraiga a más competidores al mercado.
4. Que el precio alto transmita la imagen de un servicio superior.

Una estrategia de descremado permitirá: segmentar en inicio al mercado que se atacará, obtener utilidades del segmento alto del mercado, recuperar los altos gastos de I&D y Marketing, entre otros. La oferta de la agencia especializada en gamificación, debe ser percibida por los clientes como única en el mercado para que a estos les sea indiferente el alto precio que deberán pagar.

### **4.3 Táctica de ventas**

La agencia utilizará una fuerza de ventas que tendrá dos estructuras, la primera una fuerza de ventas exterior o de campo, que visita a los clientes (especialmente clientes grandes con cuentas importantes y potenciales prospectos). La segunda, una fuerza de ventas interna que operará desde oficinas por teléfono, correo electrónico y otras herramientas tecnológicas que le permitan entrar en contacto con los clientes y ofrecer los servicios de la agencia.

La fuerza de ventas tendrá un rol protagónico en la empresa, constituirá un elemento importante en el Marketing, serán quienes tengan interacción directa con el cliente y detecten necesidades que la agencia pueda satisfacer. Serán también la imagen de la empresa y los encargados de transmitir el mensaje de la compañía.

### **4.4 Mezcla de Marketing**

#### **4.4.1 PRODUCTO**

La agencia especializada en gamificación venderá su producto y servicio a las medianas o grandes empresas de Quito que estén dispuestas a incrementar la fidelización de marca por parte de sus clientes internos como externos. Es extremadamente necesario que nuestros clientes tengan muy claro cuáles son sus objetivos empresariales, debido a que la agencia brindará las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos ya definidos.

## **Plataforma virtual**

La plataforma virtual funcionará como una comunidad en línea y estará orientada a objetivos. La plataforma generará una mejor comunicación, la cual permitirá que los miembros de la organización puedan colaborar y compartir información entre ellos. Es importante mencionar que la plataforma estará abierta de manera limitada diariamente. Es decir que nuestros clientes decidirán cuanto tiempo quieren que esté abierta la plataforma a diario para sus empleados. De esta manera evitaremos que la plataforma se convierta en una distracción. Recomendaremos a nuestros clientes la utilización de esta herramienta con un mínimo de 15 minutos y un máximo de 2 horas diarias.

## **Insignias**

El uso de la herramienta de gamificación motivará a la fuerza laboral de la empresa e incrementará su base de clientes. El uso de insignias tales como premios y bonos se utilizará para promover e incentivar la participación de los usuarios. Además se recompensará a los mejores empleados y clientes por lograr metas específicas. La posibilidad de obtener insignias será motivación para que los empleados trabajen duro y para que los clientes se sientan apreciados. Además de premiará el espíritu competitivo permitiendo a los miembros comparar insignias y clasificaciones en las tablas de líderes.

## **Tablas de líderes**

Además de reconocer a los clientes mediante insignias también se los hará participar por puntos para alcanzar el nivel más alto en la plataforma. La herramienta permitirá que se den puntos a los usuarios por facilitar y participar en conversaciones en la plataforma.

Por ejemplo, se podrá dar puntos a los miembros que hagan y respondan preguntas, verifiquen respuestas, se conecten con colegas y agreguen información relevante para la empresa. Se colocará a los usuarios en diferentes niveles para que puedan ascender mediante la obtención de más puntos Se

alimentará el espíritu competitivo de los usuarios, quienes desearan obtener más puntas para estar en un mejor nivel.

Con los puntos se elaborarán tablas de líderes, para elevar la reputación de un usuario. Además los puntos se pueden canjear por descuentos en productos y servicios, bonos o premios que la empresa esté dispuesta a obsequiar a sus miembros.

### **Comunicación**

Es necesario que los representantes de la empresa que adquirieron la plataforma fomenten la participación de los usuarios dando seguimiento y monitoreando las actividades de los miembros. Por lo tanto es importante para nosotros crear un compromiso con nuestro cliente para obtener los resultados esperados.

Se recomienda que se envíe mails a los usuarios de la plataforma cuando ganen insignias y de les avise cuantos puntos han obtenido por las actividades que han realizado en la plataforma. Esto permitirá que los miembros se sientan más involucrados y comprometidos con la empresa. Además estrechará relaciones entre todos los miembros de la organización sin importar el puesto o departamento en el que trabajen.

Es necesario que para que la herramienta de gamificación genere los resultados de fidelización que se pretenden alcanzar la empresa entienda y comprenda sus metas y objetivos claramente, de esta manera la agencia desarrollará tácticas en torno a los objetivos empresariales.

### **OFERTA DE SERVICIOS**

Para adquirir un paquete de gamificación es importante que los clientes conozcan que tipo de herramienta se les está ofreciendo. La agencia especializada en gamificación desarrollará tres paquetes estándar en los cuales los clientes pueden añadir elementos. Es importante considerar que los paquetes serán personalizados para cada una de las empresas que deseen

adquirir esta herramienta. Se proponen a manera de ejemplo los siguientes paquetes:

### **1. Paquete Básico (SILVER):**

**Objetivo:** Mejorar el proceso de comunicación interna de las organizaciones incorporando mecánicas de juegos que permitan identificar los miembros de la organización más comprometidos y participativos que permitan intercambiar logros y alentar a sus compañeros fomentando un mejor desenvolvimiento.

- Plataforma Virtual.
  - Foro
  - Tabla de Puntuación
  - Nivel
  - Ranking
- Seguimiento de desenvolvimiento.
- Estadísticas.
- Estrategias para mejorar clima laboral.
- Base de datos.
- Pausas activas.

### **2. Paquete Deporte & Salud (GOLD):**

**Objetivo:** Mejorar el estado de salud física y mental a través de mecánicas de juego que ponen a prueba al usuario con retos saludables y divertidos.

- Plataforma Virtual (Incluye todo el paquete Básico).
- Definición de objetivos de entrenamiento.
- Recibir retroalimentación de salud ocupacional.
- Contrastar evolución de miembros de la organización.
- Interacción de la empresa con sus clientes internos.

- Pausas activas.
- Interacción Física:
  - Podómetro (participación por grupos para acumular números de pasos e incentivar a los involucrados a realizar ejercicio).
  - Se dará a conocer los eventos deportivos para que los miembros de la organización puedan participar.

### **3. Paquete Estratégico (PLIATINUM)**

**Objetivo:** Permitir que la empresa incluya campañas para sus colaboradores para incrementar el nivel de satisfacción interno

- Incluye todo el paquete básico.
- Incluye todo el paquete Deporte & Salud.
- Interacción Física de los participantes.
- 3 campañas al año que el cliente quiera incorporar:
  - Recompensar a sus usuarios por el consumo de productos que sean amigables con el medio ambiente o que realicen tareas de reciclado.
  - Planteamiento de problemas organizacionales para que los miembros de la empresa puedan colaborar y participar en la resolución de casos.
  - Plataforma en la que se creen retos y competiciones para motivar a los trabajadores. Por ejemplo: Blog de fotos con temas establecidos por la empresa.
  - Incentivar al consumo de alimentos saludables.

#### **4.4.2 PRECIO**

Para la fijación de precios de la agencia en análisis, se utilizará una mezcla de tres enfoques; el primero basado en el costo, el segundo basado en el valor y el tercero basado en la competencia. (Kotler, 2003)

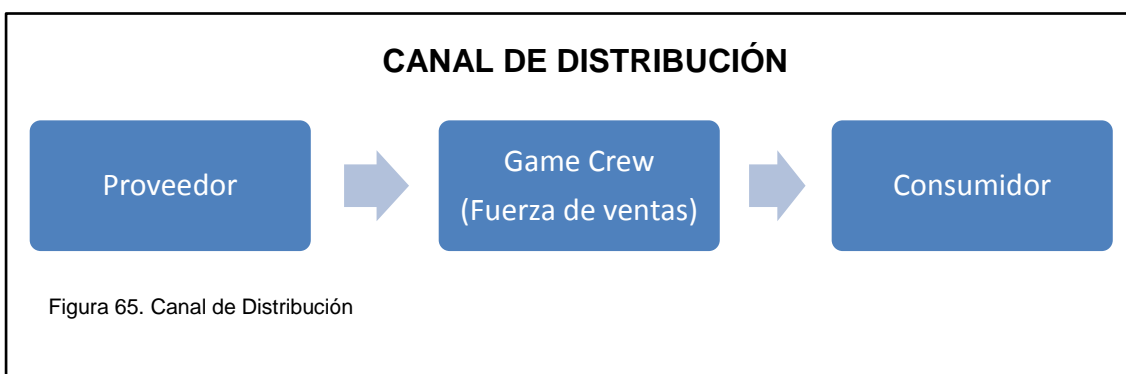
La fijación de precios basados en los costos, tomará como base la estructura de costos de la agencia y la utilidad objetivo. El enfoque basado en el valor, se apoyará en el valor percibido por los consumidores. Finalmente, el enfoque basado en la competencia tomará en cuenta el precio y la calidad de las ofertas de los competidores de la agencia.

Por un lado los costos establecerán el límite inferior del precio que se fije. Por otro lado, la demanda y las percepciones de valor de los consumidores establecerán los valores máximos para los precios de la agencia especializada de gamificación sujeto del presente análisis.

#### 4.4.3 PLAZA

La plaza incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta. Las variables para considerar serán: canales, cobertura, ubicación y logística. Las variables inventario y transporte no serán sujeto de análisis, debido a que la agencia ofertará servicios y no productos.

La agencia especializada de gamificación, utilizará un canal de marketing directo. La fuerza de ventas tendrá un contacto directo con los consumidores. Entre los beneficios que trae un canal directo, están el contacto pleno entre la agencia y el consumidor, la fuerte organización de ventas que se tendrá y el impacto en un precio menor para el consumidor al no depender de intermediarios.





La agencia estará ubicada en la ciudad de Quito y en sus primeros años, se enfocará a empresas que se encuentren dentro de la ciudad o cuyos responsables de toma de decisiones se encuentren en ella. La fuerza de ventas concentrará sus esfuerzos en las mencionadas empresas.

#### **4.4.4 PROMOCIÓN**

##### **Promoción**

La promoción incluye distintas actividades que tienen como objetivo incentivar a los clientes a la adquisición de nuestra plataforma.

La estrategia de promoción que se aplicará será dando capacitaciones a las empresas que estén interesadas en el producto y proporcionar un *free trial* de 15 días. Esto permitirá que las empresas puedan conocer el producto y tener la oportunidad de probar la plataforma virtual con los miembros de la organización.

Las ventajas de brindar el free trial son:

- Se atraerá el segmento determinado al que está enfocado la empresa
- Los usuarios podrán valorizar por si mismos la calidad del producto
- Se tendrán argumentos de mejoras o personalización de la plataforma

Una vez adquirida la plataforma virtual se realizará mantenimiento totalmente gratuito los primeros 6 meses. Con esto buscaremos brindar a los usuarios un soporte en el caso de que requieran realizar alguna modificación en o personalización en su plataforma corporativa.

##### **Publicidad**

La manera en la que vamos a llegar a nuestros clientes será utilizando el internet como medio de comunicación. Se podrá anunciar el producto que se va a ofrecer mediante

- Facebook Ads
- Google Adword: Se publicaran los anuncios en Google y solamente se pagará cada vez que un interesado de un click en nuestro anuncio. De esta manera estaremos realizaremos publicidad nuestra publicidad se mostrará únicamente al público que ya está interesado en nuestros producto o servicio. La ventaja de utilizar esta herramienta es que Los usuarios pueden hacer clic en nuestro anuncio para realizar una compra o para obtener más información sobre la agencia de gamificación. Ni siquiera será necesaria una página web para empezar debido a que Google nos creará una gratis. El costo de por cada click que se deberá pagar a Google es de 10ctvs. (Google, 2014)
- Se creará la página web personalizada en la que el desarrollador realizará una portada y diez páginas que desglosen contenido de la agencia de gamificación. Contará con un sistema auto-administrable en el que podremos realizar modificaciones del contenido. También contará con el registro de dominio .com, .net ó .org por un año y web hosting por un año.

## **Relaciones Públicas**

Se realizarán conferencias a posibles clientes en el salón de un hotel para exponer el tema y atraer el segmento determinado al que se enfoca. En dichas conferencias se presentará el tema, se realizarán charlas con videos y se explicará sobre los paquetes que pueden adquirir y los beneficios que la gamificación traerá a los clientes potenciales.

Es una forma personal de atraer a nuevos clientes y exponer el servicio que la agencia presta.

Se realizarán 2 charlas al año y desde el tercer año se realizarán 3 charlas anuales. Dichas charlas estarán dirigidas a 20 personas aproximadamente y contará con un break y lunch individual para cada una de las personas que acudan al evento.

A continuación se desglosan los gastos en publicidad que se realizarán en una proyección a 5 años. En el primer año se invertirá en la página web de la agencia, publicidad en *Google Adwords* poniendo como promedio 250 visitas mensuales y publicidad en *Facebook Ads* poniendo como promedio 250 visitas mensuales.

**Tabla 31. Gastos en Publicidad**

| <b>GASTOS EN PUBLICIDAD</b> |                    |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                             | <b>1</b>           | <b>2</b>           | <b>3</b>           | <b>4</b>           | <b>5</b>           |
| <b>PUBLICIDAD</b>           |                    |                    |                    |                    |                    |
| Página Web                  | \$ 949,00          | \$ 50,00           | \$ 50,00           | \$ 50,00           | \$ 50,00           |
| Google Adwords              | \$ 300,00          | \$ 500,00          | \$ 600,00          | \$ 1.000,00        | \$ 1.000,00        |
| Facebook Ads                | \$ 270,00          | \$ 450,00          | \$ 600,00          | \$ 700,00          | \$ 800,00          |
| <b>Subtotal</b>             | <b>\$ 1.519,00</b> | <b>\$ 1.000,00</b> | <b>\$ 1.250,00</b> | <b>\$ 1.750,00</b> | <b>\$ 1.850,00</b> |
| <b>RELACIONES PÚBLICAS</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Evento corporativo          | \$ 5.400,00        | \$ 5.400,00        | \$ 8.100,00        | \$ 8.100,00        | \$ 8.100,00        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>\$ 6.919,00</b> | <b>\$ 6.400,00</b> | <b>\$ 9.350,00</b> | <b>\$ 9.850,00</b> | <b>\$ 9.950,00</b> |

### **Imagen corporativa**

El nombre que se seleccionó para la agencia especializada en gamificación es GAME CREW. Esto se debe a que la empresa estará formada por un grupo de personas que se sientan identificadas con las actividades lúdicas y que estén dispuestos a formar un equipo que genere soluciones innovadoras con técnicas propias de juegos.

El logo cuenta con tonos de colores discretos, que representan la seriedad en la que se toman los negocios, pero a su vez tiene incorporado un control remoto de juegos que simboliza la conexión de los negocios con los juegos.

La flecha dirigida hacia arriba hace referencia a los objetivos que se van a alcanzar y las estrategias lúdicas que se implementarán para alcanzar las metas planteadas de una forma divertida e innovadora.



### **Slogan**

“*CRETAE. PLAY. EVOLVE*” Describe a la perfección el giro del negocio. Se crean ideas innovadoras que brinden soluciones a nuestros clientes mediante la utilización de elementos y técnicas de juegos. Esto permitirá que nuestros clientes evolucionen en la forma de realizar negocios.

### **Teoría de Colores**

El logo de la agencia de gamificación está conformado por colores conservadores. Esto se debe a que la agencia está dirigida a empresas medianas y grandes que tengan sus objetivos bien definidos. Además se quiere

resaltar que es una empresa que tiene como objetivo fomentar la satisfacción del cliente interno y presentar soluciones innovadoras

Según la Comunidad Digital de Conocimiento los colores están en relación directa con las aprensiones de la gente en cuanto a tomar decisiones por cuenta propia, ya que influyen con su presencia en el entorno del tomador de decisiones. **Fuente especificada no válida.**

- **Blanco:** La individualidad y la limpieza de imagen. Este color se utiliza en el logo para simbolizar la pureza y luminosidad de la agencia.
- **Gris:** Representa neutralidad y permite generar una sensación de elegancia a la empresa. Esto es sumamente beneficioso por el segmento al que la agencia se dirige.
- **Negro:** El color transmite elegancia y sofisticación. Se utiliza básicamente para productos o servicios costosos

### Tarjetas de presentación

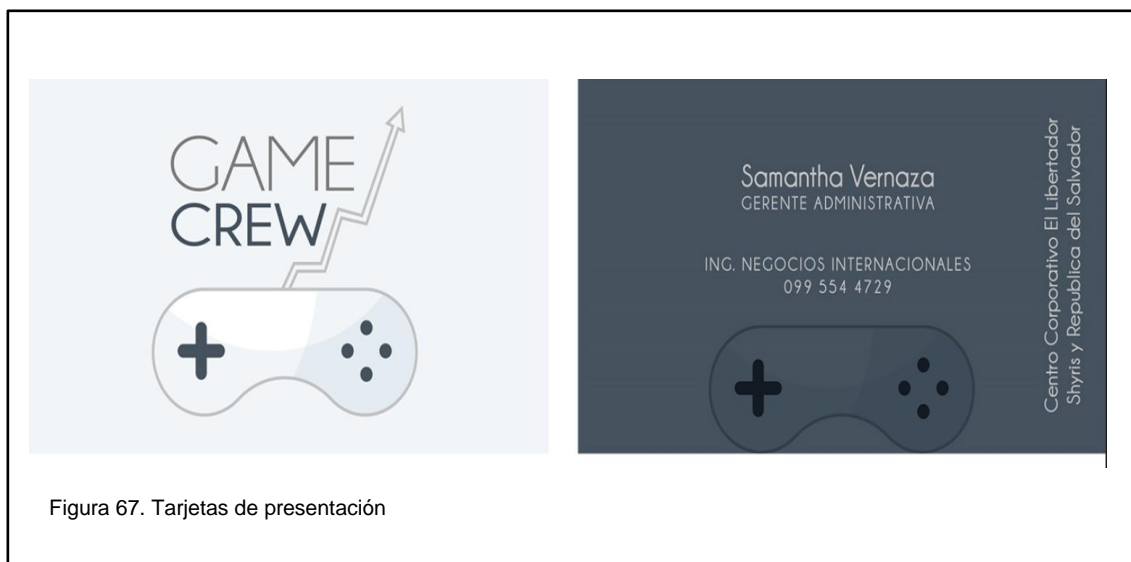


Figura 67. Tarjetas de presentación

## Hoja Institucional

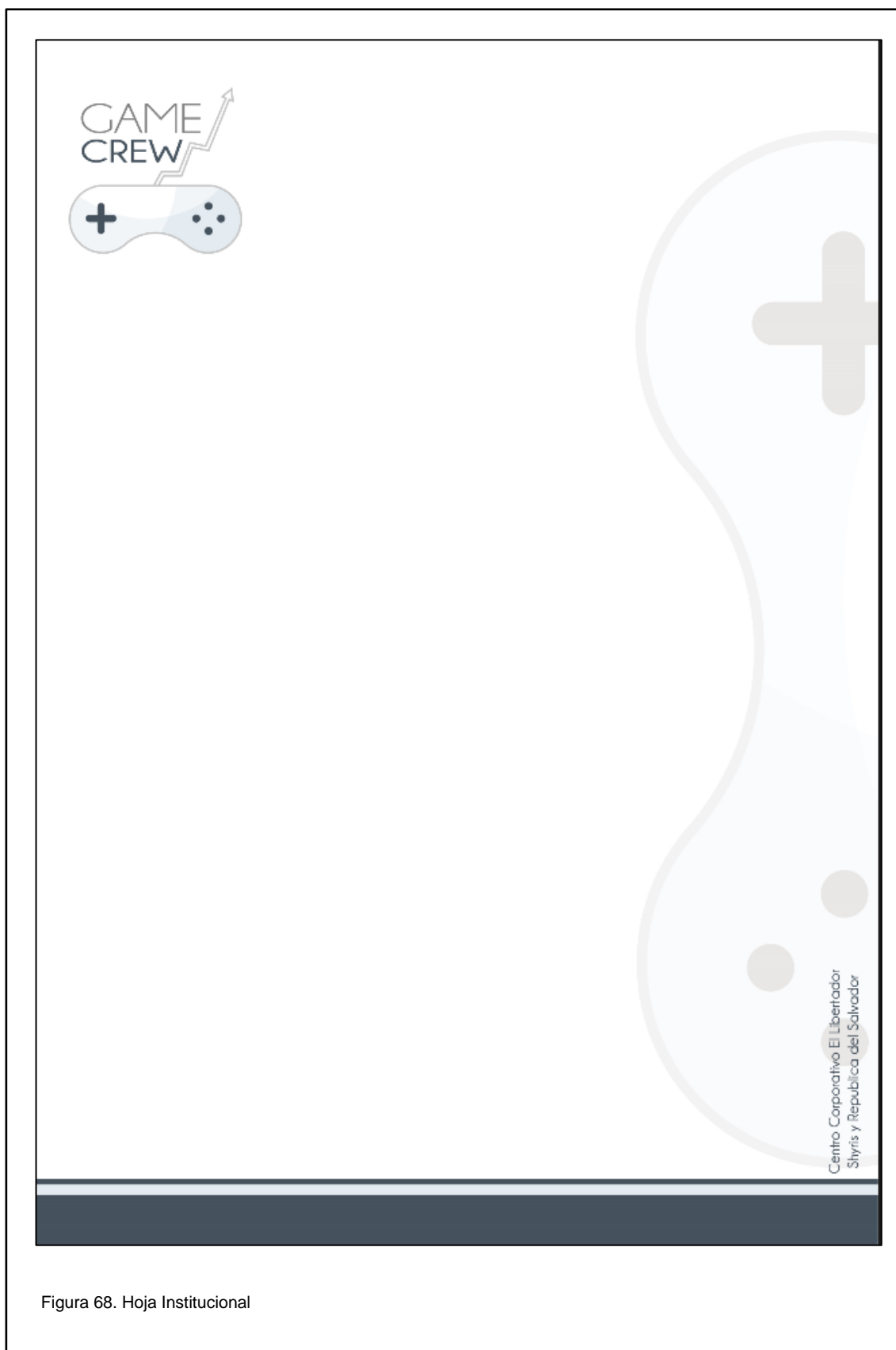
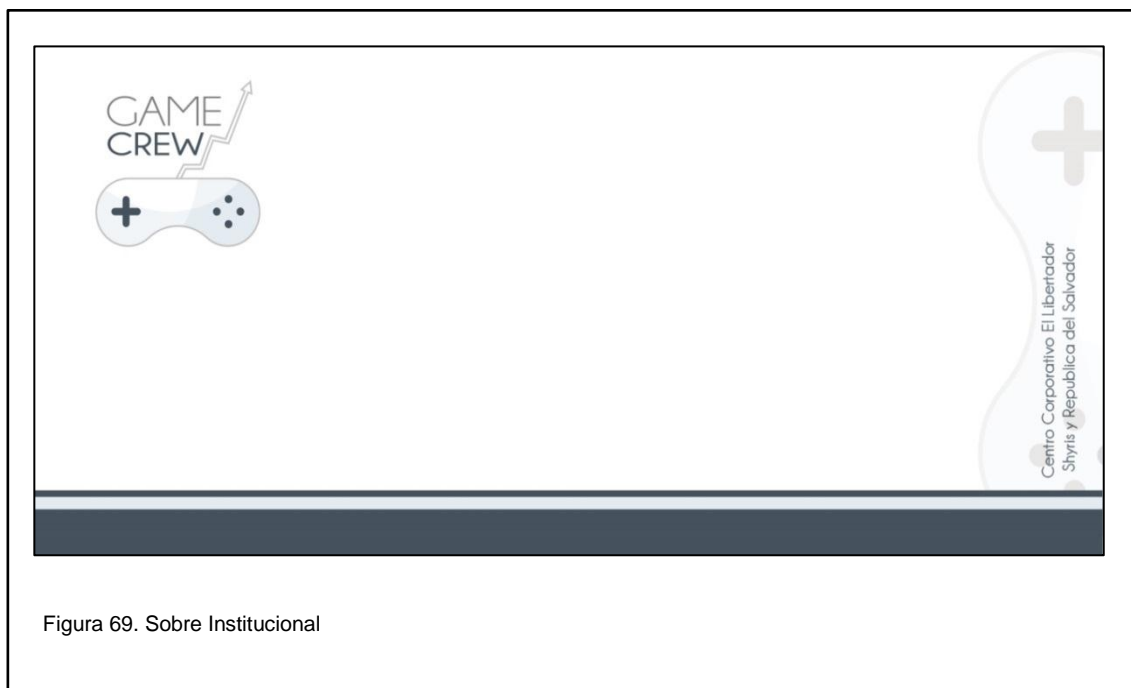
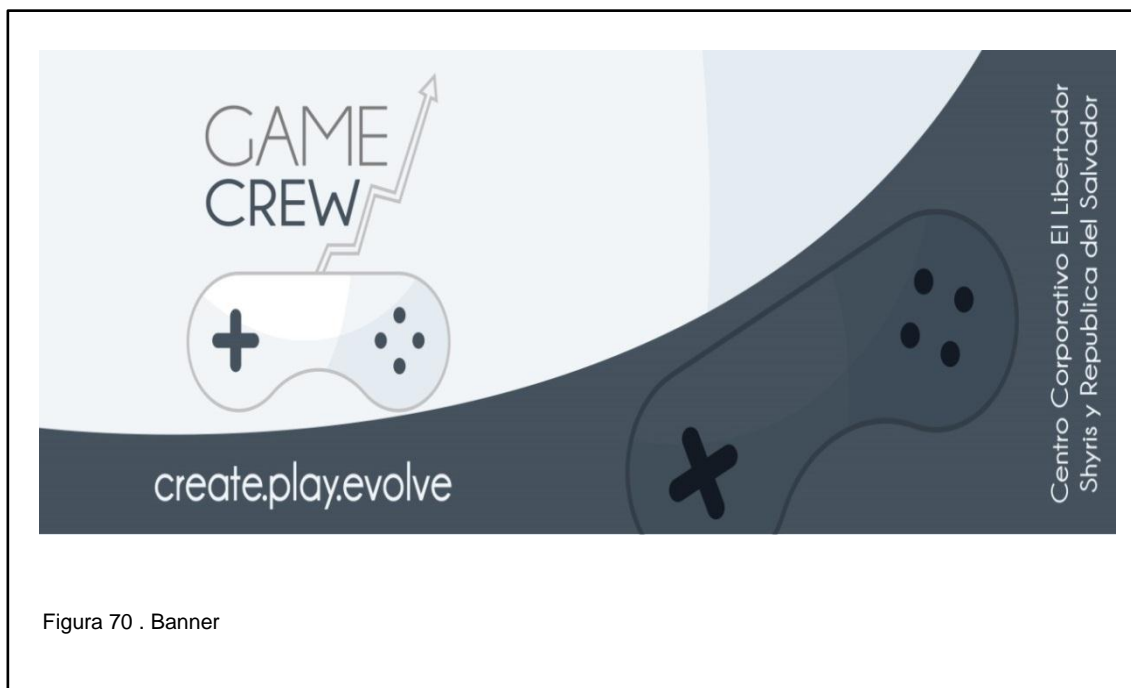


Figura 68. Hoja Institucional

## Sobre Institucional



## Banner



## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones comprende todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración de los productos o la prestación de los servicios. (Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, 2011)

#### 5.1 Estrategia De Operaciones

La estrategia de operaciones es un plan de acción a largo plazo para la producción de bienes o servicios que quiere ofertar la empresa. La estrategia está ligada al logro de objetivos empresariales mediante la aplicación de tácticas operativas congruentes. La estrategia de operaciones está conformada por:

- Objetivos operativos a largo plazo
- Distribución de recursos
- Toma de decisiones

El objetivo de la implementación de dicha estrategia es configurar una referencia para la planificación y control de la producción. (Krajewski, 1999)

#### **Estrategia de operaciones centrada en cliente.**

Se trabajará fuertemente con el equipo de marketing para rastrear las necesidades de nuestros clientes y poder traducirlas en prioridades competitivas.

En la agencia especializada en gamificación se pondrá énfasis en el



cumplimiento de plazos y entregas de nuestro producto. De esta manera se pondrá importancia en la facilidad administrativa para que haya flexibilidad al momento en que los clientes hagan un pedido, brindándoles un producto de buena calidad, cumpliendo con las especificaciones y requerimientos de los clientes.

La condición será emplear el menor tiempo posible para entregar el producto en la fecha y hora comprometida con exactitud, calidad y la posibilidad de realizar observaciones y reclamos si fuesen necesarios. En estos casos se tomarán las acciones correctivas necesarias para satisfacer a nuestros clientes.

**Calidad de producto:** Ofreceremos un nivel alto de calidad de producto. Nos pondremos a disposición de las peticiones y requerimientos de nuestros clientes, de esta manera la plataforma virtual será personalizada y adaptada las necesidades de los clientes. Se ofrecerá un producto con características superiores.

**Calidad de proceso:** Lograr una confiabilidad alta en el producto que los clientes están requiriendo. Realizar procesos ágiles con disminución de defectos y errores para que los consumidores se sientan a gusto con el producto. Por esta razón se trabajará con empresas distinguidas en el área de *advergaming* que generen un proceso de alta calidad.

## 5.2 Flujograma de Operaciones

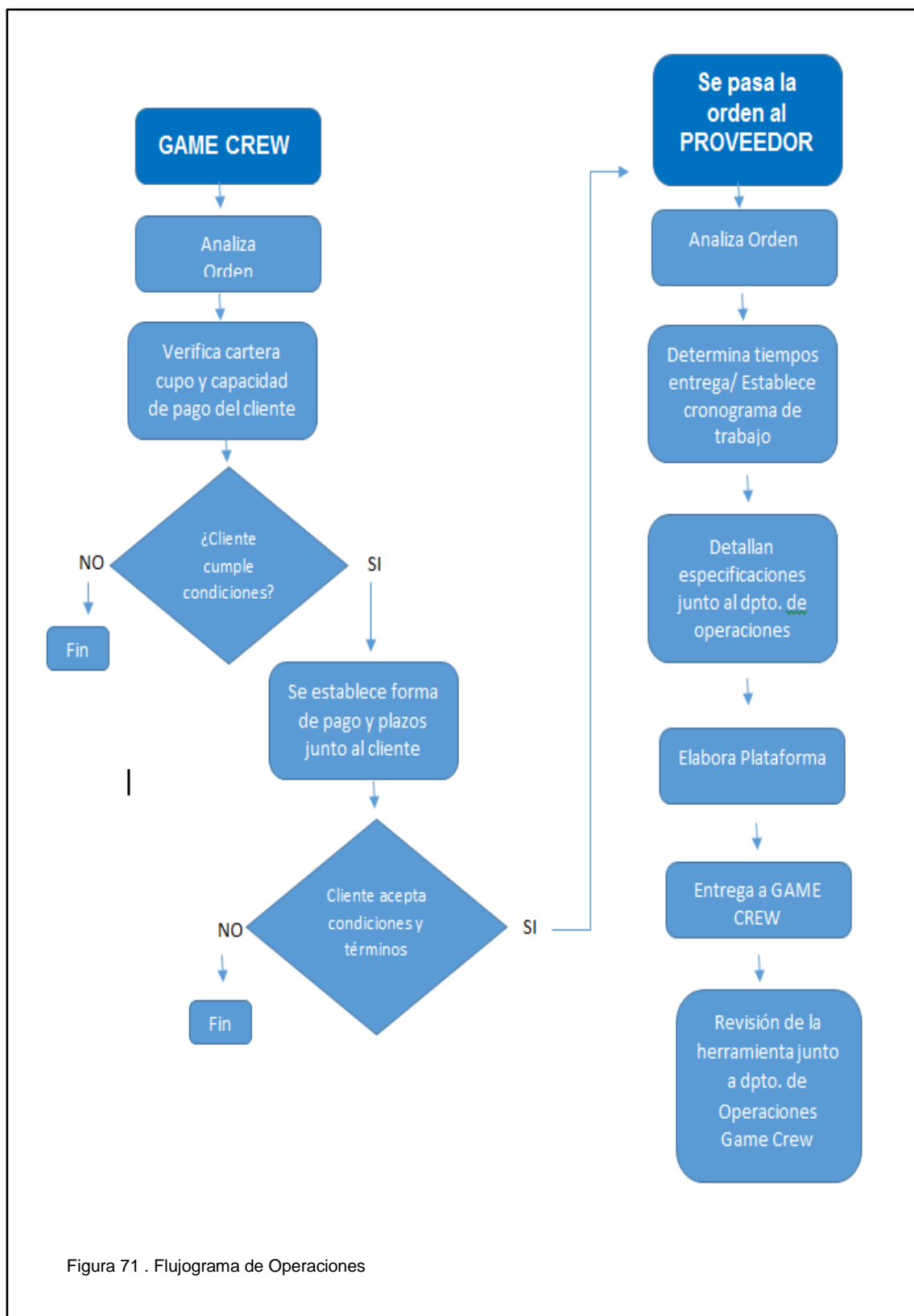


Figura 71 . Flujograma de Operaciones

### 5.3 Flujograma Comercial

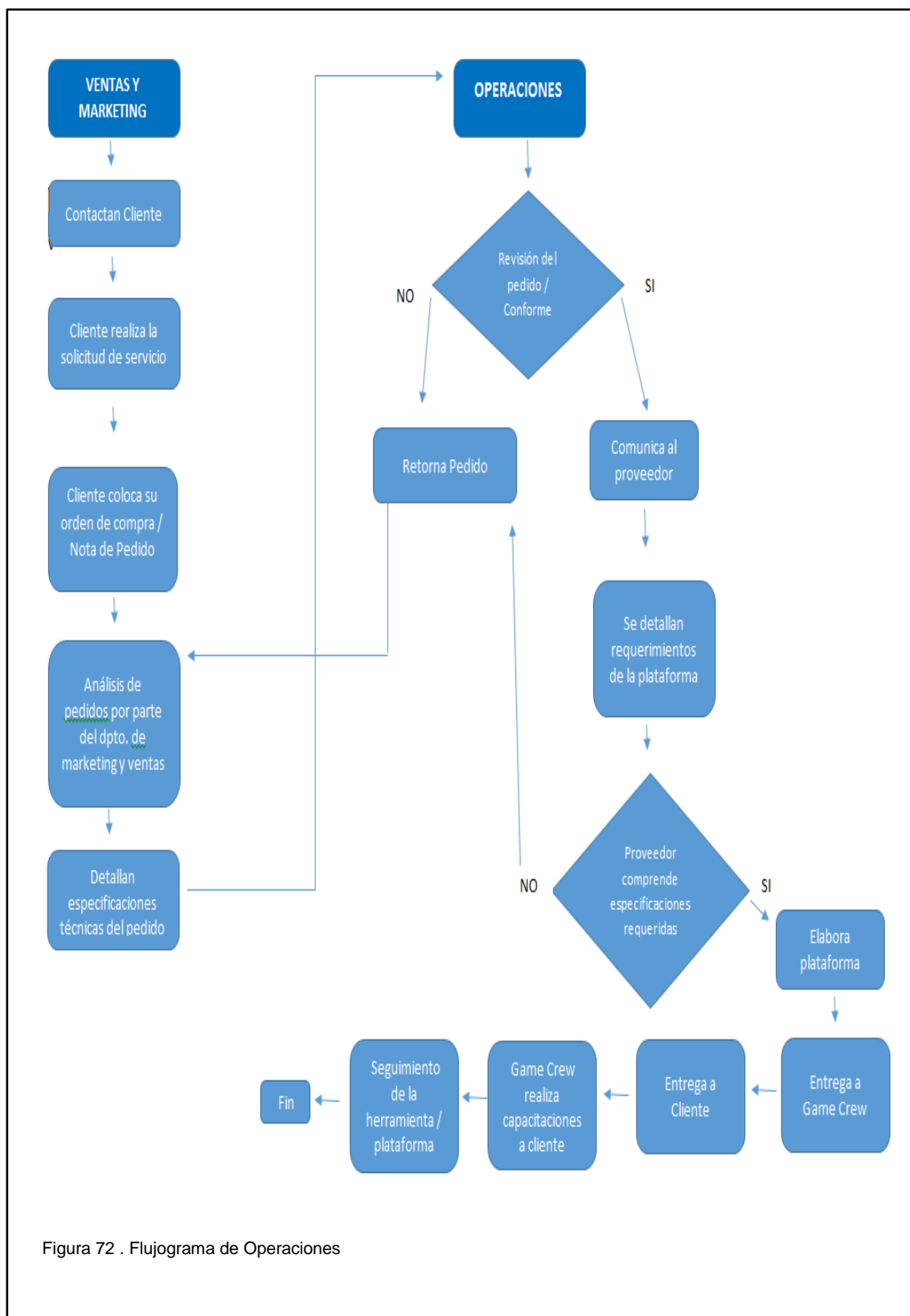


Figura 72 . Flujograma de Operaciones

## 5.4 Requerimiento de Equipos y Materiales

Tabla 32. Requerimiento de Activos Fijos

| <b>REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS</b>                 |                 |                       |                     |
|--|-----------------|-----------------------|---------------------|
|  | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Total</b>        |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                               |                 |                       |                     |
| Escritorios Funcionales                                | 6               | \$ 590,00             | \$ 3.540,00         |
| Juego de sala de espera                                | 1               | \$ 420,00             | \$ 420,00           |
| Sala de Juntas   | 1               | \$ 795,00             | \$ 795,00           |
| Sillones Presidenciales                                | 6               | \$ 220,00             | \$ 1.320,00         |
| Sillas Normales  | 12              | \$ 66,00              | \$ 792,00           |
| Archivadores Aéreos                                    | 6               | \$ 135,00             | \$ 810,00           |
| Archivadores Gaveta                                    | 2               | \$ 120,00             | \$ 240,00           |
| Cafetera   | 1               | \$ 33,00              | \$ 33,00            |
| Microondas   | 1               | \$ 79,00              | \$ 79,00            |
| Divisiones Modulares en Melamnico y Vidrio 1.80m*1,60m | 6               | \$ 219,00             | \$ 1.314,00         |
| Dispensador de Agua                                    | 1               | \$ 160,00             | \$ 160,00           |
| <b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>                          |                 |                       |                     |
| Computador Portátil                                    | 6               | \$ 685,00             | \$ 4.110,00         |
| Licencias  | 2               | \$ 1.000,00           | \$ 2.000,00         |
| Software   | 1               | \$ 2.000,00           | \$ 2.000,00         |
| Impresora Multifuncional                               | 2               | \$ 86,00              | \$ 172,00           |
| <b>EQUIPOS</b>   |                 |                       |                     |
| Teléfonos  | 6               | \$ 26,00              | \$ 156,00           |
| Televisiones Plasma                                    | 2               | \$ 850,00             | \$ 1.700,00         |
| Central Telefónica                                     | 1               | \$ 348,00             | \$ 348,00           |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>                                |                 |                       | <b>\$ 19.989,00</b> |

Se detallan en la presente tabla los recursos que se utilizarán para amoblar y adecuar la oficina en la que funcionará la compañía. Se consideran los equipos y muebles necesarios para los 6 colaboradores que formarán parte de GAME CREW CIA LTDA., con el fin de brindarles un ambiente de trabajo cómodo y funcional que se rija a las normas de seguridad y salud ocupacional bajo las que funcionará la empresa.

## 5.5 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico



La oficina de la agencia de gamificación se ubicará en la Shyris y República del Salvador. Es un sector corporativo de oficinas, en el que se recibirán a los clientes.

La oficina cuenta con 53 mts<sup>2</sup> y está ubicada el Centro Corporativo El Libertador. La oficina cuenta con dos líneas telefónicas, 2 baños, pequeña cafetería, parqueadero independiente y división interna lo que nos permitirá desenvolver las actividades diarias. Además en Centro Corporativo cuenta con un auditorio, en el que se podrá dar capacitaciones e informar sobre nuestro producto a las empresas que se encuentren interesadas en trabajar con Game Crew. El valor mensual del arrendamiento es de \$600.

La ubicación es estratégica ya que nos permitirá visitar varias empresas, que estén dispuestas a generar un cambio para aumentar la satisfacción de sus empleados, optimizando recursos.

## ESPACIO FÍSICO- OFICINA



Figura 74. Espacio Físico- Oficina  
Tomado de olx.com.ec

## 5.6 Aspectos legales y regulatorios

### 5.6.1 Procedimiento de constitución de la compañía

Según la Guía Legal para Inversiones del Ecuador publicada en 2013, el procedimiento de constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada se resume en los siguientes puntos ordenados en secuencia:

1. Determinación del tipo de estructura corporativa de la empresa.
2. Reserva de nombre de la compañía solicitada a la Superintendencia de Compañías. Dicha reserva de nombre tiene una validez de 30 días.
3. Apertura de una cuenta bancaria denominada "Cuenta de Integración de Capital" cuya finalidad es la de depositar los montos mínimos de capital exigidos para la constitución de una compañía dependiendo de su tipo.
4. Elaboración del contrato social (estatutos) y posterior escrituración ante un notario público.

5. Aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías de los estatutos sociales, organismo que emitirá para tal efecto una Resolución legalmente motivada.
6. Registro de la compañía en alguna de la Cámaras de la Producción relacionadas con la actividad de la compañía y/o con su objeto social (Ejemplo: Cámara de Comercio, Cámara de Industrias, Cámara de la Construcción, Cámara de la Pequeña Industria, Cámara de Agricultura, etc.).
7. Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil del cantón o ciudad en donde la compañía tiene su domicilio.
8. Obtención del número de identificación tributaria o Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas.
9. Elaboración de cartas de aceptación (nombramientos) de aquellos designados como administradores o representantes legales de la compañía e inscripción de los mismos en el Registro Mercantil del cantón o ciudad donde la compañía tiene su domicilio.
10. Registro de inversión extranjera en el Banco Central del Ecuador (en caso de ser la inversión extranjera). (InvestEcuador, 2013)

### **5.6.2 Procedimiento para legalizar el negocio en la ciudad de Quito**

Según el portal web El Emprendedor.Ec, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Contar con el Registro Único de Contribuyentes, RUC, otorgado por el Servicio de Rentas Internas, SRI.
2. Obtener la Licencia Metropolitana de Funcionamiento otorgada por el Municipio de Quito
  - Formulario Único de Licencia Metropolitana de Funcionamiento
  - Copia del RUC
  - Copia de la Cédula de Identidad del Representante Legal

- Copia de la Papeleta de Votación del Representante Legal
- Informe de Compatibilidad de uso de suelo
- Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos
- Persona Jurídica: Copia de Escritura de Constitución (primera vez)
- Artesanos: Calificación artesanal

### 3. Obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

- Informe de Inspección
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal
- Para artesanos
- Informe de Inspección
- Copia del certificado artesanal
- Exoneración del municipio
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC



## **CAPÍTULO VI**

### **EQUIPO GERENCIAL**

#### **6.1 Estructura Organizacional**

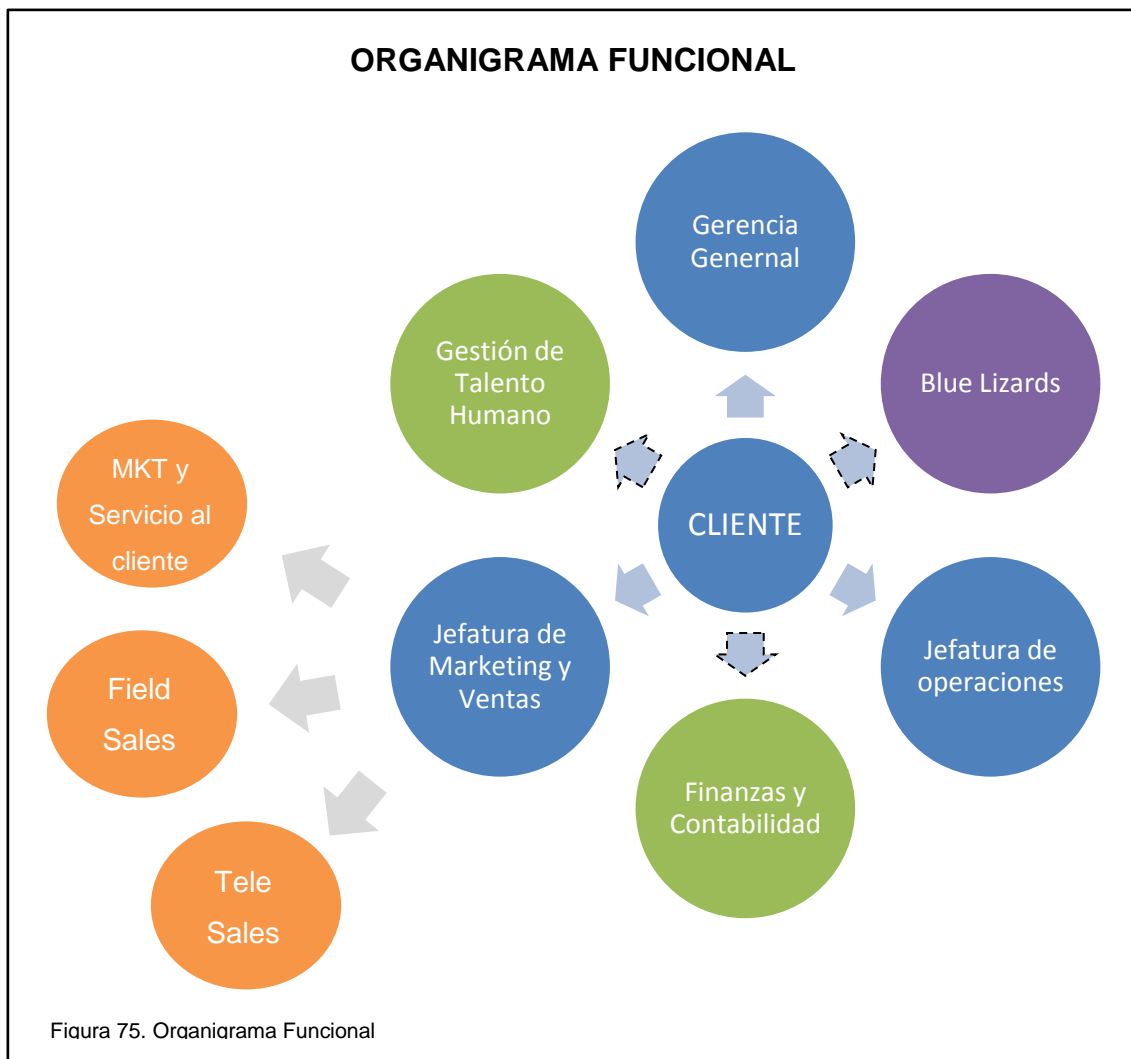
El organigrama elegido para la agencia especializada de gamificación responde a una administración por procesos con base central el cliente, que será sin duda la razón de ser del negocio.

Dirigiendo la organización se encuentra la Gerencia General, sin embargo el organigrama propuesto disipa la imagen de subordinación y más bien anima al trabajo colaborativo y la comunicación fluida.

Los procesos estratégicos para la empresa son Marketing y Ventas y Operaciones, sus responsables e integrantes serán empleados directos de la agencia.

Los procesos de soporte son Gestión de Talento Humano, Finanzas y Contabilidad y sus responsables e integrantes serán empleados externos, contratados para proyectos específicos con la compañía.

Se ha incluido en el organigrama al BLUE LIZARD GAMES S.A., con quien se firmará una alianza estratégica para que sea proveedor exclusivo de GAME CREW CIA LTDA.



BLUE LIZARD es una compañía ecuatoriana que se dedica a crear entretenimiento interactivo. Llevan en el mercado 6 años brindando servicios de

*gaming*, entretenimiento virtual y soluciones de software. Es una empresa que se encuentra en constante crecimiento creando soluciones innovadoras.

Comenzaron sus operaciones en el Ecuador desde el 2008 en la rama de actividades relacionadas con el análisis diseño y programación de sistemas.

Actualmente Blue Lizard no presta servicios al mercado nacional, su mercado objetivo es Estados Unidos y Canadá. Por lo tanto, crearemos una alianza estratégica con dicha empresa quienes serán nuestros principales proveedores. Se trabajará con un contrato de exclusividad para la prestación de sus servicios.

## 6.2 Manual descriptivo de funciones

Se construirán manuales descriptivos de las funciones y perfiles que deben cumplir cada uno de los colaboradores de la agencia, con el fin de tener una herramienta que aporte tanto para los procesos de selección, como para el día a día de los empleados quienes tendrán claras sus funciones a cumplir.

| Descripción y perfil del cargo  |                                  |
|---|----------------------------------|
| CARGO   | Gerente General                  |
| DEPARTAMENTO  | Gerencia General                 |
| CARGO AL QUE REPORTA  | SMT – <i>Senior Manager Team</i> |
| OBJETIVO DEL CARGO  |                                  |
| Dirigir, controlar y desarrollar el negocio y las operaciones del país, a través de una administración efectiva de los recursos financieros, físicos y humanos de la organización, en línea con la estrategia corporativa, dentro de los presupuestos establecidos, garantizando el cumplimiento de metas fijadas en el plan anual operativo. |                                  |
| RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD   |                                  |
| Gestión enfocada hacia el Cliente externo <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determina estrategias de corto y largo plazo de la compañía dentro del país.</li> <li>2. Desarrolla relaciones con clientes claves del negocio.</li> <li>3. Crea, mantiene y desarrolla una imagen favorable de la organización</li> </ol>                |                                  |

ante los distintos grupos de influencia en el país para facilitar el crecimiento y desarrollo del negocio.

4. Identifica y persigue activamente oportunidades de crecimiento dentro del mercado local.
5. Ejerce responsabilidad sobre el estado de pérdidas y ganancias (P&G) del negocio.
6. Representa interna y externamente a la Organización

#### Gestión interna

7. Cohesiona la gestión de las áreas de soporte (Recursos Humanos; Finanzas; "Blue Lizard") a fin de potencializar su contribución al negocio y generar valor al Cliente.
8. Desarrolla el Plan Operativo Anual

#### AUTORIDAD:

Amplia en todo proceso estratégico, administrativo, comercial y administrativo de la Compañía

- Representa legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía
- Tiene autoridad para levantar acciones correctivas y preventivas que permitan el mejoramiento del sistema de calidad.
- 

#### COMPETENCIAS

- Orientación al cliente
- Visión de negocios
- Pensamiento visionario
- Dirección estratégica
- Construcción y liderazgo de equipos
- Construcción y administración de alianzas estratégicas
- Compromiso con la excelencia

#### PERFIL PROFESIONAL

##### EDUCACION FORMAL

- Cuarto Nivel, especialidad Ciencias Económicas y Administrativas.

##### EXPERIENCIA REQUERIDA

- 4 – 5 Años

##### FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Planificación Estratégica
- Técnicas de Negociación
- Administración de Personal

- Planificación y administración financiera
- Administración de Procesos
- Inglés avanzado

| Descripción y perfil del cargo   |                            |
|--|----------------------------|
| CARGO  | Jefe de Marketing y Ventas |
| DEPARTAMENTO   | Marketing y Ventas         |
| CARGO AL QUE REPORTA   | Gerente General            |
| OBJETIVO DEL CARGO   |                            |
| Planificar y coordinar la gestión comercial de la compañía a nivel nacional mediante el establecimiento de estrategias y objetivos que garanticen el cumplimiento del presupuesto establecido, bajo lineamientos y políticas corporativas de calidad.  |                            |
| RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD  |                            |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica, coordina y controla el cumplimiento de procedimientos y políticas corporativas, tanto comerciales como administrativas y operativas.</li> <li>2. Planifica, coordina y controla el cumplimiento e impacto del plan de visitas y en general, de la gestión comercial</li> <li>3. Planifica, supervisa y evalúa las actividades del personal a cargo, de acuerdo a lineamientos corporativos y metas establecidas.</li> <li>4. Responsable de la creación de un plan anual de Mercadeo.</li> <li>5. Responsable de desarrollar y mantener un canal de comunicación efectivo entre clientes y compañía.</li> <li>6. Atiende, gestiona y da seguimiento a la solución de problemas con Clientes.</li> <li>7. Genera reportes e información gerencial de la gestión comercial realizada.</li> <li>8. Monitorea y gestiona oportunidades de negocio para la compañía.</li> <li>9. Representa a la compañía en eventos o relaciones con organismos públicos o privados externos.</li> <li>10. Responsable del presupuesto del área de ventas, mercadeo.</li> </ol> |                            |
| COMPETENCIAS   |                            |

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Visión para los negocios</li> <li>• Habilidades de dirección</li> <li>• Formar y liderar equipos</li> </ul>  |
| <b>PERFIL PROFESIONAL</b>   |
| <p><b>EDUCACION FORMAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer o Cuarto Nivel de Educación. Especialidad Ing. Comercial; Negocios; Marketing o afines.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Años en Marketing y Ventas</li> </ul> <p><b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación y ventas</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Office intermedio</li> <li>• Inglés intermedio</li> </ul> |

| Descripción y perfil del cargo   |                     |
|--|---------------------|
| <b>CARGO</b>   | Ejecutivo de Ventas |
| <b>DEPARTAMENTO</b>  | Marketing y Ventas  |
| <b>CARGO AL QUE REPORTA</b>  | Gerente de MyS      |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  |                     |
| Desarrollar y fortalecer relaciones comerciales duraderas con clientes existentes y potenciales a través un asesoramiento personalizado de los servicios y productos que posee la empresa. Garantizar el cumplimiento del presupuesto comercial establecido.   |                     |
| <b>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>   |                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investiga y analiza el mercado local para identificar potenciales clientes.</li> <li>2. Capta nuevos clientes en el mercado local a través de la ejecución y seguimiento de un plan de visitas.</li> <li>3. Asesora a clientes existentes y potenciales de acuerdo a sus requerimientos y necesidades en cuanto a los servicios que brinda la empresa.</li> <li>4. Elabora y da seguimiento a cotizaciones e instrucciones para clientes.</li> <li>8. Elaborar reportes periódicos de la gestión comercial realizada.</li> <li>9. Gestiona condiciones de crédito para clientes con el Departamento</li> </ol> |                     |

|   |
|---|
| Financiero.   |
| <b>COMPETENCIAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Compromiso con la excelencia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía por la gente</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>  |
| <b>PERFIL PROFESIONAL</b>   |
| <p><b>EDUCACION FORMAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer Nivel de Educación, especialidad Ing Comercial; Administración de Empresas; Marketing o afines</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Años en ventas</li> </ul> |

| Descripción y perfil del cargo   |                    |
|--|--------------------|
| <b>CARGO</b>   | Telesales          |
| <b>DEPARTAMENTO</b>  | Marketing y Ventas |
| <b>CARGO AL QUE REPORTA</b>  | Gerente de MyS     |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  |                    |
| Desarrollar y fortalecer relaciones comerciales duraderas con clientes existentes y potenciales a través del asesoramiento telefónico personalizado en el que se darán a conocer los servicios y productos que posee la empresa.   |                    |
| <b>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>   |                    |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investiga y analiza el mercado local para identificar potenciales clientes</li> <li>2. Capta nuevos clientes en el mercado local a través de la ejecución y seguimiento de un plan de llamadas telefónicas.</li> <li>3. Asesora a clientes existentes y potenciales de acuerdo a sus requerimientos y necesidades en cuanto a los servicios que brinda la empresa.</li> <li>4. Elabora y da seguimiento a cotizaciones e instrucciones para clientes.</li> <li>8. Elaborar reportes periódicos de la gestión comercial realizada.</li> </ol> |                    |

|  |
|--|
| 9. Gestiona condiciones de crédito para clientes con el Departamento Financiero.   |
| <b>COMPETENCIAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Compromiso con la excelencia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Empatía por la gente</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>   |
| <b>PERFIL PROFESIONAL</b>  |
| <p><b>EDUCACION FORMAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante o egresado universitario, especialidad de Ing Comercial; Comercio Exterior; Marketing o afines.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 – 2 Años en Ventas o Servicio al Cliente</li> </ul> |

| Descripción y perfil del cargo  |                     |
|---|---------------------|
| <b>CARGO</b>  | Jefe de Operaciones |
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | Operaciones         |
| <b>CARGO AL QUE REPORTA</b>   | Gerente General     |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>   |                     |
| Planificar y controlar el cumplimiento de los procesos operativos de la compañía, su mejora continua de acuerdo a los lineamientos corporativos y niveles de excelencia operativa que permitan salvaguardar los intereses de la compañía, la rentabilidad de sus productos así como la satisfacción de los clientes.  |                     |
| <b>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>  |                     |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planifica, coordina y controla el cumplimiento de procedimientos y políticas corporativas, tanto comerciales como administrativas y operativas.</li> <li>2. Es el punto directo de contacto con el proveedor de las plataformas virtuales.</li> <li>3. Planifica, coordina y controla el cumplimiento e impacto de las campañas de la agencia.</li> </ol> |                     |



|  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Planifica, supervisa y evalúa las actividades del personal a cargo, de acuerdo a lineamientos corporativos y metas establecidas.</li> <li>5. Responsable de la creación de un plan anual de Operaciones.</li> <li>6. Responsable de desarrollar y mantener un canal de comunicación efectivo entre proveedores y la compañía.</li> <li>7. Atiende, gestiona y da seguimiento a la solución de problemas con proveedores.</li> <li>8. Genera reportes e información gerencial de la gestión operacional.</li> </ol> |
| <b>COMPETENCIAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Visión de negocios</li> <li>• Dirección estratégica</li> <li>• Construcción y liderazgo de equipo</li> <li>• Compromiso con la excelencia</li> </ul>  |
| <b>PERFIL PROFESIONAL</b>  |
| <p><b>EDUCACION FORMAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer o Cuarto Nivel de Educación. Especialidad Ing. Comercial; Desarrollo de software, Sistemas o afines.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Años</li> </ul> <p><b>FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación y ventas</li> <li>• Administración de Proyectos</li> <li>• Manejo de personal</li> <li>• Inglés intermedio</li> </ul>   |

## 6.3 Política de empleos y beneficios

### 6.3.1 Política de contratación

GAME CREW CIA LTDA al ser una empresa con una estructura organizacional pequeña, hará la selección de empleados de manera directa. La preselección de los candidatos para los diferentes puestos se llevará a cabo por medio de pruebas que midan conocimientos básicos del negocio, cultura general, y

sobretudo conocimientos del área en la cual el aspirante está interesado. Los finalistas serán entrevistados por el gerente general y el jefe del área.

Los candidatos serán reclutados de diversas formas como por medio de bolsas de empleo de las universidades tanto públicas como privadas, internet, anuncios en periódicos, entre otras.

### **6.3.2 Beneficios**

#### **Beneficios otorgados por ley**

Según el portal Ecuador Legal Online, los beneficios otorgados a los trabajadores por ley son los siguientes:

1. Afiliación a la Seguridad Social. El trabajador debe ser afiliado por parte del empleador desde el primer día de trabajo.
2. Pago por Horas extras y Suplementarias.
3. Pago de la Decimotercera Remuneración (Décimo tercer sueldo) o Bono navideño.
4. Pago de la Decimocuarta remuneración (Décimo cuarto Sueldo) o Bono escolar.
5. Pago del Fondo de reserva. El trabajador tiene derecho a percibirlos a partir del segundo año de trabajo.
6. Vacaciones anuales remuneradas.
7. Pago de la Jubilación patronal. Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
8. Licencia por Paternidad- Licencia por Maternidad.
10. Pago del Subsidio por Maternidad. La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.

11. Pago de utilidades.

(Ecuador Legal Online, 2013)

### **Beneficios Adicionales**

1. Seguro médico y vida con responsabilidad compartida.
2. Programas de Salud y Seguridad Ocupacional.
3. Programas de entrenamiento y capacitación.

#### **6.3.3 Equipo de Asesores y Servicios**

Acorde con el Mandato Constituyente N° 8, referente a la Contratación civil de servicios técnicos especializados; se contratarán los servicios *Contables y Financieros*, así como también los servicios de *Consultoría en Gestión de Talento Humano*; que constituyen servicios ajenos a las actividades propias y habituales de la agencia de gamificación, pero que son sin duda de vital importancia para el funcionamiento de la misma. (Asamblea Nacional, 2008)

#### **6.3.4 Sueldos y salarios**

A continuación se detallan los sueldos y salarios para los 5 años que son sujeto de análisis en el presente proyecto:

Tabla 33. Rol de pagos (años 1-5)

| SUPUESTOS                      |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>Aporte IESS</b>             | 9,45%  |
| <b>Décimo cuarto sueldo</b>    | 340,00 |
| <b>Aporte Patronal al IESS</b> | 11,15% |

\*\* Acuerdo ministerial N°00189

| ROL DE PAGOS               |                 |                  | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                 |                  |                   |
|----------------------------|-----------------|------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| AÑO 1                      |                 |                  | AÑO 1                |                      |                  |                 |                  |                   |
| CARGO                      | Salario mensual | Salario Anual    | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal  | TOTAL             |
| <b>Gerente General</b>     | 2.000,00        | 24.000,00        | 2.000,00             | 340,00               | -                | 1.000,00        | 2.676,00         | 30.016,00         |
| <b>Jefe de Operaciones</b> | 1.500,00        | 18.000,00        | 1.500,00             | 340,00               | -                | 750,00          | 2.007,00         | 22.597,00         |
| <b>Jefe de Ventas</b>      | 1.500,00        | 18.000,00        | 1.500,00             | 340,00               | -                | 750,00          | 2.007,00         | 22.597,00         |
| <b>Field Sales</b>         | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00             | 340,00               | -                | 500,00          | 1.338,00         | 15.178,00         |
| <b>Telesales</b>           | 900,00          | 10.800,00        | 900,00               | 340,00               | -                | 450,00          | 1.204,20         | 13.694,20         |
| <b>Mkt Sac</b>             | 1.000,00        | 12.000,00        | 1.000,00             | 340,00               | -                | 500,00          | 1.338,00         | 15.178,00         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>7.900,00</b> | <b>94.800,00</b> | <b>7.900,00</b>      | <b>2.040,00</b>      | <b>-</b>         | <b>3.950,00</b> | <b>10.570,20</b> | <b>119.260,20</b> |

| ROL DE PAGOS               |                 |                  | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                 |                  |                   |
|----------------------------|-----------------|------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| AÑO 2                      |                 |                  | AÑO 2                |                      |                  |                 |                  |                   |
| CARGO                      | Salario mensual | Salario Anual    | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal  | TOTAL             |
| <b>Gerente General</b>     | 2.072,00        | 24.864,00        | 2.072,00             | 352,00               |                  | 1.036,00        | 2.772,34         | 31.096,34         |
| <b>Jefe de Operaciones</b> | 1.554,00        | 18.648,00        | 1.554,00             | 352,00               | 1.554,00         | 777,00          | 2.079,25         | 24.964,25         |
| <b>Jefe de Ventas</b>      | 1.554,00        | 18.648,00        | 1.554,00             | 352,00               | 1.554,00         | 777,00          | 2.079,25         | 24.964,25         |
| <b>Field Sales</b>         | 1.036,00        | 12.432,00        | 1.036,00             | 352,00               | 1.036,00         | 518,00          | 1.386,17         | 16.760,17         |
| <b>Telesales</b>           | 932,00          | 11.184,00        | 932,00               | 352,00               | 932,00           | 466,00          | 1.247,02         | 15.113,02         |
| <b>Mkt Sac</b>             | 1.036,00        | 12.432,00        | 1.036,00             | 352,00               | 1.036,00         | 518,00          | 1.386,17         | 16.760,17         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>8.184,00</b> | <b>98.208,00</b> | <b>8.184,00</b>      | <b>2.112,00</b>      | <b>6.112,00</b>  | <b>4.092,00</b> | <b>10.950,19</b> | <b>129.658,19</b> |

| ROL DE PAGOS        |                 |                   | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                 |                  |                   |
|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| AÑO 3               |                 |                   | AÑO 3                |                      |                  |                 |                  |                   |
| CARGO               | Salario mensual | Salario Anual     | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal  | TOTAL             |
| Gerente General     | 2.146,00        | 25.752,00         | 2.146,00             | 365,00               | 2.146,00         | 1.073,00        | 2.871,35         | 34.353,35         |
| Jefe de Operaciones | 1.610,00        | 19.320,00         | 1.610,00             | 365,00               | 1.610,00         | 805,00          | 2.154,18         | 25.864,18         |
| Jefe de Ventas      | 1.610,00        | 19.320,00         | 1.610,00             | 365,00               | 1.610,00         | 805,00          | 2.154,18         | 25.864,18         |
| Field Sales ( x3)   | 2.146,00        | 25.752,00         | 2.146,00             | 365,00               | 2.146,00         | 1.073,00        | 2.871,35         | 34.353,35         |
| Tele sales          | 965,00          | 11.580,00         | 965,00               | 365,00               | 965,00           | 482,50          | 1.291,17         | 15.648,67         |
| Mkt Sac             | 1.073,00        | 12.876,00         | 1.073,00             | 365,00               | 1.073,00         | 536,50          | 1.435,67         | 17.359,17         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>9.550,00</b> | <b>114.600,00</b> | <b>9.550,00</b>      | <b>2.190,00</b>      | <b>9.550,00</b>  | <b>4.775,00</b> | <b>12.777,90</b> | <b>153.442,90</b> |

| ROL DE PAGOS        |                 |                   | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                 |                  |                   |
|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| AÑO 4               |                 |                   | AÑO 4                |                      |                  |                 |                  |                   |
| CARGO               | Salario mensual | Salario Anual     | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal  | TOTAL             |
| Gerente General     | 2.223,00        | 26.676,00         | 2.223,00             | 378,00               | 2.223,00         | 1.111,50        | 2.974,37         | 35.585,87         |
| Jefe de Operaciones | 1.668,00        | 20.016,00         | 1.668,00             | 378,00               | 1.668,00         | 834,00          | 2.231,78         | 26.795,78         |
| Jefe de Ventas      | 1.668,00        | 20.016,00         | 1.668,00             | 378,00               | 1.668,00         | 834,00          | 2.231,78         | 26.795,78         |
| Field Sales ( x3)   | 2.222,00        | 26.664,00         | 2.222,00             | 378,00               | 2.222,00         | 1.111,00        | 2.973,04         | 35.570,04         |
| Tele sales          | 1.000,00        | 12.000,00         | 1.000,00             | 378,00               | 1.000,00         | 500,00          | 1.338,00         | 16.216,00         |
| Mkt Sac             | 1.111,00        | 13.332,00         | 1.111,00             | 378,00               | 1.111,00         | 555,50          | 1.486,52         | 17.974,02         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>9.892,00</b> | <b>118.704,00</b> | <b>9.892,00</b>      | <b>2.268,00</b>      | <b>9.892,00</b>  | <b>4.946,00</b> | <b>13.235,50</b> | <b>158.937,50</b> |

| ROL DE PAGOS        |                  |                   | ROL DE PROVISIONES   |                      |                  |                 |                  |                   |
|---------------------|------------------|-------------------|----------------------|----------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| AÑO 5               |                  |                   | AÑO 5                |                      |                  |                 |                  |                   |
| CARGO               | Salario mensual  | Salario Anual     | Décimo Tercer Sueldo | Décimo Cuarto Sueldo | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal  | TOTAL             |
| Gerente General     | 2.303,00         | 27.636,00         | 2.303,00             | 392,00               | 2.303,00         | 1.151,50        | 3.081,41         | 36.866,91         |
| Jefe de Operaciones | 1.728,00         | 20.736,00         | 1.728,00             | 392,00               | 1.728,00         | 864,00          | 2.312,06         | 27.760,06         |
| Jefe de Ventas      | 1.728,00         | 20.736,00         | 1.728,00             | 392,00               | 1.728,00         | 864,00          | 2.312,06         | 27.760,06         |
| Field Sales ( x3)   | 3.453,00         | 41.436,00         | 3.453,00             | 392,00               | 3.453,00         | 1.726,50        | 4.620,11         | 55.080,61         |
| Tele sales          | 1.036,00         | 12.432,00         | 1.036,00             | 392,00               | 1.036,00         | 518,00          | 1.386,17         | 16.800,17         |
| Mkt Sac             | 1.151,00         | 13.812,00         | 1.151,00             | 392,00               | 1.151,00         | 575,50          | 1.540,04         | 18.621,54         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>11.399,00</b> | <b>136.788,00</b> | <b>11.399,00</b>     | <b>2.352,00</b>      | <b>11.399,00</b> | <b>5.699,50</b> | <b>15.251,86</b> | <b>182.889,36</b> |

## CAPÍTULO VII

### CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1 Actividades

De acuerdo a la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica en una publicación de Agosto del 2013, se afirma que constituir una empresa en Ecuador actualmente tarda entre 35 a 55 días. Las actividades necesarias para la creación y puesta en marcha de la agencia especializada de gamificación se describen a continuación:

- Desarrollo del Plan de Negocios (60 días)
- Consolidación del capital de accionistas (15 días)
- Reserva de un nombre en la superintendencia de Compañías (Razón Social) (2 días)
- Elaboración del estatuto social junto a un abogado (5 días)
- Abrir una cuenta de integración en un banco (1 día)
- Alquilar la oficina, realizar el contrato de arrendamiento ( 1 día )
- Registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías (30 días)
- Obtención de permisos Municipales para el funcionamiento de la empresa (7 días)
- Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil (2 días)
- Obtención del RUC (2 días)
- Comprar facturas en imprentas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (1 día)
- Registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (1 día)

- Amueblamiento de la agencia especializada en gamificación (5 días)
- Selección y contratación del equipo de talento humano (15 días)
- Inscripción de todos los contratos en el Ministerio de Trabajo, (elaborar el contrato y subirlo a la plataforma del ministerio) (1 día)
- Capacitación e inducción del personal administrativo y operativo (1 día)
- Preparativos para la inauguración ( 5 días)
- Evento de inauguración (1 día)
- Inicio de operaciones de la agencia
- Capacitación e inducción del personal administrativo y operativo.
- Preparativos para la inauguración.
- Evento de inauguración.
- Inicio de operaciones de la agencia.

## **7.2 Diagrama de Gantt**

El diagrama desarrollado por Henry Gantt, es un sistema de dirección administrativa que representa gráficamente todas las tareas programadas sean estas pre operativas y operativas de la agencia de gamificación. Permitirá visualizar y controlar las actividades organizacionales, con el fin de ejecutarlas acorde al tiempo planificado, con los recursos presupuestados y con sus respectivos responsables. A continuación se muestra el Diagrama de Gantt para GAME CREW CIA LTDA.

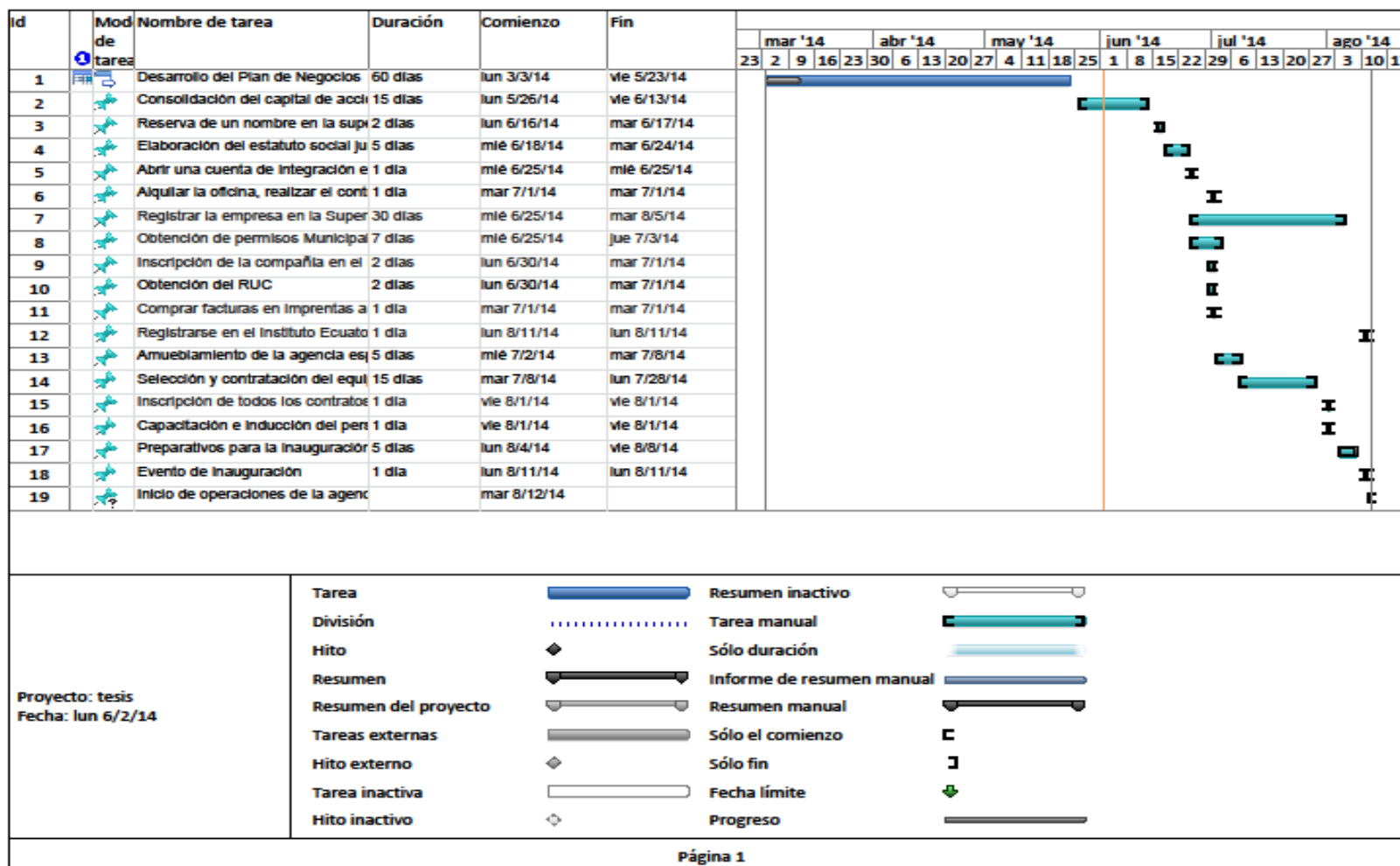


Figura 77. Diagrama de Gantt



## **7.3 Riesgos, imprevistos**

### **Selección del Talento Humano**

- Demora en la selección del Talento Humano que cumpla con las características necesarias para formar parte del grupo de trabajo.

### **Consolidación del Capital de inicio**

- No conseguir a tiempo el monto necesario para emprender el funcionamiento de la agencia.

### **Negociaciones con proveedores**

- Falta de interés por parte de los proveedores para formar parte del equipo de trabajo.
- Inconvenientes al momento de realizar el contrato de exclusividad y confidencialidad.
- Escasos proveedores capacitados que tengan conocimiento de realización de plataformas gamificadas.

### **Negociación con clientes potenciales**

- Falta de interés por los clientes potenciales en el tema de gamificación
- Desacuerdos por precios.
- Falta de disposición para implementar nuevas herramientas en las actividades laborales.

## **CAPITULO VIII**

### **RIESGOS CRITICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

#### **8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

##### **Producto**

Para hacer cuantificable la oferta, se utilizarán 3 distintos tipos de paquetes de gamificación para ofertar a los clientes. Cada paquete tiene diferentes cualidades que se acoplarán al tipo de proyecto que quiera realizar el cliente en su organización.

##### **Crecimiento y penetración de mercado**

- El crecimiento del número de empresas en el Ecuador es de 5% anual, de acuerdo al crecimiento de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías.
- La penetración de mercado será de 4.5% en la provincia de Pichincha y cada año aumentará 0.5%.
- Los dos primeros años el servicio se prestará solamente en la provincia de Pichincha. A partir del tercer año se ofrecerá el servicio a nivel nacional. La penetración de mercado a nivel nacional será de 4%, con un crecimiento anual de 0.5%.
- La aceptación que tendrá el proyecto es de 45%, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados que previamente se llevó a cabo.
- Se asume que la tendencia del mercado con relación a las propuestas de gamificación continuará creciente.

## **Ubicación**

- La oficina de la agencia se ubicará en la Shyris y República del Salvador, en el centro corporativo El Libertador.

## **Cliente**

Los clientes serán empresas medianas y grandes con objetivos claros y definidos. Deben estar dispuestos a trabajar conjuntamente con la agencia para alcanzar las estrategias definidas.

## **Nómina**

- El incremento de los sueldos y salarios del personal se realiza de acuerdo al incremento promedio de la inflación de los últimos 5 años del Ecuador.
- Los dos primeros años la nómina de la agencia estará formada por 6 personas que figuran en el organigrama descrito previamente. Para tercer y quinto año, se incorporará un vendedor adicional para que brinde apoyo en la expansión a nivel nacional.
- Se realizará acorde con el Mandato Constituyente N° 8, la contratación externa de servicios especializados para que gestionen las áreas de Gestión del Talento Humano y Finanzas y Contabilidad.

## **Proveedor**

Se asume que se trabajará con Blue Lizard como proveedor único para las plataformas de gamificación. Con quien se hará una alianza estratégica y se firmará un contrato de exclusividad para la prestación de servicios.

### **Apalancamiento**

- Se considera que el 60% de la inversión se obtendrá mediante un préstamo y el 40% se obtendrá del capital de los socios.
- La tasa de interés para el préstamo será la tasa activa referencial para PYMES según el Banco Central, es decir 11.20%.
- El préstamo se realizará a 5 años plazo.

### **Ventas**

- El total de empresas a atacar en el primer año es de 8 empresas.
- El número de paquetes que se venden cada año está directamente relacionado con la penetración de mercado que aumenta en 0.50% cada año.

### **Inversión Inicial**

- La inversión inicial de la agencia de gamificación está conformada por la inversión en muebles, enseres y equipo de oficina que suma un total de \$19989.00, más el capital de trabajo \$63.587,57

### **Utilidades**

- Se considerará que el 50% de las utilidades serán retenidas para inversiones de la agencia, y el 50% restante será dividido entre los miembros de la organización.

### **Punto de Equilibrio**

- Para alcanzar el punto de equilibrio se deben vender 12 paquetes en el primer año, 4 del primer paquete, 4 del segundo paquete y 3 del tercer paquete.

## 8.2 Riesgos Críticos y Problemas Principales

Un plan de contingencia identifica los posibles riesgos y estima el impacto de los mismos en funcionamiento de la empresa. Se identificarán las áreas, actividades y tareas críticas y la repercusión que estas podrían tener; con el fin de diseñar las estrategias correctas para enfrentarse ante eventualidades, riesgos o imprevistos. (BridgeWorld, 2009)

| PLAN DE CONTINGENCIA                        |  |  |
|---|--|--|
| ÁREA CRÍTICA                                | RIESGO CRÍTICO   | ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA  |
| <b>Consolidación del capital de trabajo</b> | Falta de capital para constituir el negocio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afianzar relaciones con inversionistas para asegurar capital.</li> <li>• Negociación de crédito en distintas entidades bancarias.</li> </ul>  |
| <b>Negociación con el proveedor</b>         | Desinterés por parte de los proveedores para realizar alianzas estratégicas con la agencia | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar proveedores internacionales que estén interesados en formar una alianza con nuestra agencia y que estén de acuerdo en firmar un contrato de confidencialidad por la prestación de sus servicios.</li> </ul> |
| <b>Competidores internacionales</b>         | Ingreso de competidores globales al mercado internacional                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afianzar relaciones con los clientes actuales y</li> </ul>  |

potenciales dando valor a la marca país y fomentando el consumo de servicios y productos ecuatorianos.

## CAPITULO IX

### PLAN FINANCIERO

#### 9.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para el funcionamiento de la agencia especializada en gamificación es de \$ 83.576,57. Dicha inversión se divide en los siguientes rubros:

**Tabla 34. Inversión Inicial**

| INVERSIÓN INICIAL              |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| Total inversiones en activos   | \$ 19.989,00        |
| Capital de trabajo             | \$ 63.587,57        |
| <b>Total inversión inicial</b> | <b>\$ 83.576,57</b> |

El desglose de la información se detalla en el ANEXO #3. Los activos fijos representan los enseres e insumos necesarios para comenzar con la operación de la oficina, los activos generan una inversión de \$19, 989.000. El capital de trabajo se ha estimado para cubrir los primeros 12 meses de operaciones de la agencia. Con este se podrá cubrir gastos operativos y costos fijos por un total de \$63.587,57.

#### 9.2 Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingresos de Game Crew, agencia especializada en gamificación, será la venta de sus diferentes paquetes a las empresas que estén dispuestas a incrementar la satisfacción de sus clientes internos mediante una idea innovadora, que les permitirá medir el desenvolvimiento y

desempeño de los miembros de su organización. Los precios difieren según cada paquete:

- Paquete 1: \$15.000
- Paquete 2: \$25.000
- Paquete 3: \$30.000

El análisis de las ventas se realizará mediante una proyección para los primeros cinco años de la empresa. Se presentará a continuación el escenario de fuentes de ingresos normal, en el que constan el número de paquetes que se debe vender y el valor en dólares del ingreso. Se considerará que a partir del tercer año la empresa prestará sus servicios a nivel nacional.

**Tabla 35. Precios de los Paquetes**

| <b>PRECIOS PAQUETES</b> |              |              |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                         | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
| <b>Paquete 1</b>        | \$ 15.000    | \$ 15.537    | \$ 16.093    | \$ 16.669    | \$ 17.266    |
| <b>Paquete 2</b>        | \$ 25.000    | \$ 25.895    | \$ 26.822    | \$ 27.782    | \$ 28.777    |
| <b>Paquete 3</b>        | \$ 30.000    | \$ 31.074    | \$ 32.186    | \$ 33.338    | \$ 34.532    |

**Tabla 36. Ventas (Unidades)**

| <b>VENTAS (UNIDADES)</b> |              |              |              |              |              |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                          | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> |
| <b>Paquete 1</b>         | 3            | 4            | 7            | 9            | 10           |
| <b>Paquete 2</b>         | 3            | 3            | 7            | 8            | 10           |
| <b>Paquete 3</b>         | 2            | 3            | 7            | 8            | 9            |
| <b>TOTAL</b>             | 8            | 10           | 21           | 25           | 29           |



Tabla 37. Ventas Escenario Esperado (Dólares)

| VENTAS Escenario Esperado |            |            |            |            |            |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                           | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| <b>Paquete 1</b>          | \$ 45.000  | \$ 62.148  | \$ 112.651 | \$ 150.021 | \$ 172.660 |
| <b>Paquete 2</b>          | \$ 75.000  | \$ 77.685  | \$ 187.754 | \$ 222.256 | \$ 287.770 |
| <b>Paquete 3</b>          | \$ 60.000  | \$ 93.222  | \$ 225.302 | \$ 266.704 | \$ 310.788 |
| <b>TOTAL</b>              | \$ 180.000 | \$ 233.055 | \$ 525.707 | \$ 638.981 | \$ 771.218 |

### 9.3 Costos fijos y variables

Tabla 38. Costos y Gastos

| CUADRO DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES   |         |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| RUBRO   | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5   |
| <b>Costos y Gastos Fijos</b>                  | 156.108 | 159.304 | 186.017 | 189.789 | 214.806 |
| <b>Gastos de depreciación</b>                 | 3.931   | 3.931   | 3.931   | 1.171   | 1.171   |
| <b>Sueldos y salarios</b>                     | 119.260 | 129.658 | 153.443 | 158.937 | 182.889 |
| <b>Arriendos</b>                              | 7.200   | 7.452   | 7.716   | 7.992   | 8.280   |
| <b>Luz, agua, internet</b>                    | 2.400   | 2.484   | 2.568   | 2.664   | 2.760   |
| <b>Útiles de oficina</b>                      | 1.200   | 1.248   | 1.296   | 1.344   | 1.392   |
| <b>Alícuota</b>                               | 1.800   | 1.860   | 1.932   | 2.004   | 2.076   |
| <b>Seguros</b>                                | 3.600   | 3.729   | 3.862   | 4.000   | 4.143   |
| <b>Patente municipal, aporte Super. Cías.</b> | 233     | 241     | 250     | 259     | 268     |
| <b>Recursos Humanos</b>                       | 1.200   | 1.248   | 1.296   | 1.344   | 1.392   |
| <b>Contabilidad</b>                           | 700     | 725     | 751     | 778     | 806     |
| <b>Gastos pre operacionales</b>               | 8.083   | -       | -       | -       | -       |
| <b>Capacitación</b>                           | 5.000   | 5.179   | 5.364   | 5.556   | 5.755   |

|                                     |                |                |                |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Movilización</b>                 | 1.500          | 1.548          | 1.608          | 1.668          | 1.728          |
| <b>Viáticos</b>                     | -              | -              | 2.000          | 2.072          | 2.146          |
| <b>Costos y gastos variables</b>    | <b>75.600</b>  | <b>97.885</b>  | <b>220.801</b> | <b>268.375</b> | <b>323.911</b> |
| <b>Paquete 1</b>                    | 18.000         | 24.860         | 45.059         | 60.003         | 69.060         |
| <b>Paquete 2</b>                    | 30.000         | 31.074         | 75.103         | 88.904         | 115.110        |
| <b>Paquete 3</b>                    | 24.000         | 37.290         | 90.125         | 106.688        | 124.317        |
| <b>Otros gastos administrativos</b> | 1.800          | 2.331          | 5.257          | 6.390          | 7.712          |
| <b>Gastos de publicidad</b>         | 1.800          | 2.331          | 5.257          | 6.390          | 7.712          |
| <b>Total costos y gastos</b>        | <b>231.708</b> | <b>257.189</b> | <b>406.818</b> | <b>458.164</b> | <b>538.717</b> |

## 9.4 Margen Bruto y Operativo

### Margen Bruto

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

### Margen Operativo

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de la empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Debido a que la utilidad operacional es resultado de los ingresos operacionales menos el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, este índice puede tomar valores negativos, como es el caso del primer año de la agencia en análisis, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades.

**Tabla 39. Margen Bruto y Operacional**

| <b>MARGEN BRUTO Y OPERACIONAL</b> |      |     |      |      |      |
|-----------------------------------|------|-----|------|------|------|
| <b>Margen bruto</b>               | 4%   | 4%  | 2%   | 2%   | 1%   |
| <b>Margen operacional</b>         | 190% | 91% | -51% | -67% | -67% |

## **9.5 Estado de resultados actual y proyectado**

El estado de resultados se realizó con una proyección a 5 años el plan de negocios. El análisis se realizó en el escenario apalancado, en el cual los accionistas realizan un aporte del 40% y el 60% restante es un préstamo. Se considerará que el 50% de las utilidades serán retenidas para inversiones de la agencia, y el 50% restante será dividido entre los miembros de la organización.

(ANEXO 4.1)

## **9.6 Balance general actual y proyectado**

El balance general muestra una proyección a 5 años de las principales cuentas que comprenden tanto los activos, como pasivos y patrimonio.

Para los activos corrientes, se ha considerado tanto los flujos de caja, como cuentas por cobrar; el presente proyecto considera la creación de una agencia prestadora de servicios, cuyos inventarios son inexistentes. Para los activos fijos, se consideran los muebles y enseres, los equipos y el hardware con el que dispondrá la agencia.

Para los pasivos se considera tanto las cuentas por pagar a corto plazo, como la deuda a largo plazo en la que se incurre para poner en marcha el negocio.

El capital social estará constituido por el aporte de los socios a o que se le suman las utilidades retenidas (50% del total) para formar el patrimonio.

(ANEXO 4.2)

## 9.7 Estado de Flujos

El estado de flujos refleja el resultado de las actividades operacionales, las actividades de inversión y las actividades financieras; que dan como resultado un flujo de caja anual para la agencia sujeto de análisis durante un período de 5 años. Se mostrará también un balance de caja como porcentaje de las ventas, que ayudará a determinar la capacidad de la agencia para generar efectivo a partir de las ventas que se realicen.

(ANEXO 4.3)

## 9.8 Punto de Equilibrio

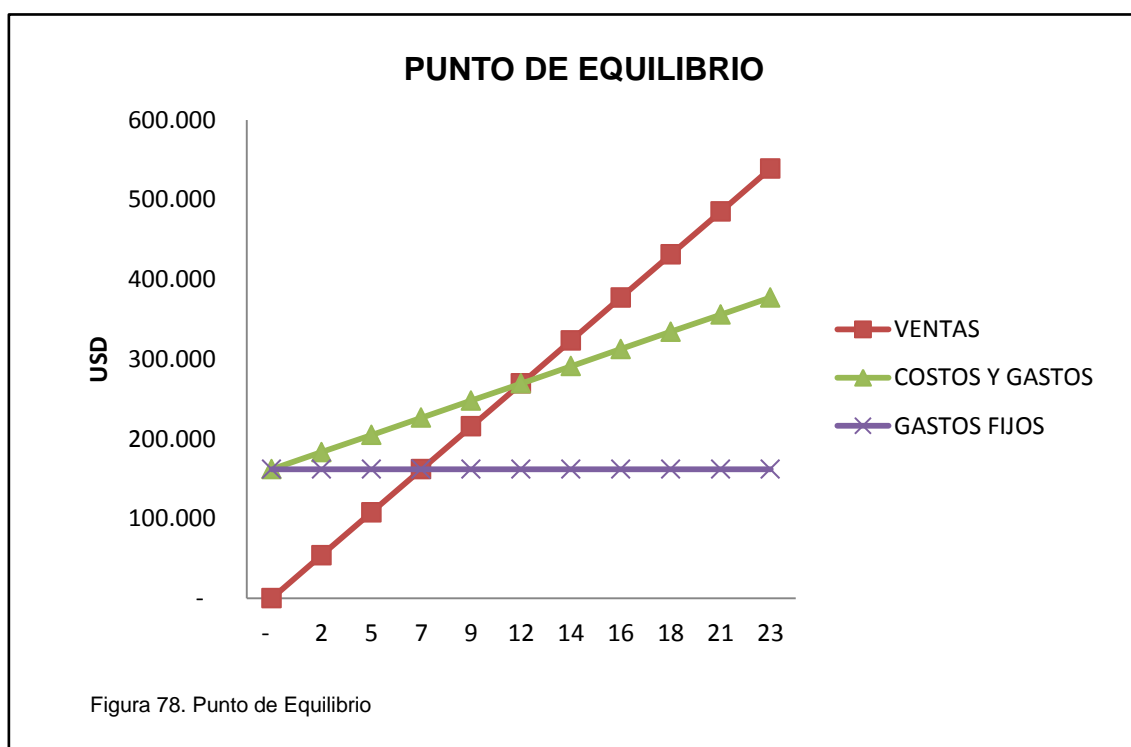
El punto de equilibrio determina la cantidad mínima de paquetes que la agencia debe vender para cubrir los costos fijos y variables. El análisis se realizó de una proyección de 5 años, en la que constan el número de paquetes que se debe vender por año y la cantidad en dólares que se debe vender para alcanzar el equilibrio. Se obtiene como resultado que se deben vender 12 paquetes en el primer año, 4 del primer paquete, 4 del segundo paquete y 3 del tercer paquete.

**Tabla 40. Punto de Equilibrio (Unidades)**

| PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES) |           |           |           |           |           |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DESPRIPCIÓN                    | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
| PAQUETE #1                     | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         |
| PAQUETE #2                     | 4         | 4         | 4         | 4         | 5         |
| PAQUETE #3                     | 3         | 4         | 4         | 4         | 4         |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>13</b> | <b>14</b> |

Tabla 41. Punto de Equilibrio (Dólares)

| PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES) |         |         |         |         |         |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| DESPRIPCIÓN                   | AÑO 1   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4   | AÑO 5   |
| PAQUETE #1                    | 66.545  | 72.875  | 70.188  | 79.261  | 85.903  |
| PAQUETE #2                    | 110.908 | 91.091  | 116.985 | 117.434 | 143.181 |
| PAQUETE #3                    | 88.726  | 109.312 | 140.383 | 140.922 | 154.633 |
| TOTAL                         | 266.179 | 273.278 | 327.557 | 337.617 | 383.717 |
| INGRESOS<br>PROYECTADORS      | 189.000 | 244.708 | 551.992 | 670.930 | 809.779 |

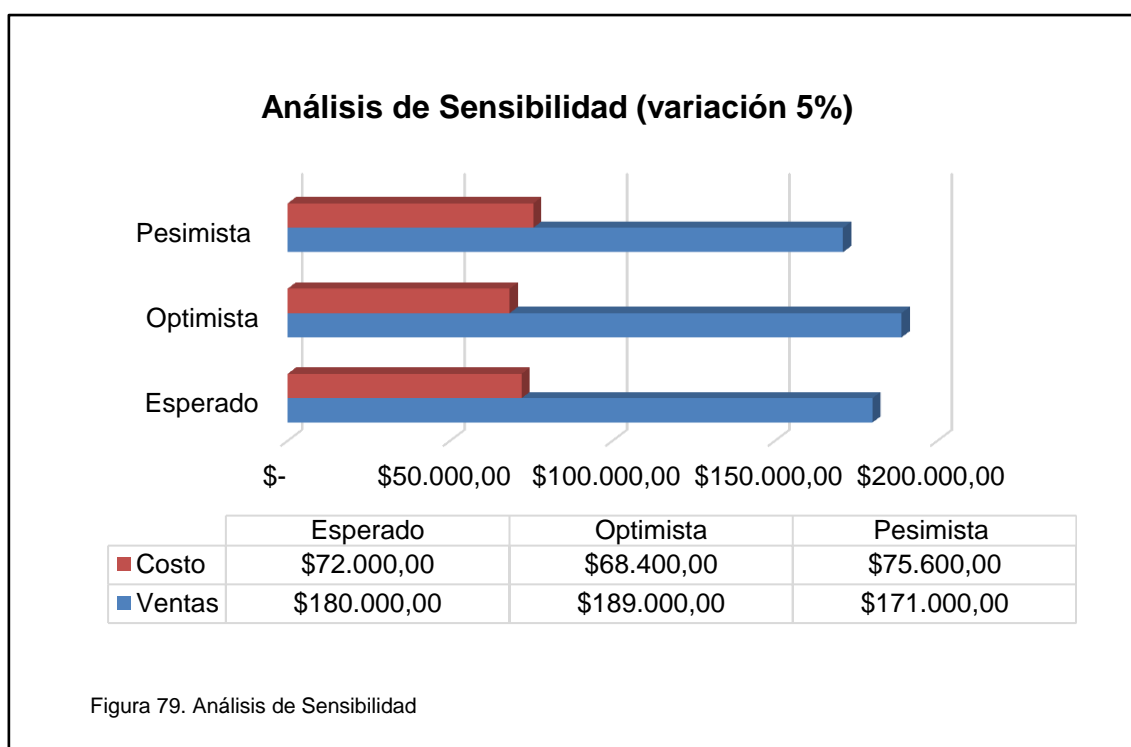


## 9.9 Control de costos importantes

De acuerdo al análisis de sensibilidad, las variables a las que la agencia es vulnerable principalmente son: precio y costo. El precio de los paquetes es el que tiene mayor sensibilidad debido a que una disminución del 5% del mismo puede generar que las ventas se reduzcan en \$9.000.00 o viceversa. Mientras que una variación del 5% del costo genera una variación de \$3.600.00

Es por esta razón que la agencia debe realizar negociaciones estratégicas con los clientes y mantener el precio fijado para que las ventas no se vean afectadas.

Los datos a continuación muestran la sensibilidad de las ventas y costos con una variación del 5 en los diferentes escenarios.



## 9.10 Indicadores financieros

**Tabla 42. Indicadores financieros**

| INDICADORES FINANCIEROS                           |  |       |         |       |       |       |
|---|--|-------|---------|-------|-------|-------|
|   |  | Año 1 | Año 2   | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| <b>a) Rentabilidad</b>                            |  |       |         |       |       |       |
| Rendimiento de la inversión (ROI)                 | <u>Rendimiento</u><br>valor promedio<br>invertido        | -75%  | -36%    | 81%   | 137%  | 179%  |
| Rentabilidad financiera (RF)                      | <u>Fondos propios</u><br>patrimonio neto                 | -268% | -58%    | 500%  | -251% | -122% |
| Rendimiento sobre los activos (ROA)               | <u>Utilidad operativa</u><br>activos totales<br>promedio | -184% | 382%    | 317%  | 197%  | 143%  |
| Retorno sobre el patrimonio (ROE)                 | <u>Utilidad neta</u><br>Patrimonio total<br>promedio     |       | 55%     | -565% | 259%  | 125%  |
| <b>b) Desempeño:</b>                              |  |       |         |       |       |       |
| Rotación de activos                               | <u>Ventas</u><br>Activo total                            | 6,39  | (36,90) | 14,03 | 6,98  | 4,73  |
| Margen de utilidad                                | <u>Utilidad neta</u><br>Ventas                           | -32%  | -12%    | 15%   | 19%   | 20%   |
| Rotación cuentas por cobrar                       | <u>Ventas</u><br>promedio de<br>cuentas por cobrar       | 12    | 12      | 12    | 12    | 12    |
| <b>c) Liquidez</b>                                |  |       |         |       |       |       |
| Razón corriente (circulante o capital de trabajo) | <u>Activos corrientes</u><br>pasivos corrientes          | 1,28  | (1,51)  | 1,06  | 2,52  | 3,88  |
| <b>d) Apalancamiento financiero</b>               |  |       |         |       |       |       |
| Apalancamiento                                    | <u>Pasivo total</u><br>activo total                      | 1,83  | (7,22)  | 1,36  | 0,50  | 0,25  |
| <b>e) Valoración de la empresa</b>                |  |       |         |       |       |       |
| Ganancias por acción                              | <u>Dividendos ordinarios</u><br>No. de acciones          | 0%    | 0%      | 115%  | 177%  | 230%  |

**ROI:** Refleja que los dos primeros años el retorno sobre la inversión será negativo.

**RF:** Mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo.

**ROA:** Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

**ROE:** Identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

**ROTACIÓN DE ACTIVOS:** Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

**MARGEN DE UTILIDAD:** Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes.

**ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR:** Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

**RAZÓN CORRIENTE:** Relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.



**APALANCAMIENTO:** Permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

## 9.11 Valuación

Los resultados financieros con apalancamiento se muestran en la siguiente tabla, se presentan en los tres escenarios:

**Tabla 43. Valor Actual Neto**

| VALOR ACTUAL NETO (VAN) |               |
|-------------------------|---------------|
| ESCENARIO               | USD           |
| <i><b>Pesimista</b></i> | -\$ 28.022,67 |
| <i><b>Esperado</b></i>  | \$ 42.875,36  |
| <i><b>Optimista</b></i> | \$ 113.773,40 |

**Tabla 44. Tasa Interno de Retorno**

| TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) |        |
|-------------------------------|--------|
| ESCENARIO                     | %      |
| <i><b>Pesimista</b></i>       | 5,55%  |
| <i><b>Esperado</b></i>        | 19,52% |
| <i><b>Optimista</b></i>       | 32,52% |

El análisis determina que en el escenario normal y optimista el proyecto es rentable. En los dos casos la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad. Además el valor actual neto de la empresa arroja un resultado positivo, lo que determina que el proyecto si es viable.

**Tabla 45. Costo de Oportunidad**

| COSTO DE OPORTUNIDAD               |        |
|------------------------------------|--------|
| $r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$ |        |
| $r_f$                              | 1,8    |
| $\beta$                            | 0,67   |
| $(r_m - r_f)$                      | 12,5   |
| $r_p$                              | 6,75   |
| $r$                                | 16,93% |
| <b>CPPC</b>                        | 11,23% |

Rf: Rentabilidad libre de riesgo, se utilizaron los Bonos libres de Riesgo del mercado estadounidense de los últimos cinco años.

B: Beta de la industria de servicios. El cálculo de obtuvo del promedio de las betas en la industria de servicios.

Rm: Riesgo de mercado, es el riesgo del valor de una inversión, en el caso de este proyecto es de 14.3

Rp: Riesgo País, análisis del riesgo país del Ecuador de los últimos cinco años.

R: Costo de oportunidad, es el valor de la mejor opción que se deja de lado por realizar el proyecto.

## 9.12 Período de recuperación

**Tabla 46. Período de recuperación**

| PERÍODO DE RECUPERACIÓN |      |
|-------------------------|------|
| ESCENARIO               | AÑOS |
| Pesimista               | n/a  |
| Esperado                | 4,46 |
| Optimista               | 3,81 |

El presente proyecto supone un periodo de recuperación de la inversión de 4 años, 5 meses y 16 días en el escenario esperado. En el caso del escenario pesimista, en el que el VAN es menor que cero, la inversión no se recupera en el horizonte de los 5 años sujetos de análisis y en el escenario optimista se esperaría un período de recuperación de 3 años, 9 meses y 22 días.

## CAPITULO X

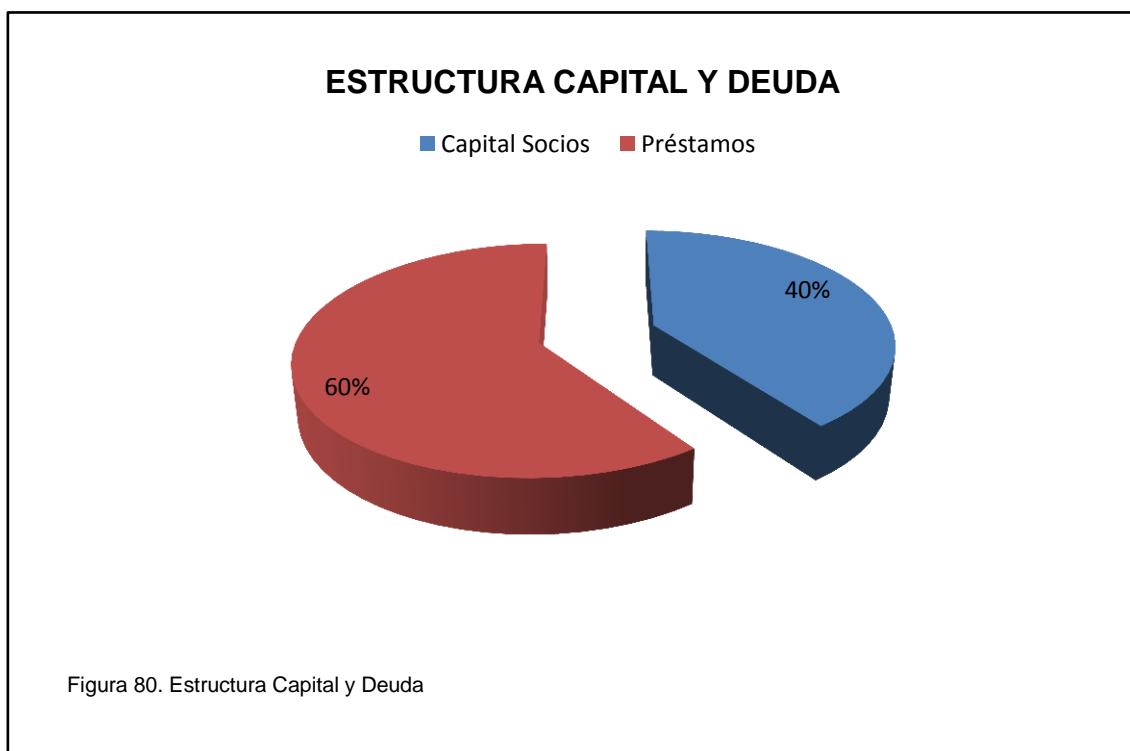
### PROPUESTA DEL NEGOCIO

#### 10.1 Financiamiento deseado

Tabla 47. Financiamiento de la Inversión

| FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN |                     |                             |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| Descripción                    | Valor               | Porcentaje de Participación |
| Capital Socios                 | \$ 33.430,63        | 40,00%                      |
| Préstamos                      | \$ 50.145,94        | 60,00%                      |
| <b>MONTO TOTAL</b>             | <b>\$ 83.576,57</b> | <b>100,00%</b>              |

La agencia de gamificación estará apalancada en 60% de la inversión total para iniciar con las operaciones. Los accionistas aportarán con el 40% de la inversión que representa \$ 50.145,94.



El presente gráfico representa la estructura del capital y deuda. En el que se establece que el 60% de la inversión inicial va a constar de una deuda que se va a adquirir de la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés activa del 11.20% para PYMES. Se realizará un préstamo a 5 años.

**Tabla 48. Pago de la deuda**

| AÑOS                         | Gastos Anuales   |                 |
|------------------------------|------------------|-----------------|
|                              | Por Interés      | Por Capital     |
| <b>AÑO 1</b>                 | 5.217,67         | (7.926)         |
| <b>AÑO2</b>                  | 4.282,94         | (8.861)         |
| <b>AÑO 3</b>                 | 3.237,98         | (9.906)         |
| <b>AÑO 4</b>                 | 2.069,79         | (11.074)        |
| <b>AÑO 5</b>                 | 763,83           | (12.380)        |
| <b>TOTALES</b>               | <b>15.572,21</b> | <b>(50.146)</b> |
| <b>Pago</b>                  |                  | (1.095,30)      |
| <b>Interés tasa activa**</b> |                  | 11,20%          |
| <b>Número pagos Anual</b>    |                  | 12              |
| <b>N</b>                     |                  | 60              |
| <b>Años</b>                  |                  | 5               |
| <b>VA</b>                    |                  | 50.146          |

## 10.2 Capitalización

El 50% de las utilidades serán destinadas para la inversión de proyectos en la agencia de gamificación. El 50% de las utilidades restantes serán distribuidos para los miembros que presten sus servicios a la empresa. De acuerdo al Código de Trabajo el 10% de las utilidades distribuidas serán repartidas entre todos los trabajadores de la empresa y el 15% se repartirá de acuerdo a las cargas familiares.

### 10.3 Retorno para el inversionista

Tabla 49. Retorno para el inversionista

|                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| <b>Valor Actual Neto</b>       | <b>\$42.875,36</b> |
| <b>B/C</b>                     | <b>1,57</b>        |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | <b>19,52%</b>      |

| <b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>          |         |         |        |         |         |
|---|---------|---------|--------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | -33,81% | -13,88% | 14,02% | 18,39%  | 19,81%  |
| Retorno sobre la Inversión Total        | -72,82% | -38,70% | 88,17% | 140,58% | 182,80% |
| Retorno para el inversionista           | -188%   | -90%    | 203%   | 344%    | 447%    |

Las tablas que se muestran corresponden al escenario esperado. Esto implica que por cada dólar que el inversionista invierte, recibe 0.57 de retorno. Los dos primeros años, el proyecto no refleja retornos positivos.

## **CAPITULO XI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **11.1 Conclusiones**

La herramienta de gamificación permite brindar soluciones innovadoras para que las actividades diarias en las empresas resulten más atractivas. Es un método para atraer tanto a clientes internos como a clientes externos, lo que permite que su aplicación se pueda realizar en varios ámbitos.

Es una herramienta nueva que aún no se ha desarrollado en el Ecuador, lo que permite colocar a la agencia como pionera en el mercado ecuatoriano.

El concepto que propuso la agencia de gamificación fue la implementación de esta técnica en los dos ámbitos, para cliente interno y para cliente externo. Al realizar la exhaustiva investigación de mercados se concluyó que era más viable realizar el proyecto dirigido a clientes internos. Esto se debe a que las empresas del Ecuador necesitan un sistema para involucrar a sus colaboradores en sus actividades de una manera más dinámica.

La técnica de gamificación permite alinear a la tecnología con la gestión del talento humano. Por lo tanto es necesario que se realice una integración profunda del sistema de recompensas, para que de esta manera se pueda motivar a los colaboradores e incrementar su desempeño en la empresa.

El objetivo de crear una nueva tendencia para desarrollar actividades innovadoras concentra a un grupo selectivo de empresas como mercado potencial. Los clientes de la agencia especializada en gamificación deben ser empresas que consideren al talento humano como el pilar del funcionamiento de su negocio. El giro de negocio de Game Crew es brindar soluciones organizacionales que permitan aumentar la productividad y desempeño de los miembros de la organización.

Se debe presentar el proyecto a empresas que tenga una mentalidad abierta y estén dispuestas a innovar en la gestión de talento humano. Se debe considerar que para poder realizar gamificación es necesario observar y evaluar el comportamiento de los usuarios e involucrarlos en sus tareas de una manera más dinámica y atractiva.

Actualmente las empresas se encuentran más interesadas en satisfacer a sus colaboradores para que estos tengan un rendimiento más eficiente.

En conclusión, la implementación de una agencia de gamificación en el mercado ecuatoriano resulta viable. Los resultados financieros reflejan que, aunque el servicio que se ofrece tiene un precio alto, los clientes están dispuestos a implementar esta herramienta en sus organizaciones porque obtienen un gran beneficio con una calidad alta. Se obtienen ganancias a partir del tercer año y el proyecto resulta rentablemente viable por la apertura a nuevas soluciones organizacionales que el país está adquiriendo.

Finalmente todo radica en hacer que las actividades sean más divertidas, involucrar a los colaboradores de la organización, fidelizarlos y obtener retroalimentación. La agencia permitirá que se genere una tendencia lúdica que resulte agradable para todos los involucrados. Al final del día nadie querrá quedarse sin gamificar sus negocios.

## **11.2 Recomendaciones**

Para el desarrollo de herramientas de gamificación, que es un tipo de negocio nuevo en el mercado ecuatoriano, es importante analizar las necesidades del mercado y las nuevas tendencias que se están implementando.

Al ser un proyecto nuevo lo más recomendable es emprender este tipo de negocio teniendo en consideración que los clientes finales deben tener definidos y establecidos sus objetivos, porque la gamificación es una herramienta que permite generar estrategias y desarrollar actividades para el cumplimiento de dichos objetivos.



Lo más importante es saber a quién está dirigida la campaña de gamificación. Se tiene que implementar esta herramienta teniendo en consideración a los consumidores finales, es decir a los usuarios de la plataforma. De esta manera se podrán alcanzar grandes beneficios.

## REFERENCIAS

Asamblea Nacional. (01 de Febrero de 2008). *Mandatos y leyes*. Recuperado el 01 de Marzo de 2014, de Asamblea Nacional República del Ecuador: [http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/asamblea\\_constituyente\\_datos\\_y\\_leyes](http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/asamblea_constituyente_datos_y_leyes)

Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de Comercio Exterior: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/ComercioExterior.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp)

BANCO MUNDIAL. (Diciembre de 2012). *Datos*. Recuperado el 21 de 10 de 2013, de BancoMundial.org: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Bolsa de Valores de Quito. (2009). *Normativas- Ley de Compañías*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de Bolsa de Quito: [http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/110624150205-c30c18d716ab41c583b6e79e68fd8ba7\\_leycompanias.pdf](http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/110624150205-c30c18d716ab41c583b6e79e68fd8ba7_leycompanias.pdf)

Central Intelligence Agency. (01 de Enero de 2013). *The World Factbook*. Recuperado el 08 de Octubre de 2013, de CIA Library: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. (2011). *Guía para la creación de empresas*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de CEEI: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>

David, F. (2003). *Administración Estratégica* (14.<sup>a</sup> ed. ed.). México DF, México: Prentice Hall.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Ediciones Granica S.A.

- Ecuador Legal Online. (02 de Junio de 2013). *EcuadorLegalOnline*. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de Beneficios sociales del trabajador en Ecuador: <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>
- EL COMERCIO. (21 de 03 de 2013). *Negocios*. Recuperado el 21 de 10 de 2013, de El comercio: [http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-grandes-oportunidades-alto-riesgo\\_0\\_886711376.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-grandes-oportunidades-alto-riesgo_0_886711376.html)
- El Comercio. (30 de 01 de 2014). *Negocios*. Recuperado el 17 de 02 de 2014, de Ecuador mejora en la velocidad de conexión red: [http://www.elcomercio.com/negocios/Internet-Akamai-velocidad-Ecuador-Mbps\\_0\\_1075692467.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Internet-Akamai-velocidad-Ecuador-Mbps_0_1075692467.html)
- El Emprendedor. (31 de octubre de 2012). Recuperado el 17 de octubre de 2013, de Sony Anuncia un Laboratorio de PS3 en Ecuador: <http://www.elemprendedor.ec/laboratorio-ps3-ecuador/>
- El Emprendedor.EC. (31 de Enero de 2012). *Trámites legales*. Recuperado el 05 de Marzo de 2014, de El Emprendedor: <http://www.elemprendedor.ec/tramites-abrir-empresa-en-ecuador/>
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones* (3.<sup>a</sup> ed. ed.). Quito, Ecuador: ProCiencia Editores.
- GESTIÓN. (1 de Septiembre de 2013). Comercio Exterior. *Gestión Economía y Sociedad*, 52-57.
- Great Place to Work ECUADOR. (20 de Diciembre de 2013). *Mejores Empresas*. Recuperado el 2014 de Enero de 01, de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas>
- Innovation Edge . (septiembre de 2012). *Gamificación, el negocio de la diversión* . Recuperado el 15 de enero de 2014, de

[https://www.centrodeinnovacionbbva.com/documentos/pdfs/gamification\\_spanish.pdf](https://www.centrodeinnovacionbbva.com/documentos/pdfs/gamification_spanish.pdf)

Innovation Edge. (Septiembre de 2012). *Gamificación, el negocio de la diversión*. Recuperado el 23 de 06 de 2013, de <http://www.slideshare.net/cibbva/innovation-edge-gamificacin>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de Enero de 2013). *Población y Demografía*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Internet World Stats. (03 de 2013). *Latin American Internet Usage Statistics*. Recuperado el 17 de 06 de 2013, de <http://www.internetworldstats.com/stats10.htm>

InvestEcuador. (2013). *Guía Legal para Inversiones Ecuador 2013*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de InvestEcuador Files: <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>

Kontest. (29 de 02 de 2012). *Gamification*. Recuperado el 27 de 04 de 2013, de <http://blog.kontestapp.com/gamification-kontest-frenchweb/>

Kontest Internal Data. (2013). *Formación Gerencial*. Recuperado el 17 de octubre de 2013, de Everybody Plays: <http://blog.formaciongerencial.com/wp-content/uploads/2013/08/KontestappInfographic.jpg>

Krajewski, L. J. (1999). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (Vol. Quinta edición). New Jersey: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5.ª ed. ed.). México DF, México: Pearson Educación.

Mankiw, G. (2009). *Principios de ECONOMÍA*. Madrid: Paraninfo.

Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 15 de 06 de 2013, de Instituto de promoción de exportaciones e inversión:  
<http://www.proecuador.gob.ec/#>

Oficina Económica y Comercial de España en Quito. (2012). *Informe Económico y Comercial de Ecuador*. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio.

Puig, R. (2012). *Pro Chile*. Recuperado el 25 de 06 de 2013, de Estudio de Mercado Servicio Desarrollo de Videojuegos en Ecuador:  
[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_11\\_19\\_12110508.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_19_12110508.pdf)

SUPERCIAS. (01 de Enero de 2013). *Portal de información*. Recuperado el 04 de Abril de 2013, de Superintendencia de Compañías:  
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Velastegui, W. A. (31 de 05 de 2011). *Compañías o sociedades del Ecuador* . Recuperado el 04 de 02 de 2013, de Slideshare:  
<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/sociedades-o-compaas>

Werbach, K. (Noviembre de 2012). *Coursera*. Recuperado el 16 de abril de 2013, de Gamification: <https://www.coursera.org/course/gamification>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

# DIRECTORIO Y RANKING DE LAS COMPAÑÍAS MÁS IMPORTANTES DEL ECUADOR QUE PRESENTARON SU INFORMACIÓN FINANCIERA EN NIIF 2012

| RAZÓN SOCIAL                                      | RAZÓN SOCIAL                                       | RAZÓN SOCIAL   |
|---|--|--|
| CORPORACION FAVORITA C.A.                         | AMODAIMI-OIL COMPANY, S.L.                         | LATAM AIRLINES GROUP S.A.                                |
| PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA    | COMERCIAL KYWI SA                                  | TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A.                   |
| OTECEL S.A.                                       | CONSORCIO SHUSHUFINDI S.A.                         | BAYER S.A.   |
| OMNIBUS BB TRANSPORTES SA                         | AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A. | GRUPO TRANSBEL S.A.                                      |
| ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD.                      | AEKIA S.A.   | PALMERAS DE LOS ANDES SA                                 |
| OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.    | AUTOMOTORES Y ANEXOS SA AYASA                      | SERTECPET S.A.   |
| GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA                     | YANBAL ECUADOR S.A.                                | CONJUNTO CLINICO NACIONAL CONCLINA CA                    |
| SCHLUMBERGER SURENCO SA                           | AUTOMOTORES CONTINENTAL SA                         | HELMERICH & PAYNE DE ECUADOR INC                         |
| AMOVECUADOR S.A.                                  | BAKER HUGHES SERVICES INTERNATIONAL INC            | FERRERO DEL ECUADOR S.A. INDUSTRIA DE DULCES Y ALIMENTOS |
| CORPORACION QUIPORT S.A.                          | ENAP SIPETROL S.A.                                 | EDESA SA   |
| AGIP OIL ECUADOR B.V.                             | INT FOOD SERVICES CORP                             | PINTURAS CONDOR SA                                       |
| ARCA ECUADOR S.A.                                 | HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.                       | HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.                           |
| SINOHYDRO CORPORATION                             | TOYOTA DEL ECUADOR S.A.                            | PFIZER CIA. LTDA.  |
| HIDALGO E HIDALGO S.A.                            | AEROLINEAS GALAPAGOS SA AEROGAL                    | TESCA INGENIERIA DEL ECUADOR SA                          |
| NESTLE ECUADOR S.A.                               | CASABACA S.A.                                      | SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.  |
| ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.                     | IDEAL ALAMBREC SA                                  | ALCATEL-LUCENT ECUADOR S.A.                              |
| PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA     | PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A          | INDUSTRIAL SURINDU S.A.                                  |
| REPSOL ECUADOR S.A.                               | BAKER HUGHES INTERNATIONAL BRANCHES INC            | CONSTRUCTORA HERDOIZA GUERRERO S.A                       |
| AYMESA S.A.                                       | COMOHOGAR SA                                       | DIRECTV ECUADOR C. LTDA.                                 |
| HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.               | NOVOPAN DEL ECUADOR SA                             | ELASTO SA  |
| QUIFATEX SA                                       | SK ENGINEERING & CONSTRUCTION CO, LTD.             | PRODUCTOS PARAISO DEL ECUADOR SA                         |
| HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A., LLC.              | ROCHE ECUADOR S.A.                                 | KRAFT FOODS ECUADOR CIA. LTDA.                           |
| PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.                    | SUPERDEPORTE S.A.                                  | ASIAUTO S.A  |
| FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS SA FARCAMED | EXXONMOBIL ECUADOR CIA. LTDA.                      | CORPORACION SUPERIOR CORSUPERIOR S.A.                    |
| LAFARGE CEMENTOS S.A.                             | CNPC CHUANQING DRILLING ENGINEERING COMPANY        | PETREX S.A.  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | LIMITED  |   |
| <b>INDUSTRIAS ALES CA</b>                                   | FARMAENLACE CIA. LTDA  | MASGAS S.A.   |
| <b>ECONOFARM S.A.</b>                                       | FOPECA S.A.  | M-I OVERSEAS LIMITED                                    |
| <b>PETROORIENTAL S.A.</b>                                   | WEATHERFORD SOUTH AMERICA, L.L.C.  | TECNOMEGA C.A.  |
| <b>SINOPEC INTERNATIONAL PETROLEUM SERVICE ECUADOR S.A.</b> | CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS DE MINERIA CONSERMIN S.A.                     | NABORS DRILLING SERVICES LTD.                           |
| <b>PANAMERICANA VIAL S.A. PANAVIAL</b>                      | PALMERAS DEL ECUADOR SA  | CUBIERTAS DEL ECUADOR KUBIEC S.A.                       |
| <b>INDUSTRIAL DANEC SA</b>                                  | SIGMAPLAST S.A.  | VALLEJO ARAUJO S.A.                                     |
| <b>LETERAGO DEL ECUADOR S.A</b>                             | HILONG OIL SERVICE & ENGINEERING ECUADOR CIA.                            | RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.             |
| <b>COMERCIAL ETATEX C.A.</b>                                | COMPANIA NACIONAL DE GAS CONGAS CA                                       | EQUINOX S.A.  |
| <b>PROAUTO C.A.</b>   | PETROLEOS SUD AMERICANOS DEL ECUADOR PETROLAMEREC S.A.                   | PETRRORIVA S.A.   |
| <b>IBM DEL ECUADOR C.A.</b>                                 | CONDUTO ECUADOR S.A.   | MEDICAMENTA ECUATORIANA SA                              |
| <b>TRECX CIA. LTDA.</b>                                     | TECPECUADOR S.A.   | HOTEL COLON INTERNACIONAL CA                            |
| <b>GRUPO SUPERIOR S.A.</b>                                  | SIEMENS SA   | TRIBOILGAS CIA. LTDA.                                   |
| <b>URBANIZADORA NACIONES UNIDAS SA</b>                      | H.O.V. HOTELERA QUITO SA   | PARDALISERVICES S.A.                                    |
| <b>INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.</b>                            | CEPSA S.A.   | CORPORACION GRUPO FYBECA S.A.                           |
| <b>CONFITECA C.A.</b>                                       | SMC ECUADOR INC, PACIFPETROL, ANDIPETROLEOS SANTA ELENA OIL AND GAS CORP | AUTOLANDIA SA   |
| <b>BOPP DEL ECUADOR S.A.</b>                                | AMERICAN AIRLINES INC.   | SUMINISTROS MEDICOS Y DE LABORATORIO SUMELAB CIA. LTDA. |
| <b>HILSEA INVESTMENTS LIMITED</b>                           | AUTEC S.A.   | LATINOAMERICANA DE VEHICULOS CA LAVCA                   |
| <b>GRUPO EL COMERCIO C.A.</b>                               | PROVEFRUT S.A.   | PAYLESS SHOESOURCE ECUADOR CIA. LTDA.                   |
| <b>NOVARTIS ECUADOR S.A.</b>                                | CORPORACION MARESA HOLDING S.A.  | CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA C LTDA                      |
| <b>LINDE ECUADOR S.A.</b>                                   | INVERSION Y DESARROLLO INVEDE S.A.                                       | CONDUIT DEL ECUADOR SA                                  |
| <b>TATASOLUTION CENTER S.A.</b>                             | CENTRO DE RADIO Y TELEVISION CRATEL C.A.                                 | TRANSPORTES NOROCCIDENTAL CIA. LTDA.                    |
| <b>ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.</b>           | PRODUCTOS TISSUE DEL ECUADOR S.A.  | COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.              |
| <b>TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.</b>                    | EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA  | GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA LTDA                         |
| <b>ENCHAPES DECORATIVOS SA ENDESA</b>                       | SCHERING PLOUGH DEL ECUADOR S.A.   | FABRICA JURIS CIA LTDA                                  |
| <b>TEVECABLE S. A.</b>                                      | ECUASANITAS SA   | BAKER HUGHES SWITZERLAND SÁRL                           |
| <b>INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA</b>                    | COMPANIA COMERCIAL REINA VICTORIA S.A COMREIVIC                          | TETRA PAK CIA. LTDA.                                    |
| <b>ENI ECUADOR S.A.</b>                                     | LABORATORIOS SIEGFRIED S.A.  | KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA                   |
| <b>AECON AG CONSTRUCTORES S.A.</b>                          | CONSTRUTORA OAS S.A.   | DELI INTERNACIONAL S.A.,                                |
| <b>ZAIMELLA DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA</b>                | STIMM SOLUCIONES TECNOLOGICAS INTELIGENTES PARA MERCADO MOVIL CIA. LTDA. | BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR CIA LTDA               |
| <b>ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS ALEM CIA. LTDA.</b>       | MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.                                      | PETROBELL, INC  |
| <b>MARTINAIR HOLLAND N.V.</b>                               | LEVEL 3 ECUADOR LVLTA S.A.   | BOSQUES TROPICALES S.A. BOTROSA                         |
| <b>SKE&amp;C CONSULTORES ECUADOR S.A.</b>                   | MERCK C.A  | MAREAUTO S.A.   |



|   |                       |   |   |
|---|-----------------------|---|---|
| ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.                                | PRODUCTOS ALPIECUADOR | QUALA ECUADOR S.A.                                  | QUIMICA INDUSTRIAL MONTALVO AGUILAR S.A.                    |
| GLAXOSMITHKLINE S.A.  | ECUADOR               | LEVAPAN DEL ECUADOR SA                              | AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO S.A. AVIANCA              |
| SANTOSMI S.A.   |                       | SOUTHERN ENTERPRISES & INVESTMENTS CO. S.A.         | LINEA AEREA CARGUERA DE COLOMBIA S.A.                       |
| CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORP. -CWE-                  |                       | REFERENCECORP S.A.                                  | SANOFI-AVENTIS DEL ECUADOR S.A.                             |
| TABACALERA ANDINA SA TANASA                                       |                       | AZULEC S.A.   | ETERNIT ECUATORIANA SA                                      |
| LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS ECUATORIANOS LIFE         |                       | PA-CO COMERCIAL INDUSTRIAL SA                       | ECUA AUTO SA ECAUSA   |
| HIDROABANICO S.A.   |                       | JABONERIA WILSON SA                                 | ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.                                    |
| I.A.E. INDUSTRIA AGRICOLA EXPORTADORA INAEXPO C.A.                |                       | OMNILIFE DEL ECUADOR S.A.                           |   |
| G4S SECURE SOLUTIONS (ECUADOR) CIA. LTDA.                         |                       | POLLO FAVORITO SA POFASA                            |   |
| PROCTER & GAMBLE ECUADOR CIA. LTDA.                               |                       | CONSTRUCTORA VILLACRECES ANDRADE S.A.               | C&S- SEPRIV CIA. LTDA.                                      |
| PROPHAR S.A.  |                       | KUEHNE + NAGEL S.A.                                 | LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR S.A.                          |
| PAT PRIMO ECUADOR COMERCIALIZADORA S.A.                           |                       | REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI S.A.                  | INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A. |
| COCA-COLA DE ECUADOR S.A.   |                       | CAMINOSCA S.A.                                      | EQUINORTE S.A.  |
| INTERAMERICANA DE PRODUCTOS QUIMICOS DEL ECUADOR S.A. INTERQUIMEC |                       | SIMED S.A.  | INTERPHARM DEL ECUADOR S.A.                                 |
| INMODIAMANTE S.A.   |                       | CLYAN SERVICES WORLD S.A                            | B.BRAUN MEDICAL S.A.  |
| ELECTROLUX C.A.   |                       | SMITH INTERNATIONAL INC.                            | ENERMAX S.A   |
| MOTRANSA CA   |                       | TECPESERVICES S.A.                                  | COMPANIA DE ALQUILER Y SUMINISTRO PETROLERO R.S. ROTH S.A.  |
| COMPANIA ALLEGRO ECUADOR S.A.                                     |                       | AEROMASTER AIRWAYS S.A.                             | RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD S.A.                             |
| MEGAMICRO S.A.  |                       | CAMPO PUMA ORIENTE S.A.                             | DIACELEC S.A.   |
| FERRO TORRE SA  |                       | SERVICIOS INTEGRADOS DE INGENIERIA, SMARTPRO S.A.   | URBANO EXPRESS S.A. RAPIEXX                                 |
| IMPORTADORA VEGA S.A.   |                       | CORPORACION CASABACA HOLDING S.A.                   | MC CANN ERICKSON ECUADOR PUBLICIDAD SA                      |
| MAXDRIVE S.A.   |                       | ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.                    | FORESTAL BOSQUEPALM CIA.LTDA.                               |
| SONY INTER-AMERICAN, S.A.   |                       | WESTERN PHARMACEUTICAL S.A.                         | XEROX DEL ECUADOR SA  |
| MUNDO DEPORTIVO MEDEPORT S.A.                                     |                       | ROAD TRACK ECUADOR CIA. LTDA.                       | CORPMUNAB CIA. LTDA.  |
| DUKE ENERGY INTERNATIONAL DEL ECUADOR CIA. LTDA.                  |                       | DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.                          | CENTURION AIR CARGO, INC.                                   |
| TEJIDOS PINTEX SA   |                       | HOLDINGPESA S.A.                                    | CONSTRUCTORA HIDROBO ESTRADA S.A.                           |
| MERCK SHARP & DOHME (INTER CORPORATION)                           |                       | CONSTRUCCIONES Y PRESTACIONES PETROLERAS S.A. CPP   | ZTE CORPORATION   |
| IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.                          |                       | SOCIEDAD ANONIMA IMPORTADORA ANDINA SAIA            | GRUMANHER S.A.  |
| TECFOOD SERVICIOS DE ALIMENTACION S.A.                            |                       | CONSTRUCTORA NACIONAL S.A.                          | AKROS CIA. LTDA.  |
| BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.                              |                       | DILIPA, DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y PAPELERIA C.LTDA. | GRUASATLAS C LTDA   |
| MAKIBER, S.A.   |                       | CENTRO COMERCIAL EL CONDADO SA                      | CINASCAR DE ECUADOR S.A.                                    |
| BAXTER ECUADOR S.A.   |                       | MEAD JOHNSON NUTRITION (ECUADOR) CIA. LTDA.         | QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.                                 |
| IMPORDENIM IMPORTADORA TEXTIL CIA. LTDA.                          |                       | SERVICIOS DE SEGURIDAD ARMILED CIA. LTDA.           | SAXON ENERGY SERVICES DEL ECUADOR S.A.                      |
| DELLTEX INDUSTRIAL SA   |                       | PALPAILON S.A                                       | MEDICINA PREPAGADA  |

|  |  |   |                 |
|--|--|---|-----------------|
|  |  |   | CRUZBLANCA S.A. |
| <b>AMAZONASHOT (HOTELERIA, ORGANIZACIONES Y TURISMO) S.A.</b>  | CHINA CAMC ENGINEERING CO., LTD.                       | PONCE YEPES CIA DE COMERCIO S.A.  |                 |
| <b>STARMOTORS S.A.</b>   | COHECO S.A.  | ASIACAR S.A.  |                 |
| <b>TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOL CIA. LTDA.</b> | FATOSLA C.A  | DYGOIL CONSULTORIA Y SERVICIOS PETROLEROS C.L.                          |                 |
| <b>HARBIN ELECTRIC INTERNATIONAL CO., LTD.</b>                 | CONSORCIO DEL PICHINCHA S.A. CONDELPI                  | ENGEVIX ENGENHARIA S/A  |                 |
| <b>CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.</b>                        | SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA ELORDEÑO S.A.             | TUBOSCOPE VETCO INTERNATIONAL INC                                       |                 |
| <b>AUTOMOTORES ANDINA SA</b>                                   | EMSAAIRPORT SERVICES CEM                               | INACORPSA DEL ECUADOR S.A.  |                 |
| <b>IMPRENTA MARISCAL CIA LTDA</b>                              | CORPORACION DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. CORDIALSA  | METALTRONIC S.A.  |                 |
| <b>ELABORADOS CARNICOS SA ECARNI</b>                           | ALVAREZ BARBA SA                                       | QMAXECUADOR S.A.  |                 |
| <b>INTRANS ECUADOR S.A.</b>                                    | FORESTAL FORESVERGEL CIA. LTDA.                        | RECORDMOTOR SA  |                 |
| <b>TELEVISORA NACIONAL COMPANIA ANONIMA TELENACIONAL CA</b>    | CENTROS COMERCIALES DEL ECUADOR CA                     | DPM INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA.                                     |                 |
| <b>GRUPO FUTURO GRUFUSA S.A.</b>                               | MAKROCEL CIA. LTDA                                     | CPTDC CHINA PETROLEUM TECHNOLOGY & DEVELOPMENT CORPORATION ECUADOR S.A. |                 |
| <b>ECUATORIANA DE ARTEFACTOS SA ECASA</b>                      | CORPORACION CFC S.A.                                   | JARDINES DEL VALLE JADEVAL CIA. LTDA.                                   |                 |
| <b>HYUNMOTOR S.A.</b>  | COMPANIA PETROLERA SAN FERNANDO COMESANFER S.A.        | AGROPESA, INDUSTRIA AGROPECUARIA ECUATORIANA SA                         |                 |
| <b>TECNOQUIMICAS ECUADOR S.A.</b>                              | PROMOTORES MEDICOS LATINOAMERICANOS LATINOMEDICAL S.A. | BICO INTERNACIONAL S.A.   |                 |
| <b>LILE S.A.</b>   | ADITMAQ ADITIVOS Y MAQUINARIAS CIA. LTDA.              | PF GROUP S.A.   |                 |
| <b>TIENDEC S.A.</b>  | MEGADATOS S.A.   | SUPERMERCADOS MAGDA S.A.  |                 |
| <b>ENERGYGAS S.A.</b>  | MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA LTDA                     | AUDESUR S.A.  |                 |
| <b>SINCLAIR SUN CHEMICAL ECUADOR S.A.</b>                      | SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A.                    | INVERSIONES FERRAZANO SA  |                 |
| <b>PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A. PROPANDINA</b>            | HOLDING DE EMPRESAS ECUATORIANAS HOLDECUADOR S.A.      | PUNTONET S.A.   |                 |
| <b>CREDI FE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL S.A.</b>               | TRANSMERQUIM DE ECUADOR S.A.                           | MEDISYSTEM HOLDING S.A.   |                 |
| <b>SINTOFIL C.A.</b>   | MOSUMI S.A.  | CONDUTO HOLDING S.A.  |                 |
| <b>CINEMARK DEL ECUADOR S.A.</b>                               | COMPTECO COMPRA POR TELEFONO CONSORCIO COMERCIAL S.A.  | PLAN AUTOMOTOR ECUATORIANO S.A. PLANAUTOMOTOR                           |                 |
| <b>TEXTILES EL RAYO S.A.</b>                                   | DISTRIBUIDORA COLOMBINA DEL ECUADOR S.A.               | REPRESENTACIONES REPMAJUSA S.A.   |                 |
| <b>SHEMLON S.A.</b>  | MOVILWAY ECUADOR S.A.                                  | SONDA DEL ECUADOR ECUASONDA S.A.  |                 |
| <b>CONSTRUCTORA DE LOS ANDES COANDES C LTDA</b>                | INGESA S.A.  | MURRIN CORP.  |                 |
| <b>GEOPETSA SERVICIOS PETROLEROS S.A.</b>                      | PEC PROJECT ENGINEERING & CONSTRUCTION CIA. LTDA       | PROMOTORA HOTEL DANN CARLTON QUITO, PROMODANN CIA. LTDA.                |                 |
| <b>BEIERSDORF S.A.</b>   | ARBECUADOR CIA. LTDA.                                  | CORPIDE CORPORACION PUBLICITARIA INTEGRAL DELTA C LTDA                  |                 |
| <b>BINARIA SISTEMAS S.A.</b>                                   | GUTIERREZ NAVAS SU FERRETERIA C LTDA                   | INGENIERO J. ESPINOSA Z. S.A.   |                 |
| <b>PARMALAT DEL ECUADOR S.A.</b>                               | S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.                          | GRANTMINING S.A.  |                 |
| <b>NINTANGA S.A.</b>   | TRANS AMERICAN AIR LINES S.A.                          | ADRIALPETRO PETROLEUM SERVICES S.A.                                     |                 |
| <b>TELVENT TRAFICO Y TRANSPORTE S.A.</b>                       | NEW BEVERAGES DE ECUADOR S.A.                          | JARRIN CARRERA CIA LTDA.  |                 |

|   |   |   |       |
|---|---|---|-------|
| <b>FIRMESA INDUSTRIAL C LTDA</b>                  | ECUADORTLC S.A                                      | SERVICIOS EJECUTIVOS SAEREO S.A.          | AEROS |
| <b>OPTICA LOS ANDES C LTDA</b>                    | EDUCTRADE S.A.                                      | ECUAWAGEN S.A.                            |       |
| <b>MOTORES DEL ECUADOR ECUAMOTORS S.A</b>         | MILDEPORTES S.A.                                    | INTEM S.A. INTERMEDIARIOS EMPRESARIALES   |       |
| <b>HAVELLS SYLVANIA N.V.</b>                      | TAMPA CARGO S.A.                                    | DOMIZIL MUEBLES Y AUTOPARTES SA           |       |
| <b>ACEROSCENTER CIA. LTDA</b>                     | CASA MOELLER MARTINEZ CA                            | ESAIN SA                                  |       |
| <b>TASKI S.A.</b>                                 | OLEAGINOSAS DEL CASTILLO OLEOCASTILLO S.A.          | INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A      |       |
| <b>CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.</b> | NIPRO MEDICAL CORPORATION                           | IMPORTACIONES KAO C LTDA                  |       |
| <b>UNNOMOTORS CIA. LTDA.</b>                      | AGENCIAS REPRESENTACIONES CORDOVEZ SA               | Y UNNOCYCLES CIA. LTDA.                   |       |
| <b>IVANHOE ENERGY ECUADOR INC.</b>                | INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES SA                  | PROYECTOS INTEGRALES DEL ECUADOR PIL S.A. |       |
| <b>GRUPOFARMA DEL ECUADOR S.A.</b>                | BAKER PETROLITE DEL ECUADOR S.A.                    | GRAPHICSOURCE C.A.                        |       |
| <b>FABRINORTE CIA. LTDA.</b>                      | OSCAR SALAZAR PINTO OSP COMERCIALIZADORA CIA. LTDA. |   |       |
| <b>MATALLANA S.A.</b>                             | DURALLANTA SA                                       |   |       |
| <b>ABB ECUADOR S.A.</b>                           | LA CUADRA COMPAÑIA INMOBILIARIA                     |   |       |

Tomado de Superintendencia de Compañías

## ANEXO 2

### RANKING *GREAT PLACE TO WORK* COMPAÑÍAS ECUADOR 2012

*Great Place to Work* es una empresa internacional de investigación, asesoría y capacitación que permite que las empresas a nivel mundial generen y mantengan un excelente clima organizacional en el desempeño diario de sus funciones y operaciones. La empresa realiza un reporte anual de las mejores compañías que cumplen con los requisitos necesarios por tener una cultural laboral de calidad. (Great Place to Work ECUADOR, 2013)

A continuación se presentan las mejores empresas para trabajar en el Ecuador:

| Ranking Más de 500 colaboradores (2012) |                    |  |           |
|---|--------------------|--|-----------|
| EMPRESA                                 | COLABORA-<br>DORES | INDUSTRIA  | PROPIEDAD |
| Telefonica                              | 1164               | Telecomunicaciones   | Privada   |
| McDonald's                              | 1100               | Servicio de comidas y bebidas                                  | Privada   |
| Kimberly                                | 712                | Manufactura y Producción                                       | Privada   |
| Fybeca                                  | 1834               |  | Privada   |
| Corporación<br>Salud                    | 1416               | Servicios Financieros y Seguros<br>de Vida                     | Privada   |
| Pacificard                              | 661                | Servicios Financieros y Seguros-<br>Banca y créditos bancarios | Privada   |

Tomado de *Great Place to Work* – Ecuador

| Ranking Más de 500 colaboradores (2012) |                    |  |           |
|---|--------------------|--|-----------|
| EMPRESA                                 | COLABORA-<br>DORES | INDUSTRIA  | PROPIEDAD |
| Banco General<br>Rumiñahui              | 448                | Servicios Financieros y Seguros- Banca<br>y créditos bancarios | Privada   |
| Ace Seguros                             | 84                 | Servicios Financieros y Seguros                                | Privada   |

|                                    |     |   |             |
|------------------------------------|-----|---|-------------|
| <b>Kraft Foods Ecuador S.A.</b>    | 275 | Manufactura y Producción                          | Privada     |
| <b>Floreloy</b>                    | 165 |   | Privada     |
| <b>La Joya-Dismedsa</b>            | 123 | Construcción                                      | Privada     |
| <b>Indura Ecuador</b>              | 159 | Servicios Industriales                            | Privada     |
| <b>Ciudad Celeste-Corpacel</b>     | 86  | Construcción                                      | Privada     |
| <b>IBM</b>                         | 122 | Información y Tecnología                          | Privada     |
| <b>Villa del Rey</b>               | 105 | Construcción                                      | Privada     |
| <b>Cooprogreso</b>                 | 414 | Servicios Financieros y Seguros                   |             |
| <b>Villa Club-Corsam</b>           | 137 | Construcción                                      | Privada     |
| <b>Novartis</b>                    | 207 | Farmacéutica y Biotecnología                      | Privada     |
| <b>Tecnandina</b>                  | 190 | Farmacéutica y Biotecnología                      | Privada     |
| <b>DKMS</b>                        | 146 | Construcción                                      | Privada     |
| <b>Coopmego</b>                    | 219 | Servicios Financieros y Seguros                   | Cooperativa |
| <b>Chaide y Chaide</b>             | 398 | Manufactura y Producción (Hogar)                  | Privada     |
| <b>Laboratorios Siegfried S.A.</b> | 150 | Farmacéutica y Biotecnología                      | Privada     |
| <b>Equivida</b>                    | 279 | Servicios Financieros y Seguros                   | Privada     |
| <b>Directv</b>                     | 151 |   | Privada     |
| <b>Hotel Mercure</b>               | 138 | Hospitalidad y Turismo                            | Privada     |
| <b>Metropolitan Touring</b>        | 200 | Servicios Profesionales- Administración de viajes | Privada     |
| <b>PDVSA Ecuador</b>               | 145 | Manufactura y Producción                          | Gobierno    |

Tomado de Great Place to Work- Ecuador

## ANEXO 3

### REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MATERIALES

#### Inversiones

| Inversiones  |          |                |                     |
|--|----------|----------------|---------------------|
| DESCRIPCIÓN  | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL               |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>                                   |          |                | <b>\$ 9.503,00</b>  |
| Escritorios Funcionales                                    | 6        | \$ 590,00      | \$ 3.540,00         |
| Juego de sala de espera                                    | 1        | \$ 420,00      | \$ 420,00           |
| Sala de Juntas   | 1        | \$ 795,00      | \$ 795,00           |
| Sillones Presidenciales                                    | 6        | \$ 220,00      | \$ 1.320,00         |
| Sillas Normales  | 12       | \$ 66,00       | \$ 792,00           |
| Archivadores Aéreos  | 6        | \$ 135,00      | \$ 810,00           |
| Archivadores Gaveta  | 2        | \$ 120,00      | \$ 240,00           |
| Cafetera   | 1        | \$ 33,00       | \$ 33,00            |
| Microondas   | 1        | \$ 79,00       | \$ 79,00            |
| Divisiones Modulares en Melaminico y Vidrio<br>1.80m*1,60m | 6        | \$ 219,00      | \$ 1.314,00         |
| Dispensador de Agua  | 1        | \$ 160,00      | \$ 160,00           |
| <b>EQUIPOS</b>   |          |                | <b>\$ 2.204,00</b>  |
| Teléfonos  | 6        | \$ 26,00       | \$ 156,00           |
| Televisiones Plasma  | 2        | \$ 850,00      | \$ 1.700,00         |
| Central Telefónica   | 1        | \$ 348,00      | \$ 348,00           |
| <b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>                              |          |                | <b>\$ 8.282,00</b>  |
| Computador Portatil  | 6        | \$ 685,00      | \$ 4.110,00         |
| Licencias  | 2        | \$ 1.000,00    | \$ 2.000,00         |
| Software   | 1        | \$ 2.000,00    | \$ 2.000,00         |
| Impresora Multifuncional                                   | 2        | \$ 86,00       | \$ 172,00           |
|  |          |                |                     |
| <b>TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS</b>                        |          |                | <b>\$ 19.989,00</b> |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                                  |          |                | <b>\$ 63.587,57</b> |
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>                             |          |                | <b>\$ 83.576,57</b> |

## Cotizaciones

### Mercado Libre



**Cafetera** Oster 12 Tazas Mod. Bvstdcsk13

U\$S 33<sup>00</sup>



**Microondas** Electrolux 0.7 Pies Blanco Circuit Shop

U\$S 79<sup>99</sup>



**Telefono Inalambrico** Panasonic

U\$S 26<sup>00</sup>



**Dispensador De Agua** Helada Y Caliente Incluye Compresor Tcd

Ideal Oficinas Restaurantes, Hoteles, Catering, Delicatesse

U\$S 160<sup>00</sup>



**Archivador Vertical** 3 Gavetas

U\$S 120<sup>00</sup>



**Televisor Samsung Plasma** 43 PI43e400

ALMACENES -- PANAMA ---- Quito - Ambato ----

U\$S 849<sup>98</sup>

Tomado de Mercadolibre.com.ec

### Créditos Económicos



**Notebook Hp Pavilion**

\$681.45  Comprar



**Impresora Multifuncion Todo en Uno**

\$85.52  Comprar




**Hp Pavilion All-in-one Pc**

\$836.80  Comprar

Tomado de Creditoseconomicos.com

## Muebli Center

|  |  |            |                    |
|--|--|------------|--------------------|
| Quito, 7 DE MARZO 2014   |  |            |                    |
| <b>CLIENTE: Samantha Vernaza</b>   |  |            |                    |
| CANTIDAD   | DESCRIPCION  | P.UNITARIO | P. TOTAL           |
| 6  | Sillon tipo presidente importado, con regulaciones neumáticas tipo malla     | \$ 220,00  | \$ 1.320,00        |
| 6  | Estación gerencial de trabajo de 1,8 x 1,8 con cajonera y faldón en MEL 25mm | \$ 590,00  | \$ 3.540,00        |
| 12   | Sillas importada fija estructura cromada, cuerina                            | \$ 66,00   | \$ 792,00          |
| 1  | Mesa de reuniones 2,4 x 1,2 en fórmica y canaleta pasa cables                | \$ 795,00  | \$ 795,00          |
| 2  | Tandem bipersonal importado movie  | \$ 300,00  | \$ 600,00          |
| 1  | Mesa de centro base metálica y vidrio  | \$ 120,00  | \$ 120,00          |
| 4  | Archivador aéreo metálico pintura al horno con cerradura                     | \$ 135,00  | \$ 540,00          |
| <b>SUBTOTAL</b>  |  |            | <b>\$ 7.707,00</b> |
| <b>Precios no incluyen IVA</b>   |  |            |                    |
| <b>TIEMPO DE ENTREGA</b>   |  |            |                    |
| 12 DIAS LABORABLES   |  |            |                    |
| <b>FORMA DE PAGO</b>   |  |            |                    |
| CONTRAENTREGA  |  |            |                    |
| <b>VALIDEZ DE LA PROFORMA</b>  |  |            |                    |
| 60 DIAS  |  |            |                    |
| Atentamente,   |  |            |                    |
| Arq. Alejandra Ortiz   |  |            |                    |
| <b>Mueblicenter</b>  |  |            |                    |
| 0984608608   |  |            |                    |



## ANEXO 4

### PLAN FINANCIERO

#### 4.1 Estado de resultados actual y proyectado

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO     |                 |                 |                  |                  |                  |
|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
|   | Año 1           | Año 2           | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
| <b>INGRESOS</b>                               | <b>180.000</b>  | <b>233.055</b>  | <b>525.707</b>   | <b>638.981</b>   | <b>771.218</b>   |
| Paquete 1                                     | 45.000          | 62.148          | 112.651          | 150.021          | 172.660          |
| Paquete 2                                     | 75.000          | 77.685          | 187.754          | 222.256          | 287.770          |
| Paquete 3                                     | 60.000          | 93.222          | 225.302          | 266.704          | 310.788          |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>                       | <b>(72.000)</b> | <b>(93.224)</b> | <b>(210.287)</b> | <b>(255.595)</b> | <b>(308.487)</b> |
| Paquete 1                                     | (18.000)        | (24.860)        | (45.059)         | (60.003)         | (69.060)         |
| Paquete 2                                     | (30.000)        | (31.074)        | (75.103)         | (88.904)         | (115.110)        |
| Paquete 3                                     | (24.000)        | (37.290)        | (90.125)         | (106.688)        | (124.317)        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                         | <b>108.000</b>  | <b>139.831</b>  | <b>315.420</b>   | <b>383.386</b>   | <b>462.731</b>   |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES</b> | <b>(84.760)</b> | <b>(81.310)</b> | <b>(89.077)</b>  | <b>(90.327)</b>  | <b>(94.627)</b>  |
| Gastos de depreciación                        | (3.931)         | (3.931)         | (3.931)          | (1.171)          | (1.171)          |
| Sueldos y salarios                            | (52.613)        | (56.061)        | (60.218)         | (62.382)         | (64.627)         |
| Arriendos                                     | (7.200)         | (7.452)         | (7.716)          | (7.992)          | (8.280)          |
| Luz, agua, internet                           | (2.400)         | (2.484)         | (2.568)          | (2.664)          | (2.760)          |
| Útiles de oficina                             | (1.200)         | (1.248)         | (1.296)          | (1.344)          | (1.392)          |
| Alícuota                                      | (1.800)         | (1.860)         | (1.932)          | (2.004)          | (2.076)          |
| Seguros                                       | (3.600)         | (3.729)         | (3.862)          | (4.000)          | (4.143)          |
| Patente municipal, aporte Super. Cías.        | (233)           | (241)           | (250)            | (259)            | (268)            |
| Otros gastos administrativos                  | (1.800)         | (2.331)         | (5.257)          | (6.390)          | (7.712)          |
| recursos humanos                              | (1.200)         | (1.248)         | (1.296)          | (1.344)          | (1.392)          |

|   |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Contabilidad                            | (700)            | (725)            | (751)            | (778)            | (806)            |
| Gastos pre operacionales                | (8.083)          |                  |                  |                  |                  |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                  | <b>(74.947)</b>  | <b>(82.655)</b>  | <b>(107.454)</b> | <b>(112.242)</b> | <b>(135.604)</b> |
| Sueldos y salarios                      | (66.647)         | (73.598)         | (93.225)         | (96.556)         | (118.262)        |
| Capacitación                            | (5.000)          | (5.179)          | (5.364)          | (5.556)          | (5.755)          |
| Gastos de publicidad                    | (1.800)          | (2.331)          | (5.257)          | (6.390)          | (7.712)          |
| Movilización                            | (1.500)          | (1.548)          | (1.608)          | (1.668)          | (1.728)          |
| Viáticos                                | -                | -                | (2.000)          | (2.072)          | (2.146)          |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                     | <b>(159.708)</b> | <b>(163.965)</b> | <b>(196.531)</b> | <b>(202.569)</b> | <b>(230.230)</b> |
| Utilidad Operativa                      | (51.708)         | (24.134)         | 118.889          | 180.817          | 232.501          |
| Interés Préstamos                       | (5.218)          | (4.283)          | (3.238)          | (2.070)          | (764)            |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>         | <b>(5.218)</b>   | <b>(4.283)</b>   | <b>(3.238)</b>   | <b>(2.070)</b>   | <b>(764)</b>     |
| <b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b> | <b>(56.925)</b>  | <b>(28.417)</b>  | <b>115.651</b>   | <b>178.747</b>   | <b>231.737</b>   |
| Impuestos y participación laboral       | -                | -                | (38.974)         | (60.238)         | (78.095)         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                    | <b>(56.925)</b>  | <b>(28.417)</b>  | <b>76.676</b>    | <b>118.510</b>   | <b>153.641</b>   |
| Retenidos                               | (56.925)         | (28.417)         | 38.338           | 59.255           | 76.821           |
| Distribuidos                            | -                | -                | 38.338           | 59.255           | 76.821           |

## 4.2 Balance general actual y proyectado

| Balance General Proyectado    |          |          |          |          |          |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                               | Año 1    | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
| <b>ACTIVOS</b>                |          |          |          |          |          |
| Caja                          | (2.882)  | (37.864) | (14.523) | 31.336   | 92.870   |
| Cuentas x cobrar              | 15.000   | 19.421   | 43.809   | 53.248   | 64.268   |
| Inventarios                   |          |          |          |          |          |
| Activos corrientes            | 12.118   | (18.443) | 29.286   | 84.584   | 157.138  |
| Muebles y enseres             | 9.503    | 9.503    | 9.503    | 9.503    | 9.503    |
| Equipos                       | 2.204    | 2.204    | 2.204    | 2.204    | 2.204    |
| Hardware                      | 8.282    | 8.282    | 8.282    | 8.282    | 8.282    |
| Dep. Acumulada                | (3.931)  | (7.863)  | (11.794) | (12.965) | (14.136) |
| Activos Fijos netos           | 16.058   | 12.126   | 8.195    | 7.024    | 5.854    |
| Total activos                 | 28.175   | (6.316)  | 37.481   | 91.608   | 162.991  |
| <b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>   |          |          |          |          |          |
| Cuentas por pagar corto plazo | 9.450    | 12.236   | 27.600   | 33.547   | 40.489   |
| Pasivos Corrientes            | 9.450    | 12.236   | 27.600   | 33.547   | 40.489   |
| Deuda largo plazo bancos      | 42.220   | 33.359   | 23.454   | 12.380   | 0        |
| Total pasivos largo plazo     | 42.220   | 33.359   | 23.454   | 12.380   | 0        |
| Capital social                | 33.431   | 33.431   | 33.431   | 33.431   | 33.431   |
| Utilidades retenidas          | (56.925) | (85.342) | (47.004) | 12.251   | 89.072   |
| Reservas                      |          |          |          |          |          |
| Total patrimonio              | (23.495) | (51.911) | (13.573) | 45.682   | 122.502  |
| Total pasivo y patrimonio     | 28.175   | (6.316)  | 37.481   | 91.608   | 162.991  |
| CHECK: assets - liabs&nw      | -        | -        | -        | -        | -        |

### 4.3 Estado de Flujos

| Flujo de Fondos Esperado        |                 |                 |                 |                |                |                |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| AÑOS                            | AÑO 0           | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3          | AÑO 4          | AÑO 5          |
| <b>INGRESOS</b>                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Ingresos Operativos             |                 | 180.000         | 233.055         | 525.707        | 638.981        | 771.218        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>           |                 | <b>180.000</b>  | <b>233.055</b>  | <b>525.707</b> | <b>638.981</b> | <b>771.218</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                 |                 |                 |                |                |                |
| Costos                          |                 | 72.000          | 93.224          | 210.287        | 255.595        | 308.487        |
| Gastos                          |                 | 159.708         | 163.965         | 196.531        | 202.569        | 230.230        |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                 | 3.931           | 3.931           | 3.931          | 1.171          | 1.171          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            |                 | <b>235.639</b>  | <b>261.120</b>  | <b>410.750</b> | <b>459.335</b> | <b>539.888</b> |
| <b>UAI</b>                      |                 | <b>(55.639)</b> | <b>(28.065)</b> | <b>114.957</b> | <b>179.646</b> | <b>231.330</b> |
| Intereses                       |                 | 5.218           | 4.283           | 3.238          | 2.070          | 764            |
| <b>UAI</b>                      |                 | <b>(60.857)</b> | <b>(32.348)</b> | <b>111.719</b> | <b>177.577</b> | <b>230.566</b> |
| Part. Trabajadores 15%          |                 | -               | -               | 17.244         | 26.947         | 34.699         |
| <b>Total antes Imp. Renta</b>   |                 | <b>(60.857)</b> | <b>(32.348)</b> | <b>94.476</b>  | <b>150.630</b> | <b>195.867</b> |
| Imp. a la Renta 22%             |                 | -               | -               | (20.785)       | (33.139)       | (43.091)       |
| <b>UN</b>                       |                 | <b>(60.857)</b> | <b>(32.348)</b> | <b>73.691</b>  | <b>117.491</b> | <b>152.776</b> |
| Depreciaciones y Amortizaciones |                 | 3.931           | 3.931           | 3.931          | 1.171          | 1.171          |
| Variacion de capital de Trabajo |                 | (6.000)         | (1.768)         | (9.755)        | (3.776)        | (4.408)        |
| Inversiones                     | (83.577)        |                 |                 |                |                |                |
| <b>Total</b>                    | <b>(83.577)</b> | <b>(62.925)</b> | <b>(30.185)</b> | <b>67.868</b>  | <b>114.886</b> | <b>149.538</b> |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Valor Actual Neto</b>                     | <b>\$42.875,36</b> |
| <b>B/C</b>                                   | <b>1,57</b>        |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b>               | <b>19,52%</b>      |
| <b>Plazo de recuperación de la inversión</b> | 4.46 años          |

| ÍNDICES DE RENTABILIDAD                 |         |         |        |         |         |
|---|---------|---------|--------|---------|---------|
| Utilidad neta después impuesto / Ventas | -33,81% | -13,88% | 14,02% | 18,39%  | 19,81%  |
| Retorno sobre la Inversión Total        | -72,82% | -38,70% | 88,17% | 140,58% | 182,80% |
| Retorno para el inversionista           | -188%   | -90%    | 203%   | 344%    | 447%    |