



Escuela de Administración

**Perspectivas y evaluación de las plataformas de streaming**

Trabajo de grado

Autores:

Gabriela González Osuna (Administración de Negocios Internacionales)

Santiago Lizarazo Yaruro (Administración de Negocios Internacionales)

Daniela Osma Lozada (Administración de Negocios Internacionales)

Bogotá, D.C, Colombia

Diciembre de 2025



Escuela de Administración

**Perspectivas y evaluación de las plataformas de streaming**

Trabajo de grado

Autores:

Gabriela González Osuna (Administración de Negocios Internacionales)

Santiago Lizarazo Yaruro (Administración de Negocios Internacionales)

Daniela Osma Lozada (Administración de Negocios Internacionales)

Tutores:

Alejandro José Useche Arévalo

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Bogotá, D.C, Colombia

Diciembre de 2025

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título **“Perspectivas y evaluación de las plataformas de streaming”**, en la opción de grado de PADE 2 y que por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Gabriela González Osuna

Daniela Osma Lozada

Santiago Lizarazo Yaruro

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Gabriela González Osuna

Daniela Osma Lozada

Santiago Lizarazo Yaruro

## Tabla de contenido

Declaración de originalidad y autonomía .....	3
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	4
Glosario.....	10
Resumen.....	11
Palabras clave.....	11
Abstract.....	11
Keywords .....	12
1. Introducción .....	13
2. Sector .....	14
3. Empresas .....	15
4. Prueba de hacinamiento cuantitativo .....	16
5. Prueba de hacinamiento cualitativo .....	19
6. Panorama competitivo .....	22
6.1 Encuesta .....	22
6.2 Cube Market.....	24
7. Fuerzas de mercado.....	30
8. Estudio de competidores .....	35
8.1 Supuestos .....	35
8.2 Erosión .....	36
8.3 Crecimiento potencial sostenible .....	38
9. Conclusión de panorama competitivo.....	44
10. Introducción a la evaluación financiera de las ideas de negocio .....	46
11. Selección tres ideas de negocio.....	47
11.1 Juegos vinculados a series .....	47
11.1.1 Punto de equilibrio y margen de contribución .....	47
11.1.2 Balance inicial.....	53

11.1.3 Competidores .....	55
11.1.4 Ventajas y desventajas .....	57
11.2 Multijugador .....	58
11.2.1 Punto de equilibrio y margen de contribución .....	58
11.2.2 Balance inicial.....	63
11.2.3 Competidores .....	65
11.2.4 Ventajas y desventajas .....	66
11.3 Watch Parties .....	67
11.3.1 Costos fijos mensuales – Watch Party .....	69
11.3.2 Costos variables – Watch Party .....	71
11.3.3 Margen de contribución y punto de equilibrio – Watch Party .....	72
11.3.4 Inversión inicial y balance general – Watch Party.....	73
11.3.5 Competidores – Watch Party .....	75
11.3.6 Ventajas y desventajas – Watch Party .....	77
12. Selección de idea final .....	80
12.1 Flujo de caja año 1 .....	80
12.2 Flujo de caja año 2 .....	82
12.3 Flujo de caja año 3 .....	83
12.4 Estado de resultados.....	85
12.5 Balance general.....	86
12.6 Indicadores.....	87
13. Conclusiones.....	93
14. Referencias.....	94

## Índice de tablas

Tabla 1 Suscriptores de plataformas de streaming (2020–2024, en millones) .....	16
Tabla 2 Ranking de plataformas de streaming.....	18
Tabla 3 Importancia de cada factor en las plataformas de streaming .....	20
Tabla 4 Posicionamiento de cada empresa con hacinamiento cualitativo .....	21
Tabla 5 Porcentajes resultantes de la encuesta. ....	22
Tabla 6 Barreras de entrada .....	30
Tabla 7 Barreras de salida.....	31
Tabla 8 Nivel de rivalidad entre competidores existentes. ....	31
Tabla 9 Poder de negociación de compradores.....	32
Tabla 10 Riesgo de ingreso.....	33
Tabla 11 Poder de negociación de proveedores.....	34
Tabla 12 Bienes sustitutos. ....	34
Tabla 13 Tasa de crecimiento de utilidad e ingresos (2021-2024) .....	37
Tabla 14 Índices de estrategia y productividad (2021-2024).....	37
Tabla 15 CPS Netflix .....	40
Tabla 16 CPS Disney+.....	40
Tabla 17 CPS Amazon Prime .....	42
Tabla 18 CPS HBO Max.....	43
Tabla 19 Costos fijos juegos vinculados a series.....	49
Tabla 20 Costos variables juegos vinculados a series .....	50
Tabla 21 Gastos juegos vinculados a series .....	51
Tabla 22 Precio, Margen de contribución y Punto de Equilibrio de juegos vinculados a series .....	53
Tabla 23 Balance inicial de proyecto juegos vinculados a series .....	54
Tabla 24 Inversión inicial .....	55
Tabla 25 Costos fijos multijugador.....	60
Tabla 26 Costos variables minijuegos multijugador.....	61

Tabla 27 Gastos juegos multijugador .....	62
Tabla 28 Precio, Margen de contribución y Punto de Equilibrio de juegos multijugador.	62
Tabla 29 Balance inicial multijugador .....	64
Tabla 30 Inversión inicial multijugador .....	65
Tabla 31 Costos fijos mensuales Watch Party .....	70
Tabla 32 Costos variables Watch Party .....	71
Tabla 33 Margen de contribución y punto de equilibrio.....	73
Tabla 34 Inversión inicial Watch Party .....	74
Tabla 35 Balance inicial del proyecto Watch Party .....	74
Tabla 36 Flujo de caja año 1 Multijugador .....	82
Tabla 37 Flujo de caja año 2 Multijugador .....	83
Tabla 38 Flujo de caja año 3 Multijugador .....	84
Tabla 39 Estado de resultados y amortización.....	85
Tabla 40 Estado de situación financiera proyectado.....	87
Tabla 41 Tabla de indicadores financieros.....	89
Tabla 42 Tabla de indicadores de inversión.....	91

## Índice de figuras

Figura 1 Porcentaje de participación de plataformas de streaming (2020-2024, en millón) ...	17
Figura 2 Grados de concentración de 81% a 100% en el sector TIC .....	25
Figura 3 Espacios de mercado disponibles en el panorama de dos dimensiones .....	25
Figura 4 Matriz T: Plataformas de streaming .....	26
Figura 5 Visualización de tres dimensiones del panorama .....	27
Figura 6 Visualización de las variedades .....	28
Figura 7 Visualización de las necesidades .....	28
Figura 8 Visualización de los canales .....	29
Figura 9 Erosión de estrategia y productividad.....	38
Figura 10 Fórmula CPS .....	38
Figura 11 Formula Punto de Equilibrio .....	63

## Glosario

**Crecimiento potencial sostenible:** capacidad de una empresa para mantener un crecimiento equilibrado entre sus recursos internos y externos a lo largo del tiempo.

**Cube Market:** herramienta de análisis competitivo que permite visualizar el grado de concentración del mercado a partir de encuestas y datos de consumo.

**Erosión de la estrategia:** situación en la que una empresa aumenta sus utilidades sin lograr un crecimiento proporcional en ingresos o sostenibilidad.

**Factor de hacinamiento:** variable utilizada para comparar empresas según su rendimiento en aspectos como servicio, innovación, precio o seguridad.

**Gamificación:** estrategia que aplica elementos de juego en contextos no lúdicos para aumentar la participación y el compromiso.

**Streaming:** tecnología que permite la transmisión de contenido audiovisual en tiempo real sin necesidad de descarga previa.

**Suscriptor:** usuario que paga una tarifa periódica por acceder a los servicios de una plataforma digital.

**Watch Party:** función que permite a varios usuarios ver contenido simultáneamente desde diferentes lugares.

## **Resumen**

El presente trabajo analiza el panorama competitivo y financiero de cuatro de las principales plataformas de streaming: Netflix, Disney+, Amazon Prime Video y HBO Max. A través de un estudio cuantitativo y cualitativo, se examinan factores como el número de suscriptores, desempeño financiero, innovación, precio, marketing y servicio, con el fin de determinar la posición de cada empresa en el mercado global del entretenimiento digital. Los resultados muestran una alta concentración del sector, con Netflix como líder indiscutible en suscripciones y crecimiento sostenible. Adicionalmente, se propone para Disney+ la implementación de tres ideas de negocio innovadoras, juegos vinculados a series, modo multijugador y Watch Parties, orientadas a fortalecer su fidelización de usuarios y expandir su posicionamiento competitivo.

## **Palabras clave**

Plataformas de streaming, competitividad, análisis financiero, innovación, fidelización, entretenimiento digital.

## **Abstract**

This study analyzes the competitive and financial landscape of four of the main streaming platforms: Netflix, Disney+, Amazon Prime Video, and HBO Max. Through a quantitative and qualitative study, factors such as the number of subscribers, financial performance, innovation, pricing, marketing, and service are examined to determine each company's position in the global digital entertainment market. The results show a high level of market

concentration, with Netflix standing out as the undisputed leader in subscriptions and sustainable growth. Additionally, three innovative business ideas are proposed for Disney+ series-linked games, multiplayer mode, and Watch Parties aimed at strengthening user loyalty and expanding its competitive positioning. One of these ideas is then selected for a detailed financial analysis.

### **Keywords**

Streaming platforms, competitiveness, financial analysis, innovation, loyalty, digital entertainment.

## 1. Introducción

El objetivo de esta investigación es analizar cómo se encuentra y qué tan competitivo es el modelo de negocio de las plataformas de streaming. Para esto se eligieron cuatro empresas representativas del sector, como son Netflix, HBO Max, Amazon Prime y Disney +.

En los últimos años el sector de streaming se ha convertido en uno de los más dinámicos del sector digital, donde las diferencias entre plataformas son poco percibidas por el consumidor. Según Statista (2025), se proyecta que los ingresos del mercado mundial alcancen los 119 mil millones de USD en 2025, con un crecimiento anual esperado de 6,66% entre 2025 y 2030.

Para lograr el objetivo propuesto, se presenta un análisis del sector y de las empresas evaluadas mediante pruebas cuantitativas, utilizando datos como el número de suscriptores de cada empresa y los estados financieros entre 2020 y 2024, así como pruebas cualitativas, en las cuales se incluyó una encuesta.

A partir del análisis, se identificó que Disney+, es una de las más débiles frente a sus rivales, con mucho potencial de mejora e innovación en diferentes aspectos. Por esta razón, se desarrollaron tres ideas para fortalecer su posicionamiento. Estas fueron: Watch Parties, juegos vinculados a series y juegos multijugador. Después del análisis se eligió los juegos multijugador en la plataforma de Disney+.

## 2. Sector

El auge de las plataformas de streaming ha transformado el mercado del entretenimiento digital. Para este sector, el tamaño proyectado del mercado podría alcanzar los 687,8 mil millones de USD para 2035. Por otro lado, se proyecta que las suscripciones globales en este tipo de servicios aumenten de 1.600 millones en 2023 a 2.100 millones en 2028.

Debido a la alta cantidad de competidores y su poca diferenciación entre los servicios, este es un mercado que se encuentra cada vez más saturado, llevando a los consumidores a experimentar fatiga de suscripciones y cancelar algunas temporalmente.

### 3. Empresas

Se eligieron cuatro empresas del sector que tuvieran el mismo modelo de negocio para poder compararlas. Se presentan en esta sección cifras tomadas de Exploding Topics (2025) para sustentar esta selección.

La primera es Netflix, la cual es una plataforma de streaming estadounidense, lanzada en 2007, que alcanzó los 301,6 millones de suscriptores en más de 190 países, convirtiéndose en la principal plataforma de streaming en el mundo. En la actualidad cuenta con más de 7000 producciones propias, las cuales influyen en su éxito actual, además de sus eventos publicitarios y estrategias innovadoras para mantenerse en el mercado.

La segunda empresa elegida fue Disney+, una plataforma de streaming de The Walt Disney Company que fue lanzada en noviembre de 2019, en la actualidad cuenta con aproximadamente 126 millones de suscriptores, lo cual la posiciona como una de las más importantes a nivel mundial. En el primer trimestre de este año generó 2,82 mil millones de dólares.

Por otro lado, está Amazon Prime, lanzada en 2015 y que en la actualidad es una de las plataformas de streaming más importantes en el mundo, en 2024 alcanzó los 217,36 millones de suscriptores y obtuvo ingresos de 8.890 millones de dólares.

Por último está HBO Max, una plataforma de streaming de Warner Bros lanzada en mayo de 2020, una de las plataformas de streaming más importantes con aproximadamente 117 millones de suscriptores en la actualidad e ingresos de 7800 millones de dólares en 2023.

#### 4. Prueba de hacinamiento cuantitativo

Para iniciar el análisis, se comparó la cantidad de suscriptores de cada plataforma de streaming. Como muestra la Tabla 1, el número de suscriptores de plataformas de streaming ha crecido de manera constante desde el año 2020 hasta 2024. Aunque todas las plataformas hayan aumentado sus suscriptores con los años, el líder en suscriptores es Netflix de inicio a fin, los otros tuvieron tendencias más estables, por un corto periodo de tiempo o un poco más moderado.

**Tabla 1.** Suscriptores de plataformas de streaming (2020–2024, en millones).

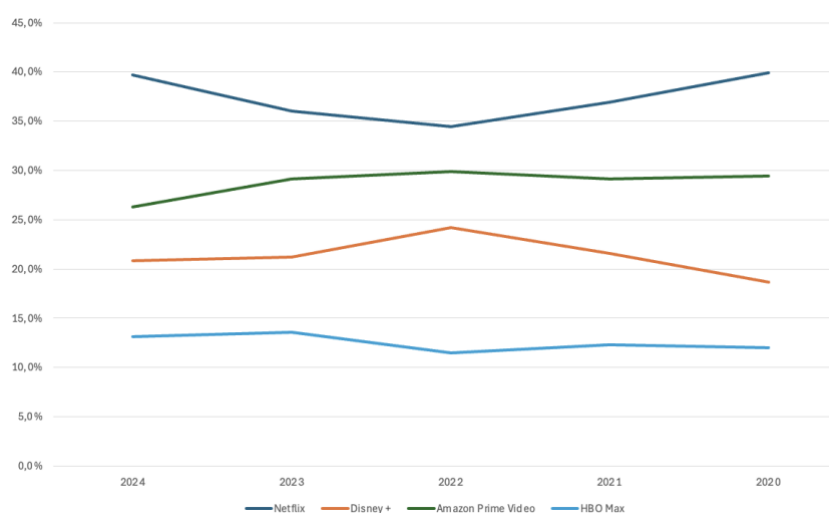
Empresa	Año				
	2024	2023	2022	2021	2020
Netflix	301,6	260	231	221,8	203
Disney +	158,6	153	162	129,8	94,9
Amazon Prime Video	200	210	200	175	150
HBO Max	100	98	76,8	73,8	61
Total	760,2	721	669,8	600,4	508,9

Fuente: elaboración propia con datos de Gaines (2025) y Kumar (2025).

Después, se obtuvo el porcentaje de participación de cada año y empresa, dividiendo los suscriptores de cada empresa sobre el total. La Figura 1 muestra el crecimiento continuo de las empresas. Con la información anterior, se analizaron la media, mediana y el tercer cuartil, para entender en qué situación se encontraba cada empresa, sea desempeño superior, desempeño medio, morbilidad, perdurabilidad comprometida o estado tanático. Como se muestra en la Tabla 3, Netflix tuvo desempeño superior todos los años, Amazon Prime tuvo desempeño medio todos los años, Disney+ y HBO Max tuvieron perdurabilidad comprometida todos los años, excepto Disney+ en 2022, que tuvo morbilidad, ninguna empresa se encuentra en estado tanático.

Para el ranking de las empresas, se tuvo en cuenta que desempeño superior representa cinco puntos, desempeño medio representa cuatro puntos, mortalidad representa tres puntos y perdurabilidad comprometida representa dos puntos. Con estos puntajes se sacó el puntaje total por empresa como se muestra en la Tabla 2. Lo que reafirma que Netflix es el líder en suscriptores de las plataformas de streaming.

**Figura 1.** Porcentaje de participación de plataformas de streaming 2020-2024 (en millones).



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Ranking de plataformas de streaming.

Desempeño Superior	Nflx	Nflx	Nflx	Nflx	Nflx
Desempeño Medio	Amz	Amz	Amz	Amz	Amz
Morbilidad			Dny		
Perdurabilidad Comprometida	Dny, hbo	Dny, hbo	HBO	Dny, hbo	Dny, hbo
Estado Tanático					
Desempeño Superior	1	1	1	1	1
Desempeño Medio	1	1	1	1	1
Morbilidad	0	0	1	0	0
Perdurabilidad Comprometida	2	2	1	2	2
Estado Tanático	0	0	0	0	0
Ranking					
Netflix	25				
Amazon Prime Video	20				
Disney +	11				
HBO max	10				

Fuente: elaboración propia.

## 5. Prueba de hacinamiento cualitativo

Para el hacinamiento cualitativo se nombraron siete factores, los más relevantes para poder comparar cada empresa de la mejor manera, los factores son: servicio, producto, adaptación, precio, marketing, seguridad e innovación.

El factor de servicio hace referencia a la experiencia general que ofrece la plataforma al suscriptor. Este factor se dividió en: i) facilidad para usar la plataforma, ii) efectividad del servicio de dudas y reclamos, iii) funcionalidad del algoritmo, iv) calidad de imagen de los productos, y v) idiomas en los que se pueden ver los productos.

El factor de producto hace referencia al contenido que ofrece la plataforma, esto se dividió en variedad del catálogo, contenido exclusivo de la plataforma, y producciones propias.

El factor de adaptación analiza la capacidad de la empresa para responder a los cambios del mercado, de la tecnología o de gustos y preferencias del cliente. Fue dividido en tendencias, (impacto generado en el público), personalización (que cada usuario sienta su cuenta como propia), y la rapidez en la que renuevan su catálogo.

El factor de precio tiene en cuenta la relación de lo que se paga por lo que se recibe, se dividió en los diferentes planes que cada plataforma ofrece, que tengan al menos dos opciones de planes para elegir; la accesibilidad que hace referencia a que se pueda acceder en cualquier dispositivo electrónico; el método de pago, la cantidad de opciones disponibles para elegir; y la compartición, que al pagar una cuenta se pueda compartir en un grupo de personas, en diferentes hogares.

El factor de marketing se entiende como qué tanto hace la marca para ser reconocida, cómo comunica y promociona su contenido, se divide en medios tradicionales de promoción, medios digitales, trabajo con influencers, pruebas gratis y descuentos en las plataformas, alianzas y eventos de promoción.

El factor de seguridad fue dividido en protección de datos, autenticación de dos pasos, control parental, y la antipiratería.

El factor de innovación, que es la capacidad de crear o liderar cambios en la industria que sean atractivos para el usuario, se dividió en modelos innovadores de publicidad dentro del contenido (como publicidad integrada), diversificación, integración de experiencias de realidad virtual y disponibilidad en diferentes regiones con el soporte adecuado.

La Tabla 3 muestra el porcentaje de participación que hace referencia a qué tanto afecta un factor a los demás: la adaptación y la innovación son los que más pesan a la hora de analizar una plataforma de streaming, mientras que el servicio, el marketing y la seguridad no son tan relevantes.

**Tabla 3.** Importancia de cada factor en las plataformas de streaming.

	Servicio	Producto	Adaptación	Precio	Marketing	Seguridad	Innovación	Total	Participación
Servicio	X	0	0	1	0	0	0	1	4,76%
Producto	0	X	1	1	1	0	0	3	14,29%
Adaptación	1	1	X	1	1	0	1	6	28,57%
Precio	1	1	0	X	1	0	0	3	14,29%
Marketing	1	0	0	0	X	0	0	1	4,76%
Seguridad	1	0	0	0	0	X	0	1	4,76%
Innovación	1	1	1	1	1	1	X	6	28,57%
Total	5	3	2	4	4	2	1	21	100,00%
Participación	23,81%	14,29%	9,52%	19,05%	19,05%	9,52%	4,76%	100,00%	

Fuente: elaboración propia

Después, cada división de cada factor fue numerada del uno al cuatro, la calificación fue dada analizando que la empresa cumpliera con el estándar explicado anteriormente: si simplemente lo cumplía, su calificación era tres, si no lo cumplía, cuatro, y si iba más allá se analizaba entre dos o uno, donde uno representa que es líder. Cada calificación fue multiplicada con el peso del factor para poder sacar conclusiones de la participación de cada empresa en el sector o como los clientes lo ven.

Como se muestra en la Tabla 4, Netflix tiene el mejor posicionamiento actual, mientras que HBO Max, podría estar quedando rezagada en variables como innovación o adaptación. Amazon Prime Video sobresale por su consistencia en todos los factores. Disney+ se fortalece en precio y adaptación, pero flaquea en innovación. HBO Max necesita reforzar aspectos como adaptación, servicio y marketing si quiere llegar a su posición de liderazgo ante competidores cada vez más agresivos.

**Tabla 4.** Posicionamiento de cada empresa con hacinamiento cualitativo.

Factor	Peso	Netflix	Amazon Prime Video	Disney+	HBO Max
Servicio	4,76%	0,67	0,76	0,52	0,52
Producto	14,29%	0,71	1,14	1	1,14
Adaptación	28,57%	1,14	2,29	2	2,29
Precio	14,29%	1,43	1,43	2	1,86
Marketing	4,76%	0,57	0,81	0,71	0,9
Seguridad	4,76%	0,57	0,62	0,62	0,67
Innovación	28,57%	3,71	2,86	2,29	3,71
Total		8,81	9,9	9,14	11,1

Fuente: elaboración propia

## 6. Panorama competitivo

### 6.1 Encuesta

En esta sección se presentan los resultados de la encuesta realizada.

**Tabla 5.** Porcentajes resultantes de la encuesta.

		38,48%	35,34%	15,66%	6,07%	3,20%	1,25%	100,00%	
		710	652	289	112	59	23	Total	%
Necesidades	Exclusividad	82	61	25	12	7	3	190	10,30%
	Variedad	90	81	25	7	2	2	207	11,22%
	Preferencia contenido nacional	46	26	16	7	1	1	97	5,26%
	Preferencia contenido internacional	70	73	29	10	5	5	192	10,41%
	Tiempo disponibles	63	58	17	5	4	2	149	8,08%
	Aprendizaje	23	25	59	5	0	0	112	6,07%
	Gustos musicales	27	34	13	3	26	0	103	5,58%
	Gustos deportivos	25	25	15	24	2	0	91	4,93%
	Distracción	81	65	18	10	2	3	179	9,70%
	Calidad	69	77	22	10	3	2	183	9,92%
Contenido actualizado	65	63	24	10	2	1	165	8,94%	
Evitar la publicidad	69	64	26	9	5	4	177	9,59%	
								1845	100,00%
	Variedades	Series	Películas	Documentales	Deportes en vivo	Conciertos	Realities		
Canales	Televisor	96	84	39	12	11	12	254	38,43%
	Laptop	42	38	14	9	7	6	116	17,55%
	Celular	47	37	16	9	2	2	113	17,10%
	Tablet	31	23	10	9	2	1	75	11,35%
	Consola	17	10	5	2	2	2	38	5,75%
	Computadora	29	20	8	5	2	1	65	9,83%
		262	212	92	46	25	24	661	100,00%
	39,64%	32,07%	13,92%	6,96%	3,78%	3,63%	100,00%		
		972	864	381	158	84	47	2506	
		38,79%	34,48%	15,20%	6,30%	3,35%	1,88%		

Fuente: elaboración propia

El cuestionario llamado “Plataformas de Streaming” forma parte del desarrollo de un proyecto de investigación, realizado por la Universidad del Rosario, que pretende estudiar el funcionamiento de los usuarios en relación con plataformas como Netflix, HBO Max, Amazon Prime Video, Disney+. Mediante la encuesta se recolectan evidencias relacionadas con la periodicidad de consumo, teniendo diferentes factores de selección (precio, catálogo, facilidad de uso, etc.), las plataformas más utilizadas, al igual que el tipo de contratos que se llevan a cabo de manera simultánea. Así mismo, se indagaron diversos parámetros, tales como la voluntad de seguir con la suscripción y la opinión que se tiene del sector en cuestión.

Dicha información tiene un uso estrictamente con fines académicos en el ámbito de un estudio de grado y un carácter de confidencialidad conforme a las normas legales de política de privacidad y protección de datos en Colombia.

En primer lugar, como se muestra en la Tabla 5, aparecen los diferentes soportes o canales de consumo de Internet, con el peso de cada uno de ellos. El televisor lidera con un 38,43%, lo que significa que continúa ocupando el lugar principal en el entorno doméstico, seguramente debido a las dimensiones de su pantalla y la comodidad que ofrece. La segunda posición la ocupó el ordenador portátil con un 17,55%, apreciado por su comodidad y portabilidad, ya sea para el ocio o para el trabajo. Está seguido especialmente por el teléfono móvil, con un 17,10%, en reflejo de su protagonismo por ser un equipo polivalente cuyo uso es continuo. En cuarto lugar, se sitúa la tablet, con un 11,35%, de gran utilidad por su transportabilidad y funcionalidad táctil, si bien menos preferida. Las computadoras de escritorio tienen un 9,82%, usadas seguramente por quienes requieren más poder de cómputo o para labores puntuales. Finalmente, la consola obtiene un 5,75%, demostrando que, si bien es importante para los videojuegos, no es considerada la vía prioritaria para el acceso a los contenidos habituales.

Por otra parte, se observan distintas preferencias en el consumo de contenidos. Mostrando las razones o exigencias que condicionan el comportamiento de los consumidores. Sobresale la elección de contenidos internacionales, con un 10,41%, le sigue el acceso exclusivo a títulos únicos (10,30%) y la calidad de los contenidos (9,92%), indicando que el consumidor aprecia enormemente la exclusividad, la novedad y la calidad de la elaboración. Igualmente, prima la necesidad de distracción (9,70%), que apunta a que muchos consumen contenidos para relajarse. El tiempo disponible representa el 8,08%, poniendo de relieve que la

disponibilidad de ocio influye igualmente en el estilo y la calidad de los títulos seleccionados.

Los demás factores presentan porcentajes inferiores, aunque continúan pesando. La variedad de géneros y formatos tiene un 11,22%, lo cual señala que la variedad de ofertas se mantiene como fundamental al gusto de numerosos usuarios. En cambio, la preferencia nacional (contenidos locales) apenas alcanza el 5,26%, cifra que indica poca predilección del público por las producciones nacionales. El interés por el aprendizaje suma un 6,07%, indicando la búsqueda de contenidos con valor educativo impulsada por ciertos usuarios. Los gustos musicales y deportivos tienen valores similares (5,58% y 4,93%, respectivamente), lo cual señala el hecho de que, si bien son factores que incitan al consumidor, tienen una incidencia general limitada. En general, este reparto proporciona una visión más clara de qué artefactos y satisfacciones motivan el hábito de los espectadores a la hora de adquirir dichas plataformas.

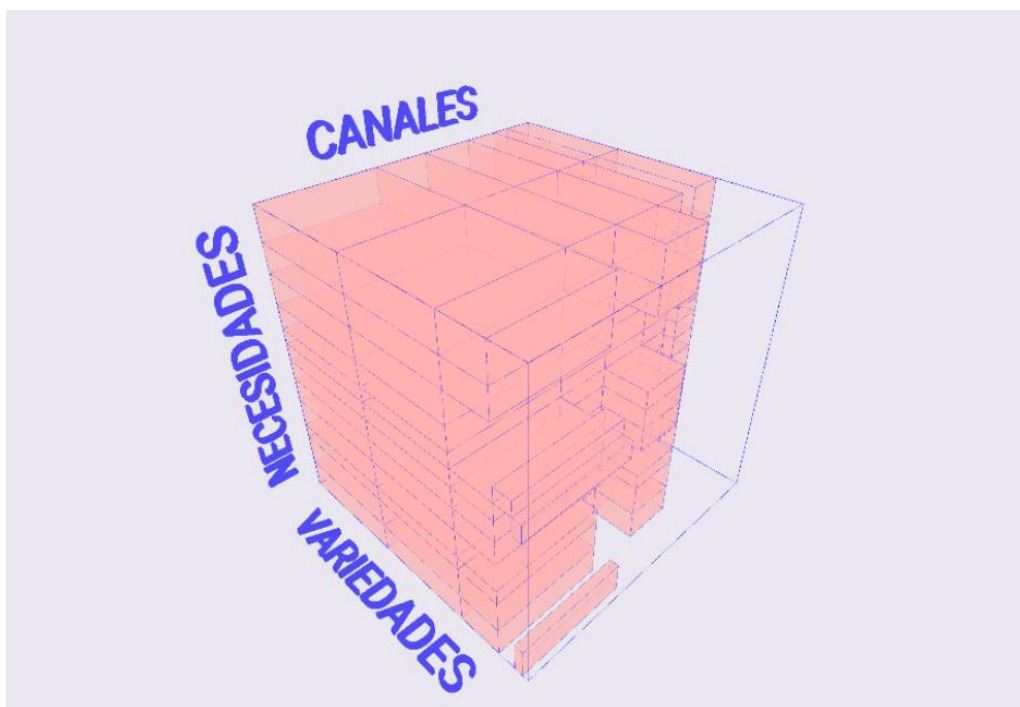
## **6.2. Cube Market**

Al finalizar la encuesta y después de recibir las respuestas de los usuarios, se ingresaron los resultados en plataforma de Cube Market, con la cual se analizan las respuestas de las personas y se obtienen gráficos en forma de cubo del comportamiento de estos. Se registraron las empresas, las variedades, las necesidades por las que se consumen los contenidos y los canales en donde se ven los contenidos, con esto obtuvimos algunas conclusiones.

Primero, se crea un informe de grado de concentración, donde muestra que el sector TIC tiene 432 espacios de mercado posibles, a la fecha hay un cubrimiento de 391 espacios. Como se muestra en la Figura 2, donde hay más espacios llenos es en las concentraciones

de 81% a 100%, hay 151 espacios llenos por las cuatro empresas. Con esto se puede concluir que en el panorama del sector TIC hay un alto grado de concentración.

**Figura 2.** Grados de concentración de 81% a 100% en el sector TIC.



Fuente: realización propia en CubeMarket online.

En la Matriz T (Figura 4) se puede ver que 72 espacios o formas a través de las cuales se pueden afectar las variedades, 68 espacios cubiertos y cuatro sin cubrir (Figura 3), el porcentaje de cubrimiento de variedades versus necesidades es de 94%. Mientras que si se analiza variedades versus canales hay 36 espacios cubiertos de 36, siendo un 100%.

**Figura 3.** Espacios de mercado disponibles en el panorama de dos dimensiones.

1.- Aprendizaje, Conciertos

2.- Aprendizaje, Series

3.- Gustos musicales, Series

4.- Gustos deportivos, Series

Fuente: realización propia en CubeMarket online.

**Figura 4.** Matriz T: Plataformas de streaming.

Necesidades	Variedades					Realities
	Series	Películas	Documentales	Deportes en vivo	Conciertos	
Exclusividad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Variedad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Preferencia nacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Plat. internacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tiempo disponible	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aprendizaje	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gustos musicales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gustos deportivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Usabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Calidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contenido actualizado	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Evitar Publicidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Canales						
Televisor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laptop	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Celular	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tablet	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consola	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Computador	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: realización propia en CubeMarket online.

Por otro lado, está el informe de oportunidades de mercado donde se muestra que en el momento para el sector TIC hay 41 espacios no cubiertos por las empresas, un 9% de alternativas. El informe ofrece 10 oportunidades de mercado, mostrando que la empresa debería ofrecer conciertos y realities, que satisfagan las necesidades de aprendizaje, calidad, contenido actualizado, gustos musicales, gustos deportivos, variedad y exclusividad, y que sean vistos mayoritariamente en el televisor, pero también, en laptop, tablet y celular.

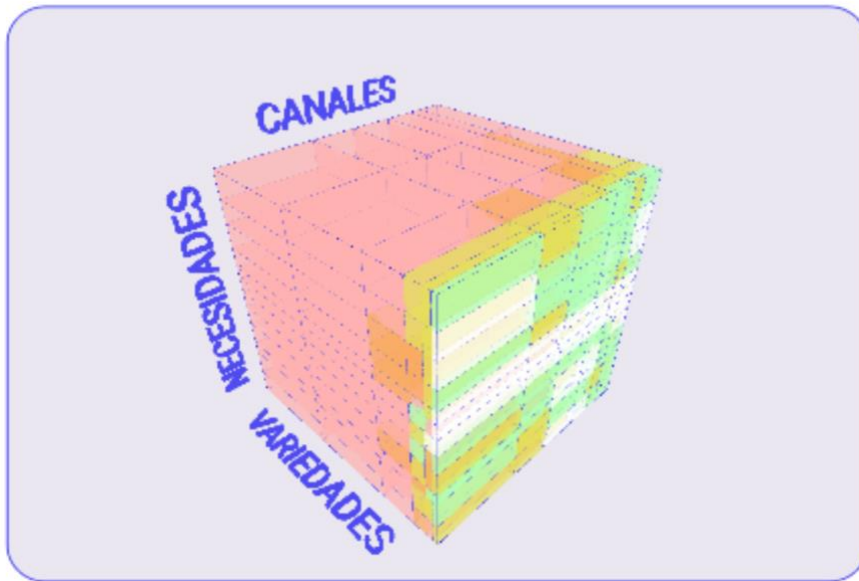
Se sugiere especialmente ofrecer conciertos y realities, sobre todo algunas opciones de conciertos que ofrezcan algún tipo de aprendizaje. También hay otras ideas, como realities para gustos musicales o deportivos, puede ser como con cantantes o jugadores de algún

deporte. Por más que el canal en el que se consumen las plataformas de streaming es importante, tal vez en estas oportunidades de mercado no sea tan relevante, porque no hay mucha diferencia para el usuario en ver un concierto o reality en el televisor o en la laptop, es decir, no hay mucho que pueda cambiar la empresa para satisfacer la diferencia entre un canal o el otro.

Finalmente, el informe de análisis 3D muestra que el panorama competitivo está conformado por 432 paralelepípedos, de los cuales 391 están cubiertos y 41 son libres. La Figura 5 nos muestra que el mayor puntaje de atractividad es de 16.302 en la variedad de series con la necesidad de variedad y en el canal televisor, siendo cubierto por las cuatro empresas. El segundo espacio con mayor puntaje es en la variedad de series con la necesidad de evitar publicidad y en el canal televisor, también cubierto por las cuatro empresas. Y el tercer espacio con mayor puntaje es en la variedad de series con la necesidad de exclusividad y en el canal televisor, cubierto por las cuatro empresas.

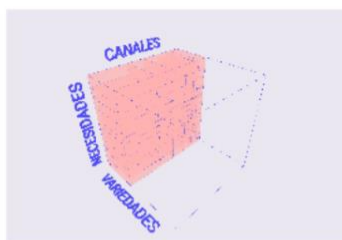
En las Figuras 6, 7 y 8 se pueden ver las necesidades, variedades y canales, cada uno por separado para entender mejor la concentración e importancia de cada uno.

**Figura 5.** Visualización de tres dimensiones del panorama.

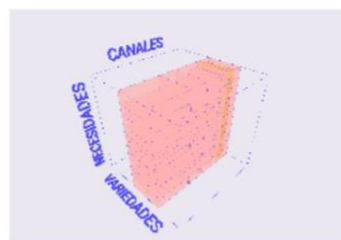


Fuente: realización propia en CubeMarket online.

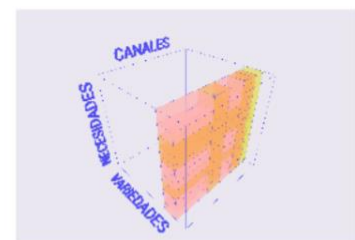
**Figura 6.** Visualización de las variedades.



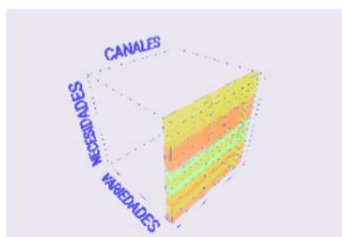
**Figura 4.** Series



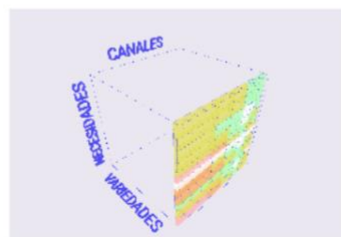
**Figura 5.** Películas



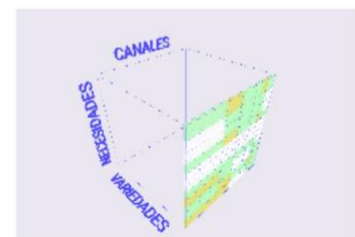
**Figura 6.** Documentales



**Figura 7.** Deportes en vivo



**Figura 8.** Conciertos



**Figura 9.** Realities

Fuente: realización propia en CubeMarket online.

**Figura 7. Visualización de las necesidades**

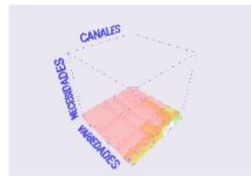


Figura 10. Exclusividad

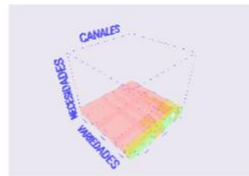


Figura 11. Variedad

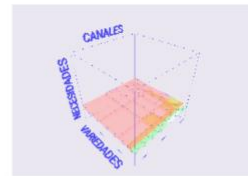


Figura 12. Preferencia nacional

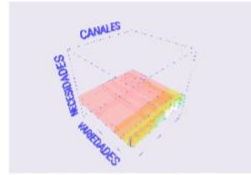


Figura 13. Pref. Internacional

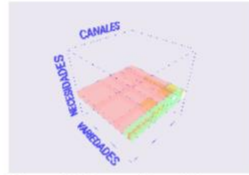


Figura 14. Tiempo disponible

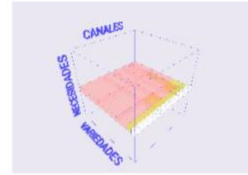


Figura 15. Aprendizaje

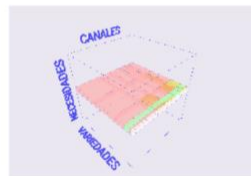


Figura 16. Gustos musicales

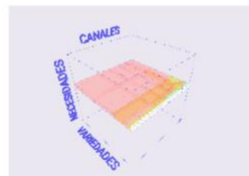


Figura 17. Gustos deportivos

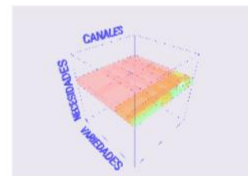


Figura 18. Distracción

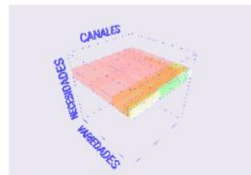


Figura 19. Calidad

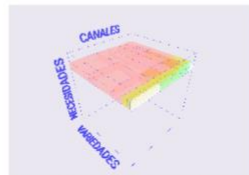


Figura 20. Contenido actualizad

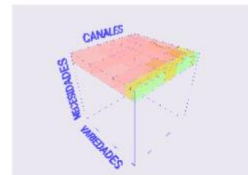


Figura 21. Evitar publicidad

Fuente: realización propia en CubeMarket online.

**Figura 8. Visualización de los canales.**

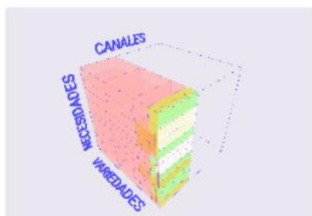


Figura 22. Televisor

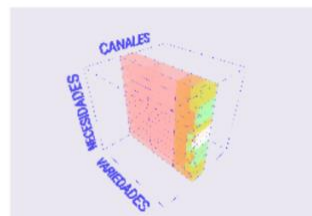


Figura 23. Laptop

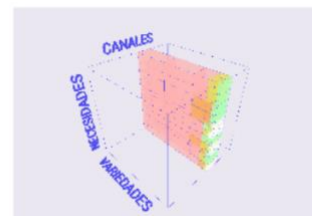


Figura 24. Celular

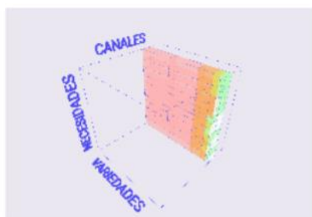


Figura 25. Tablet

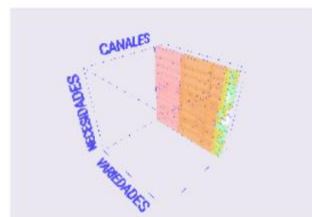


Figura 26. Consola

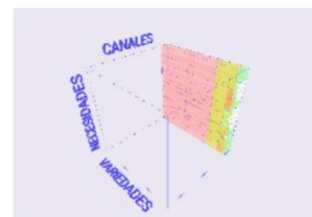


Figura 27. Computador

Fuente: realización propia en CubeMarket online.



## 7. Fuerzas de mercado

La Tabla 6 muestra las barreras de entrada del sector que son principalmente elevadas y de nivel medio-alto, a causa de elementos tales como las economías de escala, aspectos tecnológicos, factores de inversión, desarrollo de branding y accesibilidad a los mercados.

La especialización de los procedimientos, la concepción, las prestaciones y la existencia de numerosas licencias que incrementan los precios y obstaculizan el acceso de posibles nuevos competidores al mercado suelen desempeñar un papel fundamental. Si bien algunos factores se encuentran en equilibrio, tales como el control del abastecimiento de materias primas, resulta que, generalmente, los nuevos competidores acceden con dificultad al sector.

Lo que fomenta la perseverancia y el predominio de las compañías consolidadas.

**Tabla 6.** Barreras de entrada.

	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala	X					
2 Operaciones Compartidas		X				
3 Acceso privilegiado materias primas				X		
4 Procesos productivos especiales		X				
5 Curva de aprendizaje			X			
6 Curva de experiencia	X					
7 Costos compartidos		X				
8 Tecnología	X					
9 Costos de cambio	X					
10 Tiempos de respuesta		X				
11 Posición de marca	X					
12 Posición de diseño		X				
13 Posición de servicio		X				
14 Posición de precio			X			
15 Patentes		X				
16 Niveles de inversión	X					
17 Acceso a canales	X					

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra las barreras de salida del mercado en el ámbito del sector son altas a causa de activos específicos e interacciones históricas que complican abandonar el mercado. Los costes fijos de salida son altos por término medio, lo que implica pérdidas significativas

al abandonar el mercado. Si bien es cierto que las barreras afectivas y connotativas son moderadas, las de tipo económico resultan más contundentes. Por ello, se incrementa la persistencia de empresas competidoras y la intensificación de la competitividad.

**Tabla 7.** Barreras de salida.

	Alto	Medio alto	Equilibrio	Medio bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>						
a. Activos especializados	X					
b. Costos fijos de salida		X				
c. Inter-relaciones estratégicas	X					
d. Barreras emocionales			X			
e. Restricciones sociales-gubernamentales		X				

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8 se aprecia la elevada competitividad existente en el sector, con grandes empresas competidoras y costes fijos que incrementan la demanda para conservar la participación en el mercado. Pese al aumento, se intensifica la competitividad por la congestión en las ofertas y la exigencia de constante innovación. Todo ello genera un ambiente altamente agresivo y demandante para las compañías.

En la Tabla 9 se observa la enorme variedad de formatos y la sencillez con que se puede alternar entre ellos a un coste reducido otorgan a los consumidores un poder adquisitivo medio elevado. Además, disponen de abundante documentación y demandan productos y tarifas competitivas. No obstante, moderan su presencia por la proximidad de ciertos títulos y la comodidad de los consumidores.

**Tabla 8.** Nivel de rivalidad entre competidores existentes.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	ALTO	MEDIO ALTO	EQUILIBRIO	MEDIO BAJO	BAJO	INEXISTENTE
1 Nivel de concentración	✗					
2 Nivel de costos fijos		✗				
3 Velocidad de crecimiento del sector			✗			
4 Costos de Cambio						✗
5 Grado de hacinamiento					✗	
6 Incrementos en la capacidad	✗					
7 Presencia Extranjera	✗					
8 Nivel de Barreras de Salida	✗					
a. Activos Especializados	✗					
b. Costos Fijos de Salida	✗					
c. Inter-relaciones Estratégicas	✗					
d. Barreras Emocionales		✗				
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		✗				
9						
10						
<b>Evaluación final</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO ALTO</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>MEDIO BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>INEXISTENTE</b>
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	N	6	3	1	0	1
Empresa XYZ limitada	%	50,0%	25,0%	8,3%	0,0%	8,3%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Poder de negociación de compradores.

	ALTO	MEDIO ALTO	EQUILIBRIO	MEDIO BAJO	BAJO	INEXISTENTE
1 Grado de concentración		✗				
2 Importancia del proveedor para el comprador			✗			
3 Grado de hacinamiento			✗			
4 Costos de cambio				✗		
5 Facilidad de Integración hacia atrás					✗	
6 Información del comprador sobre el proveedor						✗
7 Los compradores devengan bajos márgenes						✗
8 Grado de Importancia del Insumo				✗		
9	✗					
10		✗				
<b>EVALUACION FINAL</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO ALTO</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>MEDIO BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>INEXISTENTE</b>
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	N	1	2	2	2	1
EMPRESA XYZ LIMITADA	%	10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	10,0%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 10 se refleja que, pese a que las barreras de entrada son altas por los costes de inversiones en tecnologías, programas y estrategias de imagen de marca, la industria continúa resultando interesante para los competidores, especialmente para los que están respaldados por consorcios que permiten superarlas. Dado que las medidas del Gobierno no constituyen un freno considerable y los competidores no dudan en responder, persiste un alto peligro de entrada, obligando a los operadores consolidados a conservar una sólida competitividad.

**Tabla 10.** Riesgo de ingreso.

	ALTO	MEDIO ALTO	EQUILIBRIO	MEDIO BAJO	BAJO	INEXISTENTE
<b>Barreras de Entrada</b>						
1 Niveles de economías de escala	x					
2 Operaciones Compartidas	x					
3 Acceso privilegiado materias primas			x			
4 Procesos productivos especiales	x					
5 Curva de aprendizaje	x					
6 Curva de experiencia	x					
7 Costos Compartidos	x					
8 Tecnología	x					
9 Costos de Cambio	x					
10 Tiempos de Respuesta	x					
11 Posición de Marca	x					
12 Posición de Diseño	x					
13 Posición de Servicio	x					
14 Posición de Precio		x				
15 Patentes	x					
16 Niveles de Inversión	x					
17 Acceso a Canales	x					
<b>Políticas Gubernamentales</b>						
18 Niveles de Aranceles			x			
19 Niveles de Subsidio		x				
20 Regulaciones y marco legal		x				
21 Grados de Impuestos		x				
<b>Respuesta de Rivales</b>						
22 Nivel de liquidez						x
23 Capacidad de endeudamiento						x
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>RIESGO DE INGRESO</b>						
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>	N	14	4	2	0	2
	%	63,6%	18,2%	9,1%	0,0%	9,1%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 11 ilustra la influencia de los distribuidores es media, dado que numerosos fabricantes se encuentran verticalmente asociados y dependen en menor medida de las plataformas. No obstante, conservan gran peso los suministradores que poseen exclusividad o gran demanda de sus contenidos. Este fenómeno provoca tensiones en los precios y facilita las relaciones de intercambio comercial entre las plataformas.

**Tabla 11.** Poder de negociación de proveedores.

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	ALTO	MEDIO ALTO	EQUILIBRIO	MEDIO BAJO	BAJO	INEXISTENTE
1 Grado de concentración					x	
2 Importancia del proveedor para el comprador				x		
3 Grado de hacinamiento				x		
4 Costos de cambio			x			
5 Facilidad de Integración hacia atrás		x				
6 Información del comprador sobre el proveedor	x					
7 Los compradores devengan bajos márgenes	x					
8 Grado de Importancia del Insumo				x		

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 12 se muestra que existe una gran presión sobre las plataformas de streaming, ya que los consumidores disponen de numerosas opciones de entretenimiento, que van desde las redes sociales hasta los videojuegos, así como las plataformas pirateadas o gratuitas. Dicha variedad incrementa la carga que sufren las plataformas de streaming a la hora de ofrecer contenidos mejorados, tanto en precios, calidades y diversidad. Frente a la oposición de los demás canales, el streaming mantiene su atracción, aunque tiene que afrontar constantemente la presión de los productos alternativos si quiere conservar su lugar.

**Tabla 12.** Bienes sustitutos.

	ALTO	MEDIO ALTO	EQUILIBRIO	MEDIO BAJO	BAJO	INEXISTENTE
1 Tendencias a mejorar costos	x					
2 Tendencias a mejorar precios	x					
3 Tendencias a mejoras en desempeño		x				
4 Tendencias a altos rendimientos				x		
5						x
<b>EVALUACION FINAL</b>						
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>	<b>N</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>EMPRESA XYZLIMITADA</b>	<b>%</b>	<b>40,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: elaboración propia.

## 8. Estudio de competidores

### 8.1 Supuestos

Los supuestos son prácticas que las empresas siguen sin cuestionar mucho porque han sido consideradas por muchos años como “buenas prácticas”, se identificaron diez.

- i. **Los servicios deben pagarse solo con tarjeta de crédito.** Amazon Prime lo reta, ya que ofrece diferentes métodos de pago como débito o recargas.
- ii. **El contenido no debe tener anuncios.** Disney + lo reta poniendo anuncios en sus producciones con un plan más económico.
- iii. **La experiencia se limita a videos.** Disney + lo reta con el merchandising y los parques de Disney, y Netflix lo reta con los juegos dentro de la plataforma y la cantidad de eventos que hace de sus producciones.
- iv. **Todo el contenido debe ser categorizado por géneros (comedia, terror, etc).** Netflix lo reta ofreciendo distintas categorías nuevas como “para maratonear”, “nostalgia”, “basado en hechos reales”, etc.
- v. **Si se paga la suscripción, se puede ver todo el contenido.** Amazon Prime lo reta teniendo mucha cantidad de contenido que toca pagar adicional para ver (comprando o alquilando el título).
- vi. **Solo se accede por Smart TV.** Aunque Disney + y HBO Max no funcionen en algunos modelos de Smart TV, todos lo retan ofreciendo el servicio en el celular o consola con apps optimizadas, además Netflix se vincula con Alexa.
- vii. **Compartir cuenta es normal y permitido.** Netflix y Disney + lo retan porque ahora no permiten ver contenido si no se encuentran dentro del mismo hogar.
- viii. **Las plataformas solo compiten con otras plataformas.** Ahora todos lo retan porque compiten con YouTube, TikTok, redes sociales o podcasts.

- ix. **El contenido debe ser producido en EEUU o Europa.** Hollywood ha dominado este mercado desde hace mucho, y aunque ahora casi todos producen también afuera, Netflix lidera y ha apostado por series coreanas, colombianas, indias, etc.
- x. **Deben tener al menos dos opciones de planes para que el usuario escoja el que más le interesa.** Amazon Prime lo reta, ya que, solo ofrece un plan.

## 8.2 Erosión

Para saber si hay erosión de la estrategia o de la productividad, se buscaron los ingresos y la utilidad de cada empresa por año y se sacó la tasa de crecimiento como se muestra en la Tabla 13, con rosado está marcado si es más alta la utilidad o los ingresos, esto para dejar claro las erosiones. Después, se calculó el índice de estrategia (utilidad/ingresos) y el índice de productividad (ingresos/utilidad) como se muestra en la Tabla 14, la que permite concluir que en Disney + hay erosión de la estrategia porque lleva tres años seguidos teniendo este índice mayor al otro, mientras que en Amazon y Netflix el 2 versus 1 demuestra que acaba siendo mayor la variación de los ingresos que la utilidad, lo que no permite que haya erosión, HBO Max no tiene erosión de la estrategia, en la mayoría de casos la variación de los ingresos son mayores que la utilidad. En ninguna se ve una erosión de la productividad. Lo anterior, podría significar que Disney+ lleva un crecimiento no sostenible, ya que, está ganando más, pero no aumentando sus ingresos proporcionalmente, por otro lado, Amazon Prime y Netflix están creciendo en ingresos de forma equilibrada con su utilidad.

**Tabla 13.** Tasa de crecimiento de utilidad e ingresos (2021-2024).

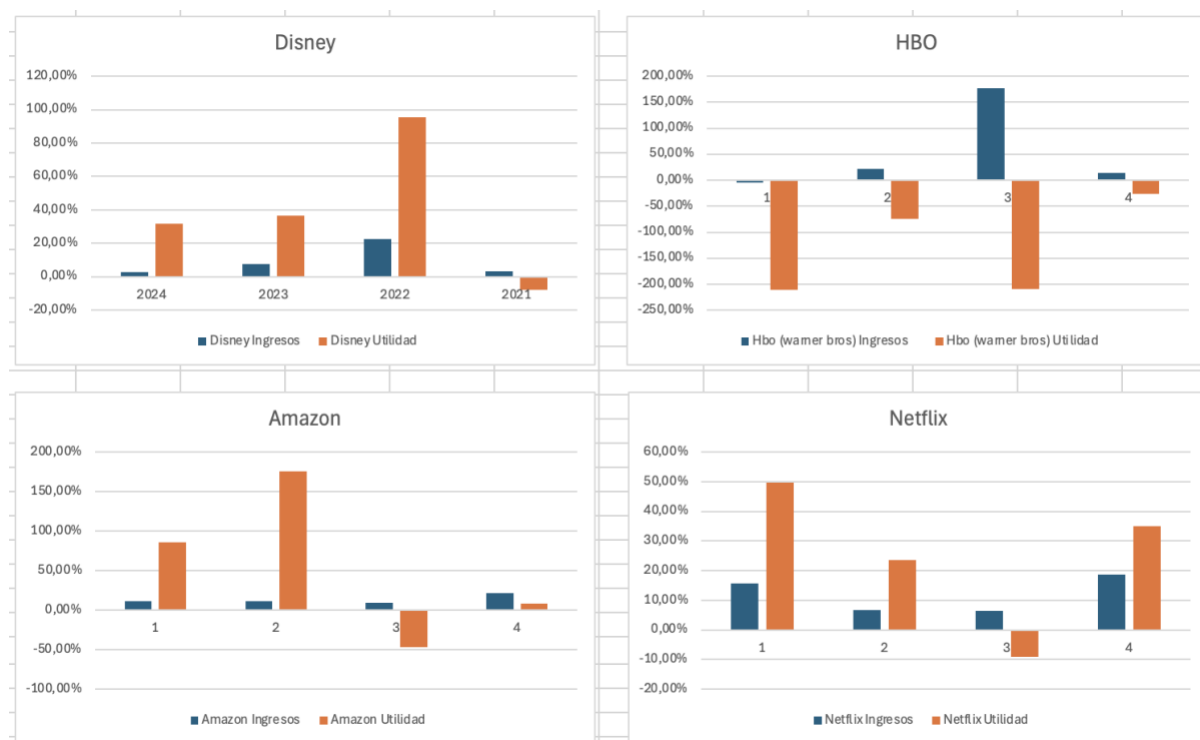
		2024	2023	2022	2021
Disney +	Ingresos	2,77%	7,47%	22,70%	3,10%
	Utilidad	32%	36,59%	95,65%	-7,84%
Amazon Prime	Ingresos	10,99%	11,83%	9,40%	21,70%
	Utilidad	86,13%	176,09%	-46,35%	8,65%
HBO Max	Ingresos	-4,84%	22,19%	177,39%	14,24%
	Utilidad	-210,07%	-74,40%	-208,54%	-25,54%
Netflix	Ingresos	15,65%	6,67%	6,46%	18,81%
	Utilidad	49,80%	23,47%	-9,07%	35,09%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14.** Índices de estrategia y productividad (2021-2024).

		4 vs 3	3 vs 2	2 vs 1	1 vs 0
Disney +	Ind. Estrategia	11,55	4,9	4,21	-2,52
	Ind. Producción	0,09	0,2	0,24	-0,4
Amazon Prime	Ind. Estrategia	7,84	14,89	-4,93	0,4
	Ind. Producción	0,13	0,07	-0,2	2,51
HBO Max	Ind. Estrategia	43,4	-3,35	-1,18	-1,79
	Ind. Producción	0,02	-0,3	-0,85	-0,56
Netflix	Ind. Estrategia	3,18	3,52	-1,4	1,87
	Ind. Producción	0,31	0,28	-0,71	0,54

Fuente: elaboración propia.

**Figura 9.** Erosión de estrategia y productividad.

Fuente: elaboración propia.

### 8.3 Crecimiento potencial sostenible

Para poder obtener el crecimiento potencial sostenible de cada empresa se utilizaron los balances generales de cada una donde se encontraron los datos necesarios para desarrollar la fórmula. Con este análisis se pudo identificar el potencial del crecimiento futuro de cada empresa de este sector y su capacidad para mantener la demanda a lo largo del tiempo.

En este caso se utilizaron los datos de Netflix, mientras que para las otras empresas usamos los datos de los balances generales de los grupos a las que pertenecen, ya que no se cuenta con estados financieros específicos para cada plataforma. La fórmula del crecimiento potencial sostenible (CPS) se muestra en la Figura 10.

**Figura 10.** Fórmula CPS.

$$Cps = (R'a)(P) + \left(\frac{D}{E}\right)(P)(R'a - i)$$

En esta fórmula, la variable rentabilidad sobre activos antes de impuestos mide qué tan rentable son los activos antes de los impuestos y sumando la utilidad con los intereses y dividiéndolos en los activos totales. La segunda variable es la tasa de retención de utilidades, es decir las utilidades que la empresa no reparte en dividendos. Por otro lado, se tienen los dividendos, que a diferencia de lo anterior hace referencia al dinero que la empresa reparte entre sus accionistas.

En este caso la única empresa que en la actualidad tiene dividendos es Disney+ y son de \$0.50 por acción. Se decidió utilizar este valor para todas las empresas, teniendo en cuenta que las cuatro están dentro de las más importantes en el sector de streaming y si tuvieran un dividendo podría ser una valor similar.

También se utilizaron, el pasivo, el activo y los patrimonios totales y los intereses ponderados de la deuda. Para este último lo que se hizo fue buscar el promedio de los intereses de cada año de Estados Unidos, teniendo en cuenta que todas las empresas son de este país. Después de tener esta información se utilizó la fórmula para obtener el crecimiento potencial sostenible de cada empresa. Como muestra la Tabla 15, Netflix tuvo valores positivos durante los últimos cinco años, tanto en su crecimiento interno como externo, por ende, se puede concluir que la empresa tiene un crecimiento potencial sostenible.

En el último año se obtuvo un valor de 33,34% lo que significa que la empresa podría aumentar sus ventas y utilidades. Adicionalmente, al tener un valor positivo, interno y

externo, se concluye que la empresa puede lograr un crecimiento de los activos y tiene capacidad de inversión con recursos propios, es decir por sus ventas y también por factores externos como los préstamos.

**Tabla 15.** CPS Netflix.

Netflix	2024	2023	2022	2021	2020
R'a	19%	14%	12%	14%	12%
P	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%
d = dividendos	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
D = Pasivo total	\$ 28.887	\$ 28.144	\$ 27.817	\$ 28.735	\$ 28.215
U = Utilidades	\$ 10.417	\$ 6.954	\$ 5.632	\$ 6.194	\$ 4.585
E = Patrimonio	\$ 24.744	\$ 20.588	\$ 20.777	\$ 15.849	\$ 11.065
i = Intereses	7,50%	7,50%	4,75%	3,25%	3,25%
AT = Activo Total	\$ 53.630	\$ 48.732	\$ 48.595	\$ 44.585	\$ 39.280
<b>CPS NETFLIX</b>					
Interno	19,42%	14,27%	11,59%	13,89%	11,67%
Externo	13,92%	9,25%	9,16%	19,29%	21,47%
Total	33,34%	23,52%	20,75%	33,19%	33,15%

Fuente: elaboración propia.

En el caso de Disney, como muestra la *tabla 16*, esta empresa aunque obtuvo resultados positivos en el factor interno y en el total, durante los cinco años tuvo valores negativos en el factor externo, por esto, la empresa no tiene crecimiento potencial sostenible, teniendo en cuenta que para que esto exista tanto el crecimiento interno como el externo debe ser positivo. En conclusión, la empresa sigue creciendo con sus recursos internos aunque esto va disminuyendo con los años, sin embargo el crecimiento externo negativo puede estar relacionado con malos manejos de las inversiones o deudas altas.

**Tabla 16.** CPS Disney+.

Disney	2024	2023	2022	2021	2020
R'a	6%	5%	3%	2%	2%
P	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%
d = dividendos	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
D = Pasivo total	\$ 90.697	\$ 92.567	\$ 95.253	\$ 101.385	\$ 104.037
U = Utilidades	\$ 12.318	\$ 9.332	\$ 6.832	\$ 3.492	\$ 3.789
E = Patrimonio	\$ 105.522	\$ 113.012	\$ 108.378	\$ 102.224	\$ 97.512
i = Intereses	7,50%	7,50%	4,75%	3,25%	3,25%
AT = Activo Total	\$ 196.219	\$ 205.579	\$ 203.631	\$ 203.609	\$ 201.549
<b>CPS DISNEY</b>					
Interno	6,28%	4,54%	3,35%	1,71%	1,88%
Externo	-1,05%	-2,42%	-1,23%	-1,52%	-1,46%
Total	5,23%	2,11%	2,13%	0,19%	0,42%

Fuente: elaboración propia.

Al igual que las empresas anteriores al observar la *Tabla 17*, se concluye que Amazon tuvo un crecimiento interno positivo durante todos los años, sin embargo, en el año 2023 y 2022 los valores del crecimiento externo fueron negativos. Es decir, la empresa tuvo un crecimiento potencial sostenible tres años. El último año, la empresa tuvo una mejoría y su crecimiento potencial sostenible fue del 15,10%. Es decir, la empresa está utilizando sus ingresos propios y también los externos para aumentar su capacidad de inversión y seguir aumentando sus ganancias.

**Tabla 17.** CPS Amazon Prime.

Amazon	2024	2023	2022	2021	2020
R'a	11%	7%	3%	6%	7%
P	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
d = dividendos	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
D = Pasivo total	\$ 338.924	\$ 325.979	\$ 316.632	\$ 282.304	\$ 227.791
U = Utilidades	\$ 68.593	\$ 36.852	\$ 13.348	\$ 24.879	\$ 22.899
E = Patrimonio	\$ 285.970	\$ 201.875	\$ 146.043	\$ 138.245	\$ 93.404
i = Intereses	7,50%	7,50%	4,75%	3,25%	3,25%
AT = Activo Total	\$ 624.894	\$ 527.854	\$ 462.675	\$ 420.549	\$ 321.195
<b>CPS AMAZON</b>					
Interno	10,98%	6,98%	2,88%	5,92%	7,13%
Externo	4,12%	-0,84%	-4,04%	5,44%	9,46%
Total	15,10%	6,14%	-1,16%	11,36%	16,59%

Fuente: elaboración propia.

Por último, en la Tabla 18 se observa en la información de HBO Max que durante 2020 y 2021 tuvo un crecimiento potencial sostenible; sin embargo, durante los últimos tres años su crecimiento interno y externo ha sido negativo, lo que significa que la empresa tiene poca capacidad de mantener su demanda a lo largo del tiempo y poco potencial de crecimiento a futuro. Esto puede ser una consecuencia de poca eficiencia operativa y alto endeudamiento externo.

**Tabla 18.** CPS HBO Max.

HBO (Warner Bros)	2024	2023	2022	2021	2020
R'a	1%	0%	-2%	6%	8%
P	99,92%	100,09%	100,02%	99,98%	99,98%
d = dividendos	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
D = Pasivo total	\$ 69.622	\$ 76.285	\$ 85.334	\$ 21.031	\$ 21.704
U = Utilidades	\$ 634	-\$ 576	-\$ 2.250	\$ 2.073	\$ 2.784
E = Patrimonio	\$ 34.938	\$ 46.472	\$ 48.667	\$ 13.396	\$ 12.383
i = Intereses	7,50%	7,50%	4,75%	3,25%	3,25%
AT = Activo Total	\$ 104.560	\$ 122.757	\$ 134.001	\$ 34.427	\$ 34.087
<b>CPS HBO</b>					
Interno	0,61%	-0,47%	-1,68%	6,02%	8,17%
Externo	-13,73%	-13,09%	-11,28%	4,35%	8,62%
Total	-13,12%	-13,56%	-12,95%	10,37%	16,78%

Fuente: elaboración propia.

## 9. Conclusión de panorama competitivo

Este estudio revela una concentración del mercado, donde Netflix ocupa una sólida ventaja en cuanto a suscripciones y expansión, consolidándose como líder mundial entre 2020 y 2024. Por su parte, el desarrollo del sector presenta un panorama muy concentrado, en el que la competitividad permite a la competencia conquistar un mayor porcentaje del mercado, especialmente en aspectos tales como la diversidad de géneros y los contenidos exclusivos.

En sentido contrario, la expansión constante del segmento del streaming, que supera los 100 millones de suscriptores y tiene una estimación de más de 2.660 millones de dólares para 2032, evidencia el crecimiento mundial de esta modalidad de consumo de entretenimiento. Precisamente, las estrategias de las diferentes plataformas, consistentes en la apuesta por la diversidad de géneros, los avances tecnológicos y la diversificación y segregación del sector, resultaron fundamentales en la batalla por conservar o incrementar su participación en el mismo. Se evidencia un fortalecimiento de la competitividad, aunque el panorama del sector continúa brindando posibilidades a las plataformas con ofertas novedosas para afianzarse y conquistar la predilección de los consumidores, en la medida que logren balancear los aspectos económicos y relacionados con la satisfacción de sus usuarios.

En definitiva, Netflix continúa a la cabeza en cuanto a participación de mercado y cantidad de suscriptores y cualidades como flexibilización de la oferta de canales, ajuste a las tendencias del mercado y apertura a novedosos contenidos, entre los que destacan los conciertos y los reality shows, elementos fundamentales en la lucha por aumentar la

competitividad. Así mismo, el incremento del volumen de oferta y la unificación del sector apuntan a nuevas perspectivas de crecimiento que harán que el futuro dependa en mayor parte de la innovación de dichas estructuras y la adaptación a las exigencias de los consumidores, dentro de un contexto cada vez más saturado y disputado.

## **10. Introducción a la evaluación financiera de las ideas de negocio**

Según La República (2021), en los últimos años, las plataformas de streaming se han convertido en una de las principales formas de entretenimiento a nivel mundial. Empresas como Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max y Disney+ compiten constantemente por captar la atención de millones de usuarios que buscan contenido variado, accesible y de calidad. Sin embargo, a pesar del éxito de Disney+ gracias a sus producciones exclusivas y su amplio catálogo de franquicias reconocidas, la plataforma aún se encuentra en proceso de alcanzar el nivel de posicionamiento y fidelización que posee Netflix.

Por esta razón, se analizó la situación actual de Disney+ frente a sus competidores y se propondrán tres ideas de negocio innovadoras que podrían impulsar su crecimiento y diferenciación en el mercado del streaming. Estas ideas buscan aprovechar las fortalezas de la marca Disney, su conexión emocional con el público y las nuevas tendencias tecnológicas para llevar la experiencia del usuario a otro nivel.

## **11. Selección tres ideas de negocio**

Se decidió evaluar financieramente tres ideas de negocio que la empresa podría implementar para aumentar su posicionamiento y su cuota de mercado. Estas fueron, juegos vinculados a series, multijugador y por último, watch parties, las que se describen a continuación.

### **11.1 Juegos vinculados a series**

En primer lugar, se quiso competir con las demás plataformas de streaming con una propuesta innovadora que consiste en incluir algunos juegos relacionados con el contenido de la serie, para que los usuarios solo puedan ver el siguiente capítulo si logran superar el nivel del juego. Esto con el propósito de mantener a las personas conectadas con la historia, crear fidelización con el cliente y aumentar la retención.

Estudios han demostrado que la gamificación en plataformas digitales puede aumentar la participación y el tiempo que pasan en estas. Por ejemplo, según Smith (2023), la aplicación de mecánicas de juego en medios audiovisuales "fomenta el compromiso del usuario, mejora el consumo de contenido y estimula la participación del público". Con base a esto, se cree que implementar esta estrategia representa una ventaja competitiva frente a las otras plataformas como Netflix, ya que ofrece una experiencia de entretenimiento inmersiva e interactiva.

#### **11.1.1 Punto de equilibrio y margen de contribución – Juegos vinculados a series**

Para encontrar el punto de equilibrio y el margen de contribución, primero se calcularon los costos (fijos y variables) y los gastos. Dado que Disney+ ya cuenta con una infraestructura de desarrollo interno, por ejemplo, la unidad Disney Streaming construyó su propio ADK para múltiples dispositivos y porque Disney posee desde 2017

participación mayoritaria en BAMTech, el proveedor tecnológico original de la plataforma. Se usan recursos internos y ofrecen un aumento de salario o cambio de rol en lugar de contratar completamente un proveedor externo para desarrollar la función de juego interactivo. Esta estrategia reduce costos variables de outsourcing, mejora el tiempo de lanzamiento y mantiene altos estándares de experiencia.

El equipo estaría conformado por dos ingenieros de software, se estimó un costo de USD 80.000 por seis meses, a lo que se le añadió el 15% de incentivo. Lo mismo se hizo para los diseñadores (uno gráfico y uno UX/UI), para quienes el salario promedio anual es de USD 100.000, teniendo un incentivo mensual para el proyecto de USD 7.500 mensuales por trabajador. El game designer tiene un salario promedio de USD 90.000, por lo que tiene un incentivo mensual de USD 6.750 y el coordinador de proyecto tiene un salario promedio de USD 120.000, para un incentivo mensual de USD 9.000.

A esto se le suman las licencias de software que serán utilizadas por los ingenieros y los diseñadores. Para los ingenieros de software se cotizó el uso de Unity Pro o Unreal Engine, que tiene un costo promedio de USD 250 mensuales, se utilizarían dos unidades, y para los diseñadores, sería Adobe Creative Cloud que tiene un costo promedio de USD 70, que también serían dos.

Se incluyeron además los costos de la infraestructura tecnológica, teniendo en cuenta el tamaño de Disney + y la cantidad de usuarios a los que llega, se necesitan servidores en la nube (AWS EC2) para desarrollo y pruebas, por un costo de aproximadamente USD 100.000 mensuales, también se necesita almacenamiento y bases de datos (AWS S3/RDS) para guardar datos de usuarios y progreso, por un costo de aproximadamente USD 40.000 mensuales, y finalmente, se necesita seguridad y monitoreo del rendimiento (CloudWatch o FireWalls) por USD 30.000 mensuales.

Finalmente, se contemplaron pagos únicos de USD 3.000 por la gestión de propiedad intelectual (registros, revisión de contratos y licencias internas) y de USD 5.000 por la supervisión de otras áreas, donde se hizo un aproximado de lo que puede costar el tiempo y recursos de otros departamentos de Disney + que no forman parte del equipo principal del proyecto, pero participan para revisar, aprobar, probar, corregir o dar a conocer el proyecto, departamentos como control de calidad, marketing, legal o gestión de producto.

Como se muestra en la Tabla 19, los costos fijos mensuales representan un total de USD 56.790 cada mes, adicionando también los costos de pagos únicos que representan USD 8.000.

**Tabla 19.** Costos fijos juegos vinculados a series.

Costos Fijos		Mensual	Unico
Aumento empleados	Ingenieros software (2)	\$ 24.000	
	Diseñadores (2)	\$ 15.000	
	Game designer (1)	\$ 6.750	
	Coordinador de proyecto (1)	\$ 9.000	
Propiedad intelectual			\$ 3.000
Supervisión de otras areas			\$ 5.000
Licencia de software	Ingenieros software (2)	\$ 500	
	Diseñadores (2)	\$ 140	
Infraestructura tecnológica	Servidores en la nube	\$ 100.000	
	Almacenamiento	\$ 40.000	
	Seguridad y monitoreo	\$ 30.000	
Total		\$ 225.390	\$ 8.000

Fuente: elaboración propia.

En este proyecto se contemplan pocos costos variables, dado que todas las inversiones necesarias corresponden a recursos fijos previamente establecidos por la compañía. Los costos asociados al desarrollo, licencias, infraestructura y supervisión se mantienen constantes durante los seis meses de ejecución.

Sin embargo, se podría hablar de costos variables en un futuro cuando el juego sea usado en más series o llevado a otros países, ya que, al llegar a más usuarios, Disney + necesitará más capacidad de almacenamiento y servidores para guardar toda la información de los jugadores, los costos aumentan según el tráfico y uso, se estiman USD 0,05 por usuario activo al mes. Por otro lado, se verán costos variables adicionales del soporte técnico y atención al cliente, ya que, a mayor cantidad de jugadores, más solicitudes o quejas, por lo cual, Disney+ tendría que reforzar su equipo de soporte o implementar chatbots y atención 24/7, se estiman USD 2 por usuario activo.

Finalmente, en el análisis de datos y mantenimiento se estiman USD 5.000 mensuales para el procesamiento y evaluación de la información generada por los usuarios que interactúan con los juegos, con el fin de medir el rendimiento, la retención y la satisfacción del cliente. Este valor incluye el procesamiento posterior de la información generada (no el uso del juego, sino el estudio de datos para marketing, UX y toma de decisiones) y se incluye personal y software de analítica. Este costo se considera variable, ya que depende del volumen de usuarios y del alcance del proyecto en nuevas regiones o series. El valor total obtenido es de USD 2,05 por usuario nuevo y USD 5.000 por región o serie nueva, como se muestra en la Tabla 20. En este análisis financiero solo se tendrá en cuenta el costo variable por usuario para poder comparar las ideas entre sí.

**Tabla 20.** Costos variables juegos vinculados a series.

Costos variables	Por usuario	Por serie o región nueva
Servidores y almacenamiento	\$ 0,05	
Soporte técnico y atención al cliente	\$ 2	
Análisis de datos y mantenimiento		\$ 5.000
Total	\$ 2,05	\$ 5.000

Fuente: elaboración propia.

Los gastos de este proyecto, mostrados en la Tabla 21, son mayormente por la publicidad y marketing que se deberá llevar a cabo para que tenga éxito, corresponde a las campañas de promoción, posicionamiento digital y lanzamiento del nuevo componente interactivo dentro de Disney+. Incluye inversión en anuncios en redes sociales, colaboraciones con influencers, producción audiovisual, presencia en medios digitales, y campañas segmentadas por país. Este gasto es coherente con el nivel de inversión publicitaria de Disney, que mantiene estándares globales de marketing masivo.

Por otro lado, los servicios legales hacen referencia a la gestión de contratos, derechos de autor, licencias internacionales, cumplimiento normativo, así como asesoría legal continua en los distintos países donde opera Disney+. Dado que Disney+ maneja contenido con derechos globales, este tipo de gasto es indispensable y recurrente.

Finalmente, los otros gastos operativos se entienden por gastos menores pero necesarios para la operación del proyecto, como suscripciones a herramientas adicionales, mantenimiento técnico, capacitaciones del personal, soporte externo o consultorías puntuales. También pueden incluir costos de viajes corporativos o reuniones interdepartamentales vinculadas al proyecto.

**Tabla 21.** Gastos juegos vinculados a series.

Gastos	Mensuales
Publicidad y marketing	500.000
Servicios legales	40.000
Otros gastos operativos	20.000
Total	560.000

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la viabilidad financiera del proyecto y determinar el punto en el cual la inversión comienza a generar utilidades, se realizó el cálculo del punto de equilibrio, como se muestra en la Tabla 22, considerando todos los costos y gastos asociados al desarrollo y operación de la nueva función dentro de Disney+. Primero, se decidió que el precio de la suscripción pasaría de USD 20 a USD 22, ya que, se le agrega una nueva función. Solo se agregará en el plan Premium que ya existe, el plan normal que cuesta USD 13 quedaría igual sin esta nueva experiencia para incitar al usuario a mejorar o actualizar su plan de Disney +.

Con el fin de calcular el margen de contribución, se restó el precio por el costo variable por usuario (fijado en USD 2,05), dando un total de 19,95 unitario, equivalente al 90,68% del precio. El punto de equilibrio en dólares resultante es de USD 257.372 y en número de usuarios es de 11.699. Estos resultados indican que el proyecto de la nueva función premium de Disney+ solo empezará a ser rentable cuando logre alcanzar el número de suscriptores del punto de equilibrio.

El margen de contribución indica que casi todo el ingreso generado por cada suscriptor (USD 19,95 de cada USD 22) se destina a cubrir costos fijos y luego a generar ganancias. En otras palabras, cada usuario adicional después del punto de equilibrio representará una ganancia directa para la empresa. Este resultado también refleja la magnitud de la operación de Disney+, aunque los gastos son altos (especialmente en marketing), el volumen de usuarios que maneja la plataforma hace que alcanzar el punto de equilibrio sea perfectamente viable y sostenible dentro de su estructura global.

**Tabla 22.** Precio, margen de contribución y punto de equilibrio de juegos vinculados a series.

Precio de suscripción	\$	22
Costo variable por usuario	\$	2,05
Costos fijos	\$	233.390
Gastos	\$	560.000
Margen contribución	\$	19,95
MC %		90,68%
PE \$	\$	257.372
PE usuarios		11.699

Fuente: elaboración propia.

### 11.1.2 Balance inicial – Juegos vinculados a series

El balance de situación inicial (Tabla 23) refleja la posición financiera del proyecto "Juegos vinculados a series" al momento de su arranque. Se identifica la aplicación de los recursos (Activos) y la fuente de financiamiento de los mismos (Pasivos y Patrimonio), asegurando la viabilidad financiera para las primeras etapas de desarrollo. El efectivo (USD 1.500.000) fue un estimado de capital asignado por Disney+ para cubrir los costos fijos (225.390 USD) y los gastos operativos (560.000 USD) del primer mes, más un colchón de seguridad. Para los activos no corrientes, podemos tener en cuenta las licencias y la infraestructura tecnológica que será usada por largo tiempo, los valores se sacaron de los costos explicados anteriormente.

Los recursos del proyecto están financiados casi en su totalidad por la propia compañía, con una mínima deuda inicial, el 99.68% de los recursos provienen directamente del capital asignado por Disney+ (USD 1.662.640). Esto indica que el proyecto cuenta con un respaldo financiero sólido y una baja dependencia de deuda externa. La deuda a corto plazo, es decir

los pasivos corrientes son de USD 8.000, esta cifra corresponde a pagos comprometidos por infraestructura o licencias aún no efectuadas (representa obligaciones al inicio).

**Tabla 23.** Balance inicial de proyecto juegos vinculados a series.

<b>Activos</b>	<b>Valor (USD)</b>		<b>Pasivos y Patrimonio</b>	<b>Valor (USD)</b>
<b>Activos corrientes</b>			<b>Pasivo</b>	
Efectivo y Equivalentes	\$ 1.500.000		Proveedores / Cuentas por Pagar	\$ 8.000
			<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 8.000</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Licencias de Software (Intangible)	\$ 640		<b>Patrimonio</b>	
Infraestructura Tecnológica (Servidores, etc.)	\$ 170.000		Capital Asignado por Disney+	\$ 1.662.640
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.670.640</b>		<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 1.662.640</b>
			<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.670.640</b>

Fuente: elaboración propia.

Se calcula una inversión inicial (Tabla 24) de USD 612.000. El desarrollo y diseño inicial se realizarán con un equipo de seis profesionales: suponiendo un costo promedio mensual por empleado es aproximadamente de 10.000 USD, y el desarrollo dura tres meses, el total sería USD 180.000, valor que cubre programación, pruebas, diseño de interfaz y animaciones del nuevo sistema. Aunque los servidores de producción se pagan mensualmente, la configuración inicial (instalación, seguridad, entornos de prueba y automatización) requiere una inversión única, en AWS o Google Cloud (USD 35.000).

Disney suele contratar consultorías especializadas para temas como integración de nuevas funciones, propiedad intelectual y contratos. Estimando 200 horas de trabajo profesional a un promedio de 200 USD/hora, el monto total ronda los USD 40.000. Cada equipo de cómputo tiene un costo aproximado de USD 3.000 y son cuatro profesionales del equipo que estarán a cargo de lo tecnológico, Disney ya debe contar con varios equipos, pero puede ser importante contar con esto en la inversión si ese no es el caso.

Por otro lado, la investigación de mercado y el marketing representan una parte muy importante de la inversión inicial, ya que gracias a ella será posible conocer el tipo de cliente al que se dirigirá el proyecto, si gustará realmente. Se harán encuestas, focus groups y análisis de comportamiento y se destinará una fuerte inversión en marketing digital, influencers y redes sociales.

Finalmente, la reserva de capital representa los recursos disponibles para cubrir entre uno y dos meses de operación (costos fijos, mantenimiento, soporte), antes de recibir ingresos del plan premium. Si los costos mensuales rondan los 230.000 USD, una reserva de 180.000 USD garantizará liquidez.

**Tabla 24.** Inversión inicial.

Inversión inicial	
Desarrollo y diseño inicial	\$ 180.000
Consultoría	\$ 40.000
Equipos de computo adicionales	\$ 12.000
Configuración inicial	\$ 35.000
investigación de mercado	\$ 15.000
Marketing nuevo plan	\$ 150.000
Reserva de capital	\$ 180.000
<b>Total</b>	<b>\$ 612.000</b>

Fuente: elaboración propia.

### 11.1.3 Competidores – Juegos vinculados a series

- **Netflix:** es una de las plataformas de streaming más grandes del mundo. Financiera y estratégicamente, Netflix invierte grandes sumas en contenido original y en tecnología para mantener su ventaja competitiva y retener usuarios. Su modelo de ingresos se basa principalmente en suscripciones, con planes que van desde 10 a 20 USD al mes, y ha desarrollado funciones interactivas para diferenciarse en un mercado saturado. Estas

inversiones le permiten experimentar con nuevas formas de *engagement*, como contenido interactivo y experiencias “elige tu propia aventura”. En este contexto, Netflix representa una competencia directa para el proyecto de Disney+, ya que ofrece experiencias donde los usuarios pueden interactuar con la narrativa de las series y películas. Sin embargo, su enfoque está limitado a decisiones narrativas dentro del contenido, mientras que la función premium de Disney+ propone minijuegos y retos que desbloquean capítulos, lo que combina entretenimiento lúdico con fidelización directa de los usuarios dentro de la plataforma. Esto le da a Disney+ una ventaja diferenciadora al integrar gamificación y contenido exclusivo, algo que Netflix no ofrece de manera integrada en todos sus títulos.

- **Friv:** es un portal de juegos en línea que se ha consolidado como un referente en entretenimiento casual, ofreciendo miles de mini-juegos dirigidos principalmente a niños y adolescentes. Según su página web, la plataforma genera ingresos principalmente a través de publicidad y se mantiene como un recurso gratuito para los usuarios, lo que facilita su gran alcance y popularidad. Financiera y estratégicamente, Friv no depende de suscripciones, pero su éxito radica en captar la atención de los usuarios durante largos periodos de tiempo, algo crítico en el mercado digital. En relación con el proyecto de Disney+, Friv constituye una competencia indirecta, ya que los usuarios podrían elegir pasar tiempo jugando en Friv en lugar de participar en los juegos de desbloqueo de capítulos. No obstante, Friv no ofrece integración con contenido audiovisual, lo que limita su capacidad de fidelizar a los usuarios dentro de una plataforma de streaming. Por su parte, la función premium de Disney+ combina entretenimiento interactivo con contenido exclusivo y recompensas vinculadas a la plataforma, lo que genera un valor agregado que Friv no puede replicar, asegurando mayor engagement y retención de los suscriptores dentro del ecosistema Disney+.

#### 11.1.4 Viabilidad – Juegos vinculados a series

La principal ventaja de esta estrategia radica en la diferenciación y el aumento del compromiso (*engagement*) del usuario. La propuesta de exigir superar un juego para desbloquear el siguiente capítulo de una serie es vista como una propuesta de valor innovadora que las demás plataformas de *streaming* no ofrecen, proporcionando una experiencia más inmersiva e interactiva. Financieramente, la decisión de integrar esta función sólo al plan *Premium* incentiva a los usuarios del plan básico a subir de categoría, lo que aumenta los ingresos de la empresa. Además, la ejecución interna del desarrollo aprovecha la infraestructura existente de Disney+ (Disney Streaming, BAMTech), lo que optimiza la estructura de costos al reducir la necesidad de outsourcing costoso. Finalmente, el proyecto presenta un alto margen de contribución (90,68%), lo que asegura que, una vez alcanzado el punto de equilibrio de 11.669 suscriptores, cada usuario adicional representará una ganancia directa y significativa para la empresa.

La principal desventaja se centra en el riesgo de la experiencia del usuario. El requisito de superar un juego para ver el siguiente capítulo puede convertirse en una barrera de acceso y generar frustración si los juegos resultan ser demasiado difíciles o se sienten como una obligación forzada en lugar de un entretenimiento opcional, lo que podría conducir a la cancelación del servicio. Operacionalmente, el proyecto requiere una alta inversión inicial (USD 612.000) y está asociado a altos costos fijos mensuales (USD 225.390), principalmente debido a la necesidad de infraestructura tecnológica (servidores, bases de datos) y a una inversión masiva en publicidad y marketing (USD 500.000 en gastos) para alcanzar el volumen de usuarios necesario. Aunque los costos variables son bajos inicialmente, existe la amenaza de un aumento significativo en la escalabilidad a medida que la función sea usada por más usuarios, ya que se necesitará más capacidad de

almacenamiento, soporte técnico y análisis de datos. Por último, la necesidad de una coordinación constante con múltiples departamentos internos (legal, control de calidad, marketing) puede añadir complejidad y costes operativos al desarrollo y mantenimiento continuo del proyecto.

## **11.2 Multijugador**

Esta idea consiste en desarrollar una plataforma interna de juegos multijugador llamada “DisneyPlay.” La idea es que los diferentes perfiles de una misma cuenta puedan competir en diferentes minijuegos temáticos de Disney, Pixar, Marvel o Star Wars. Cada partida le otorgará al ganador “DisneyPoints” los cuales podrá redimir por descuentos en los parques de Disney y los productos de sus tiendas, accesos anticipados a estrenos o avatares e insignias exclusivos dentro del perfil. Esta estrategia traería diferentes beneficios a Disney+, al tener una experiencia interactiva los usuarios pasan más tiempo en la plataforma, adicionalmente el uso de recompensas genera una motivación constante para usar la plataforma. Por otro lado, al poder usar los puntos en parques, merchandising o eventos conectarán Disney+ con sus otras unidades de negocios, aumentando el consumo cruzado.

Otros de sus beneficios serían posicionarse como una plataforma integral, teniendo una ventaja competitiva frente a otras plataformas de streaming ya que no todas ofrecen este tipo de servicios interactivos.

### **11.2.1 Punto de equilibrio y margen de contribución - Multijugador**

Para encontrar el punto de equilibrio y el margen de contribución, primero se encontraron los costos (fijos y variables) y los gastos. Para desarrollar este proyecto la empresa debe considerar algunos costos fijos mencionados en la Tabla 25. Aunque Disney es una empresa que cuenta con una gran infraestructura de tecnología, animación,

videojuegos y análisis de datos, hay algunas áreas que se tendrían que reforzar y crear otras desde cero.

Para empezar, se deberán contratar game developers, teniendo en cuenta que Disney+ no cuenta con ellos, se contratarán ocho personas que tendrán un costo para la empresa de 110.000 USD, los cuales estarán encargados del desarrollo del sistema de juegos y el mantenimiento técnico. También se contratarán tres diseñadores UX/UI, teniendo en cuenta que la empresa ya cuenta con algunos de ellos pero se necesitará un refuerzo parcial para desarrollar el proyecto, su tarea será la adaptación visual y la experiencia interactiva en diferentes dispositivos. Adicionalmente, se deberá reforzar el equipo de artistas gráficos y animadores con tres empleados nuevos que harán la creación de assets y animaciones optimizadas para cada juego.

Por otro lado, se deben contratar testers especializados en juegos, ya que la plataforma solo cuenta con testers de software de videos, serán cinco empleados nuevos, para el desarrollo y beta testing del proyecto para detectar errores y evaluar la compatibilidad. Adicionalmente se debe ampliar la infraestructura tecnológica de Disney+, los costos fijos relacionados a esto serían, contratar un servidor de juego, en este caso AWS Gamelift que pertenece a Amazon y su función es manejar el juego, la sincronización de jugadores y el rendimiento sin afectar los otros servicios.

Los servidores de base de datos y almacenamiento de progreso, en este caso se utilizaría Amazon DynamoDB, los cuales deben almacenar únicamente puntuaciones, logros, recompensas y estados de los jugadores. Para las licencias de motor de juegos se podría utilizar la licencia empresarial Unity Enterprise la cual se integraría en el front-end de Disney+ para ofrecer minijuegos.

Por último, para el monitoreo y análisis de rendimiento se puede utilizar la herramienta AWS CloudWatch que cuenta con sistemas de métricas para evaluar el uso y el engagement de la plataforma. El total de los costos fijos sería 238.000 USD mensuales.

**Tabla 25.** Costos fijos multijugador.

Costos Fijos	Mensual
Game developers	\$ 110.000
Diseñadores UX/UI	\$ 20.000
Artistas gráficos y animadores	\$ 30.000
Testers especializados en juego	\$ 12.000
Servidor de juego (AWS Gamelift)	40000
Base de datos y almacenamiento de progreso	10000
Licencias de motor de juego	\$ 11.000
Monitoreo y analisis de rendimiento	\$ 5.000
<b>Total</b>	<b>\$ 238.000</b>

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 26 se observa que para este proyecto se consideran solo dos costos variables. La primera área que se menciona es la de recompensas y puntos, que hace referencia a los costos que la empresa va a tener que asumir, ya que cada vez que el usuario redima puntos, Disney entrega valor dentro del mismo ecosistema. Por ende, entre mayor participación, mayores costos.

La segunda área mencionada son los servidores y almacenamiento, aunque Disney+ ya cuenta con esto y es mencionado en los costos fijos. Este sería un costo variable si el nivel de usuarios supera la capacidad contratada anteriormente y se debe pagar un costo extra por hora de servidor activo por usuario.

**Tabla 26.** Costos variables minijuegos multijugador.

Costos variables	Por usuario
Recompensas y puntos	\$ 2,00
Servidores y almacenamiento	\$ 0
Total	\$ 2,25

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los gastos para desarrollar este proyecto, se obtiene un total de 155.000 USD, en los cuales se incluye el marketing, es decir, las campañas digitales, piezas audiovisuales, banners, relaciones públicas y eventos corporativos. Adicionalmente, se tienen gastos de gestión interna que incluyen los salarios del personal administrativo que va a estar involucrado en el proyecto, aunque Disney+ ya cuenta con este personal deberán hacer un refuerzo o aumentar el sueldo de algunos.

Por otro lado, están los gastos de asesoría legal, pues la empresa debe revisar los derechos de uso de personajes, las licencias para el uso de estos dentro de juegos y los contratos. La empresa también debe hacer una investigación de mercado para medir la aceptación de la propuesta, los hábitos de uso y la respuesta por parte de los usuarios.

Por último, se tiene el área de servicios generales en los cuales está incluido los gastos de oficina, energía, plataformas colaborativas, entre otros.

Se definió un precio de suscripción de 25 USD, sabiendo que en la actualidad la suscripción premium de Disney+ tiene un precio de 20 dólares. Sin embargo, se planea que esta tarifa adicional sea solo para la opción premium, pues el plan normal que tiene un precio actual de 13 dólares no incluirá los juegos multijugador ni ninguna de las funciones relacionadas a este nuevo servicio.

**Tabla 27.** Gastos juegos multijugador.

Gastos	Mensuales
Publicidad y marketing	100.000
Gestión interna	10.000
Asesoría legal	22.000
Investigación de mercado	15.000
Servicios generales	8.000
<b>Total</b>	<b>155.000</b>

Fuente: elaboración propia.

El margen de contribución obtenido es de 91%, como se puede observar en la Tabla 28, esto se hizo restando el precio por suscripción con los costos variables por usuario. Estos valores indican que el proyecto tiene una estructura rentable por unidad pues solo el 9% de los ingresos son destinados a cubrir los costos variables, algo común en los servicios digitales con alta escalabilidad.

**Tabla 28.** Precio, margen de contribución y punto de equilibrio de juegos multijugador.

Precio de suscripción	\$ 25
Costo variable por usuario	\$ 2,25
Costos fijos	\$ 238.000
Gastos	\$ 155.000
Margen contribución	\$ 22,75
MC %	91,00%
PE \$	\$ 261.538
PE usuarios	10.462

Fuente: Elaboración propia.

Para el punto de equilibrio se utilizaron las siguientes fórmulas:

**Figura 11.** Fórmula punto de equilibrio.

$$PE_U = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$PE_{\$} = PE_U \times \text{Precio}$$

Lo cual quiere decir que, para cubrir todos sus costos, sin obtener ganancia ni pérdida en este proyecto, Disney+ necesitaría 10.462 usuarios, es decir el proyecto debe generar 261.538 USD. Después de esto cada usuario nuevo genera 22,75 USD de ganancia bruta adicional, teniendo en cuenta que los costos variables son mínimos.

### 11.2.2 Balance Inicial - Multijugador

El balance inicial (Tabla 29) refleja la situación financiera de Disney+ al iniciar el proyecto, los activos estarán destinados principalmente a financiar la operación inmediata del proyecto como los costos fijos del primer mes y algunos de los gastos del lanzamiento.

Los activos no corrientes reflejan el valor del desarrollo del sistema de juegos, el diseño, la programación, las animaciones, las bases de datos, los sistemas de almacenamiento y las licencias de motor de juego. Esto hace parte de un activo intangible ya que pertenece a la propiedad intelectual de la empresa.

En los pasivos se encuentra un préstamo bancario a largo plazo el cual también servirá para financiar parte de la inversión inicial, la empresa opta por hacer esto para así no depender únicamente del capital interno. Este préstamo será amortizado en el tiempo con los ingresos provenientes de nuevas suscripciones.

Por último, se tiene el capital asignado por Disney que hace parte del patrimonio en el balance general, el cual corresponde al aporte propio de la empresa para el desarrollo de este proyecto hasta que este alcance su punto de equilibrio.

**Tabla 29.** Balance inicial multijugador.

<b>Activos</b>	<b>Valor (USD)</b>	<b>Pasivos y Patrimonio</b>	<b>Valor (USD)</b>
<b>Activos corrientes</b>		<b>Pasivo no corriente</b>	
Efectivo y Equivalentes	\$ 350.000	Bancos	\$ 215.000
		<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 215.000</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Licencias de Software y propiedad intelectual	\$ 200.000	<b>Patrimonio</b>	
Infraestructura Tecnológica (Servidores, etc.)	\$ 150.000	Capital Asignado por Disney+	\$ 485.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 700.000</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 485.000</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 700.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 30, la inversión inicial de este proyecto es la pre-producción es decir la fase de diseño inicial y validación de producto, incluyendo prototipos y pruebas tempranas de jugabilidad. También se debe hacer un pago inicial de la licencia del motor de juego, se requiere este pago para habilitar el desarrollo comercial y posteriormente se empieza a hacer un pago mensual, lo cual pasaría a hacer parte de los costos fijos del proyecto.

Las patentes hacen referencia a los costos asociados al registro y protección legal de los elementos técnicos y el diseño del proceso para asegurar exclusividad y mitigar los riesgos legales en otros mercados. Adicionalmente, se debe pagar un anti fraude inicial, para

implementar herramientas y sistemas para prevenir trampas de los jugadores y vulneración del sistema de juego, garantizando seguridad desde el lanzamiento.

Por último, los trailers y promoción consisten en la producción audiovisual y materiales gráficos de campaña antes del lanzamiento para presentar el proyecto al público objetivo y generar interés en el proyecto.

**Tabla 30.** Inversión inicial multijugador.

Inversión inicial	
Pre-producción (prototipo)	\$ 180.000
Motor de juego	\$ 110.000
Patentes	\$ 40.000
Anti fraude inicial	\$ 25.000
Trailers promoción	\$ 80.000
<b>Total</b>	<b>\$ 435.000</b>

Fuente: elaboración propia.

### 11.2.3 Competidores - Multijugador

Directos:

- Netflix Games: ofrece juegos móviles incluidos con la suscripción, buscando aumentar la retención dentro de la plataforma, aunque no son multijugador.

Indirectos:

- Amazon Prime: no cuenta con juegos integrados pero dentro de un conglomerado que incluye video streaming, gaming y Twitch. Tiene potencial para implementar este tipo de proyectos.

- Apple TV: está en un ecosistema que incluye Apple Arcade como plataforma de juegos de suscripción, aunque no están integrados en la misma aplicación.
- Youtube Premium: no cuenta con un servicio de juegos formales pero ha empezado a hacer pruebas pilotos para incluir juegos en la interfaz de youtube.

Sustituto:

- Roblox: es una multiplataforma de experiencias interactivas, altamente social y con presencia global infantil y juvenil. No reemplaza el streaming, pero consume el mismo tiempo de pantalla del público objetivo al que se quiere llegar con este proyecto.

#### **11.2.4 Viabilidad - Multijugador**

Ventajas:

- Fidelización y retención de usuarios: estos juegos generan interacción continua en la plataforma, además el sistema de puntos motiva el uso frecuente de la plataforma y reduce la tasa de cancelación de suscriptores lo cual es uno de los mayores retos de Disney+.
- Expansión a nuevos mercados: permite captar audiencias jóvenes que se inclinan por plataformas como Roblox.
- Cross-selling: Integra personajes franquicias y mundos ya existentes, se relaciona con otros negocios de disney al canjear puntos por entradas a parques o descuentos.

Desventajas:

- Riesgo técnico y operativo: requiere nuevas capacidades de mantenimiento al ser un producto nuevo. Podría tener fallos que afecten la imagen de calidad de la plataforma.

- Posible desalineación con usuarios tradicionales: algunos suscriptores de otras edades, podrían ver los juegos como algo innecesario, y se puede confundir el propósito de la plataforma.
- Necesidad de nuevo talento: aunque cuentan con la mayoría de los equipos y personal necesario el desarrollo de los juegos requiere perfiles especializados que generan costos en la empresa.

### **11.3 Watch Parties**

En los últimos años, la industria del streaming se ha enfrentado con diversas plataformas, que han logrado llevar la competencia cada vez con más intensidad, debido a la necesidad de mostrar actualizaciones constantes con una innovación demasiado alta, logrando brindar experiencias que generen lealtad por parte de los usuarios. En este contexto, Disney+ tiene la oportunidad de fortalecer su propuesta de valor, con una idea llamada Watch Party, en la cual, se le brindará la oportunidad a los usuarios del plan premium ver desde sus casas con amigos o familiares, cualquier película, serie o evento que se transmita en la plataforma, buscando llegar al cliente por medio de generarse una conexión emocional y dar la oportunidad de compartir estas películas tan conocidas, así sea a lo largo de la distancia.

Esta idea surgió a raíz de la alta demanda en las plataformas en la época de la pandemia, con el objetivo de ayudar a las personas a no perder las interacciones sociales. Harris (2023) afirmó que “el 64 % de los usuarios de plataformas de streaming manifestó interés en herramientas que les permitan compartir experiencias de visualización con otros de forma simultánea”. Este dato demuestra que las audiencias actuales no solo valoran el contenido, sino también la manera en la que llegan a experimentar dichos momentos.

La idea detrás de Watch Party es sencilla pero poderosa, llegando a convertir una experiencia solitaria, en una oportunidad de compartir cualquier contenido de la plataforma con un ser querido, sin importar la distancia. A través de un sistema de sincronización avanzado, los participantes podrán reproducir, pausar o retroceder el contenido de manera simultánea, mientras se comunican mediante chat de texto o voz. De esta manera, Disney+ se posiciona no solo como una plataforma de streaming, sino como un espacio de interacción seguro para los usuarios, quienes llegan a ser capaces de controlar este tipo de actividades.

Desde el punto de vista estratégico, la implementación de esto, es ideal para impedir que los usuarios abandonen la app, ya que muchas veces hay limitaciones para ir a ver una película con alguien cercano, o no siempre se encuentran en el mismo lugar, por lo cual esto podría aumentar la satisfacción de la audiencia, lo cual aumentaría el tiempo de reproducción y disminuiría la tasa de cancelación por usuario. Según el informe *Interactive Entertainment Report (2024)*, las plataformas que integran mecanismos de interacción social logran una retención de usuarios hasta de un 20 % mayor comparadas con las que no lo hacen. Esto significa que Watch Party no solo incrementa el valor percibido de la suscripción, sino que también genera un efecto positivo en la gente.

La iniciativa aprovechará el desarrollo tecnológico existente de Disney Streaming Services (BAMTech Media), filial encargada de la creación de la plataforma. Esto permitirá llevar a cabo el proceso de desarrollo a nivel interno del servicio de transmisión y comunicación por videollamada, ya que no será necesario depender de distintos proveedores, reduciendo así los sobrecostos y garantizando un alto estándar de calidad en las transmisiones y la protección de datos.

Empezando por la interfaz de cliente, esta nueva función se llamará Watch Party que será una forma de ver una película en línea con un grupo de amigos. La experiencia del

consumidor se basará en la creación de “salas privadas” para que los suscriptores se reúnan y compartan una película en línea. Cada anfitrión podrá controlar la función de reproducción o dar permiso a todos los participantes para que lo hagan, adaptándose a las diferentes preferencias de las personas. Por otro lado, cada Watch Party ofrecerá expresiones visuales únicas (por ejemplo, emojis de personajes de Disney, Marvel o Pixar) con el fin de mejorar la imagen de la empresa, así como promover la comunicación lúdica.

Este servicio se lanzará en exclusiva para los usuarios del plan Premium. Con la incorporación de esta nueva función, se prevé un moderado aumento del precio hasta los 24,75 dólares al mes, sin que se modifiquen los demás planes. De este modo, el incremento representará una mejora en la propuesta de valor sin afectar significativamente a la elasticidad de la demanda.

De manera general, la finalidad de Watch Party es afianzar el posicionamiento de Disney+ en el mercado como una plataforma interconectada, preparada para integrar el entretenimiento, la tecnología y la comunidad. Como afirma Lowenstein (2024), “el futuro del entretenimiento digital no dependerá solo de la calidad del contenido, sino de la capacidad de las plataformas para convertir cada experiencia en un momento compartido”. De esta manera, Watch Party representa un avance importante hacia un formato de streaming más humano, solidario y que se pueda compartir.

### **11.3.1 Costos fijos mensuales – Watch Party**

A fin de estimar la rentabilidad del proyecto Watch Party, resultó necesario determinar los costos mensuales fijos relacionados con su implementación, conservación y funcionamiento. Este recurso se incorporará exclusivamente en el plan Disney+ Premium, valiéndose de la base tecnológica de la empresa y la experiencia adquirida por Disney

Streaming Services. La estrategia permitirá la optimización de recursos, el ahorro en costos de subcontratación, y el estricto manejo de la calidad, los niveles de seguridad y la operatividad del servicio, aspectos fundamentales en una industria de nivel mundial.

**Tabla 31.** Costos fijos mensuales Watch Party.

Costos Fijos	Mensual
Ingenieros de software y frontend (3)	\$ 78.000
Diseñadores UX/UI (2)	\$ 24.000
Ingenieros de streaming y sincronización en tiempo real (3)	\$ 60.000
Coordinador técnico y gerente del proyecto	\$ 15.000
Servidores en la nube (AWS + CDN global)	28000
Servicios de almacenamiento y bases de datos (AWS RDS/S3)	12000
Seguridad, monitoreo y mantenimiento continuo (CloudWatch, Firewalls)	\$ 10.000
Soporte técnico global y gestión de comunidad	\$ 10.000
<b>Total</b>	<b>\$ 237.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Disney+ tiene una base tecnológica fuerte y sólida, la cual va desde su propio paquete de software para desarrollar aplicaciones multiplataforma (ADK) e incluye una participación mayoritaria en BAMTech Media, empresa tecnológica que es parte de The Walt Disney Company desde 2017. Por medio de estos recursos, Watch Party podría desarrollarse dentro de la empresa misma sin recurrir a servicios de terceros, reduciendo bastante los costos de subcontratación, optimizando los plazos de ejecución y asegurándose de cumplir con los elevados niveles de protección, eficiencia y nivel de calidad característicos de la empresa. Efectivamente, la estructura organizativa permite una gestión eficiente de los proyectos y optimiza la comunicación entre los equipos de trabajo.

Los costes tecnológicos abarcan la subcontratación de servicios en la nube a través de Amazon Web Services (AWS), los cuales ofrecen escalabilidad, reducción de riesgos geográficos y retransmisión simultánea en el mundo. A esto hay que agregar los costes de almacenamiento de datos (RDS/S3), monitoreo de seguridad (CloudWatch, cortafuegos) y proyectos de soporte en el extranjero, fundamentales para mantener la coherencia en todos los sectores. Todo ello conforma una estructura que garantiza operaciones seguras, flexibles y eficientes, en consonancia con los criterios de Disney+, lo que permite que la inversión en la fase inicial se convierta en una ventaja duradera en el mercado global del streaming.

### **11.3.2 Costos variables – Watch Party**

Los costos variables de Watch Party están directamente relacionados con el número de usuarios Premium, que utilizan la función de visualización compartida de forma simultánea. En contraste de los costes fijos, cuyo valor se mantiene constante de mes a mes, los gastos variables oscilan en función del nivel de demanda y del uso del servicio. Algunos elementos fundamentales son el soporte técnico y la asistencia en tiempo real, los servidores compartidos y los recursos adicionales requeridos para mantener la sintonización del streaming, además del tratamiento de información de participación, que analiza las estadísticas de consumo, el nivel de calidad de la interconexión y el patrón de uso de los suscriptores. Este enfoque versátil permite que la capacidad de operación se ajuste sin afectar el nivel de las prestaciones, aprovechando los elementos a lo largo del crecimiento de la base de usuarios efectivos.

**Tabla 32.** Costos variables Watch Party.

Costos variables	Por usuario
Soporte técnico y atención en tiempo real (Chat, bugs)	\$ 1,50
Servidores de sesión compartida y ancho de banda adicional	\$ 0,5
Procesamiento y análisis de interacción social (datos de uso y métricas)	\$ 0,25
<b>Total</b>	<b>\$ 2,25</b>

Fuente: elaboración propia.

Los componentes más relevantes son el servicio técnico y los servicios de asistencia en tiempo real, los cuales son fundamentales para garantizar una experiencia sólida de los usuarios, resolviendo fallas, proporcionando sincronización y asistencia en tiempo real. El sistema de infraestructura en la nube de Amazon Web Services (AWS) garantiza la capacidad de adaptación y el funcionamiento óptimo incluso en las horas de mayor demanda, a la vez que las herramientas de análisis de interacción en redes sociales, que permiten monitorear la experiencia y la fidelidad de los consumidores. Todos estos elementos juntos permiten mantener el costo unitario variable en solo 2,25 dólares por suscriptor Premium, reafirmando la efectividad de las operaciones y las perspectivas de sostenibilidad del proyecto Watch Party.

### 11.3.3 Margen de contribución y punto de equilibrio – Watch Party

Los márgenes contributivos son la brecha entre el precio de venta del servicio y su costo unitario variable, es decir, el ingreso restante que se obtiene por cada usuario Premium tras afrontar los costos vinculados al uso. En el caso de Watch Party, el precio del plan Premium se fija en 22,50 dólares, con un costo variable de 2,25 dólares por usuario, lo que genera un

margen de contribución unitario de 20,25 dólares. Este valor equivale al 90 % del precio de venta, lo que indica una estructura muy lucrativa y eficaz, donde la mayor parte de los ingresos se destina principalmente a la cobertura de los costos fijos y a la producción de utilidades.

**Tabla 33.** Margen de contribución y punto de equilibrio.

Precio de suscripción	\$ 22,5
Costo variable por usuario	\$ 2,25
Costos fijos	\$ 237.000
Gastos	\$ 100.000
Margen contribución	\$ 20,25
MC %	90,00%
PE \$	\$ 263.333
PE usuarios	11.704

Fuente: elaboración propia.

Esta cifra muestra que Watch Party necesita unos 11,704 usuarios Premium activos mensuales para cubrir todos sus costos operativos mensuales y llegar al punto de equilibrio. Considerando que Disney+ tiene más de 160 millones de suscriptores en todo el mundo, la cifra representa menos del 0.008 % del total, por lo que el proyecto tiene una gran factibilidad financiera. Por otra parte, su favorable margen operativo permitiría amortiguar las fluctuaciones de la demanda sin poner en riesgo la utilidad, afianzando Watch Party en el modelo de negocio de Disney+ en una propuesta estable.

#### **11.3.4 Inversión inicial y balance general – Watch Party**

Para la implementación del proyecto Watch Party la inversión inicial estimada es de 425,000 USD, incluyendo desarrollo técnico, licencias, marketing de lanzamiento, pruebas piloto y una reserva operativa para cubrir los primeros meses de actividad. Esta cifra refleja

una planificación financiera prudente y realista (Tabla 34). Dado que el proyecto se enmarca en el plan Premium de Disney+, buena parte de los recursos proceden del patrimonio neto, lo que permite aprovecharse de la infraestructura existente de Disney Streaming Services y BAMTech Media.

**Tabla 34.** Inversión inicial Watch Party.

Desarrollo y programación del sistema de visualización compartida	\$ 150.000
Integración con infraestructura Disney Streaming (BAMTech/AWS)	\$ 55.000
Configuración inicial de servidores globales	\$ 40.000
Consultoría técnica especializada en transmisión y escalabilidad	\$ 25.000
Pruebas piloto, control de calidad y certificaciones de seguridad	\$ 25.000
Campaña de marketing y lanzamiento de la función	\$ 60.000
Investigación de mercado y análisis de adopción	\$ 20.000
Reserva de capital (2 meses de costos fijos)	\$ 50.000
<b>Total</b>	<b>\$ 425.000</b>

Fuente: elaboración propia.

La parte más importante de la inversión es el desarrollo técnico, que representa el 42 % del total. Aquí se incluye la planificación del sistema de sincronización, poner en marcha el chat de voz, integrar sistemas de reacción visual y optimizar el rendimiento en distintas regiones. En cuanto a las licencias y los servidores, que son el 16 % de la inversión, cubren los costos de AWS, el software de monitoreo y la API de transmisión en tiempo real (WebRTC). El objetivo de la campaña de comercialización y los ensayos preliminares, que se realizarán en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, son el posicionamiento de la nueva herramienta, priorizando estrategias de marketing digital con el eslogan «Juntos, estén donde estén». Finalmente, se ha previsto una asignación para reservas de funcionamiento que asegure la liquidez durante los primeros meses de operación, con el fin de garantizar la continuidad en el funcionamiento, el mantenimiento, el soporte y las mejoras del sistema.

**Tabla 35.** Balance inicial del proyecto Watch Party.

Activos	Valor (USD)	Pasivos y Patrimonio	Valor (USD)
<b>Activos corrientes</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Efectivo y Equivalentes	\$ 425.000	Proveedores/ Cuentas por pagar	\$ 45.000
		<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 45.000</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Licencias de Software y propiedad intelectual	\$ 120.000	<b>Patrimonio</b>	
Infraestructura Tecnológica (Servidores, etc.)	\$ 80.000	Capital Asignado por Disney+	\$ 580.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 625.000</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 580.000</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 625.000</b>

Fuente: elaboración propia.

Los activos no corrientes están compuestos principalmente por software, licencias y servidores, demostrando un claro énfasis por la tecnología. Los pasivos son obligaciones a corto plazo, tales como contratos de consultoría y licencias en proceso de pago. El balance contable garantiza una estructura financiera estable y líquida, con capacidad para expandirse a nuevos mercados. Básicamente, la iniciativa Watch Party está respaldada por una inversión efectiva, con bajos niveles de endeudamiento y una sólida base de capital, factores que afianzan su rentabilidad financiera y operacional a largo plazo dentro del entorno de Disney+.

### 11.3.5 Competidores – Watch Party

La industria del streaming en 2025 está caracterizada por un alto nivel de competitividad, el aumento de los servicios en streaming y una fuerte orientación hacia la experiencia interactiva. A pesar de que Disney+ presenta un crecimiento constante desde su lanzamiento en 2019, debe hacer frente a la intensa rivalidad de plataformas consolidadas como Netflix, Amazon Prime Video y HBO Max, las cuales han creado diversas estrategias de retención a partir de contenidos exclusivos e innovación tecnológica.

Con la incorporación de Watch Party, Disney+ pretende situarse como la principal plataforma de experiencias de entretenimiento social, mediante la incorporación de elementos de innovación como la interacción en tiempo real y un sistema de comunicación entre usuarios, dos aspectos que ninguna de sus rivales tiene actualmente de forma totalmente propia.

Netflix se mantiene como la plataforma más extendida a nivel mundial, su ventaja competitiva radica en la implementación de la individualización de contenidos y el incremento de experiencias interactivas en su catálogo, como las producciones «Bandersnatch» y «You vs. Wild», las cuales son creadas para que los espectadores decidan el curso de la historia. No obstante, se trata de un enfoque principalmente individual, ya que las características de visualización simultánea dependen de extensiones externas como Teleparty, que limitan su innovación integrada y reducen la solidez de la experimentación. Desde una perspectiva financiera, Netflix asigna más de 17.000 millones de dólares anuales a la producción original (Bloomberg, 2024), lo que redundará en una disminución de su inversión en nuevas funciones. En contraste, Watch Party aprovecha la infraestructura existente de Disney+, consiguiendo una experiencia de interacción social de mayor accesibilidad y menor inestabilidad sobre la base de la oferta actual.

Amazon Prime Video, por su parte, introdujo una función de transmisión conjunta en 2020; no obstante, se implementó de manera incompleta y se restringió a determinados países y dispositivos. Si bien la herramienta tiene la capacidad de permitir a los consumidores chatear mientras ven contenido, carece de funciones de chat de voz y de un sistema de sincronización sin interrupciones entre distintos tipos de dispositivos, lo cual afecta la experiencia del usuario. Este servicio de Amazon forma parte del ecosistema Prime, que incluye otros privilegios (envíos, música, almacenamiento), los cuales dispersan la

atención del usuario y minimizan el tiempo dedicado a la plataforma. Disney+, en contraste, ofrece exclusivamente entretenimiento audiovisual, y asigna recursos específicos para la optimización de su oferta colaborativa.

### **11.3.6 Viabilidad – Watch Party**

La incorporación de Watch Party supone una innovadora estrategia global para Disney+ ya que combina factores tecnológicos, de rentabilidad y de valor añadido para crear una oferta diferenciada en el mercado del streaming. Su incorporación como característica exclusiva del plan Premium fomenta la migración de los suscriptores hacia planes más rentables y fortalece la fidelización de los clientes. Según Deloitte (2024), los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 15 % más por servicios digitales que incorporan funciones interactivas y colaborativas, el cual avala el posicionamiento económico y la competitividad del producto.

Desde el punto de vista de la diferenciación, Watch Party posiciona a Disney+ al frente de la integración nativa de funciones sociales dentro de su ecosistema, dejando de depender de complementos externos como Teleparty o Metastream. Conforme al Streaming Innovation Trends Report (2024), “las plataformas que integran la interactividad social en sus aplicaciones logran aumentar la retención de usuarios hasta en un 25 % anual” (p. 42). Esto amplía el tiempo de vida del usuario y fortalece el enlace con la empresa, afianzando el entretenimiento sobre todo como un espacio de conexión, los valores que son parte fundamental de la esencia de Disney.

Fijando el plano tecnológico y operacional, la utilización de los recursos internos de BAMTech Media y la infraestructura global de Amazon Web Services (AWS) aporta notables beneficios en cuanto a solidez, amplitud y protección. Disney+ garantiza una

latencia reducida y permite soportar miles de conexiones al mismo tiempo, lo cual es clave durante acontecimientos de talla internacional o premieres. Por otra parte, la conformidad con regulaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley de Protección de la Privacidad Infantil en Internet (COPPA) (Comisión Federal de Comercio, 2023) consolida su reputación como plataforma confiable y responsable, sobre todo ante la audiencia familiar e infantil.

Financieramente, la iniciativa cuenta con una base estable y presenta un escaso riesgo operativo. En términos de margen de contribución por unidad de 20,25 dólares y un punto de equilibrio estimado de 11.703 usuarios, Watch Party es autosuficiente con una porción mínima del total de suscriptores a nivel mundial. Según PwC (2024), la incorporación de nuevas funciones a los productos digitales existentes aumenta el retorno de la inversión sin afectar significativamente los costos. En la misma línea, Accenture (2024) reveló que los usuarios que interactúan socialmente en las plataformas digitales son un 40 % menos propensos a cancelar su suscripción en los primeros seis meses, lo que demostraría el nivel de retención y los beneficios del proyecto.

No obstante, esta iniciativa tampoco está exenta de inconvenientes operativos y de adaptabilidad. Las dificultades técnicas siguen siendo un gran desafío, tanto en lo que respecta a la coordinación entre usuarios de diferentes regiones con diferentes velocidades de conexión, así como la gestión de los chats en vivo, lo cual implica una inversión constante en tecnologías de moderación y control. Por otra parte, a pesar de que la socialización digital sea algo habitual en Norteamérica y Europa, en América Latina y Asia aún se encuentra en una etapa de desarrollo (Deloitte, 2024). Con el fin de no cansar a los usuarios, Disney+ planea ofrecer experiencias temáticas y exclusivas en torno a sus franquicias (Star Wars, Marvel, Pixar), con el objetivo de mantener el interés y la relevancia del producto. Es decir,

los beneficios de Watch Party sobrepasan las desventajas de su implementación, tales como, su ingenio operativo, viabilidad financiera y relevancia de valor social, convirtiéndose en una propuesta innovadora de streaming, transformando el consumo de entretenimiento en una experiencia de interacción compartida y emotiva.

## 12. Selección de idea final

La opción que fue elegida de idea de negocio para Disney + es “Multijugador”, si bien requiere una mayor inversión inicial, su estructura financiera proyectada es superior y menos riesgosa a la hora de alcanzar la rentabilidad. El punto de equilibrio de 10.462 usuarios es más bajo que en las otras ideas, esto significa que el proyecto Multijugador empieza a generar ganancias antes, minimizando el tiempo en que Disney+ opera con pérdidas por esta nueva función. El proyecto Multijugador genera un margen de contribución unitario de USD 22.75 por cada suscriptor adicional, en el largo plazo, donde el volumen de usuarios de Disney+ es masivo, este proyecto generará significativamente más ganancias por suscriptor que las otras opciones, recuperando rápidamente la diferencia de la inversión inicial.

Para una empresa como Disney, el valor financiero no reside sólo en los ingresos de la plataforma de streaming, sino en la conexión con todo el ecosistema de productos y servicios (hoteles, parques, cruceros, merchandising). El sistema de Disney Points del proyecto Multijugador permite redimir recompensas en los parques y tiendas. Esto genera ingresos adicionales en otras unidades de negocio (ventas cruzadas) y aumenta la fidelidad con la marca Disney en general, no solo con Disney+

### 12.1 Flujo de caja año 1 - Multijugador

El flujo de caja proyectado para el primer año (Tabla 36) se construyó con base en los ingresos esperados de la suscripción premium, teniendo en cuenta que subirá a 25 USD y la cantidad de suscriptores que hubo en enero de 2025 (124,6 millones), estimando que el 0,05% de los usuarios adoptaran este plan con mini-juegos inicialmente. Se proyecta un crecimiento anual de 20% en las ventas, 1,53% mensual compuesto de suscriptores, alcanzando 813.832 usuarios en total en el primer año, generando ingresos de más de 20 millones USD.

En cuanto a los costos variables, la recompensa otorgada será de 2 USD por usuario. Los servidores serán utilizados desde que la empresa llegue a los 100.000 usuarios, por lo cual en el primer año no se ven estos costos variables. Los costos fijos tienen en cuenta la mano de obra, se contratarán 14 operarios de diferentes cargos, además, se costean los servidores, licencias y el monitoreo, llegando a unos costos fijos totales anuales de 2.856.000 USD.

Por otra parte, los gastos abarcan marketing y publicidad, gestión interna, asesoría legal, investigación de mercado y servicios generales, con un total anual de USD 1,86 millones. Tras descontar los costos y gastos de los ingresos, el flujo de caja neto operativo proyectado asciende a más de USD 14 millones, reflejando una operación eficiente y rentable desde los primeros meses.

Se planea obtener un crédito inicial de USD 215.000, con un interés anual del 8%, con la entidad Accion Opportunity Fund en Estados Unidos. La caja del periodo representa el flujo neto operativo sumando los ingresos financieros y restando los egresos mismos, mientras que la caja neta acumulada refleja la liquidez total disponible mes a mes. Al cierre del primer año, el proyecto presenta un saldo de USD 14,6 millones, lo que evidencia una posición de caja sólida y una buena capacidad para cubrir obligaciones financieras y reinvertir en el crecimiento futuro del negocio.

**Tabla 36.** Flujo de caja año 1 Multijugador.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año
Usuarios	62.300	63.253	64.221	65.204	66.201	67.214	68.242	69.287	70.347	71.423	72.516	73.625	813.832
Ventas	\$ 1.557.500	\$ 1.581.330	\$ 1.605.524	\$ 1.630.089	\$ 1.655.029	\$ 1.680.351	\$ 1.706.060	\$ 1.732.163	\$ 1.758.665	\$ 1.785.573	\$ 1.812.892	\$ 1.840.629	\$ 20.345.805
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 1.557.500</b>	<b>\$ 1.581.330</b>	<b>\$ 1.605.524</b>	<b>\$ 1.630.089</b>	<b>\$ 1.655.029</b>	<b>\$ 1.680.351</b>	<b>\$ 1.706.060</b>	<b>\$ 1.732.163</b>	<b>\$ 1.758.665</b>	<b>\$ 1.785.573</b>	<b>\$ 1.812.892</b>	<b>\$ 1.840.629</b>	<b>\$ 20.345.805</b>
<b>Costos variables</b>													
Recompensas	\$ 124.600	\$ 126.506	\$ 128.442	\$ 130.407	\$ 132.402	\$ 134.428	\$ 136.485	\$ 138.573	\$ 140.693	\$ 142.846	\$ 145.031	\$ 147.250	\$ 1.627.664
Servidor extra													
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$ 124.600</b>	<b>\$ 126.506</b>	<b>\$ 128.442</b>	<b>\$ 130.407</b>	<b>\$ 132.402</b>	<b>\$ 134.428</b>	<b>\$ 136.485</b>	<b>\$ 138.573</b>	<b>\$ 140.693</b>	<b>\$ 142.846</b>	<b>\$ 145.031</b>	<b>\$ 147.250</b>	<b>\$ 1.627.664</b>
<b>Costos fijos</b>													
<b>Mano de obra</b>													
Game Developers (8)	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
UX/UI Designers (3)	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Artistas y Animadores (3)	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 216.000
Servidores AWS GameLift	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Licencia Unity Enterprise	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Monitoreo (AWS CloudWatch)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 2.856.000</b>
<b>Gastos</b>													
Marketing y Publicidad	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000
Gestión Interna	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Asesoría Legal	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000
Investigación de Mercado	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Servicios Generales	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 1.860.000</b>
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 517.600</b>	<b>\$ 519.506</b>	<b>\$ 521.442</b>	<b>\$ 523.407</b>	<b>\$ 525.402</b>	<b>\$ 527.428</b>	<b>\$ 529.485</b>	<b>\$ 531.573</b>	<b>\$ 533.693</b>	<b>\$ 535.846</b>	<b>\$ 538.031</b>	<b>\$ 540.250</b>	<b>\$ 6.343.664</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 1.039.900</b>	<b>\$ 1.061.823</b>	<b>\$ 1.084.082</b>	<b>\$ 1.106.682</b>	<b>\$ 1.129.627</b>	<b>\$ 1.152.923</b>	<b>\$ 1.176.575</b>	<b>\$ 1.200.590</b>	<b>\$ 1.224.972</b>	<b>\$ 1.249.727</b>	<b>\$ 1.274.861</b>	<b>\$ 1.300.379</b>	<b>\$ 14.002.140</b>
Aportes socios	\$ 485.000												
Creditos	\$ 215.000												
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>\$ 700.000</b>												
Intereses	\$ 1.441	\$ 1.405	\$ 1.369	\$ 1.333	\$ 1.297	\$ 1.261	\$ 1.224	\$ 1.187	\$ 1.150	\$ 1.112	\$ 1.074	\$ 1.036	
Capital	\$ 5.301	\$ 5.336	\$ 5.372	\$ 5.408	\$ 5.444	\$ 5.481	\$ 5.517	\$ 5.554	\$ 5.592	\$ 5.629	\$ 5.667	\$ 5.705	
<b>Total egresos financieros</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	
CAJA DEL PERIODO	\$ 1.733.159	\$ 1.055.082	\$ 1.077.341	\$ 1.099.940	\$ 1.122.885	\$ 1.146.182	\$ 1.169.834	\$ 1.193.849	\$ 1.218.231	\$ 1.242.986	\$ 1.268.119	\$ 1.293.638	
CAJA INICIAL	0	\$ 1.733.159	\$ 2.788.241	\$ 3.865.582	\$ 4.965.522	\$ 6.088.407	\$ 7.234.589	\$ 8.404.423	\$ 9.598.272	\$ 10.816.502	\$ 12.059.488	\$ 13.327.607	
<b>CAJA NETA ACUMULADA</b>	<b>\$ 1.733.159</b>	<b>\$ 2.788.241</b>	<b>\$ 3.865.582</b>	<b>\$ 4.965.522</b>	<b>\$ 6.088.407</b>	<b>\$ 7.234.589</b>	<b>\$ 8.404.423</b>	<b>\$ 9.598.272</b>	<b>\$ 10.816.502</b>	<b>\$ 12.059.488</b>	<b>\$ 13.327.607</b>	<b>\$ 14.621.245</b>	

Fuente: elaboración propia.

## 12.2 Flujo de caja año 2 - Multijugador

Como se muestra en la Tabla 37, se hizo el mismo proceso que en el primer año, ascendiendo los usuarios en el mismo porcentaje de crecimiento, generando ingresos superiores en 4 millones USD. Los costos variables aumentan por el aumento de los usuarios, pero este cambio no fue tan significativo (300.000 USD), se estima que siguen sin superar los 100.000 usuarios, por lo que, todavía no es necesario el uso de servidores extra.

Los costos fijos y los gastos son el mismo valor que en el año anterior, ya que estos no cambian. Por otro lado, ya no se reciben ingresos financieros, ya que estos solo hacen parte del primer mes del proyecto, sin embargo, se siguen pagando los intereses y el capital de la deuda con el banco.

El indicador clave, el flujo de caja neto operativo, es positivo en todos los meses, ascendiendo a un total acumulado de 17.662.359 USD al finalizar el año, mostrando un alto crecimiento. La entrada de efectivo, impulsada por más de 24 millones USD en ingresos totales frente a sólo 6 millones USD en egresos totales, garantiza que la empresa no solo pueda cumplir con sus obligaciones operativas, sino también acumular un excedente significativo con esta idea de negocio.

**Tabla 37.** Flujo de caja año 2 Multijugador.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año
<b>Usuarios</b>	74751,63	75895,33	77056,53	78235,50	79432,50	80647,82	81881,73	83134,52	84406,48	85697,90	87009,07	88340,31	976489,31
<b>Ventas</b>	\$ 1.868.791	\$ 1.897.383	\$ 1.926.413	\$ 1.955.887	\$ 1.985.812	\$ 2.016.195	\$ 2.047.043	\$ 2.078.363	\$ 2.110.162	\$ 2.142.447	\$ 2.175.227	\$ 2.208.508	\$ 24.412.233
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.868.791</b>	<b>\$ 1.897.383</b>	<b>\$ 1.926.413</b>	<b>\$ 1.955.887</b>	<b>\$ 1.985.812</b>	<b>\$ 2.016.195</b>	<b>\$ 2.047.043</b>	<b>\$ 2.078.363</b>	<b>\$ 2.110.162</b>	<b>\$ 2.142.447</b>	<b>\$ 2.175.227</b>	<b>\$ 2.208.508</b>	<b>\$ 24.412.233</b>
<b>Costos variables</b>													
Recompensas	\$ 149.503	\$ 151.791	\$ 154.113	\$ 156.471	\$ 158.865	\$ 161.296	\$ 163.763	\$ 166.269	\$ 168.813	\$ 171.396	\$ 174.018	\$ 176.681	\$ 1.952.979
Servidor extra													
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$ 149.503</b>	<b>\$ 151.791</b>	<b>\$ 154.113</b>	<b>\$ 156.471</b>	<b>\$ 158.865</b>	<b>\$ 161.296</b>	<b>\$ 163.763</b>	<b>\$ 166.269</b>	<b>\$ 168.813</b>	<b>\$ 171.396</b>	<b>\$ 174.018</b>	<b>\$ 176.681</b>	<b>\$ 1.952.979</b>
<b>Costos fijos</b>													
<b>Mano de obra</b>													
Game Developers (8)	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
UX/UI Designers (3)	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Artistas y Animadores (3)	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 216.000
<b>Servidores AWS GameLift</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$ 480.000</b>
Licencia Unity Enterprise	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Monitoreo (AWS CloudWatch)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 2.856.000</b>
<b>Gastos</b>													
Marketing y Publicidad	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000
Gestión Interna	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Asesoría Legal	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000
Investigación de Mercado	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Servicios Generales	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 1.860.000</b>
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 542.503</b>	<b>\$ 544.791</b>	<b>\$ 547.113</b>	<b>\$ 549.471</b>	<b>\$ 551.865</b>	<b>\$ 554.296</b>	<b>\$ 556.763</b>	<b>\$ 559.269</b>	<b>\$ 561.813</b>	<b>\$ 564.396</b>	<b>\$ 567.018</b>	<b>\$ 569.681</b>	<b>\$ 6.668.979</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 1.326.288</b>	<b>\$ 1.352.593</b>	<b>\$ 1.379.300</b>	<b>\$ 1.406.416</b>	<b>\$ 1.433.947</b>	<b>\$ 1.461.900</b>	<b>\$ 1.490.280</b>	<b>\$ 1.519.094</b>	<b>\$ 1.548.349</b>	<b>\$ 1.578.052</b>	<b>\$ 1.608.209</b>	<b>\$ 1.638.827</b>	<b>\$ 17.743.254</b>
<b>Aportes socios</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Creditos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Ingresos financieros</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Intereses</b>	\$ 998	\$ 960	\$ 921	\$ 882	\$ 843	\$ 803	\$ 763	\$ 723	\$ 683	\$ 643	\$ 602	\$ 561	\$ 6.181
<b>Capital</b>	<b>\$ 5.743</b>	<b>\$ 5.782</b>	<b>\$ 5.820</b>	<b>\$ 5.859</b>	<b>\$ 5.898</b>	<b>\$ 5.938</b>	<b>\$ 5.978</b>	<b>\$ 6.018</b>	<b>\$ 6.058</b>	<b>\$ 6.099</b>	<b>\$ 6.140</b>	<b>\$ 6.181</b>	<b>\$ 6.181</b>
<b>Total egresos financieros</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>
<b>CAJA DEL PERIODO</b>	<b>\$ 1.319.546</b>	<b>\$ 1.345.851</b>	<b>\$ 1.372.559</b>	<b>\$ 1.399.675</b>	<b>\$ 1.427.206</b>	<b>\$ 1.455.158</b>	<b>\$ 1.483.538</b>	<b>\$ 1.512.353</b>	<b>\$ 1.541.608</b>	<b>\$ 1.571.310</b>	<b>\$ 1.601.467</b>	<b>\$ 1.632.086</b>	<b>\$ 16.030.273</b>
<b>CAJA INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>\$ 1.319.546</b>	<b>\$ 2.665.398</b>	<b>\$ 4.037.957</b>	<b>\$ 5.437.632</b>	<b>\$ 6.864.838</b>	<b>\$ 8.319.996</b>	<b>\$ 9.803.535</b>	<b>\$ 11.315.887</b>	<b>\$ 12.857.495</b>	<b>\$ 14.428.805</b>	<b>\$ 16.030.273</b>	<b>\$ 16.030.273</b>
<b>CAJA NETA ACUMULADA</b>	<b>\$ 1.319.546</b>	<b>\$ 2.665.398</b>	<b>\$ 4.037.957</b>	<b>\$ 5.437.632</b>	<b>\$ 6.864.838</b>	<b>\$ 8.319.996</b>	<b>\$ 9.803.535</b>	<b>\$ 11.315.887</b>	<b>\$ 12.857.495</b>	<b>\$ 14.428.805</b>	<b>\$ 16.030.273</b>	<b>\$ 17.662.359</b>	<b>\$ 17.662.359</b>

Fuente: elaboración propia.

## 12.3 Flujo de caja año 3 -Multijugador

Con el mismo proceso usado anteriormente, el flujo de caja del año 3 (Tabla 38), muestra cómo las ventas siguen incrementando, esta vez creciendo más de 5 millones USD con respecto al año anterior. Los costos variables son más altos también, porque en septiembre de este año se llegó a los 100.000 usuarios usando este proyecto, obligando a la empresa a pagar 0,25 USD por usuario para tener un servidor extra y hacer de este servicio

mucho más apto y cómodo para los consumidores. Los costos fijos, los gastos y los ingresos financieros siguen siendo iguales al año anterior.

Un punto crucial del tercer año es la fuerte disminución de los egresos financieros. El pago de intereses de la deuda disminuye drásticamente a lo largo del año, pasando de 519 USD en enero a solo 45 USD en diciembre, finalizando el pago del préstamo. El pago del capital también se reduce levemente hacia el final del año. Dada la enorme capacidad de generación de efectivo operativo, la empresa atiende su servicio de la deuda con facilidad, confirmando una posición de solvencia extremadamente alta y un riesgo financiero muy bajo.

El flujo de caja proyectado para este tercer año mantiene la sólida tendencia de liquidez de la empresa. El ejercicio finaliza con un flujo de caja neto operativo de 21.939.174 USD, reflejando una notable capacidad para convertir las ventas en efectivo. Esta generación de efectivo asegura que la caja neta acumulada crezca consistentemente a lo largo del año, iniciando con un saldo significativo de 1.663.173 USD y terminando en 22.047.568 USD en diciembre. La empresa demuestra una independencia financiera total, cubriendo sus costos operativos, fijos y financieros, sin depender de ingresos por financiación o capital.

**Tabla 38.** Flujo de caja año 3 Multijugador.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año
Usuarios	89691,92	91064,21	92457,49	93872,09	95308,33	96766,55	98247,08	99750,26	101276,43	102825,96	104399,20	105996,51	1171656,02
Ventas	\$ 2.242.298	\$ 2.276.605	\$ 2.311.437	\$ 2.346.802	\$ 2.382.708	\$ 2.419.164	\$ 2.456.177	\$ 2.493.756	\$ 2.531.911	\$ 2.570.649	\$ 2.609.980	\$ 2.649.913	\$ 29.291.400
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 2.242.298</b>	<b>\$ 2.276.605</b>	<b>\$ 2.311.437</b>	<b>\$ 2.346.802</b>	<b>\$ 2.382.708</b>	<b>\$ 2.419.164</b>	<b>\$ 2.456.177</b>	<b>\$ 2.493.756</b>	<b>\$ 2.531.911</b>	<b>\$ 2.570.649</b>	<b>\$ 2.609.980</b>	<b>\$ 2.649.913</b>	<b>\$ 29.291.400</b>
Costos variables													
Recompensas	\$ 179.384	\$ 182.128	\$ 184.915	\$ 187.744	\$ 190.617	\$ 193.533	\$ 196.494	\$ 199.501	\$ 202.553	\$ 205.652	\$ 208.798	\$ 211.993	\$ 2.343.312
Servidor extra									\$ 25.319	\$ 25.706	\$ 26.100	\$ 26.499	\$ 292.914
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$ 179.384</b>	<b>\$ 182.128</b>	<b>\$ 184.915</b>	<b>\$ 187.744</b>	<b>\$ 190.617</b>	<b>\$ 193.533</b>	<b>\$ 196.494</b>	<b>\$ 199.501</b>	<b>\$ 227.872</b>	<b>\$ 231.358</b>	<b>\$ 234.898</b>	<b>\$ 238.492</b>	<b>\$ 2.636.226</b>
Costos fijos													
Mano de obra													
Game Developers (8)	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
UX/UI Designers (3)	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Artistas y Animadores (3)	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 216.000
Servidores AWS GameLift	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000
Licencia Unity Enterprise	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Monitoreo (AWS CloudWatch)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 238.000</b>	<b>\$ 2.856.000</b>
Gastos													
Marketing y Publicidad	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000
Gestión Interna	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000
Asesoría Legal	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000
Investigación de Mercado	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 180.000
Servicios Generales	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 155.000</b>	<b>\$ 1.860.000</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 572.384</b>	<b>\$ 575.128</b>	<b>\$ 577.915</b>	<b>\$ 580.744</b>	<b>\$ 583.617</b>	<b>\$ 586.533</b>	<b>\$ 589.494</b>	<b>\$ 592.501</b>	<b>\$ 620.872</b>	<b>\$ 624.358</b>	<b>\$ 627.898</b>	<b>\$ 631.492</b>	<b>\$ 7.352.226</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO</b>	<b>\$ 1.669.914</b>	<b>\$ 1.701.477</b>	<b>\$ 1.733.522</b>	<b>\$ 1.766.058</b>	<b>\$ 1.799.092</b>	<b>\$ 1.832.631</b>	<b>\$ 1.866.683</b>	<b>\$ 1.901.256</b>	<b>\$ 1.911.039</b>	<b>\$ 1.946.291</b>	<b>\$ 1.982.082</b>	<b>\$ 2.018.421</b>	<b>\$ 21.939.174</b>
Aportes socios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creditos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Intereses	\$ 519	\$ 477	\$ 435	\$ 393	\$ 351	\$ 308	\$ 265	\$ 221	\$ 178	\$ 134	\$ 89	\$ 45	\$ -
Capital	\$ 6.222	\$ 6.264	\$ 6.306	\$ 6.348	\$ 6.391	\$ 6.433	\$ 6.477	\$ 6.520	\$ 6.564	\$ 6.608	\$ 6.652	\$ 6.696	\$ -
<b>Total ingresos financieros</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>	<b>\$ 6.741</b>
CAJA DEL PERIODO	\$ 1.663.173	\$ 1.694.735	\$ 1.726.781	\$ 1.759.317	\$ 1.792.350	\$ 1.825.889	\$ 1.859.941	\$ 1.894.515	\$ 1.904.298	\$ 1.939.549	\$ 1.975.341	\$ 2.011.679	\$ -
CAJA INICIAL	0	\$ 1.663.173	\$ 3.357.908	\$ 5.084.689	\$ 6.844.006	\$ 8.636.356	\$ 10.462.246	\$ 12.322.187	\$ 14.216.702	\$ 16.120.999	\$ 18.060.549	\$ 20.035.889	\$ -
<b>CAJA NETA ACUMULADA</b>	<b>\$ 1.663.173</b>	<b>\$ 3.357.908</b>	<b>\$ 5.084.689</b>	<b>\$ 6.844.006</b>	<b>\$ 8.636.356</b>	<b>\$ 10.462.246</b>	<b>\$ 12.322.187</b>	<b>\$ 14.216.702</b>	<b>\$ 16.120.999</b>	<b>\$ 18.060.549</b>	<b>\$ 20.035.889</b>	<b>\$ 22.047.568</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: elaboración propia.

## 12.4 Estado de resultados - Multijugador

La Tabla 39 muestra cómo evolucionan las ventas y utilidades del proyecto durante 3 años, reflejando un crecimiento constante. Para las ventas se utilizó un crecimiento anual del 20%, ya que se estima que este sector crezca anualmente 14%; sin embargo, se decidió utilizar un porcentaje mayor ya que este proyecto busca implementar *cross-selling* entre los diferentes servicios que ofrece la compañía Disney y además cuenta con un programa de fidelización que haría que su crecimiento sea mayor.

El costo de ventas pasa de \$4.483.664 USD a \$5.492.226, al no ser un crecimiento tan elevado como el de las ventas, demuestra que la empresa empieza a tener mayor eficiencia operativa, lo que también incrementa la utilidad bruta.

Por otro lado, los gastos administrativos se mantienen constantes en 1.860.000 USD lo que permite que las utilidades crezcan proporcionalmente con las ventas. El EBITDA tiene un valor de 14.002.136 USD en el año 1 y finaliza en el año 3 con un valor de 21.945.726 USD, lo que demuestra que el proyecto está mejorando su capacidad para generar ganancias operativas antes de pagar impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Al no tener ni depreciaciones ni amortizaciones el EBIT es igual al EBITDA.

Los intereses pagados por el préstamo fueron del 8% E.A, teniendo en cuenta los valores de un banco en Estados Unidos para una empresa grande como lo es Disney+. Por último, la utilidad neta muestra un aumento de casi 57% en tres años y la utilidad retenida, la cual se reinvierte en la empresa aumenta de 9.324.596 USD a 14.628.412 USD, lo que refleja una mayor capacidad para financiar proyectos futuros.

**Tabla 39.** Estado de resultados y amortización.

Estado de resultados proyectado			
	Año 1	Año 2	Año 3
(+) Ventas	\$ 20.345.800	\$ 24.414.960	\$ 29.297.952
(-) Costo de ventas	\$ 4.483.664	\$ 4.808.979	\$ 5.492.226
(=) Utilidad bruta	\$ 15.862.136	\$ 19.605.981	\$ 23.805.726
(-) Gastos administrativos	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000	\$ 1.860.000
(=) EBITDA	\$ 14.002.136	\$ 17.745.981	\$ 21.945.726
(=) Utilidad operacional	\$ 14.002.136	\$ 17.745.981	\$ 21.945.726
(+) Intereses recibidos	\$ -	\$ -	\$ -
(=) EBIT	\$ 14.002.136	\$ 17.745.981	\$ 21.945.726
(-) Intereses pagados	\$ 17.200	\$ 11.902	\$ 6.180
(=) UAI	\$ 13.984.936	\$ 17.734.079	\$ 21.939.546
(-) Impuestos	\$ 2.936.837	\$ 3.724.157	\$ 4.607.305
(=) Utilidad neta	\$ 11.048.099	\$ 14.009.922	\$ 17.332.241
(-) Dividendos pagados	\$ 1.723.504	\$ 2.185.548	\$ 2.703.830
(=) Utilidad retenida	\$ 9.324.595	\$ 11.824.374	\$ 14.628.411

Tabla de amortización				
Año	Interes	Capital	Cuota	Saldo
0				\$ 215.000
1	\$ 17.200	\$ 66.227,21	\$ 83.427,21	\$ 148.772,79
2	\$ 11.902	\$ 71.525,38	\$ 83.427,21	\$ 77.247,41
3	\$ 6.180	\$ 77.247,41	\$ 83.427	\$ -

Fuente: elaboración propia.

### 12.5 Balance general - Multijugador

El valor de la caja y equivalentes de efectivo fue calculado restando el total de pasivo y patrimonio con los activos fijos netos. El estado de situación financiera proyectado muestra un crecimiento y fortalecimiento financiero en los tres años. El activo en el primer año es aproximadamente 10 millones y alcanza una cifra de más de 36 millones en el año 3 representando un aumento de más del 260% en el periodo. Este activo se financia mayormente con recursos propios, confirmando una independencia financiera.

Como se muestra en la Tabla 40, las utilidades retenidas acumuladas son el principal motor del aumento del patrimonio y del activo total, demostrando una alta rentabilidad y una política de retención de utilidades a lo largo del periodo.

**Tabla 40.** Estado de situación financiera proyectado.

Estado de situación financiera proyectado			
	Año 1	Año 2	Año 3
Caja y equivalentes de efectivo	\$ 9.608.369	\$ 21.361.218	\$ 35.912.382
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 9.608.369</b>	<b>\$ 21.361.218</b>	<b>\$ 35.912.382</b>
Activos fijos	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 9.958.369</b>	<b>\$ 21.711.218</b>	<b>\$ 36.262.382</b>
Cuentas por pagar			
Deuda bancaria	\$ 148.773	\$ 77.247	\$ -
Aportes de socios	\$ 485.000	\$ 485.000	\$ 485.000
Utilidades retenidas acumuladas	\$ 9.324.596	\$ 21.148.971	\$ 35.777.382
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 9.958.369</b>	<b>\$ 21.711.218</b>	<b>\$ 36.262.382</b>

Fuente: elaboración propia.

## 12.6 Indicadores - Multijugador

La tabla 41 reúne los indicadores financieros clave de los tres años analizados, mostrando un comportamiento estable. Esto facilita evaluar la solidez y el rendimiento general del proyecto. En general, las cifras reflejan un modelo financieramente sólido y altamente rentable con una estructura de costos eficiente. A partir del primer año, Disney+ obtuvo una utilidad bruta de 15 '862.136 dólares estadounidenses, que aumentó a 23' 805.726 dólares estadounidenses en el tercer año, gracias al constante incremento de las suscripciones y auge del estricto manejo de los costos operativos. Este incremento constante del 50 % y la rentabilidad bruta dan testimonio de un desempeño sólido y rentable.

En cuanto a la rentabilidad operativa, los indicadores EBIT y EBITDA se mantienen favorables, ascendiendo de 14,002,136 USD en el primer año a 21,945,726 USD en el tercero. De esta manera, la compañía registra un flujo de caja operacional consistente, aún sin contemplar los ingresos o gastos financieros. El margen operativo, el cual aumentó del 68,8 % al 74,9 %, evidencia una óptima gestión de la optimización progresiva a nivel de insumos y egresos, indicando que la característica Watch Party ha sido incorporada de forma eficaz al sistema de Disney+ al no ejercer una carga considerable sobre los costos fijos.

Dentro del ámbito de la economía digital, el margen a tal escala corrobora una sólida posición competitiva fundamentada en la tecnología y la escala.

En términos de rentabilidad, el margen neto, que empieza en el 54.3 % y sube al 59.1 % en el tercer año, indica que algo más de la mitad de los ingresos por suscripción se transforma en ganancia neta. La alta rentabilidad de Disney+ se debe a su reducido costo variable unitario (2,25 dólares por usuario) en relación con el precio de venta al público del plan Premium (21,50 dólares). Esa diferencia pone en evidencia las economías de escala y la utilización optimizada de los bienes tecnológicos, con lo que se logra mejorar la utilidad sin elevar de manera significativa los precios al usuario.

Las cifras de retorno de la inversión reflejan un desempeño excepcional. El ROA (rendimiento de los activos) desciende del 111,0 % en el primer año al 47,8 % en el tercero, debido al considerable incremento del total de activos a medida que la empresa reinvierte de manera significativa en infraestructura y desarrollo. A pesar de la disminución del porcentaje, este sigue estando considerablemente elevado, ya que cada dólar que se invierte en activos sigue produciendo un retorno considerable. De manera parecida, el ROE (rendimiento del capital) presenta un comportamiento similar, al descender del 112,7 % al 47,8 %, lo que refleja la elevada rentabilidad del patrimonio neto y la escasa necesidad de financiación ajena.

En cuanto a la solidez financiera, la solvencia y los indicadores de prueba ácida reflejan un marco consolidado. La solvencia subió de 66.9 veces en el primer año a 281.1 veces en el segundo, indicando que los activos excedieron considerablemente a los pasivos durante la totalidad de los periodos evaluados. Así mismo, la prueba ácida, con unos valores de 64,6

veces y 276,4 veces, confirma que existe un nivel de liquidez suficiente para satisfacer con creces las obligaciones actuales. Los datos obtenidos muestran la política de autofinanciación de Disney+, evitando endeudarse con fuentes ajenas y conservando una liquidez privilegiada frente a los imprevistos del mercado.

Desde el punto de vista del endeudamiento y el apalancamiento, el proyecto Watch Party se caracteriza por un bajo riesgo financiero. El índice de endeudamiento desciende del 1,5 % en el año 1 al 0 % en el año 3, mientras que el apalancamiento financiero permanece estable, indicando que la financiación de los activos proviene de forma prácticamente exclusiva del fondo propio. Esta estructura de autofinanciación proporciona a Disney+ autonomía y flexibilidad para desarrollar el negocio de forma independiente de las entidades financieras, reduciendo el impacto de la insolvencia y fortaleciendo la viabilidad del negocio a futuro.

**Tabla 41.** Tabla de indicadores financieros.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad bruta	\$ 15.862.136	\$ 19.605.981	\$ 23.805.726
Utilidad operacional (EBIT)	\$ 14.002.136	\$ 14.002.136	\$ 14.002.136
Utilidad antes de impuestos (UAI)	\$ 13.984.936	\$ 13.990.234	\$ 13.995.956
EBITDA	\$ 14.002.136	\$ 14.002.136	\$ 14.002.136
Margen bruto	77,96%	64,97%	54,14%
Margen operativo	68,82%	57,35%	47,79%
Margen antes de impuestos	68,74%	57,28%	47,73%
Margen neto	54,30%	57,38%	59,16%
ROA	110,94%	64,53%	47,80%
ROE	112,63%	64,76%	47,80%
Solvencia	66,94	281,06	-
Prueba ácida	64,58	276,53	-
Endeudamiento	1,49%	0,36%	0,00%
Apalancamiento	1,02	1	1

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 42 resume los resultados finales del proyecto, integrando ventas, costos y utilidades. Esta visión consolidada permite apreciar el desempeño global de la propuesta.

En cuanto a los resultados financieros, reflejan un panorama de inversión altamente propicio. La tasa de descuento esperada del 12% constituye un punto de comparación para establecer si el riesgo del proyecto es suficientemente rentable en comparación con el costo de capital. Así, el valor presente neto (VPN) es de 32.944.746,45 USD, indicando que el beneficio obtenido del proyecto es muy superior al capital invertido, demostrando una alta productividad y una considerable valorización para los inversionistas.

La relación beneficio/costo (B/C) de 78,52 indica la consecución de 78,52 dólares de utilidad neta por cada dólar invertido, lo que representa un valor extraordinario. Esta cifra demuestra una elevada rentabilidad en la utilización de los medios, reforzando la factibilidad y la oportunidad de la inversión. Este grado de rendimiento es poco frecuente y corresponde a un producto con una rentabilidad extremadamente ventajosa y un diseño financiero acertado. Además, la tasa interna de rendimiento (TIR) del 2625,97 % y el período de recuperación de la inversión de solo 0,03 años (aproximadamente 11 días) indican que la amortización de la inversión es casi instantánea y cuyos beneficios futuros son significativamente mayores que el capital inicial. Estos indicadores, tomados en consideración en su totalidad, corroboran la rentabilidad del producto, su rápido retorno y su bajo riesgo, por lo que se trata de una interesante alternativa de financiación.

Por otra parte, los datos obtenidos indican que el producto tiene una elevada calidad para generar liquidez y un amplio margen de protección con respecto a las variaciones que puedan producirse en las características del mercado. Incluso en caso de un incremento de los costos o una disminución de los ingresos, el margen de ganancia se conservaría en un nivel considerable. Este aspecto, además de hacerlo interesante para los inversionistas, sitúa al producto en una posición sólida con respecto a la financiación de su crecimiento, para reinvertir las utilidades o incluso para ampliar la cartera de operaciones futuras. Por lo

general, el sostenimiento económico del proyecto se garantiza por la grandeza de lo que ofrece y el tiempo en el que se amortiza la inversión inicial.

**Tabla 42.** Tabla de indicadores de inversión.

Indicador	Resultado (Usd o %)
Tasa de descuento esperada	12%
Valor presente total utilidad neta	\$ 33.369.746,45
Inversión inicial	\$ 424.000
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 32.944.746,45
Relación Beneficio/Costo (B/C)	\$ 78,52
Tasa Interna de Retorno (TIR)	2625,97%
Periodo de Recuperación (PRI)	0,03 años

Fuente: elaboración propia.

Al revisar los números financieros, se observa que las tres propuestas siguen la lógica habitual de los productos digitales: casi no tienen costos variables y los márgenes de contribución son bastante altos, incluso por encima del 85%. En pocas palabras, cada cliente nuevo ayuda a cubrir los gastos fijos más rápido y acelera el momento en el que el proyecto empieza a generar utilidad real. Aunque cada proyecto tiene cifras distintas, todos mantienen un margen de contribución que se mueve dentro de un rango muy estable. Eso indica que, con una gestión adecuada, cualquiera podría sostenerse sin problemas en el mediano plazo. Además, los flujos proyectados muestran tendencias razonables y parecidas a las de otros modelos basados en suscripciones, especialmente si el lanzamiento se maneja bien.

Sobre la inversión inicial, los tres proyectos tienen niveles diferentes de complejidad, pero ninguno representa una carga que pueda afectar la situación financiera de la empresa. Considerando el bajo costo por usuario y el margen por unidad, incluso con una base de usuarios pequeña, los proyectos muestran posibilidades reales de mantenerse por sí solos.

En general, los datos financieros apuntan a que las tres alternativas son viables y tienen un comportamiento positivo. La combinación de costos variables bajos, buenos márgenes y un esquema escalable les da un perfil fuerte. Con un lanzamiento bien estructurado y un seguimiento constante, cualquiera de los tres podría llegar a sus metas de crecimiento sin mayores sobresaltos.

### 13. Conclusiones

Disney+ sigue siendo uno de los competidores más fuertes del mercado de streaming, sobre todo porque su marca pesa muchísimo, con una comunidad muy leal. Las ideas que se proponen van justo en esa línea: darle a los usuarios algo más que solo contenido. Hoy la gente quiere experiencias, quiere participar, quiere sentir que la plataforma los tiene en cuenta. Por eso se pensó en hacer propuestas que ayuden a que la relación con la marca se vuelva más cercana y que hagan que la gente prefiera quedarse dentro de Disney+.

La opción elegida de idea de negocio para Disney + es “Multijugador”, si bien requiere una mayor inversión inicial, su estructura financiera proyectada es superior y menos riesgosa a la hora de alcanzar la rentabilidad. No obstante, hay un límite importante: no toda la información de Disney+ está disponible. Muchos datos financieros no se publican de forma separada, así que se trabajó con los datos públicos, y complementarlo de acuerdo a cómo se está moviendo el sector en general. Aun así, fue suficiente para tener una idea clara y poder analizar dónde están las oportunidades.

Como líneas de investigación futuras se propone:

- Explorar cómo funciona la gamificación en las plataformas de streaming, probándola con grupos de usuarios para ver si realmente mejora la experiencia o no.
- Revisar la disposición de las personas a pagar por servicios premium que ofrecen cosas extra, como funciones interactivas o contenido que mezcle varios formatos.
- Analizar si los contenidos que se conectan con otras plataformas, tales como videojuegos, apps o experiencias digitales que realmente ayudan a que los usuarios se mantengan más tiempo.
- Evaluar si a las plataformas les conviene más ampliar su catálogo sin parar o si es mejor enfocarse en crear contenido original que realmente enganche.

## 14. Referencias

- Accenture. (2024). Media Experience Index 2024: The future of connected entertainment. Accenture Insights. Recuperado de: <https://www.accenture.com/us-en/insights/media/media-experience-index>
- Deloitte. (2024). *Digital Media Trends: 18th Edition*. Deloitte Global. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/technology/digital-media-trends.html>
- Exploding Topics (2025). Video Streaming Services Stats (2025). <https://explodingtopics.com/blog/video-streaming-stats>
- Gaines, B. (2025). *Video Streaming Statistics 2025 (Market Share & More)*. evoca.tv. <https://evoca.tv/video-streaming-statistics>
- Google Cloud (2024). *Cloud pricing calculator*. Google. <https://cloud.google.com/products/calculator>
- Juego Studio. (2024). *Estudio de coste de desarrollo de juegos multijugador*. <https://www.juegostudio.com/blog/how-much-does-it-cost-to-make-a-multiplayer-game>
- Kumar, N. (2025, September 25). *Disney Plus Subscribers Stats 2025 (Revenue & Market Share)*. DemandSage. <https://www.demandsage.com/disney-users/>
- PwC (2024). *Global Entertainment & Media Outlook 2024–2028*. PwC Publishing. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>
- Statista (2025). *Suscriptores de los principales servicios de streaming de vídeo del mundo en 2024*. <https://es.statista.com/estadisticas/1287910/suscriptores-de-los-principales-servicios-de-streaming-de-video-del-mundo/>
- Streaming Innovation Trends Report. (2024). Interactive Media Research Institute Annual Review. Interactive Media Press. Recuperado de: <https://www.interactivemediaresearch.org/reports/streaming-innovation-2024>