



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Business Model Canvas de ES-Block

Autor: Claudia Múgica Soto

Coordinador: Alfredo Ibañez Rodríguez

Claudia
Múgica
Soto

BUSINESS MODEL CANVAS DE ES-BLOCK



Resumen ejecutivo

La revolución tecnológica y por ende social a la que da paso la tecnología *Blockchain* ha llamado mucho la atención desde su aparición junto con *Bitcoin* en el 2009 de la mano del todavía desconocido Satoshi Nakamoto.

Tanto es así que en la sexta edición del concurso Comillas Emprende, en el que colaboran la consultora tecnológica Everis y la plataforma para emprendedores *Bridge for Billions*, se decidió que la temática central fuera alrededor de esta tecnología. Con el objetivo de fomentar la innovación y el emprendimiento, se puso en marcha para ayudar a alumnos de la Universidad Pontificia de Comillas a llevar adelante ideas de negocio viables y escalables que tuvieran como base el *Blockchain*. Junto con otros tres compañeros de la universidad me inscribí en el concurso para ampliar mis conocimientos sobre este campo de estudio y hacerlo de una manera práctica, entretenida e innovadora, dando paso al desarrollo de nuestra propia *startup*: ES-Block, que combina la tecnología con los videojuegos.

El modelo de negocio de ES-Block será expuesto y desarrollado a lo largo de este trabajo utilizando el *Business Model Canvas* como base estructural, haciendo hincapié en los apartados relacionados con los clientes (segmentos, relación y canales).

Palabras clave: *Blockchain*, tecnología, ES-Block, videojuegos, *gamers*, desarrolladoras, *Business Model Canvas*, plataforma

Abstract

The technological and therefore social revolution to which Blockchain technology gives way has attracted much attention since its appearance together with Bitcoin in 2009 by the hand of the still unknown Satoshi Nakamoto.

So much so that in the sixth edition of the Comillas Emprende competition, in which the technology consultancy Everis and the Bridge for Billions platform for entrepreneurs collaborate, it was decided that the central theme would be around this technology. With the objective of promoting innovation and entrepreneurship, it was launched to help students at the Universidad Pontificia de Comillas to carry out viable and scalable business ideas based on Blockchain. Along with three other colleagues from the university I entered the contest to expand my knowledge in this field of study and do it in a practical, entertaining and innovative way, giving way to the development of our own startup: ES-Block, which combines technology with video games.

The ES-Block business model will be exposed and developed throughout this work using the Business Model Canvas as a structural base, emphasizing the sections related to customers (segments, relationship and channels).

Key words: Blockchain, technology, ES-Block, videogames, gamers, game developer, Business Model Canvas, platform

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| A. INTERÉS DE LA TEMÁTICA..... | 6 |
| B. OBJETIVOS..... | 7 |
| C. METODOLOGÍA | 7 |
| D. ESTRUCTURA..... | 9 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL..... | 11 |
| A. TECNOLOGÍA BLOCKCHAIN..... | 11 |
| B. INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS | 15 |
| I. MAPA DE POTENCIALES COMPETIDORES | 17 |
| 3. ES-BLOCK | 18 |
| A. LA IDEA..... | 18 |
| B. BUSINESS MODEL CANVAS | 20 |
| I. CLIENTES..... | 21 |
| II. ALIANZAS, ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE | 30 |
| III. PLAN FINANCIERO | 35 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 40 |
| 5. BIBLIOGRAPHY..... | 42 |

Índice de Figuras

| | |
|----------------|-----------|
| Figura 1 | Página 12 |
| Figura 2 | Página 14 |
| Figura 3 | Página 20 |
| Figura 4 | Página 20 |
| Figura 5 | Página 34 |
| Figura 6 | Página 38 |
| Figura 7 | Página 39 |

1. Introducción

a. Interés de la temática

Tratando de sacar partido y aprovechar mi interés y conocimientos sobre la tecnología *Blockchain* y el amplio abanico de posibilidades que ofrece, decidí inscribirme en el concurso de emprendimiento organizado por la Universidad Pontificia de Comillas en colaboración con Everis y *Bridge for Billions*: la sexta edición del Concurso “Comillas Emprende”. Es en este contexto en el que nace la *startup* ES-Block.

Se nos brindaba la oportunidad de poder desarrollar, junto con otros alumnos de la universidad, una idea de negocio que implicara el uso de *Blockchain* con la ayuda de un mentor proveniente de Everis y el soporte de la plataforma online con la que cuenta la incubadora *Bridge for Billions*. Resultaba particularmente interesante y llamativo ya que nos ofrecían acceso a una forma de acelerar proyectos empresariales en fases iniciales a través de una plataforma online que permite a emprendedores como nosotros estructurar adecuadamente, entender y mejorar nuestro modelo sin necesidad de tener que desplazarnos y con todo el apoyo y asesoramiento complementario que ofrecían.

El concurso, cuyo objetivo es fomentar y promover el emprendimiento, ha estado organizado por fases, desde la inicial de generación de ideas hasta el *Pitch Competition* en el que se seleccionarán y premiarán las que sean consideradas las mejores ideas de emprendimiento en la categoría del *Blockchain*.

En nuestro caso, surgió la idea de aplicar esta tecnología en el ámbito de los videojuegos para mejorar la experiencia de juego de los usuarios y garantizar la seguridad de sus datos, ya que se trata de un mercado creciente que no cesa de generar información que necesita ser recogida, procesada y almacenada de forma fiable. Todos los componentes del equipo tenemos una base educativa muy orientada al mundo de la empresa y las finanzas, siempre enfocada desde un punto de vista ético y comprometido con la sociedad. Contamos con conocimientos sólidos de contabilidad, marketing y estrategia comercial y empresarial con un enfoque muy internacionalista que permite una fácil adaptación a un mundo tan globalizado y expandido como lo es de los videojuegos.

A lo largo de todas estas fases del concurso, que comenzaron en noviembre de 2018 y han durado meses, conjuntamente en equipo hemos diseñado el *Business Model Canvas* de ES-Block, sobre el que se basa este trabajo.

b. Objetivos

Los objetivos de este trabajo se resumen en tres puntos:

- Estudio y análisis de la aparición y posterior evolución de la tecnología Blockchain junto con sus aplicaciones y capacidades actuales así como un estudio del sector de los videojuegos, en particular los *esports*.
- Presentar el modelo de negocio de la *startup* ES-Block, la cual pone la tecnología *Blockchain* al servicio del mundo de los videojuegos. Desarrollo teórico de las distintas partes del *Business Model Canvas* aplicado a la *startup*.
- Análisis detallado de los distintos componentes del negocio para estudiar su viabilidad incluyendo la propuesta de valor; socios, actividades y recursos clave; estructura de costes y fuentes de ingresos; relaciones con cliente, segmentos de cliente y canales; haciendo hincapié en este último bloque.

c. Metodología

En la elaboración del modelo de negocio de la *startup* ES-Block se han incorporado elementos de investigación tanto de tipo teórico como numérico, por lo tanto este trabajo combina la metodología cuantitativa y la cualitativa. El planteamiento metodológico para la exposición de este modelo de negocio en este trabajo consta de dos fases, atribuibles a dos herramientas que hemos utilizado para su desarrollo:

- El propósito a lo largo de todo este recorrido ha sido trabajar en la búsqueda de un modelo viable y escalable desarrollando nuestra idea a través del itinerario diseñado por la plataforma *Bridge for Billions*. Siguiendo las instrucciones del concurso ‘Comillas Emprende’, a lo largo de sus distintas fases hemos ido alcanzando los hitos establecidos en esta plataforma online. Se encuentra estructurada de tal manera que el

estudio de todas las variables necesariamente a tener en cuenta para el éxito del negocio ha sido descompuesto en ocho partes, cada una con una fecha de entrega asignada:

- 1) propuesta de valor,
- 2) mapa de competidores,
- 3) mapa de socios estratégicos,
- 4) ventas y actividades clave,
- 5) estrategias de precio y modelos de negocio,
- 6) plan de crecimiento,
- 7) proyecciones financieras,
- 8) proyecciones de impacto social.

Además de esto, existe una herramienta adicional que, a partir de toda la información introducida en cada sección, genera tablas, gráficos y resúmenes para después generar el ‘Plan de Negocio Visual’.

Como equipo contábamos a lo largo de estas etapas con el apoyo de un mentor designado por la Universidad que supervisaba y validaba a través de la plataforma las tareas asociadas al reto. Con el fin de proporcionar una atención personalizada, este programa de *mentoring* incluía al menos un encuentro mensual con nuestro mentor, dos sesiones de trabajo (*working lunch*) con todos los participantes del concurso y dos talleres.

- A partir de toda la información recopilada y estructurada en la plataforma, utilizaremos el método conocido como *Business Model Canvas* (Pigneur & Osterwalder, 2009) para la exposición del modelo de negocio en este trabajo. Esta herramienta fue concebida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y publicada en un libro que titularon *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Se trata de una herramienta que distingue nueve áreas claves para cada negocio, expuestas en un lienzo dividido por cuadrículas. A pesar de que todas están interrelacionadas, se analizan por separado, acotando las áreas de enfoque para que sea más fácil su estudio y comprensión. Además, fomenta el seguimiento y la mejora del negocio ya que requiere revisión y actualización constante para asegurar que la información se ha quedado obsoleta y que la idea sigue siendo viable. Los bloques principales identificados por estos dos autores, que serán los desarrollados en este Trabajo de Fin de Grado, son los siguientes: propuesta de valor; socios, actividades y recursos clave; estructura de costes y fuentes de ingresos; relaciones con cliente,

segmentos de cliente y canales a través de los cuales se les contactará y atenderá. Los últimos tres, que componen la categoría de los Clientes, son aquellos en los que más me centraré.

La idea era poder dividir el conjunto del modelo de negocio de ES-Block de manera proporcionada entre cada uno de los miembros del equipo, para que cada uno de manera individual pudiera enfocarse en un aspecto particular de la *startup*. Esto permitiría profundizar y desarrollarlos más allá de lo que ya estaban en la plataforma, y poder trabajar sobre una base más sólida en la creación de la empresa.

d. Estructura

Este trabajo está estructurado de tal forma que todo aquel que lo lea entienda el modelo de negocio de la *startup* de recién creación ES-Block en todas sus partes así como en su conjunto.

Para entender el origen de la idea es necesario enmarcar los dos grandes ámbitos de estudio que atañen a ES-Block. De aquí surge la segunda parte del trabajo: el marco conceptual y contextual. En primer lugar se explica el origen y la aparición de la tecnología *Blockchain* dentro de un contexto social revolucionario como lo es el mundo en la actualidad. Se explica su funcionamiento, así como el del *Bitcoin* y las implicaciones de todo ello, incluyendo la aparición de las *altcoins* y en consecuencia de lo que se conoce como la ‘criptoeconomía’.

En segundo lugar, se hace un estudio del mercado de los videojuegos tanto a nivel global como nacional para poder entender y apreciar el potencial que ofrece esta industria. A raíz de esto se analizan por encima los posibles competidores que puedan surgir para ES-Block en este sector.

Más adelante se pasa a la presentación del proyecto de ES-Block en el tercer apartado. Primero se introduce la idea de negocio, explicando en qué consiste el proyecto, la misión y visión de la *startup* y las características que otorga la tecnología *Blockchain* que determinan la propuesta de valor. Seguidamente se aplica el *Business Model Canvas* para estructurar en distintos apartados el desarrollo del proyecto. Comienza con el apartado de Clientes, en el que me centro particularmente en este trabajo. Aquí se incluye la segmentación del mercado, la propuesta de valor aplicada a cada grupo objetivo de clientes, la relación con ellos y los canales para contactarlos y atenderlos. Continúa con una segunda subdivisión en la que se encuentran las alianzas, actividades y recursos clave del negocio. Finalmente se desarrolla el plan financiero

de la *startup*, que a su vez está dividido entre la estructura de costes y los flujos de ingresos para analizar la viabilidad económica del proyecto.

El trabajo finaliza dando respuesta a los objetivos planteados en el inicio con un último apartado en el que se exponen las conclusiones alcanzadas.

2. Marco conceptual y contextual

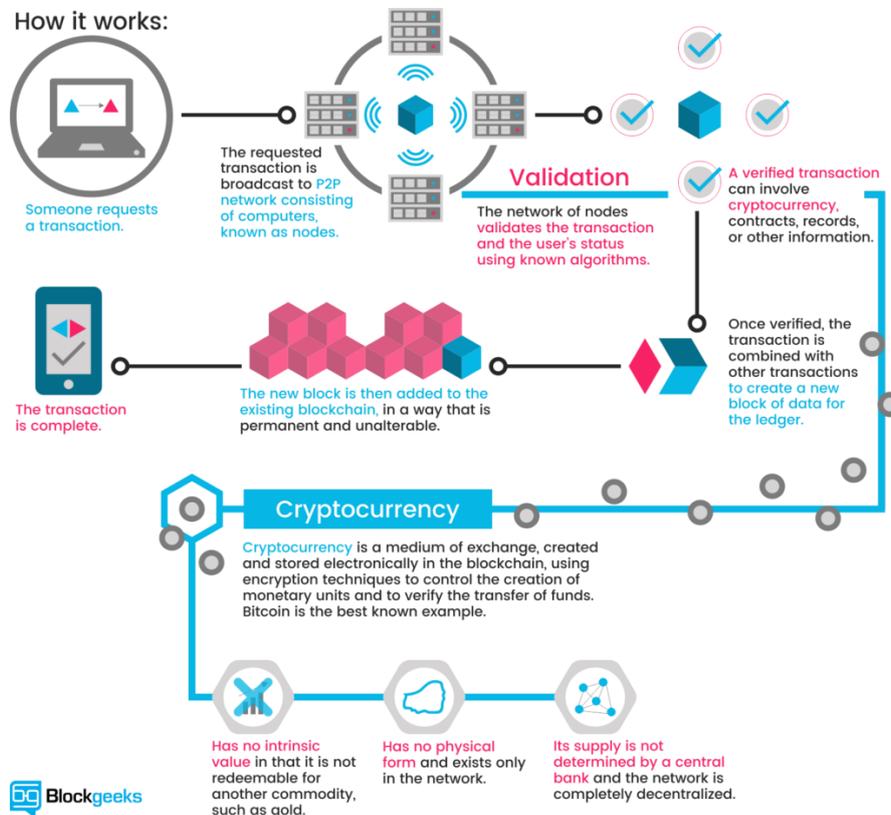
a. Tecnología Blockchain

Desde la creación de Internet, la sociedad avanza a pasos agigantados. La revolución tecnológica que estamos presenciando, por su inevitable carácter exponencial, es probablemente la más acelerada de la historia. No solo está ejerciendo influencia sobre nuestras vidas, sino que afecta al futuro de la humanidad. El cambio no está solamente en aspectos de nuestras vidas diarias, sino en lo que consideramos como constantes fundamentales de nuestra especie, tal como sus capacidades físicas y mentales, su longevidad y su posición como especie dominante en este mundo (González, 2017).

Ahora pasamos a una nueva era en la cual el internet 3.0 es el internet del valor, compuesto por redes P2P (*peer to peer*) y descentralizadas (Wallace, 2011). Se trata de un momento en el que la sociedad se empieza a regir por una economía digital cada vez más alejada del control de organismos e instituciones financieras centrales, los cuales en la actualidad velan por la estabilidad de la sociedad estableciendo unas políticas monetarias y regulaciones que acaban beneficiando muchas veces solo a ciertos sectores de la misma.

El principal responsable de este cambio es la tecnología *Blockchain*, cuya definición sería la de una “Base de datos distribuida, formada por cadenas de bloques siendo esencialmente un registro o libro mayor de acontecimientos digitales que está ‘distribuido’ o es compartido entre muchas partes diferentes, teniendo además un enorme componente criptográfico que la hace incluso más segura. Este registro solo puede ser actualizado a partir del consenso de la mayoría de participantes del sistema y, una vez introducida, la información nunca puede ser borrada.” (Franco, 2014).

Figura 1: El funcionamiento de *Blockchain*



Fuente: Blockgeeks. <https://blockgeeks.com/blockchain-and-iot-a-perfect-match/>

En 2008, a raíz de la caída de Lehman Brothers en los EEUU, surgió por primera vez el concepto de *Blockchain* seguido del nombre “Bitcoin”, el cual fue el originario del término acuñado y vigente a día de hoy de “criptomoneda”. Esta surgió con un objetivo claro de ser un medio de pago alternativo al sistema tradicional, siendo el subyacente que respalda y representa el valor de la tecnología *blockchain* sobre la que funciona (Yermack, 2013).

Su característica principal es la descentralización que proporciona, lo que supone que no esté respaldado por ningún gobierno o banco central y en consecuencia careciendo de seguridad jurídica, cediendo el poder a la comunidad para autorregularse mediante el consenso. La *Blockchain* o cadena de bloques del *Bitcoin* adicionalmente aporta un sistema de prueba de trabajo (o *Proof-of-work*) que evita el doble gasto (que un mismo *bitcoin* sea utilizado varias veces, problema que actualmente solucionan las instituciones financieras) para alcanzar el

consenso entre todos los nodos que integran la red intercambiando información sobre una red de base de datos no confiable (Garraat & Wallace, 2016).

El auge mediático del mundo de las criptomonedas ha generado eco alrededor de esta tecnología, y a raíz de ello se ha empezado a estudiar más a fondo sus aplicaciones. Esto ha abierto la puerta a un nuevo mundo de infinitas oportunidades a través de múltiples sectores que potencialmente podrían beneficiarse de su uso. Entre ellos se encuentra el mundo de los videojuegos.

La posibilidad de una ‘criptoeconomía’ basada en tecnología descentralizada provocaría un salto al siguiente nivel, eliminando a terceros intermediarios, entregando y generando mayor valor para el usuario final, minimizando aún más los costes de transacción, aumentando la capacidad adquisitiva del individuo y dando la posibilidad a aquellas personas que no están bancarizadas o cuya capacidad de ahorro es muy baja, de capitalizarse y prosperar más rápidamente.

Echando la mirada hacia atrás, los avances tecnológicos e informáticos que comenzaron hace veinte años a erosionar todo el modelo económico tradicional proporcionaron una aceleración del acceso de los productos al mercado, aumentando de esta manera la competencia entre los proveedores. Esta tendencia ha sido liderada en los últimos diez años por Google, Amazon, Facebook y Apple, los cuales a través de dispositivos inteligentes y teléfonos móviles transformaron la forma de comerciar y la economía de consumo, equilibrando los costes, pasando el riesgo del consumidor al productor. El mundo de los videojuegos no ha sido ajeno a estos cambios, y también se ha adherido a la corriente de los teléfonos móviles, ampliando sus ofertas dentro de los mismos.

La tecnología *Blockchain* ha dado lugar además al surgimiento de un nuevo método de financiación alternativa conocido como las ICOs (*Initial Coin Offerings*), el cual está siendo muy polémico ya que se conoce como una ‘gran burbuja’.

Figura 2: Ejemplos de ICOs



Fuente: CB Insights. <https://www.cbinsights.com>

El enorme auge que está existiendo en la inversión a través de estas famosas ICOs surge de la avidez del público no especializado por formar parte de esta nueva economía digitalizada o ‘criptoeconomía’, invirtiendo parte de su capital para obtener una pequeña (o gran) porción del valor que ofrecen estas nuevas empresas descentralizadas en contrapartida por un apoyo financiero al proyecto, lo que abre las puertas a un nuevo paradigma de inversión y financiación de proyectos (Popper, 2016).

Todo el fenómeno de Bitcoin y los cientos de Altcoins que han surgido a su alrededor a partir de la tecnología Blockchain es un tema apasionante por novedoso e incomprendido. La rapidez con la que ha crecido el volumen de dinero invertido en este mercado, alcanzando casi una

capitalización de un trillón de dólares en apenas unos años, es directamente proporcional a la cantidad de información (tanto valiosísima como infundada) que circula por todas partes. La descentralización de la economía a través de la 'tokenización' (Warwick, 2017) puede llegar a ser la siguiente gran revolución que siga a la descentralización de la información que tuvo lugar gracias a Internet en los años 90. La similitud de esta 'burbuja' con aquella es palpable, y para adelantarse a este acontecimiento no hay mejor momento que el ahora para estudiar toda su evolución desde el principio y 'subirse al carro', ya que el grado de adopción irá aumentando conforme vaya aumentando su utilidad.

b. Industria de los videojuegos

La industria de los videojuegos ha alcanzado el potencial de miles de millones en apenas unas décadas, y es que ha ido ampliando sus fronteras creando nuevas oportunidades de juego en todo tipo de aparatos electrónicos. De hecho, al *gamer* hoy en día se le conoce como aquella persona que juega en un ordenador, una consola o un aparato telefónico. Esto abarca un mercado descomunal, que solamente en los 15 países en los que más dinero se genera con esta industria está compuesto por 1300 millones de jugadores. Según las estadísticas generadas por la consultora líder dentro del mundo de los videojuegos Newzoo, España se coloca en el noveno puesto en lo que se refiere a tamaño de mercado, con 24.6 millones de jugadores habiendo generado 2000 millones de euros en 2018 (Warman, 2018).

Dentro del mundo de los videojuegos existe también la industria de los *esports*, de la cual hay varias interpretaciones sobre lo que abarca. Además de las diferentes opiniones sobre los límites del mercado, hay desacuerdos sobre el término *esports* en sí. En palabras de la consultora Newzoo, se trata de “un juego competitivo de nivel profesional en un formato organizado (torneo o liga) con un objetivo/premio específico, como ganar un título de campeonato o un premio en metálico” (Pannekeet, Global esports market report, 2019). Aquí no se incluyen las competiciones de aficionados ni el *streaming* en directo en torno a juegos de azar competitivos no organizados. Sin embargo, ésta última, que se conoce comúnmente como *game streaming*, es una industria apasionante en sí misma, llena de sus propios desarrollos. Aglomera a un número de jugadores en vivo transmitiéndose en línea mientras juegan. Algunos de estos *streamers* han llegado a ser famosos, como Ninja y Shroud (Pannekeet, 2019)

En cuanto a los ingresos globales de los *esports*, se estima que crecerán hasta los 1.100 millones de dólares en 2019, lo que supone un crecimiento interanual del 26,7%. Estados Unidos generará 409,1 millones de dólares de esta cantidad, mientras que China aportará 210,3 millones de dólares. Globalmente, la audiencia total de *esports* se espera que hasta los 453,8 millones en 2019, con un crecimiento interanual del 15,0%. De esta cifra, 201,2 millones serán entusiastas de los *esports*, con un crecimiento interanual del 16,3% según el último informe de Newzoo sobre el mercado de los *esports*. (Pannekeet, 2019)

La audiencia general de contenidos de videojuegos, como en el caso de los *esports*, seguirá creciendo a un ritmo acelerado, pasando de 750 millones de personas en 2018 a más de mil millones en 2022 (Pannekeet, 2019). Las líneas que separan los tipos de contenido de videojuegos - incluyendo *esports*, *streaming* en vivo, podcasts y reseñas - son borrosas. El nuevo contenido que combina y adapta formatos más antiguos está en aumento y se está volviendo cada vez más popular entre la audiencia de los *esports*. Gran parte de esta innovación ha sido impulsada hasta ahora por eventos deportivos de nivel medio y competiciones que incluyen a los mejores *streamers*, jugadores profesionales y aficionados de alto nivel que compiten entre sí. Este solapamiento entre los contenidos de los videojuegos tradicionales presenta muchas ventajas para el mercado de los *esports*. Muchos espectadores de contenido de juegos no deportivos estarán expuestos a los *esports*, lo que abrirá el mercado a todo un nuevo grupo demográfico, uno con un interés por los juegos garantizado. Este grupo de potenciales nuevos fans de *esports* es enorme. Cuando se trata de contenido de videojuegos en vivo, los *esports* representan actualmente el 12% de las horas de audiencia en Twitch y YouTube (Pannekeet, 2019). Las nuevas opciones de monetización son también una gran oportunidad. La audiencia para el contenido de videojuegos incluye un segmento de espectadores devotos. Estos espectadores semanales siguen activamente y hacen donaciones a sus *streamers* favoritos, atrayendo una gran audiencia al mercado de los juegos.

Ser capaces de aprovechar esta gran audiencia supone el acceso a un sector que cuenta con 2.200 millones de usuarios en todo el mundo y un volumen de negocio (siendo el 87% digital) que ya alcanza los 108.900 millones de dólares según los últimos datos de Newzoo.

i. Mapa de potenciales competidores

Como parte del marco conceptual y contextual que nos envuelve, es esencial identificar y asumir que dentro del mundo de los videojuegos existen empresas y plataformas que podrían significar una amenaza a la hora de constituir ES-Block por las actividades que llevan a cabo. Sin embargo, hemos analizado y evaluado quiénes son los otros jugadores en nuestro terreno y las características de nuestro servicio nos permiten diferenciarnos en este mercado.

A través de la plataforma *Bridge for Billions* hemos ampliado nuestro estudio del mercado de los videojuegos gracias a las herramientas que nos han permitido definir el mapa competitivo, identificando los distintos atributos de los potenciales competidores y elaborando un posicionamiento de mercado que nos ha servido para resaltar nuestros propios atributos.

Aquellos que hemos identificado como posibles competidores son los siguientes: Steam, PlayStation Network, Fortnite Estadísticas, Master Overwatch, Futhead y League of Graphs.

El mapa competitivo resultante refuerza pues las siguientes características de ES-Block: se trata de un servicio único ya que ninguna de estas otras plataformas ofrece exactamente los mismos servicios suponiendo una alternativa, ni utiliza *Blockchain*, lo cual también nos convierte en seguros y fiables; además de que no solo ofrecemos un servicio, convirtiendo nuestro proyecto en algo complementario de corte muy profesional con el añadido de que será *user friendly*.

3. ES-Block

a. La idea

ES-Block es una *startup* que en esencia recopila información y estadísticas de *gamers* y desarrolladoras de videojuegos. Genera un compendio de datos de partidas de diversos videojuegos en multiplataformas pero aunados dentro de un único perfil. Básicamente Es-Block nace con la idea de aglutinar en un solo servicio toda la información relevante relacionada con los videojuegos tanto para *gamers* (incluyendo los profesionales) como para desarrolladoras, así como para los seguidores de estos videojuegos. Se dará la opción a los *gamers* profesionales de contar con un perfil verificado, lo cual también supondrá la creación de un registro de ‘jugadores tramposos’ compartido a través de distintas plataformas facilitando el descubrimiento de nuevos tramposos. Este servicio de listas de tramposos es gratuito para las desarrolladoras como método de atracción. También se utilizará la información recopilada para generar estadísticas a gran escala y poder crear un ranking de jugadores para cada videojuego por separado, colocándolos de mejor a peor en base a sus puntuaciones, logros y hazañas de cada partida. La idea detrás de esto es la creación de una gran comunidad apelando al sentido de competitividad propio de los juegos, que se ve acentuado en esta industria, para tratar de engendrar una red de todo tipo de *gamers* interconectados que se vean más integrados y ligados a otros jugadores gracias a nuestros servicios.

ES-Block se presenta como un complemento añadido a los servicios ofrecidos a los jugadores por los programas de suscripción de las diferentes desarrolladoras (PS Plus, Xbox Gold...). También contaremos con un servicio *premium* con más funciones orientado a los *gamers* profesionales.

Por otro lado, aprovechando todo el potencial de la tecnología *Blockchain* y la información tan valiosa que nos proporcionan los rankings de jugadores, contamos con otro servicio complementario que involucra el uso de criptomonedas. En base a su posición en el ranking, cada cierto tiempo (en plazos semanales, mensuales y anuales dependiendo del juego y el

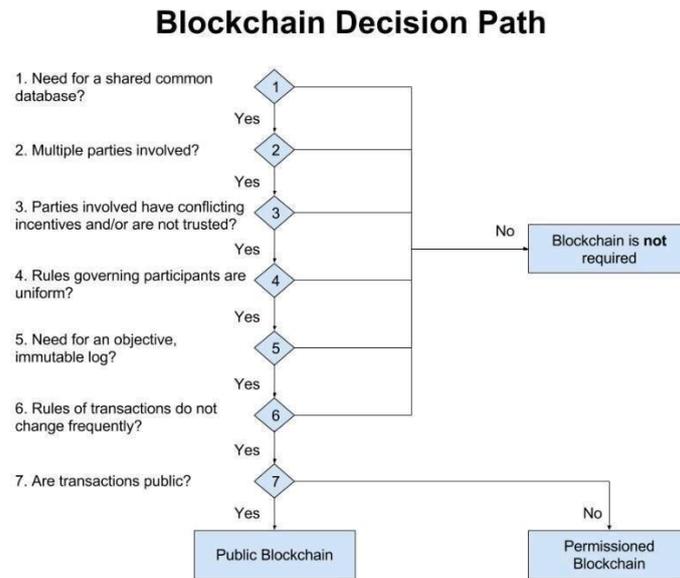
número de participantes) los mejores jugadores de cada videojuego recibirán criptomonedas de ES-Block como recompensa. Estas monedas tendrán la cualidad de ser convertibles a las monedas o unidades de valor propias de cada videojuego en los que los *gamers* estén activos. Al ser una unidad de medida de creación propia y ajena al videojuego por el que el jugador ha sido premiado, este mismo tendrá la opción de elegir para qué juego, dentro de aquellos a los que estemos asociados, quiere canjearlas y aprovecharlas. Más adelante, en base al volumen de la comunidad que creemos, se podrá ampliar su uso. Hemos planteado la posibilidad de en un futuro permitir que el pago de la suscripción se haga a través de nuestra propia criptomoneda, o incluso organizar torneos y competiciones cuya inscripción pueda ser pagada de la misma manera.

La misión de ES-Block es mejorar la experiencia de juego, ofreciendo información detallada que se añada a la ‘user experience’ y al trabajo de las desarrolladoras. Esta información pretende ser la mejor posible en términos de calidad y fiabilidad sobre las partidas de los jugadores. Por otro lado, la visión de ES-Block es la unificación no sólo de las plataformas de juego, sino de la sociedad de los videojuegos.

Tal y como demuestran los datos expuestos al principio del trabajo sobre el sector de los videojuegos, este amplio y variado mercado está en auge ahora mismo y ofrece grandes oportunidades de negocio en varios niveles. Además del soporte que nos ofrecen todos estos datos, nosotros mismos como usuarios de diferentes plataformas de videojuegos, y por tanto basándonos en nuestra propia experiencia, consideramos muy útil el servicio que ES-Block ofrece.

Por otro lado, cabe mencionar la idoneidad de la tecnología *Blockchain* para el desarrollo de esta idea. Se podrían aplicar otras tecnologías punteras como el *Big Data*, sin embargo, esta no será más que un añadido a las funciones que cumple *Blockchain*, no una alternativa. Las características base de ES-Block como servicio – que es único, seguro y verificado – son tres de los atributos principales de esta tecnología, la cual genera cadenas de datos inmutables, protegiendo la privacidad de todos los usuarios gracias al cifrado y la encriptación. La idea detrás de ES-Block compone un caso de uso de *Blockchain* adecuado:

Figura 3: Ruta de decisión para la aplicación de *Blockchain*

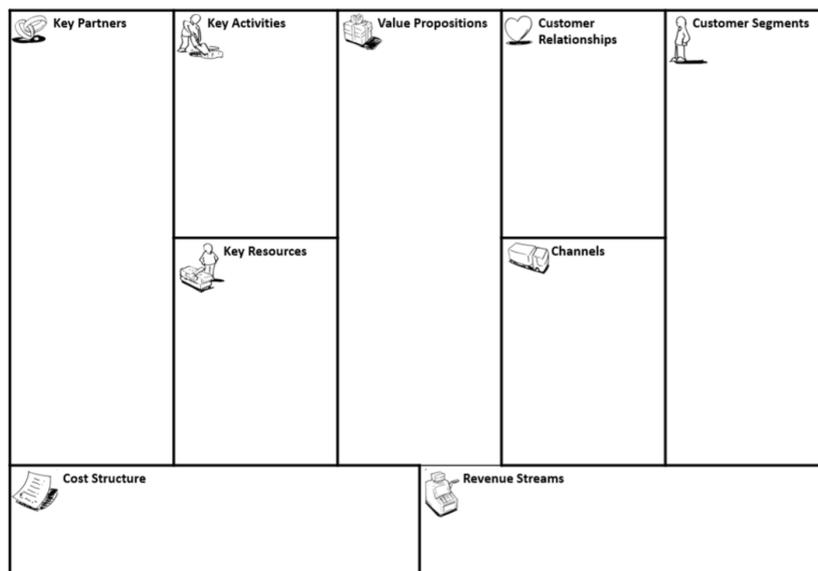


Fuente: Blockchain for Business. An introduction to Hyperledger technology (edX).

b. Business Model Canvas

Tal y como se ha explicado en el apartado de Metodología, el modelo de negocio de ES-Block quedará descompuesto en los bloques propuestos por el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (Pigneur & Osterwalder, 2009).

Figura 4: Plantilla del *Business Model Canvas*



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2009)

i. Clientes

1. SEGMENTOS

Para analizar la propuesta de valor de ES-Block es necesaria una división del mercado que nos atañe por segmentos. La división resultante identifica tres segmentos o agrupaciones de clientes que comparten características similares y que por tanto hay que atender de forma separada: los *gamers*, los *gamers* profesionales y las desarrolladoras de videojuegos. Cada segmento de clientes cuenta con sus propios problemas o necesidades que pueden ser resueltos y satisfechas respectivamente por el servicio que ofrece ES-Block.

Los tres factores que más condicionan esta división son los siguientes: el comportamiento de sus componentes, sus objetivos y motivaciones y las circunstancias del uso del servicio ofertado. Sin embargo, hay factores que, a pesar de ser grandes referentes a la hora de segmentar otro tipo de mercados, en el caso de los videojuegos no son tan aplicables ya que es un mundo virtual abierto a todo tipo de edades. Por esto los *gamers* y *gamers* profesionales a los que nos dirigimos se ubican dentro de un abanico enorme de edades, incluyendo niños desde los 10 años para los que existen videojuegos adaptados. No existen distinciones de tipo geográficas o de género, ya que su virtualidad impersonal permite su transversalidad por todo el mundo.

En cuanto a las variables que sí afectan a esta división, el comportamiento de los *gamers* y de los *gamers* profesionales es distinto en cuanto a los hábitos que cada grupo tiene con respecto a los videojuegos. El primer segmento de clientes no tiene necesariamente desarrolladas costumbres de juego ya que puede tratarse de algo espontáneo y por puro entretenimiento, mientras que los *gamers* profesionales en su gran mayoría se dedican a los videojuegos como modo de vida e invierten una gran cantidad de horas en el desarrollo de sus habilidades. Esto les coloca en una situación paralela en la cual resulta más fácil identificarles ya que se suelen agrupar tanto virtualmente a la hora de jugar como presencialmente en torneos y congresos dedicados a videojuegos. Se diferencian también en sus metas a la hora de jugar, ya que para unos se trata mayoritariamente de objetivos personales mientras que para otros se trata de objetivos profesionales.

Por otro lado, las desarrolladoras de videojuegos no es que se comporten de manera distinta a la hora de jugar, sino que su naturaleza misma es diferente. Con respecto a este cliente estamos hablando de empresas (algunas multimillonarias) que crean videojuegos, por tanto sus

objetivos son radicalmente distintos y se centran en la generación de beneficios y en la ampliación de su cuota de mercado.

Las circunstancias de uso del servicio ofertado varían pues, y por esto mismo se han de tener bien identificadas las diferencias que existen entre los clientes para poder enfocar la propuesta de valor a cada segmento individualmente de manera razonable y con sentido.

Al comienzo, nuestro primer *target* serían las desarrolladoras de videojuegos, centrándonos en una al principio, de la cual se pretende conseguir acceso a su información a través del primer contrato, así como financiación y expectativas de conectar con los jugadores que estén en su red. Como siguientes horizontes entrarían en juego los *gamers* en general, incluyendo a los profesionales.

2. PROPUESTA DE VALOR

Como ya ha quedado explicado en el apartado anterior, una propuesta de valor eficaz y funcional debe adaptarse a cada segmento de clientes. Es importante identificar por separado el problema que existe dentro de cada segmento, así como las necesidades que se van a satisfacer y los beneficios que se pueden aportar a través del servicio ofrecido. En el caso de ES-Block se han identificado las problemáticas de cada uno de ellos y a partir de ahí se ha generado una propuesta de valor diferencial, lo cual es básico para el correcto funcionamiento de cualquier empresa. Para garantizar esto y su sostenibilidad en el tiempo, se ha de ofrecer una mejora a los potenciales clientes de su situación actual, sino carece de sentido que paguen por ello.

Utilizando la estructura de la plataforma *Bridge for Billions* se han identificado los problemas del cliente y sus aspiraciones y se ha diferenciado según el segmento. Contamos con tres públicos objetivos a los que dirigimos con distintas ofertas:

1. *Gamers*: En el caso de los gamers, el problema reside en que tienen demasiadas partidas y están asignadas a distintos perfiles lo cual hace muy complicado un seguimiento o ‘tracking’ unificado de toda la información que proporcionan sus partidas. Aspiran a tener los datos de sus partidas guardados en un único perfil y ES-Block ataca este problema de raíz, satisfaciendo esta necesidad. Añadido a este beneficio está el hecho de que el servicio de ES-Block les permitirá disponer de un seguimiento detallado de sus partidas y de un perfil privado e invisible al resto de jugadores. Esto les permitirá estar al tanto de su evolución y mejoras, pudiendo

compararse con otros jugadores a través de los rankings y gracias a las estadísticas que se generen a partir de los datos a los que tendremos acceso. Además, el uso de nuestros servicios les abre la puerta a la posibilidad de recibir criptomonedas que pueden canjear para conseguir *ítems* en varios videojuegos.

2. *Gamers* profesionales: En cuanto al segmento de ‘*gamers* profesionales’, se trata de jugadores con ambiciones profesionales que dedican gran parte de su tiempo a los videojuegos y lo que buscan constantemente es validar su perfil. La problemática aquí radica en que no cuentan con un perfil propio verificado que demuestre su valor. Esto es lo que ES-Block les ofrece: la posibilidad de validar su perfil. Sus datos son recogidos y guardados en la base de datos de Es-Block, lo cual les permite además recibir estadísticas de sus partidas para estudiar su juego y maneras de mejorar. Se trata de un servicio extremadamente útil en su ambiente, el cual es muy competitivo y requiere autenticación para poder llevar a cabo su juego a un nivel más elevado de lo habitual, con todos los beneficios y/o pérdidas tanto económicos como reputacionales que esto conlleva. Dentro de los beneficios que Es-Block les aporta están el hecho de que tienen a su disposición una verificación válida y fiable de su perfil, que disponen de un ranking que pueden utilizar para compararse con otros jugadores e incluso llegar a recibir recompensas en forma de criptomonedas en base a sus logros. Esto también les permitirá ser más "visibles" al resto de jugadores, equipos y marcas por los que podrán ser contactados y potencialmente cerrar contratos para futuras colaboraciones.
3. Desarrolladoras de videojuegos: este segmento lucha constantemente por tener una comunidad "limpia" de jugadores tramposos y por conocer mejor a sus usuarios para su propio beneficio, haciendo uso de toda la información disponible que haya sobre ellos. De esto surgen bastantes problemas o ineficiencias. En primer lugar, no disponen de una base de datos completa con lo que sería una "lista negra" de jugadores y tampoco tienen la seguridad ni la certeza de que todos sus jugadores sean éticos y no intenten saltarse las reglas o manipular los juegos, especialmente en un ambiente más profesional como el de los *gamers* expertos donde hay hasta intereses económicos involucrados y por tanto más riesgo de fraude. Además, desconocen si sus jugadores ya han hecho trampas en otras plataformas a las que son ajenos. Por otro lado, hay una generalizada falta de información sobre las preferencias de sus clientes ya que el uso de distintos juegos pertenecientes a otras plataformas, ligado a los problemas ya mencionados, hacen muy complicado un seguimiento controlado de todos los datos

necesarios para ello. ES-Block solventaría estos problemas proporcionando una fiable recopilación y análisis de las actividades de sus usuarios, incluyendo estadísticas que les permita identificar los videojuegos más cotizados, el perfil y nivel de sus usuarios, etcétera. Además, a las desarrolladoras se les permitiría disponer de información de jugadores que hayan hecho trampas en otras plataformas en base a una base de datos compartida que tenga un registro de los jugadores fraudulentos. Gracias a esto pueden restringir el acceso de tramposos de otras plataformas a la suya propia, pudiendo ofrecer mejores ofertas a sus usuarios y garantizando seguridad y juego limpio, ambos aspectos muy valorados en un mundo tan opaco y competitivo. Toda esta información les ayudará para hacer sus servicios más personalizados, agregando valor y aumentando la calidad.

3. RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con los clientes se refiere al tipo de conexión y trato que se establecerá entre ES-Block y los tres segmentos de clientes estudiados. Los clientes son una parte esencial de cualquier negocio ya que son básicamente su sustento. Sin un grande y constante grupo de personas dispuestas a utilizar nuestro servicio, el mismo no tendría sentido. Es por esto que es de gran importancia tener claro cómo ha de ser la relación con nuestros clientes, consiguiendo un alto grado de fidelización y potencialmente creando una gran red de clientela que esté interconectada. Estas cifras son las que más valor crean a largo plazo en la empresa, además de que es un elemento esencial para sobrevivir como negocio. No cabe duda de que hemos de prestar atención a las maneras de fidelizar a los clientes y a mantenerlos a nuestro lado. Sin embargo, no se pueden dejar de lado maniobras de captación, las cuales también son fundamentales para nuestra supervivencia ya que inevitablemente habrá clientes que abandonen nuestros servicios. Por esto mismo es esencial buscar un equilibrio entre los esfuerzos de captación y de mantenimiento.

Siguiendo la estructura de la plataforma de *Bridge for Billions*, en lo que se refiere a la relación con el cliente se deben tener muy en cuenta todos los posibles resultados que un cliente busca cuando compra nuestro servicio. El primer tipo de resultado posible es el funcional, que suele ser la razón más obvia de la compra ya que consiste en aquello que el cliente obtiene gracias a nuestro servicio. En segundo lugar, están los resultados sociales del segmento en cuestión, que se refiere a cómo creen ser vistos por otras personas por disfrutar del servicio. Por último, están los motivos personales, en los que me voy a centrar, ya que se trata de cómo nuestro servicio

hace sentir a las personas y esto condiciona en gran medida su relación y el tipo de continuidad que exista con nosotros. Entender en profundidad los resultados deseados por cada uno de nuestros clientes conforma la base para el trato que queremos y debemos ofrecerles. Además, es primordial para que ambas partes tengan claro cómo funciona el servicio y cómo se ha de proceder ante cualquier situación que pueda surgir de su uso.

En lo relacionado con la interacción con los clientes, que incluye actividades de captación y de retención, se deben entender dos conceptos que son clave al tratarse de un negocio que funciona por suscripción mensual. En primer lugar, el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) es lo que la compañía gasta por conseguir un cliente adicional. Se calcula dividiendo todo lo invertido en ventas y marketing durante un período establecido entre el número de clientes conseguidos en ese tiempo. En segundo lugar, el Ciclo de Vida del Cliente o *Lifetime Value* (LTV) que se corresponde con el total de ingresos que es capaz de generar por media un cliente desde el momento en que es captado hasta el momento en que te abandona.

Independientemente del segmento de cliente del que se trate y de la utilidad que den a los servicios de ES-Block, la relación con todos ellos se basará en la cercanía y la atención individualizada constante con el objetivo de generar confianza y respeto como base para una fuerte lealtad. Para esto se llevarán a cabo distintas actividades de fidelización, adaptadas a cada tipo de cliente.

En cuanto a los *gamers* (incluidos los profesionales), la relación será directa en forma de notificaciones y mensajes personalizados a modo de recordatorio en sus canales de juego y sus consolas, para que tengan presente la existencia de ES-Block y todo lo que les ofrece. Esto se haría de manera automatizada por tanto reduciendo enormemente el coste de la comunicación y aumentando el ciclo de vida del cliente. Tampoco se trata de bombardearles con notificaciones, ya que tampoco queremos aturdirles o aburrirles, sino hacerlo de vez en cuando de manera inesperada para llamar su atención. El objetivo primordial es afianzar la idea de que todo lo que hacen está supervisado y que usan una plataforma segura en la que todos los usuarios son lícitos y juegan limpio. Este sentimiento de seguridad es el que hemos identificado como resultado personal esperado por el segmento de los *gamers*, y hay que reforzarlo ya que da ánimos para seguir jugando e ir mejorando, por consiguiente ampliando el tiempo y el nivel de dedicación a los videojuegos, con todo lo positivo que eso conlleva para nuestro negocio. Incorporaremos también diferentes incentivos semanales y mensuales como forma de mantenerles activos y entretenidos. En base a sus logros y a su capacidad de atraer a nuevos usuarios a la plataforma, se les podrá recompensar ofreciendo la posibilidad de probar juegos

nuevos e incluso tener descuentos sobre ellos, bajo acuerdo con las desarrolladoras. Aquí entra en juego también el uso de nuestras criptomonedas como incentivo para referenciar ES-Block a otros jugadores, además de como motivación para ascender en el ranking de jugadores. Por último, se ofrecerá un servicio de atención al cliente por chat 24 horas que asegurará el contacto constante con todos ellos en caso de tener alguna duda, queja o petición. Todos estos esfuerzos contribuirán a generar una imagen de pleno involucramiento por nuestra parte, demostrando gran proactividad, dedicación y cercanía. Esto es clave en particular para la relación con los *gamers* profesionales ya que se trata de algo que se toman muy en serio y para y por lo cual muchos de ellos viven.

En el caso de las desarrolladoras de videojuegos, el trato será más personalizado y cercano, ofreciendo un servicio de atención al cliente por teléfono constante. Al principio, durante la creación y desarrollo de la plataforma para el primer juego, la idea es trabajar conjuntamente con la desarrolladora con la que firmemos el contrato, a ser posible de manera presencial y personal con alguien de su plantilla, bien en nuestra oficina o en las suyas. Esto es sumamente importante ya que cerrar semejante contrato supone una gran confianza por su parte, y es primordial que adviertan dedicación y que vean de primera mano cómo trabajamos. Un buen comienzo es lo que puede marcar un buen desarrollo y resultados a posteriori, y así estaríamos dando los resultados que desean, tanto de tipo funcional, como personal y social, abriéndonos puertas para llegar a otras desarrolladoras después de demostrar un trabajo bien hecho.

Para estas se generará una actualización mensual detallada de la base de datos, la cual se les enviará. Además de este tipo de notificación, recibirán información sobre el ranking de desarrolladoras por puntuación de sus usuarios que se generará a partir de todos los datos almacenados y analizados, además de los rankings de jugadores de cada juego para que puedan analizar y entender sus perfiles y preferencias. Estos métodos de fidelización demuestran dedicación, tiempo y esfuerzo, mejorando no solo su percepción de calidad del servicio, sino involucrándoles de una forma directa y además ayudándonos a nosotros mismos a mejorar a través de su *feedback* en base a su experiencia.

4. CANALES

Cuando hablamos de canales nos referimos a los medios utilizados para contactar y atender a los segmentos de clientes que hemos analizado con la intención de transmitirles nuestra propuesta de valor de la manera más eficaz y fructífera posible, es decir, dar a conocer ES-Block.

Estos canales suponen una estrategia de promoción ya que no solamente sirven para atraer clientes sino también para mejorar el reconocimiento del servicio y en consecuencia aumentar las ventas. Existen dos tipos de estrategias de promoción relacionadas a los canales, y utilizaremos ambos tipos para alcanzar a nuestro público objetivo, aunque los canales elegidos variarán entre los distintos segmentos de clientes. Están las estrategias de empuje (*Push*) que son aquellas que permiten colocar el producto o servicio en cuestión frente al cliente ideal. Aquí se tiene el control sobre lo que se ve, como, cuando y donde, lo cual muchas veces implica un mayor coste. Por otro lado, están las estrategias de atracción (*Pull*) que crean un sentimiento de necesidad inmediata en el cliente, animándole a que voluntariamente quiera averiguar más sobre lo que la compañía puede ofrecerle. Estas últimas también actúan como estrategias de fidelización.

La manera de contactar con el segmento de los *gamers* (incluyendo los profesionales) se hará de diversas maneras y a través de distintos canales, empezando por el uso de una estrategia de *Pull* a través de redes sociales. Se utilizarán cuentas propias de Facebook, Instagram y Twitter para acceder a la comunidad *gamer* que existe e interactúa diariamente en estas plataformas. Existen diversas cuentas en ambas tres dedicadas al mundo de los videojuegos que abarcan todo tipo de aspectos, desde la promoción de eventos, de juegos específicos, partidas multijugador, líneas de conversación y comentarios sobre experiencias con juegos, intercambio de todo tipo de ítems, objetos, cartas y privilegios de múltiples videojuegos, etcétera. La idea es poder abarcar el mayor número posible de personas interesadas o involucradas en el mundo del videojuego llamando su atención con *posts* promocionales, con un coste muy reducido. Además, estas redes sociales no entienden de barreras geográficas, lo cual es extremadamente positivo para la captación de una clientela abierta y global. Este canal también serviría para anunciar la promoción que otorga un mes de prueba gratis al empezar a utilizar los servicios de ES-Block, que hemos diseñado como método de captación de clientes. La idea está basada en el método AIDA (Lewis, 1899) que implica primero *Atraer* al cliente para después generar *Interés* ofreciendo algún beneficio a través de nuestra propuesta de valor y seguidamente *Demostrar* los beneficios del servicio. El periodo de prueba gratis forma parte de esta demostración, atendiendo a la idea de que las personas necesitan ver e interactuar con el servicio o producto antes de decidirse a comprarlo. Es después de esta prueba cuando se trata de *Cerrar* la venta.

Hoy en día, al tener acceso a todo tipo de fuentes de información y de manera constante, se podría afirmar que los consumidores actuales son multicanal, por lo que nuestra estrategia

también tiene que serlo. Es por esto que, a pesar de la comprobada eficacia del efecto red que consiguen las redes sociales, debemos ampliar los canales utilizados. Otros medios elegidos para el contacto con potenciales clientes de ES-Block son los blogs y webs especializadas en videojuegos. Existen múltiples rincones online dedicados en exclusiva a este mundo, y otorgan la certeza de que las personas a las que se llega a través de este medio ya cuentan con un cierto interés por el tema. En la mayoría de los casos esto viene de un previo involucramiento en este ámbito, aumentando el porcentaje de personas que terminan convirtiéndose en clientes a través de este canal. Los sitios web enfocados en noticias, críticas, reseñas y presentaciones de videojuegos en los cuales sería clave enfocarse son Eurogamer, 3D Juegos, IGN (Imagine Games Network) y Meristation.

Por otro lado, en el mundo de los videojuegos existen numerosos eventos y ferias multitudinarias que aglutinan aficionados de todas las edades y de diversos países y donde se realizan competiciones y torneos en vivo. Este tipo de eventos, como el E3 en Los Angeles, el GamesCom de Alemania o el Barcelona Games World son un gran lugar en el que darse a conocer y acercarse de primera mano a la comunidad *gamer* con una sólida propuesta de valor. En estos eventos se canalizaría la estrategia de promoción a través de un *stand*, carteles publicitarios y patrocinios, aparte de la venta directa al cliente aprovechando la gran afluencia de personas que generan. Con este propósito y por cercanía, como punto de partida utilizaríamos el evento *Madrid Gaming Experience* que tiene lugar en la capital española y en 2018 atrajo 136.200 visitantes (Madrid Games Week, 2018).

Tanto los *esports* como los deportes tradicionales seguirán distanciándose de las limitaciones de los derechos de los medios de comunicación, especialmente en lo que se refiere a quién puede emitir y comentar los contenidos. Con este fin, se permitirá a las personas influyentes hacer comentarios sobre el contenido, atrayendo a sus respectivas bases de fans a este contenido. Este formato ya está siendo utilizado en algunos *esports*. Los eventos de Fortnite y Dota 2 a menudo incluyen a personas influyentes como comentaristas o competidores. Algunos ejemplos notables son el *streamer* de Dota 2 conocido como AdmiralBulldog y el *streamer* del Fortnite que se hace llamar Ninja (Pannekeet, 2019). Dentro de esta industria, esta gente se convierte en personas muy influyentes que logran captar grandes audiencias, volviéndose otro de nuestros focos a la hora de conectar con potenciales clientes. El mayor mercado de *streamers* se concentra en Twitch, una plataforma de Amazon que permite retransmitir videojuegos en directo.

Añadido a todo esto y relacionado con los *gamers*, enfocaríamos gran parte de la estrategia de captación en otro canal que abarca todos los aspectos de los videojuegos, a través del cual

muchas plataformas, eventos, torneos, jugadores profesionales, videojuegos y noticias relacionadas se dan a conocer: YouTube. El poder de difusión de este canal es incalculable y serviría para volvernos notorios en la comunidad *gamer*. Lo positivo de este canal es su carácter viral y por tanto incontrolable, generando una expansión exponencial que se transmitirá principalmente de manera informal. De forma indirecta ES-Block potencialmente será mencionado en varios canales de *Youtubers* enfocados en los videojuegos, corriendo la voz de nuestros servicios. Como canal de comunicación y expansión es muy positivo, a pesar del riesgo que inevitablemente existe de que se filtre algún comentario o crítica negativa hacia nuestros servicios. También se puede utilizar de forma directa, eligiendo qué *Youtubers* se quiere que difundan nuestra imagen y qué mensaje han de transmitir. El medio *YouTube* se vuelve pues tanto una estrategia de empuje como de atracción.

En lo que respecta a las desarrolladoras, el canal más explotado va a consistir en un equipo de ventas a puerta fría que se dedique a coordinar reuniones con representantes de distintas desarrolladoras para exponer nuestro servicio y tratar de alcanzar acuerdos y contratos. Se trata de una estrategia de empuje ya que coloca el servicio frente al cliente de manera directa y de primera mano.

La idea es utilizar a las mismas desarrolladoras como principal canal de acceso al segmento de los *gamers*. Son ellas mismas quienes tienen bajo control el mayor número de usuarios de videojuegos, y es para los juegos que ellas producen para los cuales se va a diseñar y crear nuestra plataforma. El objetivo es lograr firmar un contrato con una desarrolladora de videojuegos que, una vez se haya construido la plataforma personalizada para uno (o varios) de sus juegos, presente ES-Block como un complemento añadido a los servicios ofrecidos por sus diferentes programas de suscripción (véase PS Plus, XBox Gold, etcétera). En un escenario ideal ese primer contrato se firmará con una comunidad de desarrolladoras o una empresa desarrolladora de videojuegos potente y de un alto nivel, para poder alcanzar desde el principio al mayor número de *gamers* posible. Por otro lado, esta primera desarrolladora también configurará un canal de entrada a tantas otras, convirtiéndose en una estrategia *Pull*. La idea que motiva esto es que otras desarrolladoras verán beneficioso adherirse a nuestros servicios una vez haya una grande detrás que ya haya depositado su confianza, ya que de entrada podrán contar con la ‘lista negra’ de jugadores tramposos ajenos a sus plataformas, información muy valiosa para garantizar seguridad y limpieza entre sus propios usuarios.

Las redes sociales que hemos escogido también jugarán un gran papel a la hora de conectar con las desarrolladoras. Más que de una forma directa, que no sería una manera formal ni profesional de ofrecerles nuestros servicios, de manera indirecta ya que de por sí se encuentran activas en ese mundo online. Funcionaría como estrategia de atracción, animándoles a averiguar libremente qué es lo que ofrecemos y qué podríamos aportar.

ii. Alianzas, actividades y recursos clave

1. ALIANZAS CLAVE

Los socios o *partners* son entidades con las que se tiene algún tipo de alianza. Aunque no sea de tipo contractual, estas relaciones, que han de aportar beneficios a ambas partes para existir y durar en el tiempo, son cruciales para el correcto funcionamiento del negocio. Incluye proveedores, intermediarios o cualquier persona o compañía necesaria para producir, vender, promocionar o anunciar el producto o servicio.

En primer lugar, se encuentran las desarrolladoras, que más allá de ser nuestros clientes, también juegan el rol de socio ya que constituyen un canal de acceso a el resto de clientes de ES-Block: los *gamers*. En este aspecto, las desarrolladoras nos aportan información de los jugadores y flujo de usuarios. Aquella desarrolladora con la que firmemos el primer contrato se convertirá en nuestro socio principal, ya que sus recursos serán clave para la creación de la plataforma y dependeremos en gran medida de los fondos que nos proporcionen.

En segundo lugar, están los clubes de *esports* o compañías de deportes electrónicos que organizan equipos de jugadores. Aspiramos a convertirnos en socios de *G2 Esports*, fundada por el español Carlos Rodríguez, que aparece como el octavo club de E-sports más valioso del mundo en el ranking que publicó Forbes a finales del 2018 (Ozanian & Settimi, 2018). *G2 Esports*, valorado en 105 millones de dólares cuenta con 53 jugadores y 11 equipos distintos, enfocados en videojuegos como *League of Legends*, *Fortnite* y *Clash Royale*. Este tipo de clubes aportan visibilidad a nuestra empresa, así como promoción y uso de nuestros servicios. Son particularmente eficientes para poder alcanzar al segmento de *gamers* profesionales, a quienes sus propios servicios y productos van dirigidos.

En tercer lugar, nos dirigiremos de manera directa a organizadoras de eventos de *esports* y videojuegos igualmente con el objetivo de promocionar ES-Block y aumentar nuestra

visibilidad. Estos son aliados esenciales por el amplio alcance que tienen dentro de la comunidad *gamer*.

2. RECURSOS CLAVE

Los recursos son otro de los componentes operacionales clave para el desarrollo de nuestro negocio, la generación de una consistente propuesta de valor, el mantenimiento de relaciones y comunicaciones con los clientes y el mercado, y para la obtención de ingresos. Puede tratarse de recursos físicos, humanos, financieros o intelectuales.

En cuanto a recursos físicos, también entendidos como activos fijos, vamos a necesitar productos básicos de oficina para poder trabajar y además tener una presentación aceptable. Este material de oficina incluye ordenadores y pantallas, impresora y distintos productos de papelería. Dentro de lo que se refiere a ordenadores, tendrán que ser lo suficientemente potentes para poder programar en *Blockchain*. Además, necesitaremos un servicio para contar con nuestra propia página web, así como licencias de Office para poder operar con sus distintos programas.

Por otro lado, hemos decidido que tener una oficina fija propia supone gastos fijos mayores al igual que poca flexibilidad en caso de imprevistos. Por el carácter novedoso y emprendedor de este tipo de negocio, consideramos innecesario anclarnos a un lugar concreto desde el principio, por lo que en vez de adquirir un bien inmobiliario optaremos por alquilar un espacio de *co-working*. Esto supone reducción de gastos y esfuerzos en mantenimiento, diseño y amueblado; y permite movilidad así como la posibilidad de conocer e interactuar con otras personas del mundo del emprendimiento, ampliando nuestra red de contactos y relaciones.

En lo que respecta a los recursos humanos, podemos distinguir entre el equipo directivo, el equipo técnico y el equipo legal. El equipo directivo está compuesto por los cuatro estudiantes que hemos desarrollado esta idea de negocio. Se hará un reparto de las tareas que involucren toda la administración del negocio, la venta de nuestros servicios, el contacto y trato con nuestros clientes, la gestión financiera y el contrato de servicios externos que sean requeridos. En general contamos con un perfil gerencial, financiero e internacional, y todos tenemos conocimientos básicos informáticos así como sobre la tecnología *Blockchain*. Sin embargo, ninguno sabe programar, por lo que necesitaremos un equipo técnico o de soporte que desarrolle y diseñe bajo nuestra supervisión la plataforma y aplicación en *Blockchain* necesario para ofrecer nuestros servicios. También va a ser necesario un consultor externo que nos

proporcione servicios legales cuando sea necesario, especialmente al principio durante la constitución de la empresa.

Por último, referente a los recursos financieros, en los cuales profundizaré más en el plan financiero, contaremos con capital propio procedente de los fondos particulares de los fundadores y componentes del equipo directivo, así como de préstamos provenientes de familiares y amigos, y fondos de inversores externos tales como *business angels* y firmas de capital riesgo dispuestas a invertir en nuestro negocio, en particular aceleradoras para los comienzos. Sin embargo, hemos diseñado el modelo de negocio para que el gran sustento del negocio al principio provenga de la desarrolladora con la que firmemos el primer contrato. La idea es que financie el desarrollo del servicio para un juego suyo concreto, aportando una cifra estimada de 100.000€.

3. ACTIVIDADES CLAVE

Con actividades clave nos referimos a las tareas básicas e indispensables para crear lo que se conoce como Producto Mínimo Viable (PMV) y poder poner en funcionamiento los servicios de ES-Block de manera exitosa y eficiente. Las actividades clave de nuestro negocio se llevarán a cabo gracias a los recursos esgrimidos con anterioridad. La idea detrás del PMV es generar la versión más básica posible de nuestro servicio que podamos llegar a vender. Es decir, tiene que tener suficiente valor como para que los primeros clientes puedan comprar y usarlo, mostrando suficiente potencial para mantenerles interesados. Este primer lanzamiento proporcionará información muy valiosa para poder continuar con su desarrollo y mejorarlo. El proceso se puede resumir como: Crea, Mide y Aprende.

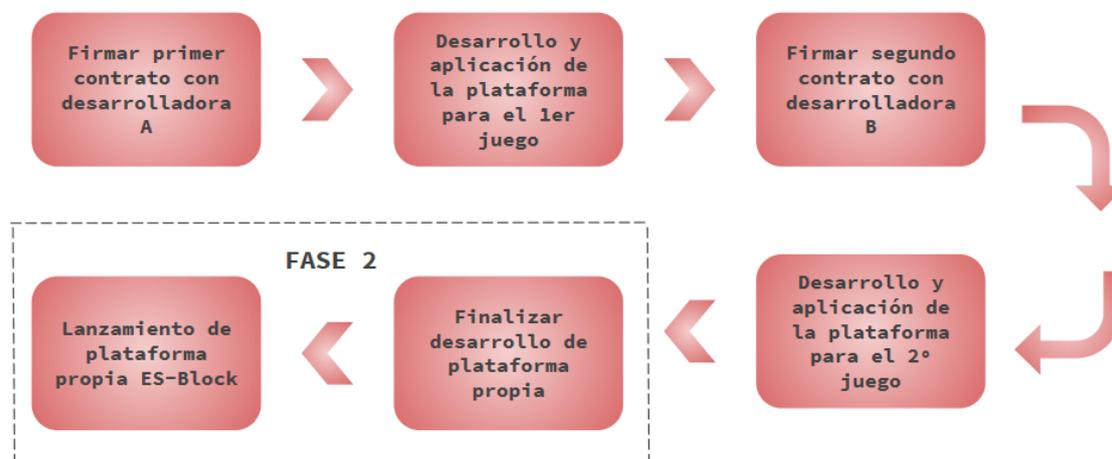
En lo que se refiere a creación, el plan de negocio a tres años vista con aplicación del servicio a dos juegos al principio y lanzamiento de nuestra propia plataforma en paralelo. Hemos dividido este proceso en dos fases:

- La primera fase comienza por exponer el proyecto a diversas desarrolladoras, y cerrar un contrato con una (desarrolladora ‘A’) que esté dispuesta a financiar y coordinar con nuestro equipo el desarrollo la aplicación de la plataforma para uno de sus juegos, que sería el primero sobre el que trabajaríamos. Se presentaría entonces el primer borrador de la plataforma, para luego implementar la beta del servicio. Una vez funcione, y con las habilidades y experiencia adquiridas, procederíamos a firmar un segundo contrato

con la desarrolladora 'B', para la cual desarrollaríamos la plataforma para un segundo juego estableciendo las mismas condiciones. Posteriormente se establecerá una recompensa a estas desarrolladoras que nos hayan traído el primer flujo de usuarios. En esta primera fase la suscripción a nuestro servicio será presentada como un complemento añadido a los servicios ofrecidos por los programas de suscripción de cada uno de los dos juegos. El pago en este caso será gestionado por la desarrolladora en cuestión, y ES-Block fijará un porcentaje a cobrar del precio que se establezca. Una vez estos primeros servicios se hayan aplicado, estén en marcha y funcionen, pasaríamos a la segunda fase.

- En la segunda fase finalizaríamos el desarrollo de nuestra plataforma propia y tendrá lugar su lanzamiento al mercado. Primero ha de crearse el portal para las desarrolladoras de videojuegos. Un portal en el que toda la información sobre los jugadores quede desplegada y expuesta de manera estructurada y comprensible, a través de la cual las desarrolladoras puedan moverse y analizar, aportando sus propios datos. También ha de diseñarse y desarrollarse una plataforma funcional para los usuarios a gran escala, aplicable a todo tipo de juegos de distinta índole y de diferentes empresas desarrolladoras. El diseño aquí es clave ya que debe ser fácil de utilizar e intuitiva. Para darle un uso práctico a todo esto y poder vender el servicio al mayor número de personas posible, ha de establecerse un sistema de comunicación con los potenciales clientes. Este quedará diseñado en base a los canales de distribución elegidos y explicados anteriormente, y se generará otro sistema para la comunicación posterior a la entrega del servicio para clientes que ya están dentro de nuestra red de usuarios. Es decir, dentro de la actividad de comunicación habrá que diferenciar en actividades de captación y de fidelización a través de un buen servicio al cliente que nos aporte *feedback* para poder medir de la manera más precisa nuestro impacto y encontrar posibles avances. Por último, está la creación de un sistema de incentivos. Esto incluye la creación de un ranking de jugadores, para lo cual la información ha de estar estructurada y profundamente analizada; el diseño y la divulgación de la posibilidad de conseguir ventajas por atraer a nuevos usuarios; y la difusión de la oferta que ofrece una prueba mensual sin costo, además de otras nuevas estrategias que vayan surgiendo a medida que vaya creciendo nuestra comunidad de usuarios.

Figura 5: Fases para la aplicación de ES-Block



Fuente: elaboración propia

Dentro de todo este proceso entraría la creación de nuestra criptomoneda aprovechando la tecnología *Blockchain*, también actividad clave y, particularmente desafiante desde el punto vista tecnológico.

Existen también actividades complementarias que, aunque no sean las clave para el arranque del negocio y la creación del producto, sí son fundamentales para su correcto funcionamiento y para asegurar su éxito.

Aquí se incluye un enfoque en investigación y desarrollo (I+D), que corresponde con la tarea de *Aprender*, para poder mejorar el servicio, ampliar nuestras capacidades y ser capaces de mantener a nuestros segmentos de clientela satisfechos a medida que crezca el número de usuarios y surjan nuevas necesidades. Por otro lado, esto no sería posible sin un efectivo sistema de mantenimiento, tanto de carácter técnico de la plataforma y la aplicación y todo lo que tenga una base tecnológica que requiera supervisión y actualización, como de naturaleza humana y de marketing para la conservación y el cuidado de las relaciones con los clientes. No se pueden olvidar tampoco las actividades operacionales básicas de contabilidad e impuestos, así como jurídicas y de legalidad, funciones necesarias para la fluidez y estabilidad del negocio sin las cuales su continuidad no sería posible.

iii. Plan financiero

1. ESTRUCTURA DE COSTES

En rasgos generales podemos distinguir entre dos tipos de costes: los fijos, en los que incurriremos independientemente del volumen de trabajo y servicios prestados; y los variables, los cuales dependerán de la cantidad de trabajo que exista en un momento dado.

En primer lugar, y dentro de los costes fijos, se encuentra el pago del alquiler del espacio de *co-working* que elijamos. Aunque no se trate de un activo fijo, sí existe una cuota mensual que pagar para poder disponer de una oficina o lugar físico desde el que operar. El servicio de mantenimiento y limpieza de todo esto viene incluido en el precio que se establezca para el alquiler. Para su puesta en marcha también es necesaria la compra de material y equipamiento de oficina, que se hará al principio una vez nos instalemos ahí. Esto incluye equipos informáticos potentes que permitan el almacenamiento de grandes cantidades de información. Dentro de los costes fijos también encontramos todo lo relacionado con las actividades de creación del portal para las desarrolladoras de videojuegos y la plataforma funcional para los usuarios. Todo esto, indispensable para ofrecer nuestros servicios y que por tanto conforma la base de nuestro negocio, requiere un desarrollo técnico y de programación para el que necesitaremos contar con tecnólogos expertos y programadores en *Blockchain* a los que habrá que remunerar por su trabajo. El mantenimiento, actualización y posibles reparaciones de todos estos sistemas también va a dar paso a costes fijos en forma de nómina de un asistente técnico que se encargue de ello periódicamente. Esto es crucial para evitar fallos y garantizar a nuestros usuarios la máxima seguridad.

Los servicios legales y de gestoría que necesitamos también entran en el apartado de costes fijos. Se trata de actividades recurrentes ya que no solo son indispensables para el lanzamiento del negocio, sino para su continuidad dentro del marco legal jurídico e impositivo. Añadido a esto, requeriremos asesoría legal para lidiar con la manipulación de toda la información con la que aspiramos a manejar, dando cobertura legal en el ámbito de la protección de datos, vital para la seguridad de nuestros usuarios a la hora de ceder o compartir información.

En cuanto a costes variables, aquí se encuentran los salarios de aquellas personas contratadas a lo largo del tiempo para las funciones ordinarias del negocio. En un principio, no se prevé ninguna remuneración de los socios hasta que el producto esté listo para comercializarse. Por tanto, los cuatro componentes del equipo directivo (los fundadores) nos encargaremos de la gestión de la empresa y subsistiremos gracias a las fuentes de financiación que obtengamos

para sufragar los costes en que incurramos durante su puesta en marcha. A medida que vayan surgiendo beneficios podremos establecer salarios fijos, tanto para nosotros mismos como para la plantilla permanente que sea contratada, a la cual habrá que ofrecer formación también para asegurarnos de que el servicio ofrecido y el trato al cliente sea de la mayor calidad posible.

Dentro de este tipo de costes también se encuentran todos los gastos en publicidad y promoción de la empresa, que variarán en el tiempo en función de las necesidades que surjan. No serán iguales al principio, cuando necesitaremos implementar una fuerte política de captación de clientes, que una vez empiece a funcionar el negocio y aparezcan nuevos clientes a raíz de usuarios habituales. También aumentarán temporalmente cuando haya un evento de videojuegos en el que decidamos asistir, participar o patrocinar para promocionarnos y aumentar nuestra visibilidad.

Aquí también entraría el pago anual del dominio URL para poder contar con una página web propia, así como el pago de servicios de soporte técnico, que surgirá intermitentemente cuando sea necesario.

Por último, y aunque sean difíciles de calcular o cuantificar, se deben de tener en cuenta gastos operacionales extras provenientes de imprevistos o de ocasiones muy particulares como podría ser un viaje de negocios.

Teniendo en cuenta esta estructura de costes y utilizando la herramienta de proyecciones financieras proporcionada por la plataforma *Bridge for Billions*, hemos hecho un cálculo aproximado de la inversión necesaria para operar. Se trata de la cantidad de recursos que se necesitan para llevar a cabo el negocio, incluso antes de que la compañía venda su primer producto o servicio, por tanto no tiene en cuenta los gastos de producción o costes variables.

Al no contar con activos fijos, en nuestro caso los fondos totales requeridos corresponden con la inversión para operar, y ascienden a un total de 147.800€. En el cálculo se ha incluido el depósito de alquiler, los materiales y equipamiento de oficina, los servicios legales y de gestoría, la inversión prevista en salarios de externos para el desarrollo de la plataforma y un extra de 1000€ de dinero en metálico requerido para imprevistos.

Dentro de todas las posibilidades de financiación que existen dentro del mundo del emprendimiento, hemos distribuido los fondos totales requeridos entre distintas fuentes de financiación que consideramos nos garantizarán esta primera inversión. Pretendemos recibir la mayor parte de esta suma de la desarrolladora 'A' con la que firmemos nuestro primer contrato. La idea es que esté dispuesta a financiar el desarrollo de la plataforma al principio, con las ventajas de que estará personalizada para uno de sus juegos y participará en la coordinación del equipo y del proyecto desde sus inicios. Hemos estimado que su inversión sea de unos

100.000€, que correspondería a un 68% de la financiación total. El 32% restante provendrá en partes más o menos proporcionales del capital de los miembros del equipo, así como de nuestros familiares y amigos, y de inversores externos que, al principio por las cantidades bajas de las que hablamos, serán *business angels* y aceleradoras.

Una vez se empiece a ingresar dinero y a obtener beneficios, se pretende que el negocio sea autosuficiente para cubrir todos los costes que existan y que vayan surgiendo, librándonos de la dependencia que estamos dispuestos a asumir al principio con una empresa desarrolladora de videojuegos.

2. FLUJOS DE INGRESOS

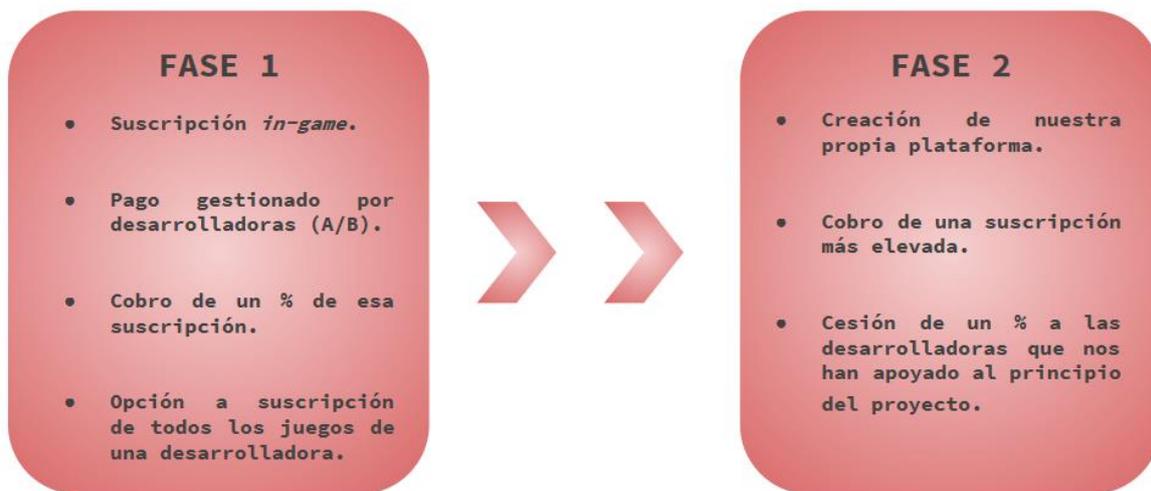
Para determinar y proyectar los ingresos de la empresa primero hay que definir la ‘unidad de venta’ adecuada para nuestro modelo de negocio. Hemos decidido que sea una suscripción. La estrategia de precios y de modelo de negocio aplicada a estas suscripciones variará ligeramente dependiendo del segmento de clientes del que se trate.

En la fase 1, explicada en el apartado de Actividades Clave, la manera de monetizar ES-Block será a partir de las desarrolladoras con las que firmemos el contrato. Aquí el pago estará gestionado por la desarrolladora en cuestión, quién nos proporcionará un porcentaje de la suscripción pagada por sus usuarios. Más adelante, en la fase 2 con la creación de nuestra propia plataforma, los cobros de las suscripciones estarán gestionados por ES-Block, y se les cederá un porcentaje durante un tiempo (aún no establecido) a estas desarrolladoras que nos hayan financiado y apoyado en los comienzos del proyecto. Estas suscripciones serán añadidas a las que ellos mismos ya ofrecen en sus videojuegos, que supondrán un pago extra por los jugadores por tener acceso a nuestros servicios. No pretendemos cobrar a las desarrolladoras por el servicio ya que son nuestro principal activo para el funcionamiento de la empresa. La idea sería por tanto utilizar un ‘modelo de datos’, en el que vendemos, por así decirlo, la información de nuestros consumidores a las desarrolladoras interesadas. El objetivo de esta estrategia es atraer a las desarrolladoras para conseguir su capacidad de atraer flujo de clientes., así como su poderío de información, la cual utilizaremos en beneficio de todas las partes.

En el caso de los *gamers*, que son el fundamento de nuestro negocio, la estrategia será de tipo económica, ya que necesitamos una amplia base de usuarios. Esto significa que trataremos de mantener los costes bajos para reducir los precios de las suscripciones y así conseguir un mayor número de clientes.

En el caso de los *gamers* profesionales, al igual que con los *gamers* casual, necesitamos una base amplia. Sin embargo, al tratarse de una categoría superior de jugadores, se les ofrece una mayor amplitud de servicios adecuados a sus necesidades, por lo que aplicaremos lo que se conoce como una estrategia de líneas de producto, con precios distintos para niveles distintos de calidad. Este tipo de usuarios también deberán abonar una cuota mensual, además de una tasa por abonarse al servicio premium.

Figura 6: Monetización de ES-Block por fases



Fuente: elaboración propia

Para calcular un precio aceptable que nuestros clientes estén dispuestos a pagar y que genere un margen de beneficios interesante para nosotros, primero hemos hecho un cálculo aproximado de los gastos en los que se incurrirán cada mes para crear o producir el servicio utilizando las herramientas proporcionadas por la plataforma de *Bridge for Billions*. Estos gastos no incluyen el capital para operar identificado en la estructura de costes y excluye tanto gastos administrativos como de ventas y promoción. Incluyen la mano de obra directa, los materiales, el precio de las instalaciones que usemos, gastos de envíos y almacenamiento y otros gastos extra, que en total asciende a la cifra de 14.700€ mensualmente. Basándonos en el tamaño del mercado de los videojuegos y de los *gamers*, hemos estimado la venta de 225.000 suscripciones mensuales de media, teniendo en cuenta también que existe un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo a medida que se va creando una comunidad que se beneficie conjuntamente de usar nuestros servicios. Con estos datos, el coste de producción por unidad es de 0.07 €. Aplicando un precio de 0.25€ por suscripción, el cual consideramos más que razonable, nuestro margen bruto sería de un 72%.

Proyectando las ventas a futuro, desde los comienzos en 2020 a tres años vista en 2023, y estimando un constante crecimiento en la venta de suscripciones por un efecto red, los cálculos indican que se alcanzaría el punto de equilibrio a principios del año 2023.

Figura 7: Gráfico de previsión de ventas



Fuente: plataforma *Bridge for Billions*.

4. Conclusiones

Tras realizar este trabajo se pueden extraer diversas conclusiones de todo lo expuesto a lo largo del mismo.

En lo que respecta a la tecnología *Blockchain*, no es de extrañar que se decidiese que la sexta edición del Concurso Comillas Emprende estuviese enfocada en proyectos con esta base tecnológica, ya que las oportunidades que ofrece son innumerables. Aporta seguridad y trazabilidad, lo cual es algo extremadamente útil además de necesario en cualquier ámbito, incluyendo, por supuesto, el mundo de los videojuegos. Se trata, sin duda alguna, de una tecnología altamente disruptiva que va a cambiar el panorama social de aquí a unos años. Medida que se vayan eliminando toda clase de intermediarios en infinidad de negocios.

La industria de los videojuegos no será menos. El potencial que esta misma ofrece, apreciable con los datos expuestos en el marco conceptual, la convierte en un mercado muy atractivo para repensar su funcionamiento y aplicar ideas innovadoras que mejoren la experiencia de todos los usuarios.

ES-Block ha sido expuesto en bloques con el objetivo de explicar el modelo de negocio de una manera clara y comprensible que permita analizar su viabilidad y escalabilidad.

Dentro de los potenciales segmentos de clientes a los que se dirige ES-Block se puede distinguir el de los *gamers*, los *gamers* profesionales y las desarrolladoras de videojuegos.

Para aquellos jugadores de videoconsolas, que tienen varias partidas en diferentes plataformas, Es-Block ofrece una única plataforma donde poder tener toda la información sobre sus partidas guardadas, así como las estadísticas del mismo, para que el *gamer* reciba una experiencia única en el mercado.

Para los *gamers* con más ambición y desean ir "más allá", Es-Block ofrece la oportunidad de dar validez al perfil del jugador mediante una cuenta *premium* que dispone de un ranking global, así como las estadísticas del *gamer* y con la posibilidad de tener futuras colaboraciones. Las desarrolladoras que quieran seguir creciendo y mejorar su servicio, disponen de Es-Block como plataforma para el acceso a la "lista negra" de jugadores de otras plataformas para la suya propia y así poder crear una comunidad más "limpia" y lícita, donde los tramposos no tienen cabida.

El flujo de clientes proviene de las desarrolladoras con quien contactaremos directamente mediante reuniones. El acceso a *gamers* y *gamers* profesionales vendrá además a través de redes sociales, blogs y páginas webs especializadas en videojuegos, así como de eventos y ferias. Les ofreceremos un servicio al cliente personalizado a través de chats (*gamers*) y por teléfono (desarrolladoras) además de una actualización mensual de las bases de datos y situación de los rankings generados.

La financiación a través de los contratos con las desarrolladoras de videojuegos nos permite que la inversión propia no sea tan elevada y que con una pequeña aportación de terceros tengamos los fondos suficientes para realizar el proyecto. Además, gracias a las economías de escala, se consigue que nuestros gastos se reduzcan a lo largo de los años y nuestros ingresos aumenten considerablemente, generando un negocio económicamente sostenible en el tiempo.

Por último, la base educativa de los integrantes del equipo tiene una base empresarial y financiera muy sólida con una visión y enfoque internacional y multicultural que supone una gran ventaja para el acceso a un mundo tan diversificado como el de los videojuegos. Además, nuestro entusiasmo y espíritu emprendedor, ligado al gran apoyo que se nos ha dado a lo largo de estos meses, hacen de ES-Block un proyecto con mucho potencial que esperamos ver fructificar muy pronto.

5. Bibliography

- Franco, P. (2014). *Las bases del Bitcoin. Entendiendo Bitcoin: Criptografía, Ingeniería y Economía*. West Sussex, Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Garrat, R., & Wallace, N. (2016). *Bitcoin 1, bitcoin 2, ... : an experiment in privately issued outside monies*. Santa Barbara: University of California, Santa Barbara, Department of Economics, Departmental Working Paper. .
- González, F. (2017). Prólogo. En F. González, *La era de la perplejidad: repensar el mundo que conocíamos* (págs. 2-3). Barcelona: Penguin Random House.
- Lewis, E. S. (21 de February de 1899). Side Talks about Advertising. *The Western Druggist*, pág. 66.
- Madrid Games Week*. (2018). Obtenido de <http://madridgamesweek.com/>
- Ozanian, M., & Settimi, C. (2018). The World's Most Valuable Esports Companies. *Forbes*.
- Pannekeet, J. (2019). *Global esports market report*.
- Pannekeet, J. (2019). *Trends to watch in 2019: Five developments transforming the esports market*. Newzoo.
- Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. NJ, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Popper, N. (2016). A Venture Fund With Plenty of Virtual Capital, but No Capitalist. *New York Times*.
- Tapscott. (2016). *La revolución blockchain: Descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global*.
- Wallace, B. (2011). Obtenido de Wired Magazine:
http://www.wired.com/magazine/2011/11/mf_bitcoin/
- Warman, P. (2018). *2018 Global games market report*. Newzoo.
- Warwick, K. (2017). *Protocol Funding & Tokenomics*. Obtenido de Medium:
<https://blog.havven.io/protocol-funding-tokenomics-55a9b266c8ed>
- Yermack, D. (2013). *Is bitcoin a real currency? An economic appraisal*. Massachusetts: Elsevier.