

Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR: “LOS E-SPORTS”

Presentado por:

Ignacio Sierra Álvaro

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, julio de 2020

RESUMEN

El siguiente trabajo fin de grado intenta explicar la evolución del modelo de negocio de los e-sports de manera cronológica, así como su ramificación hacia la creación de equipos de jugadores profesionales para este sector y toda la atmósfera que los rodea. Los objetivos por los cuales he realizado este trabajo son varios. En primer lugar, para conocer de primera mano un negocio que he admirado y he contemplado evolucionar desde mis inicios como persona. El segundo objetivo por el cual he realizado el trabajo es para analizar un modelo de negocio que resulta innovador y que no mucha gente conoce, lo que lo hace interesante para valorarlo como inversión directa de cara a largo plazo. El tercer motivo es para conocer una percepción fundamental de la evolución del sector de los videojuegos, es decir, cómo era, como se ha transformado, y cómo es en la actualidad. Por último, pero no menos importante, poder desarrollar las cualidades aprendidas y los métodos de valoración que se han forjado durante la carrera, así como modelos específicos estudiados directamente para este trabajo, de manera que me permita conocer y analizar de manera más práctica un modelo de negocio desconocido en la actualidad.

Palabras clave: e-sports, modelo de negocio, análisis sectorial, evolución.

Clasificación JEL: O30, O41, L83

ABSTRACT

The following final degree project tries to explain the evolution of the e-sports business model in a chronological way, as well as its ramification towards the creation of teams of professional players for this sector and the whole atmosphere that surrounds them. The objectives for which I carried out this work are various. First, to get to know first-hand a business that he admired and contemplated evolving from my beginnings as a person. The second objective for which I carried out the work is to analyse a business model that was innovative and not many people know about it, which makes it interesting to value it as a direct investment for the long term. The third reason is to know a fundamental perception of the evolution of the video game sector, that is, what it was like, how it has transformed, and how it is today. Last but not least, to be able to develop the qualities learned and the valuation methods that have been forged during the degree, as well as specific models studied directly for this work, so that it allows me to know and analyse a model in a more practical way. business unknown today.

Keywords: e-sports, business model, sectorial analysis, development.

JEL Classification: O30, O41, L83

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. CONCEPTO E HISTORIA DE LOS E-SPORTS.....	2
1.1. Concepto	2
1.2. Historia de los videojuegos	3
1.2.1. Era primigenia de los videojuegos (1072-1989)	3
1.2.2. Los videojuegos online (1990-1999)	4
1.2.3. Los videojuegos en la actualidad (2000-2020)	5
CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE LOS VIDEOJUEGOS (1972-1999)	8
2.1. Análisis del sector	8
2.2. Análisis de Variables Complementarias	9
2.3. Modelo de Fuerzas de Porter	10
2.4. Análisis de Amenazas y Oportunidades	15
2.4.1. Amenazas	15
2.4.2. Oportunidades.....	16
2.5 Business Model Canvas.....	17
CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIO DE LOS E-SPORTS, LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA (2000-2020)	18
3.1. Modelo de negocio de los videojuegos actual.....	18
3.1.1. Análisis del sector	18
3.1.2. Análisis de Variables Complementarias	19
3.1.3. Modelo de Fuerzas de Porter	21
3.1.4 Análisis de Amenazas y Oportunidades	23
3.1.4.1. Amenazas	24
3.1.4.2. Oportunidades	24
3.1.5. Business Model Canvas.....	25
3.2. Modelo de negocio de los e-sports	26
3.2.1. Análisis del sector	26
3.2.2. Análisis de Variables Complementarias	26
3.2.3. Modelo de Fuerzas de Porter	27
3.2.4 Análisis de Amenazas y Oportunidades	30
3.2.4.1. Amenazas	30
3.2.4.2. Oportunidades	31
3.2.5. Business Model Canvas.....	32
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la rápida evolución de los e-sports tanto a nivel cuantitativo de personas como de su propia facturación ha permitido que un sector sencillamente desconocido se convierta en el centro de atención para muchas empresas. Es por esto por lo que, la misma intención que ha llevado a analizar y entender el modelo de negocio de los e-sports para las empresas, ha provocado una curiosidad acerca del sector, que deseaba conocer y entender.

El objetivo de este trabajo es comprender el concepto de los e-sports, conocer la historia que presenta a través de sus distintas etapas, y posteriormente realizar un trabajo de análisis de los modelos de negocio tanto pasado como presente, siendo capaz de valorar semejanzas y diferencias existentes entre ambos. Así mismo, existe un objetivo secundario que es el aprendizaje y estudio de los modelos sectoriales de los videojuegos para darle forma y base al posterior análisis exhaustivo del modelo de negocio de los videojuegos.

La metodología utilizada comprende las bases de la dirección estratégica. El análisis del modelo de los videojuegos comienza con un análisis sectorial, que comprende el método Abell, posteriormente análisis de variables complementarias, y por último análisis de fuerzas de Porter. El análisis preliminar permite detectar amenazas y oportunidades del sector, que sirven como fundamento a la hora de realizar el análisis del modelo de negocio de los e-sports, llevado a cabo a través del método Canvas.

CAPÍTULO 1. CONCEPTO E HISTORIA DE LOS E-SPORTS

1.1 Concepto

Los e-sports, también conocidos como deportes electrónicos, son competiciones de videojuegos que tienen como máximo exponente la realización de eventos populares que congregan a un número masivo de personas, como por ejemplo la final de League of Legends del año pasado, que acumularon 24,1 millones de espectadores de manera online de acuerdo con Guiñón, A. (2019). Estos torneos o competiciones se basan en los juegos más populares de la década que reúnen diversos estilos entre los que destacan, los juegos “shooters” o de tiradores en primera persona como es la famosa saga de “Call of Duty” o “Counter Strike”, y los conocidos MOBA que significa en español “videojuego multijugador de arena de batalla en línea” representado a través del juego “League of Legends” o “Dota 2”. Para hacerse una idea del calibre de estos videojuegos” League of Legends” o más conocido entre los jugadores como LOL, es el título más popular en PC gracias a sus más de ocho millones de jugadores diarios según Marca (2019)

En cuanto a los eventos más relevantes, destacan la Intel Extreme Masters, patrocinada como el propio nombre dice por la compañía Intel. Esta competición no es de un videojuego en concreto, sino que reúne varios estilos de juego, permitiendo a la misma globalizarse en diferentes países. Otra de las competiciones más famosas es el mundial de League of Legends más conocido como los “Worlds” que ha llegado a llenar pabellones de NBA tales como el Staples Center y el Madison Square Garden, o incluso estadios de Fútbol propios de competiciones superlativas los cuales abarcan en torno a 20.000 espectadores.

Aunque el aspecto competitivo de los videojuegos siempre ha existido en su cultura, éste se ha incrementado tanto la popularidad como la participación en las competiciones anteriormente citadas desde finales del año 2000. Este aumento se ha producido debido a que el desarrollo de los videojuegos se está enfocando básicamente a la competición.

Si analizamos los datos demográficos podemos observar que el 78% de los espectadores de deportes electrónicos son del género masculino, y tan solo el 22% restante son mujeres según Carretero, A. (2019). Otro dato relevante relativo a la edad hace referencia a que la visualización de estos deportes se concentra en un 60% en personas con un rango de entre 16-34 años basándonos en datos de Suarez, C. (2016).

1.2. Historia de los videojuegos

Para explicar la historia de los videojuegos es necesario dividir la misma en tres etapas apoyándome en Escabías, M (2017) y Wikipedia (2020):

- Era primigenia de los videojuegos (1972-1989)
- Los videojuegos online (1990-1999)
- Los videojuegos en la actualidad (2000-2020)

1.2.1. Era primigenia de los videojuegos (1972-1989)

Las competiciones e-sports empezaron de manera modesta con la competición en la Universidad de Stanford para el juego de "Spacewar", con un premio de una suscripción a la revista "Rolling Stone", un premio que podríamos considerar bastante irrelevante si lo comparamos con los de hoy en día. La competición a una mayor escala surgió gracias a Atari y su famoso videojuego Spaceinvaders, en la que participaron más de 10.000 individuos en todo Estados Unidos y fue la primera competición masiva de personas que tenían como hobby este videojuego.

Posteriormente se creó una organización llamada Twin Galaxies que permitió publicitar los videojuegos principalmente a través de sus publicaciones en el Libro Guinness de los Récords y lo más importante en 1983 se creó el equipo Nacional de Estados Unidos de videojuegos.

En las décadas de los 70 y los 80 destacó el jugador Billy Mitchell, el cual era conocido por tener récords de puntos en los videojuegos Donkey Kong y Pac-

Man, dos de los juegos más conocidos mundialmente. En esta época se retransmitieron ciertos eventos relacionados con los e-sports en la Tv como “That’s Incredible” o “Starcade”.

1.2.2. Los videojuegos online (1990-1999)

Si hablamos de los videojuegos en la década 1990 tenemos que hablar de internet. Internet permitió el desarrollo de juegos en línea, lo que consiguió un mayor avance de los mismos y, además, una mayor disponibilidad y jugabilidad a través de la red. Si hubiera que destacar un juego, podría ser “Netrek”, reconocido como el primer deporte online de videojuegos y el primer videojuego en usar metaservidores, es decir, explicado de manera sencilla, un alojamiento donde permite conectarse a jugadores de todo el mundo para disfrutar del juego en el mismo momento.

En los 90’s también tuvieron lugar un gran número de torneos de e-sports la mayoría en Estados Unidos, que empezaron a alojar cada vez a mayor número de participantes. Algunos de esos certámenes importantes fueron el Campeonato Mundial de Nintendo, con sede final en Universal Studios Hollywood en California. Otro importante fue el de Blockbuster Video en colaboración con la revista GamePro.

En cuanto a los programas de televisión famosos en esta época y relacionados con el mundo de los videojuegos fueron: ¡GamesMaster y Bad Influence! ¹

A finales de los 90 surgió la CPL y la PGL también conocida como la Professional Gamers League. Los juegos que se incluían en estos torneos eran Counter-Strike, Quake y Warcraft.

Lo más relevante de la década de los 90 fue la llegada de Starcraft², que permitió una mayor afluencia en regiones asiáticas. Así se conformó en Corea una gran

¹ Programas británicos que hacían reviews sobre videojuegos novedosos u otros productos de nueva tecnología.

² Videojuego de estrategia en tiempo real de ciencia ficción militar desarrollado por Blizzard Entertainment.

afición por los videojuegos, es por eso por lo que se la conoce como “la cuna de los esports” sobre todo gracias a torneos organizados por Blizzard Entertainment. Basándome en Vida Extra (2019), destaca de manera curiosa el cómo empezó Blizzard Entertainment: a finales de los 80 un estudiante de ingeniería de la Universidad de California llamado Michael Morhaime aprovechó un descuido de su compañero de clase Allen Adham para gastar una broma: durante una breve ausencia, Morhaime cambió la contraseña de su PC a ‘Joe’. La sorpresa se la llevaron los dos cuando su víctima se reincorporó iniciando sesión con normalidad: casualidades de la vida la contraseña original de Adham también era ‘Joe’. Ese fue el inicio de una longeva amistad y de la empresa de Blizzard. Esta compañía lideró el sector durante la década con éxitos tales como Warcraft y el famoso Diablo con el que revolucionó totalmente la industria a través de modelos prerrenderizados y no con un sistema por turnos RPG como era habitual en esa época. Posteriormente a través de estas versiones iniciales crearon World of Warcraft un famoso juego de pago que se basaba en una red multijugador-innovadora a través de la plataforma “Battle.net”

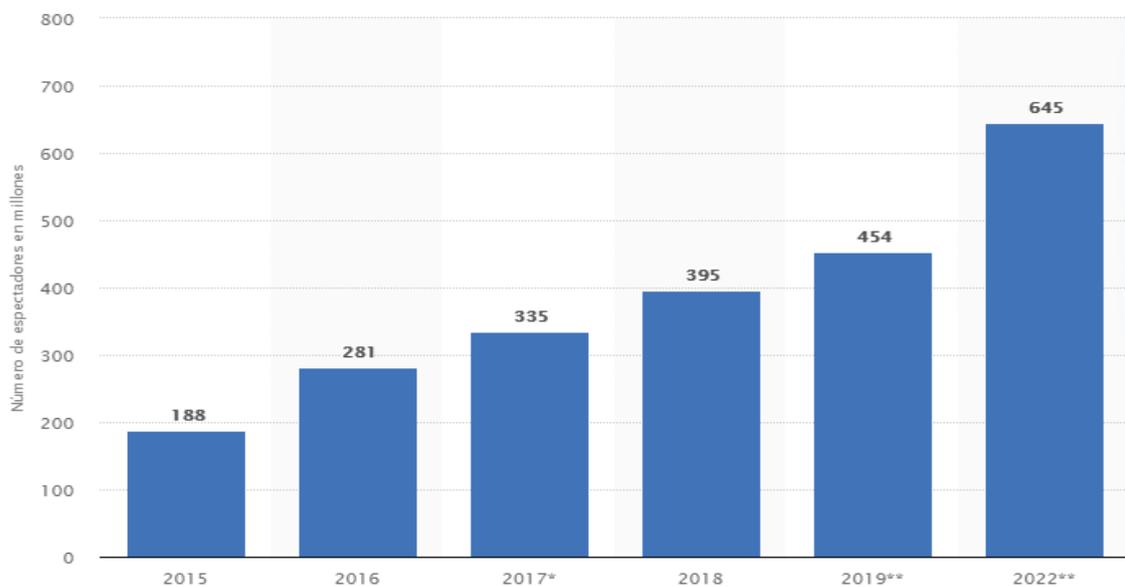
1.2.3. Los videojuegos en la actualidad (2000-2020)

Como ya he explicado, Corea del Sur se consolidó como la cuna de videojuegos y este hecho no fue por mera casualidad. Desde el 2000 estableció diferentes organizaciones que permitieron licenciar a jugadores profesionales. La admisión de licencias como jugadores profesionales en el resto del mundo fueron mucho más despacio. Las regiones donde existe una mayor afluencia y participación en los e-sports son Norteamérica (NA), Europa y China. Es aquí donde os surgirá la duda de la región japonesa. Es bien conocido que Japón es uno de los mayores exportadores de videojuegos y que también posee un gran mercado de estos, pues bien, Japón tiene unas leyes muy estrictas contra el juego y las apuestas, lo que conlleva a que el desarrollo de los esports no sea tan elevado como en otras regiones.

Tal y como expliqué en la introducción, el juego Dota 2 lanzado en 2011 a través de su torneo “The International”, es el torneo de esports con los mayores premios, ¡Superando los 25 millones de euros en la edición de 2018!

Estas cantidades de dinero que en un principio eran impensables, se han hecho posibles gracias en parte a la publicidad y la afluencia de espectadores que tienen estos eventos.

Gráfico 1.1. Evolución de los espectadores en los e-sports



Fuente: Statista

Según Orús, A. (2019) podemos ver la evolución de los espectadores de e-sports desde 2015 hasta 2020, además a través de los datos históricos realiza una predicción de los espectadores futuros en el año 2022.

Como podemos observar la tasa de crecimiento anual en el período de 2015-2022 es de 41.56%, realmente una barbaridad si nos ponemos a pensar la masa de personas de la que hablamos.

Es aquí donde [Twitch](#) plataforma de transmisión de videojuegos, ha permitido ese crecimiento y expansión de los torneos de e-sports. A parte de Twitch, también han formado parte de este crecimiento en el occidente tanto YouTube como Mixer, pero en menor medida. En China destacan Huya Live y Douyu.

Aquí en España, destaca la Liga de la LVP o Liga Profesional de Videojuegos que todos conoceréis, la cual es transmitida a través de U beat y en Latinoamérica por Movistar eSports U beat.

Hablando de datos económicos en la actualidad, el mercado de los videojuegos alcanza una facturación de 696 millones de dólares en todo el mundo.

Si hablamos de juegos más utilizados en competiciones y más jugados son: League of Legends, Dota 2 y Counter Strike Global-Offensive.

Los datos de 2017 explican que los esports están creciendo al 40% anual en el mundo y llega a superar los 500 millones de ventas, lo que hace que tanto el marketing como la publicidad se vean atraídos hacia este sector.

En esta última fase, me gustaría agregar un hecho bastante relevante: los Juegos Olímpicos. Tras la afluencia de personas y el crecimiento exponencial de este sector, en 2017 se consideró la posibilidad de incluir competiciones de esports como un evento de medalla para los Juegos Olímpicos de París en 2024. El Comité Olímpico Internacional tomará una decisión final después de que se celebren los Juegos Olímpicos en Tokio 2021. En agosto de 2018, Bracken P. Darrell, CEO de Logitech, dijo: "Creo que es inevitable, creo que formarán parte de los Juegos Olímpicos". y haré otra predicción, creo que será "El deporte más grande del mundo. "

CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL DE LOS VIDEOJUEGOS (1972-1999)

2.1. Análisis del sector

Para analizar el modelo de negocio tradicional de los videojuegos debemos realizar en primer lugar un análisis del sector, y para ello recurriremos al método Abell:

En cuanto a la **función** del sector es la producción de videojuegos en diversas plataformas y videoconsolas de la época para satisfacer la necesidad de ocio de sus clientes.

La **tecnología** apoyándose en la definición y concepto de OIT (2020) se basa en trabajo por proyectos, es decir, una herramienta de gestión de actividades y procesos dirigidos a generar cambios y, por ende, al logro de objetivos concretos. El proceso productivo consistía en un grupo de capital humano, cualificado y organizado de manera que elaborara los videojuegos en diferentes formatos aplicados a las distintas consolas y diferentes plataformas. Este capital humano solo trabajaba cuando se le presentaba la oportunidad de un proyecto de un videojuego rentable para sacar a la venta, generalmente por una idea de uno de los desarrolladores de dicho grupo humano, de esta manera se ahorraban los costes innecesarios de la producción en masa de videojuegos, evitando el fracaso.

En un principio se utilizaban los procesadores de 8 bits para las primeras consolas, pero las videoconsolas fueron elaborando nuevos procesadores e incorporaron los de 16 bits. A partir de esta cantidad de bits se fueron elaborando las siguientes consolas. Una consola de generación superior no tiene que poseer necesariamente un procesador de ancho de bus de datos de más bits, al contrario que la creencia popular que piensa que en cada generación se dobla el número de la anterior, ya que la potencia de un procesador está determinada además de por su ancho de bus por su estructura y velocidad.

Una característica muy especial es que las videoconsolas de antigua generación solo dependían de la potencia de la unidad CPU.

Los **clientes** que se incluyen en este sector son de manera directa todas las tiendas físicas que distribuyen los videojuegos y las salas recreativas de la época. De otro modo los clientes indirectos son todas aquellas personas que quieren disfrutar de los videojuegos a través de distintas consolas de la generación correspondiente. No podríamos incluir todos aquellos clientes que no quieren simplemente ocio, sino que buscan la competición y la dedicación al mismo, debido a que en esta época era impensable ganar un salario a través de los videojuegos y mucho menos competir a gran escala como en la época actual, por tanto, simplemente se limitaban a satisfacer la necesidad de ocio.

2.2. Análisis de Variables Complementarias

Siguiendo el análisis del sector seguiremos con las variables complementarias:

- *Grado de concentración del sector.* En el momento que estamos analizando el grado de concentración del sector era muy elevado. Pocas eran las empresas que se sumergían en una inversión de tal calibre. La empresa pionera del sector Atari, junto a la posterior aparición de Nintendo y Sega asumían la mayor parte de cuota de mercado.
- *Tamaño e importancia del sector.* En un principio el sector de los videojuegos se incluye dentro del sector TIC lo que supone un % del PIB bastante importante. Este sector está adquiriendo importancia con el tiempo. Si bien en un principio tenía importancia relativa, en la actualidad la industria de los videojuegos supone un 0,11 del PIB y representa un 17% de la economía española según EFE (2018). Por tanto, se concluye que al inicio era un sector menos relevante y con un tamaño exponencialmente menor que en la actualidad.
- *Ciclo de vida del sector.* Como se trata un sector que está totalmente ligado a la tecnología en este periodo de tiempo hasta el 2000, se puede reseñar que se encuentra en período de lanzamiento o evolución.

- *Globalización*. En un principio eran pocas las empresas que distribuían sus videojuegos por todo el mundo por diferentes vías, por tanto, a pesar de ser pocas, la globalización era existente.

2.3. Modelo de Fuerzas de Porter

Una vez analizado las variables complementarias recurriremos al modelo de Porter. Es necesario realizar una pequeña introducción al modelo de Porter por si existe alguna persona que no conoce el mismo.

El modelo de Porter o de las 5 fuerzas de Porter fue elaborado por Michael Eugene Porter de la escuela de negocios de Harvard en 1979. Realmente este método se utilizaba para analizar la rivalidad y competencia de la industria, en nuestro caso el sector, y así determinar tanto el atractivo de este, como las amenazas y oportunidades de futuro.

1º Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Para poder valorar esta primera variable, debemos fijarnos por una parte la rentabilidad del sector y por otra el crecimiento de este, en resumen, ambas características conforman el atractivo de sector.

En cuanto a la rentabilidad del sector es obvia, nos situamos en un periodo temporal entre 1972 y el 2000 donde la rentabilidad era amplia, Pac-Man, Mario Bros y Pokémon son varios los videojuegos de esta época que mayor rentabilidad han generado. Mohorte (2020).

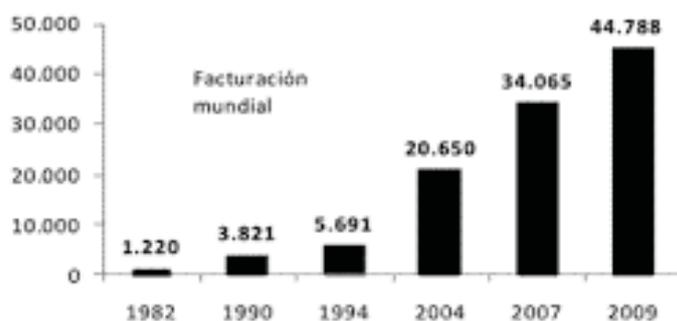
Gráfico 2.2 Las franquicias de videojuegos más rentables de la historia



Fuente: Hobby Consolas

Si bien obviamos algunos títulos observamos como muchos de los videojuegos antiguos han generado una renta situada en el top de los videojuegos. Si a este valor se une el del crecimiento, una variable que está muy vinculada a la tecnología demuestra que con el transcurso de los años este crecimiento ha sido incrementado con tasas impensables.

Gráfico 2.3 Evolución de la facturación Mundial



Fuente: Hobby Consolas

Como podemos observar en el gráfico la facturación, en millones de euros, de los videojuegos desde su creación ha sido inmensa, si analizamos numéricamente el periodo de 1982-2004, la tasa de crecimiento anual en

la facturación es del 72.4% lo que significa una capacidad de crecimiento increíble, y genera una gran atracción del sector. Lo que nos dice la lógica es que cuanto más atractivo es un sector mayor número de competidores querrán entrar. Así bien existen otra serie de factores que limitan la entrada de estos competidores.

En el sector de los videojuegos podemos observar grandes barreras de entrada, por un lado, se requiere de una gran inversión inicial en tecnología para poner en marcha el proceso productivo de los videojuegos, pero también en capital humano, ya que en esa época el capital humano relacionado con los videojuegos era bastante más exclusivo y limitado que en la actualidad.

Pero otro factor importante es la reacción de los competidores, era un sector bastante concentrado que ya sonaban grandes empresas en la industria como Nintendo, Atari o Sega de manera que en la medida que los competidores primigenios eran capaces de desarrollar una reacción fuerte, estos nuevos entrantes tendían a ser disuadidos.

2º Amenaza de Productos sustitutivos

Es necesario analizar qué productos satisfacen la misma necesidad que los videojuegos. Realmente la función de ocio es satisfecha por muchas acciones como ir al cine, ver la televisión, la lectura, hacer deporte, es por tanto que observamos un mercado muy competitivo en el sector generalista del ocio.

Se deduce que aquellos productos que ofrezcan una mejor relación calidad-precio serán productos sustitutivos. Si ponemos cara a cara un videojuego frente otros servicios de ocio, se presenta la siguiente situación; por una parte, la mayoría de los videojuegos en esta época eran de precio elevado y bastante exclusivos, en cambio tenemos que la televisión posee el único coste del hardware, es decir, la infraestructura en sí misma. Ir al cine es una acción de ocio, pero de función limitada, en cambio un videojuego es de duración infinita, la mayoría de los juegos de esta época estaban diseñados con la intención de conseguir mejores resultados y llegar a la parte alta de la tabla del videojuego.

A pesar de que la TV, la lectura, incluso hacer deporte provocan adicción en cierta manera los videojuegos desarrollan una adicción propia, que no se consiguen por otros medios llegando incluso a ciertos fanatismos por ciertas sagas de los videojuegos.

A partir de estas conclusiones podemos observar una clara diferenciación por parte de los videojuegos con el resto de los productos sustitutivos de la función del ocio y esto es porque aportan sentimientos o emociones a los consumidores que no pueden obtener de otras maneras o vías, o quizás simplemente se trate del más puro sedentarismo.

3º y 4º Poder de negociación de los Proveedores y los Clientes

Ambas se conocen como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamiento de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones, reclamaciones...

Si atendemos al poder de negociación de los clientes es bastante reducido, para entender esto debemos plantearnos quiénes son realmente los clientes. Sin duda alguna los clientes son, por una parte, los distribuidores, en este caso las tiendas físicas y por otra parte las salas recreativas que se abastecen de estos videojuegos. Así bien, si en esta época existe una baja competencia del sector, Nintendo, Atari y Sega poseían la mayor parte de del sector, los clientes querían el producto novedoso de los videojuegos esto junto con la poca competencia que existía en el sector hacen que el poder de negociación de los clientes sea bajo.

Para valorar el poder de negociación de los clientes voy a basarme en 4 variables:

- *Grado de concentración de clientes:* como existen pocas empresas que ofrezcan el servicio de los videojuegos en esta época y además el grado de concentración del sector es alto, supone que el grado de concentración de los clientes se ve disminuido de forma notable.
- *Sustituibilidad del producto:* algo obvio es que la necesidad del ocio puede ser satisfecha por muchos productos, como ver la televisión, ir al cine, hacer deporte, ir a cenar... por tanto la sustituibilidad del producto es muy

grande, ya que hay un rango muy amplio de artículos que satisfacen el ocio.

- *Información de la oferta y demanda:* Dentro del sector la oferta y demanda se ve bastante equilibrada, de todos modos, se puede considerar un exceso de demanda, respecto a la oferta de videojuegos en las décadas finales del siglo XX.
- *Importancia relativa de un proveedor:* quiere decir el poder relativo de una empresa sobre el resto, es decir, todos los proveedores querrán abastecer a las empresas líder del sector, ya que tendrá un margen sobre el resto de las empresas.

Apoyándome en la Wikipedia (2018), los principales proveedores de la industria de los videojuegos en esta época son Ricoh y Sharp. Sharp es un fabricante de electrónica japonés establecido en 1912. Desde entonces, se ha convertido en una de las principales empresas de electrónica del mundo conocido como fabricante de semiconductores. Sharp es uno de los 20 principales líderes de ventas y una de las 100 principales empresas que invierten en investigación y desarrollo.

Ricoh fue fundada en 1936 para proporcionar servicios de documentación, consultoría, software y hardware a grandes y pequeñas empresas de todo el mundo.

En resumen, se puede observar que en este caso el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que en esta época no existían grandes empresas de componentes, la mayoría eran japonesas, que abastecían a las empresas creadoras de videojuegos del material necesario para realizar los mismos.

5º Grado de Rivalidad

Por último y con la mayor importancia, afrontamos el grado de rivalidad que está altamente correlacionada con la rentabilidad. Para ello igual que en el caso anterior analizaremos una serie de variables que afectan a la rentabilidad:

- *Número de competidores y equilibrio entre ellos:* El mercado de los videojuegos se compone en esta época por un oligopolio pionero: Nintendo, Atari y Sega que abarcan la mayor parte del mercado.
- *Costes fijos:* En esta época existían unos costes fijos altos por dos razones, primero no existía demasiada oferta de capital humano para el desarrollo de los videojuegos, y segundo utilizaba una tecnología innovadora solo al alcance de unos pocos. Debido a estos costes fijos altos la rivalidad se veía incrementada.
- *Diferenciación de productos:* los videojuegos son creados para una plataforma y no se permite la intercambiabilidad entre ellas, es por ello por lo que estos adquieren una exclusividad y diferenciación única.
- *Ritmo de crecimiento de la Industria:* Como en esta época el sector se encontraba en etapa de evolución, eran pocas las empresas que veían la capacidad de sufragar todos los gastos iniciales de inversión tanto a nivel de capital humano como tecnológico y poder así entrar en este sector.

2.4. Análisis de Amenazas y Oportunidades

A través del análisis de los apartados anteriores podemos resumir tanto amenazas como oportunidades que se presentan en este sector.

2.4.1. Amenazas

La mayor amenaza de los videojuegos son los productos sustitutivos, y esto se debe a una sencilla razón. Existen múltiples formas de satisfacer la necesidad

de ocio, por lo que los videojuegos a pesar de tener una forma única se enfrentan a un gran número de competidores que satisfagan dicha función.

Otra de las grandes amenazas de los videojuegos es su poca mano de obra cualificada que impida un crecimiento correcto a la hora de poder desarrollar y crecer en la industria de los videojuegos.

2.4.2. Oportunidades

Las oportunidades que se presentan en este sector son mucho mayores que las amenazas apercibidas. La baja rivalidad del sector permite camuflar aquellas empresas que pueden sufragar una inversión inicial costosa y el crecimiento esperado del sector permite concluir que es un sector con gran capacidad para el mismo y del cual se espera unas rentabilidades a la altura.

Otra de las oportunidades es el bajo poder de negociación tanto de los clientes debido a que se produjo un oligopolio pionero en este sector, pero que generaba la oportunidad de aumentar la rentabilidad y el crecimiento sin verse perjudicados tantos proveedores como clientes por una posible competencia en el sector. Su rápida globalización también conforma una oportunidad clara debido a su carácter presencial en todo el mundo.

2.5 Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos con empresas creadoras de consolas. La mayoría de las veces son las mismas que crean los videojuegos. - Acuerdos con tiendas físicas para distribución de los videojuegos. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> - Fabricación y desarrollo de videojuegos. - Comercialización 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Innovación única tecnológica. Experiencia de ocio inigualable. -Desarrollo de software 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de puntos - Regalos y promociones - Cartas - Servicio Postventa 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas Locales - Grandes Almacenes (El corte inglés aquí en España) - Salas recreativas
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes de Fabricación - Costes de Distribución - Costes de Publicidad 	<p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital humano cualificado (desarrolladores) -Componentes físicos adecuados a la tecnología necesaria en la época. 		<p>Channels </p> <p><u>Distribución:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas Físicas - Salas Recreativas <p><u>Comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono - Correo 	
			<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Flujo de Ingresos por la venta directa de Videojuegos. - Flujo de ingresos por la venta cruzada de consolas. 	

CAPÍTULO 3. MODELO DE NEGOCIO DE LOS E-SPORTS, LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA (2000-2020)

Si pensamos en el modelo de negocio actual de los videojuegos tenemos que separar dos ramas de negocio: por un lado, tenemos el modelo de videojuegos actual, que supone una evolución del modelo anterior, pero por otro lado aparece el modelo de negocio de los e-sports, una manera innovadora y original de obtener rentabilidad a través del mundo de los videojuegos. Por tanto, resumiremos dos ramas de negocio:

- Modelo de negocio de los videojuegos actual (2000-2020)
- Modelo de negocio de los e-sports.

3.1. Modelo de negocio de los videojuegos actual

3.1.1. Análisis del sector

Para analizar el modelo de negocio actual de los videojuegos debemos realizar en primer lugar un análisis del sector, y para ello recurriremos al método Abell:

En cuanto a la **función** del sector es la misma que en el anterior, básicamente, producción de videojuegos en diversas plataformas y videoconsolas de la actualidad para satisfacer la necesidad de ocio.

La **tecnología** en la que se basan los videojuegos al igual que la etapa anterior sigue siendo por proyectos, los videojuegos necesitan de una base fundamentada en i+D+I para poder desarrollar la idea a largo plazo. Es por eso por lo que la producción y creación de videojuegos se realiza básicamente por proyectos, que garantiza la optimización de costes y la satisfacción del cliente final.

Los **clientes** de los videojuegos cambian parcialmente, ya no solo son tiendas físicas y salas recreativas, sino que surgen la revolución de internet, y los clientes de los videojuegos se multiplican:

- Tiendas físicas: Game, Gameshop, PCBox, CeX, El Corte Inglés...
- Distribuidores Mayoristas: Amazon, Fnac...
- Distribución online minorista: PcComponentes...
- Particulares

3.1.2. Análisis de Variables complementarias

Siguiendo el análisis del sector seguiremos con las variables complementarias:

- *Grado de concentración del sector:* Tras la explosión de los videojuegos el grado de concentración disminuyó totalmente, surgen a la luz una gran cantidad de empresas de videojuegos. Estas son las 10 compañías más potentes en este sector, ordenadas de mayor a menor relevancia según Rábano, L. (2019):

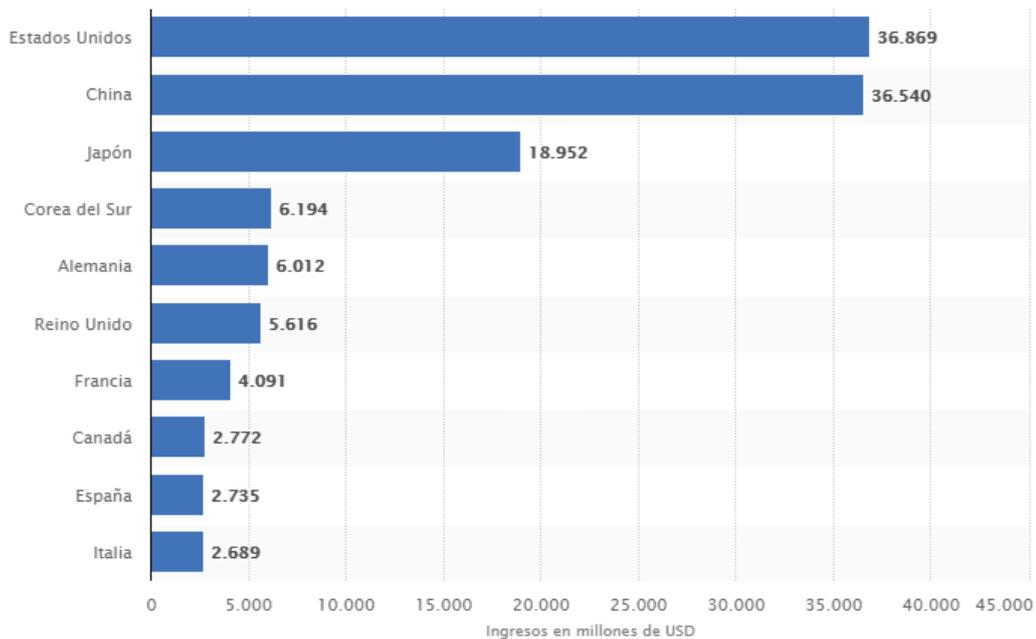
1. **Tencent:** \$19,733M
2. **Sony:** \$14,218M
3. **Microsoft:** \$9,754M
4. **Apple:** \$9,453M
5. **Activision Blizzard:** \$6,892M
6. **Google:** \$6,497M
7. **NetEase:** \$6,177M
8. **EA:** \$5,294M
9. **Nintendo:** \$4,288M
10. **Bandai Namco:** \$2,741M

A través de ellas podemos ver como el sector se extiende totalmente, perdiendo el liderazgo oligopolizado por Sega, Atari y Nintendo en un principio.

- *Tamaño e importancia del sector:* el sector de los videojuegos ha adquirido total importancia, aquí en España representa un 0,11 del PIB, además se ha complementado con una extensión por todos los mercados.

Podemos definir que está totalmente internacionalizado. En el siguiente gráfico podemos observar la facturación de los principales mercados de los videojuegos actuales:

Gráfico 3.3 Ingresos en el mercado de videojuegos por país



Fuente: Statista

Estados Unidos y China lideran el mercado de los videojuegos y España ocupa la novena posición.

- *Ciclo de vida del sector:* El mercado de los videojuegos a pesar de ser un sector innovador, utiliza una tecnología que es conocida, asumiendo la mejora de gráficos, o mejoras en el procesamiento, el sector de los videojuegos está al final de la etapa de crecimiento llegando a la madurez, lo que concuerda con los datos que hemos obtenido en los diferentes gráficos.
- *Globalización.* Esta variable está directamente relacionada con la concentración del sector. Como hemos observado en el apartado anterior el grado de concentración es bastante bajo, la competencia está a la orden del día y la globalización está presente.

3.1.3. Modelo de Fuerzas de Porter

1º Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Para poder valorar esta primera variable, debemos fijarnos por una parte la rentabilidad del sector y por otra el crecimiento de este, en resumen, ambas características conforman el atractivo de sector.

En términos de rentabilidad, según Valero, M.A. (2019) el sector de los videojuegos actual supone un 15%, y en cuanto a crecimiento, un 10% anual acumulado, según datos obtenidos de XTB. Esto hace que el sector sea totalmente atractivo.

Es cierto que las barreras de entradas siguen estando presente, pero en menor medida que antes, debido a que la tecnología para realizar los videojuegos está más optimizada que en épocas anteriores.

La capacidad de reacción que se le otorgaba a los competidores anteriormente era mínima debido al oligopolio existente. Esta situación ha cambiado. Tal y como vemos a través del análisis de variables complementarias, la disminución del grado de concentración del sector provoca en mayor medida una mayor entrada de nuevos competidores en la escena laboral.

2º Amenaza de Productos sustitutivos

Continuando las ideas de la época anterior, los productos sustitutivos son múltiples, actualmente existen una gran cantidad de productos sustitutivos que satisfacen la necesidad de ocio, esto junto a los procesos de creación innovadores de otras formas de ocio, hace más difícil la venta de videojuegos, aumentando así tanto la competitividad como la amenaza de los productos sustitutivos.

3º y 4º Poder de negociación de los Proveedores y los Clientes

El poder de negociación de los clientes se ha incrementado de manera notoria. Al aumentar la competitividad del sector, provoca que las empresas

desarrolladoras de videojuegos puedan variar en menor medida los márgenes con los clientes.

Para valorar el poder de negociación de los clientes voy a basarme en 4 variables:

- *Grado de concentración de clientes:* existen gran cantidad de empresas en el mercado que requieren de los videojuegos. Ya no son solo tiendas físicas y salas recreativas, sino que los clientes se han multiplicado, menor concentración y por tanto provocando así un menor poder de negociación de los clientes.
- *Sustituibilidad del producto:* Los productos como hemos explicado anteriormente son altamente sustituibles, lo que supone también una mejora en el área de negociación de los clientes.
- *Información de la oferta y demanda:* Dentro del sector la oferta y demanda se ve bastante equilibrada, así mismo, existe un exceso de la demanda de los videojuegos en plataformas móviles.
- *Importancia relativa de un proveedor:* el poder de las empresas no resulta tan relevante. Al ser un entorno competitivo disminuye la importancia relativa sobre ciertos proveedores.

En cuanto al análisis de los proveedores, son muchos los proveedores que se utilizan en la actualidad, tal y como se explica en NOD (2017): Mouse, AMI (fabricantes de semiconductores y dispositivos de circuitos integrados), Atmel (diseño y fabricación de semiconductores avanzados), Intel, NXP; Samsung etc. En definitiva, el mercado de proveedores se ha incrementado de manera proporcional al mercado de los videojuegos, hecho que certifica ante tal variedad de empresas proveedoras, que el poder de negociación de las mismas se ha visto reducido.

5º Grado de Rivalidad

Por último y con la mayor importancia, afrontamos el grado de rivalidad que está altamente correlacionada con la rentabilidad. Para ello igual que en el caso anterior analizaremos una serie de variables que afectan a la rentabilidad:

- *Número de competidores y equilibrio entre ellos:* El mercado de los videojuegos está en competitividad total. El ambiente de oligopolio pionero deja paso a un escenario totalmente competitivo en la industria de los videojuegos.
- *Costes fijos:* En la actualidad es cierto que los costes fijos se han reducido debido a una optimización de los costes en tecnología. Este hecho ha provocado un cambio de escena favoreciendo la competitividad.
- *Diferenciación de productos:* Los videojuegos son un producto diferenciado, se crean para una o varias plataformas que permitan satisfacer la necesidad. Es cierto que el aumento de plataformas disponibles a la hora de creación de videojuegos ya sea vía videoconsola, smartphone, pc..., ha provocado una disminución del ámbito de diferenciación de producto al que estábamos acostumbrados anteriormente.
- *Ritmo de crecimiento de la Industria:* El sector se encuentra en etapa de crecimiento, además de que el crecimiento anual esperado es del 15%, lo que supone un ritmo bastante acelerado.

3.1.4. Análisis de Amenazas y Oportunidades

A través del análisis de los apartados anteriores podemos resumir tanto amenazas como oportunidades que se presentan en este sector.

3.1.4.1. Amenazas

Como en la época anterior, los productos sustitutivos son la mayor amenaza para la industria de los videojuegos. El incremento de variedad en el sector ocio, es una amenaza real, que no afecta de manera notoria, debido a la consolidación de la industria en los diferentes mercados existentes.

Por otro lado, cabe destacar la pérdida de poder de negociación ante los clientes ante un entorno competitivo, en el que el número de los mismos se ha incrementado exponencialmente, certifica el hecho de perjudicar a la hora de ajustar márgenes con los clientes.

Por último, el alto grado de rivalidad, sumerge la industria de los videojuegos en un entorno competitivo en el que las grandes empresas oligopolistas ven perjudicada tanto su cuota de mercado como su margen de beneficio.

3.1.4.2. Oportunidades

Las oportunidades de la industria de los videojuegos son dos: por un lado, tenemos que es un sector atractivo, es decir, tanto la rentabilidad que genera como el crecimiento anual acumulativo son índices que certifican la mejoría de entrada al sector. Y por otra parte la pérdida de capacidad negociadora de los proveedores ha favorecido al ajuste de márgenes con ellos. Al fin y al cabo, la situación es la siguiente: pierdes poder de negociación con los clientes, pero lo ganas con los proveedores.

3.1.5. Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos con empresas creadoras de consolas. La mayoría de las veces son las mismas que crean los videojuegos. - Acuerdos con tiendas físicas y online, así como empresas de gran calibre tal y como Amazon, para distribución de los videojuegos. -Acuerdos con proveedores de conectividad a internet (ISP) para la creación de servidores propios. -Comunidades organizadas de gamers 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Fabricación y desarrollo de videojuegos. -Comercialización y Merchandising de videojuegos -Actualización y mantenimiento de la plataforma tecnológica. <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital humano cualificado (desarrolladores) -Componentes físicos adecuados a la tecnología necesaria. -Plataforma tecnológica adecuada para la creación y el mantenimiento de los servidores online 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Opciones de diversión 100% digital, que permita al cliente tener experiencias cercanas y envolventes, lo más cercano a la realidad (realidad virtual, simuladores) -Sociabilización a través de su plataforma multijugador online -Tecnología puntera para mejorar la experiencia de los clientes. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de puntos - Regalos y promociones - Servicio Postventa - Redes sociales - Foros, eventos y otras páginas online - Soporte técnico <p>Channels Distribución: </p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas Físicas - Páginas web minoristas y mayoristas - Eventos oficiales <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono - Correo Electrónico - Redes Sociales y otros 	<p>Customer Segments </p> <p><u>Directos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas físicas - Distribuidor mayorista - Distribuidor minoristas - Particulares <p><u>Indirectos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Personas de entre (3-30) años de edad que desean satisfacer la necesidad de ocio a través de los videojuegos, apoyándose en Feijóo, B. (2016)
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes fijos: formados principalmente por la plataforma tecnológica y el coste de los RRHH, y en menor medida seguridad y limpieza. -Costes Variables: en materia de mantenimiento y publicidad fundamentalmente, y en menor proporción eventos y competencias y gastos de operación 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> - Flujo de ingresos por la venta directa de Videojuegos. - Flujo de ingresos por la venta cruzada de consolas. - Flujo de ingresos por la participación en eventos. - Flujo de ingresos por membresías y otros servicios. - Flujo de ingresos por el servicio online en las diversas plataformas. 		

3.2. Modelo de negocio de los E-sports

3.2.1. Análisis del sector

Para analizar el modelo de negocio innovador debemos realizar en primer lugar un análisis del sector intermedio, y para ello recurriremos al método Abell:

En cuanto a la **función** que satisfacen es una necesidad de ocio, ya que, transmiten un espectáculo, que se puede espectar a través de plataformas online como Twitch Tv, o en vivo en el propio recinto de la competición, tal y como ocurre con el resto de los deportes y espectáculos de hoy en día.

La **tecnología** que utilizan es casualmente por proyectos, ellos realizan una plantilla de capital humano cualificado profesionalmente, con unos determinados objetivos a cumplir durante la temporada, y una vez finalizada la temporada dicho proyecto termina y se inicia el siguiente con otros objetivos distintos...

Los **clientes** de los e-sports son tanto las personas que disfrutan de la experiencia de los e-sports en vivo, ya sea a través de eventos o competiciones presenciales, como las personas que disfrutan de dichos eventos a través de plataformas de visualización de dicho contenido, principalmente Twitch.tv aquí en Europa.

3.2.2. Análisis de Variables complementarias

Siguiendo el análisis del sector seguiremos con las variables complementarias:

- *Grado de concentración del sector:* el grado de concentración de los deportes electrónicos es bastante bajo, esto es debido a que a pesar de que las competiciones de los correspondientes juegos se sitúan en zonas muy concretas tales como las regiones de NA, EU y KR, la visualización de los e-sports es retransmitida en todo el mundo a través de las plataformas de streaming digitales.

- *Tamaño e importancia del sector:* Si dudamos de la importancia de los e-sports no queda más remedio que acudir a los datos. Según Palco23 (2020), una de las revistas más famosas y veraces de la actualidad, los eSports son una industria que cerró 2019 con una facturación agregada de 1.100 millones de dólares (963 millones de euros). Esta facturación nos indica la importancia que adquiere con respecto a otros sectores.
- *Ciclo de vida del sector:* Los e-sports son un deporte que es totalmente innovador, a pesar de su importancia, se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que se iniciaron en la década de los 2000, y es ahora cuando todo el sector está comenzando a explotar.
- *Globalización.* Esta variable está directamente relacionada con la concentración del sector. Como hemos observado en el apartado anterior el grado de concentración es bastante bajo, lo que hace pensar que los e-sports sean un sector globalizado.

3.2.3. Modelo de Fuerzas de Porter

1º Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Para poder valorar esta primera variable, debemos fijarnos por una parte la rentabilidad del sector y por otra el crecimiento de este, en resumen, ambas características conforman el atractivo de sector.

Los e-sports van de la mano a los videojuegos, es por ello que tanto su rentabilidad como su crecimiento están siendo efectivos. No hace falta mirar más allá de por qué tantas marcas hoy en día están invirtiendo en este tipo de industria. Últimamente las grandes marcas, no solo de periféricos sino también de carácter general, están percibiendo que el negocio de los e-sports es rentable y tiene esperanzas altas de crecimiento.

2º Amenaza de Productos sustitutivos

Como los otros dos modelos de negocio, los e-sports satisfacen la necesidad de ocio, una necesidad la cual está muy satisfecha por diferentes productos. A pesar de ello y la gran amenaza que suponen, los e-sports están revolucionando el mundo de los videojuegos debido a su carácter innovador, y en parte también por todas las marcas que están detrás apoyando a que esto evolucione.

3º y 4º Poder de negociación de los Proveedores y los Clientes

El poder de negociación de los clientes es bastante bajo. Los clientes al fin y al cabo de los e-sports son video-jugadores que disfrutan observando jugar a profesionales. Para valorar el poder de negociación de los clientes voy a basarme en 4 variables:

- *Grado de concentración de clientes:* Los clientes son un público bastante concentrado en el sentido de que solo acudirán a torneos presenciales aquellos fanáticos que disfrutan del ambiente de los torneos. En cuanto a las retransmisiones por plataformas online es igual. Son un sector en el que el rango de edad está sesgado (15-30 años), lo que supone acudir a un nicho de mercado, que es este público en concreto.
- *Sustituibilidad del producto:* Los productos como hemos explicado anteriormente son altamente sustituibles, lo que supone mejora en el área de negociación de los clientes.
- *Información de la oferta y demanda:* Dentro del sector la oferta y demanda existe una mayor demanda que la oferta, lo cual dificulta el poder de negociación de los clientes
- *Importancia relativa de un proveedor:* el poder de las empresas resulta relevante. Al ser un entorno no competitivo aumenta la importancia relativa sobre ciertos proveedores, en este caso tanto los proveedores de

periféricos, como en menor medida, los cazatalentos que buscan a los profesionales.

En cuanto al análisis de los proveedores, los proveedores de los e-sports son por una parte todo el equipo humano que realiza el reclutamiento de los jugadores profesionales para formar una plantilla, y por otra parte todas las marcas creadoras de periféricos que son necesarias a la hora de crear el set-up para que los jugadores conformen su rutina diaria de entrenamiento.

Si atendemos a la primera parte, es muy difícil encontrar dicho capital humano, ya que se trata de cazatalentos muy específicos que conocen las características adecuadas que se necesitan y que no existe excesiva oferta en dicho sector.

En cuanto a los proveedores de periféricos, su poder es mucho menor que el de los primeros, debido a que hoy en día existen gran cantidad de marcas de periféricos que se dedican exclusivamente a la optimización de material dirigida a los jugadores profesionales. Caben en esta categoría empresas como Mazcast, Corsair, Mars, etc...

5º Grado de Rivalidad

Por último y con la mayor importancia, afrontamos el grado de rivalidad que está altamente correlacionada con la rentabilidad. Para ello igual que en el caso anterior analizaremos una serie de variables que afectan a la rentabilidad:

- *Número de competidores y equilibrio entre ellos:* El número de competidores es muy pequeño. Esto se debe a que las personas que crean los equipos acuden a nichos de mercado en los que hay que saber desenvolverse. Es por esto por lo que muchos empresarios deciden optar por no escoger este tipo de negocio.
- *Costes fijos:* Los costes fijos iniciales son muy altos. La mayoría de los equipos de e-sports cuentan con una casa de reclutamiento, la cual está

abastecida de dietistas, entrenadores, cocineros... más todo el set up de la zona de jugadores para que se encuentren de la manera más cómoda posible.

- *Diferenciación de productos:* Los e-sports crean un producto totalmente diferenciado, es decir, cada uno crea su equipo entorno a un coste salarial, con unos objetivos para la temporada determinados, y los cuales serán bastante distintos a los de otros equipos.
- *Ritmo de crecimiento de la Industria:* El sector totalmente relacionado con los videojuegos se encuentra en etapa de crecimiento, además de que el crecimiento anual esperado es del 15%, lo que supone un ritmo bastante acelerado. El número de espectadores es totalmente desmesurado, el año pasado en 2019, se llegaron a superar cifras de citas importantes del fútbol mundial, dando a entender la magnitud de este sector.

3.2.4. Análisis de Amenazas y Oportunidades

A través del análisis de los apartados anteriores podemos resumir tanto amenazas como oportunidades que se presentan en este sector.

3.2.4.1. Amenazas

Los productos sustitutivos son la mayor amenaza para la industria de los videojuegos. Son muchos los productos que satisfacen la necesidad de ocio, lo que lleva a que sea una necesidad muy disputada. A pesar de ello, tras considerarlo como nicho de mercado respecto a los clientes que posee, le permite más flexibilidad a la hora de percibir dicha amenaza.

3.2.4.2. Oportunidades

Las oportunidades de la industria de e-sports son tres: por un lado, tenemos que es un sector atractivo, es decir, tanto la rentabilidad que genera como el crecimiento anual acumulativo son índices que certifican la mejoría de entrada al sector. Por otra parte, tienen facilidad para adquirir proveedores de periféricos a precios idóneos. Por último, su alto grado de globalización, le permite una difusión sencilla y poco costosa a través de las plataformas de streaming digital. Todo esto junto a la facilidad que te otorga el ser patrocinado por varias marcas importantes permite un gran desarrollo de este modelo de negocio.

3.2.5. Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos con empresas creadoras de periféricos. - Acuerdos con marcas de patrocinio para obtener ciertos beneficios de ellos. -Acuerdos con empresas que se dedican al reclutamiento de jugadores profesionales. -Acuerdos con agencias de entrenadores especializados en deportes electrónicos, así como dietistas profesionales de dicho sector. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Creación de plantillas de profesionales de los videojuegos -Comercialización y merchandising de las marcas patrocinadas <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital humano cualificado (entrenador, dietista, cocinero, cazatalentos etc) -Componentes físicos adecuados a la tecnología necesaria, para la compatibilidad entre jugadores-tecnología 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> -Experiencia de ocio inigualable. Mezcla de competitividad de los deportes, con los videojuegos, lo que permite acceder al espectador haciéndole despertar pasiones por ciertos eventos, tales como los de los deportes habituales, incluso más. -Creación de una plantilla, que gane competiciones y premios correspondientes, pero además que conecte socialmente con los clientes a través de redes 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales - Foros y webs de Q&A con los jugadores profesionales. -Chat de plataformas web tal y como Twitch.tv <p>Channels Distribución y Comunicación: </p> <ul style="list-style-type: none"> - Los canales de distribución de los e-sports son por una parte los eventos presenciales, en determinados recintos alquilados, y por otra a través de las plataformas de retransmisión de video en vivo, principalmente Twitch.tv 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes en un rango de entre (15-30) - Apasionados de los deportes electrónicos. -Fans de un videojuego determinado. -Personas que quieren experimentar lo que supone los e-sports o que tiene la curiosidad de
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes fijos: formados principalmente por la creación de la plataforma tecnológica necesaria para el desarrollo de los deportistas, así como el coste de las nóminas de los jugadores, entrenadores y dietistas, y en menor medida seguridad y limpieza. -Costes Variables: en materia de mantenimiento y publicidad fundamentalmente, y en menor proporción eventos y competiciones. 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Flujo de Ingresos por ganar competiciones profesionales -Flujo de ingresos por la publicidad y marketing que hacen de diferentes marcas. -Flujo de ingresos por participar en plataformas de retransmisión, que acumulan una gran afluencia de espectadores. 		

CONCLUSIONES

El modelo de negocio de los e-sports ha evolucionado en las últimas décadas. Desde su creación los videojuegos surgieron como producto que buscaba satisfacer la necesidad de ocio y nada más. Así mismo durante las últimas décadas el desarrollo de las tecnologías junto con la rentabilidad que se obtiene de los videojuegos ha permitido un escenario de crecimiento favorable.

Este hecho ha provocado que la fuente de ingresos de los videojuegos difiera: en un principio los ingresos de la industria de los videojuegos era la venta directa, pero en la actualidad los ingresos se obtienen tanto por vía directa como por la rama de merchandising. Son muchos los productos de publicidad que se venden relacionados con los videojuegos, sin ir más lejos, las figuras Funko Pop, son una de las series de figuras más vendidas en el mundo.

Por otro lado, en la última década el modelo de negocio de los e-sports ha explotado totalmente, no sorprende el número de personas importantes que están invirtiendo en el sector, tanto futbolistas, como marcas de publicidad importantes, que generan confianza en la rentabilidad y crecimiento del mismo.

Por tanto, el negocio de los videojuegos se ha diversificado: de una sola rama en el modelo tradicional ha transicionado hacia varias ramas de negocio otorgando mucha mayor flexibilidad a la hora de conseguir fondos para generar rentabilidad, por un lado, y por otro para garantizar la supervivencia y crecimiento del mismo, ya sea a niveles similares o incluso superiores a la actualidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capital Libre (2014): “El campo de actividad de una empresa” Disponible en: <https://capitalibre.com/2014/04/campo-actividad-empresa>

[Consulta: 05/04/2020]

Carretero, A (2019): “Las jugadoras piden paso en los eSports: el 22% de los ‘gamers’ son mujeres” Disponible en: <https://www.palco23.com/entorno/las-mujeres-piden-paso-en-los-esports-el-22-de-los-gamers-son-mujeres.html>

[Consulta: 02/07/2020]

CEII Elche (2014): “Nintendo” Disponible en:

<https://ceeielche.emprenemjunts.es/?op=70&id=16164> [Consulta: 05/03/2020]

EFE (2018): “La industria de los videojuegos representa el 17% de la economía española” Disponible en: [https://www.efe.com/efe/espana/efeempresas/la-industria-de-los-videojuegos-representa-el-17-economia-espanola/50000908-3726673#:~:text=La%20industria%20de%20los%20videojuegos%20representa%20ya%20un%2017%25%20de,Espa%C3%B1ola%20de%20Videojuegos%20\(AEVI\).](https://www.efe.com/efe/espana/efeempresas/la-industria-de-los-videojuegos-representa-el-17-economia-espanola/50000908-3726673#:~:text=La%20industria%20de%20los%20videojuegos%20representa%20ya%20un%2017%25%20de,Espa%C3%B1ola%20de%20Videojuegos%20(AEVI).) [Consulta: 12/04/2020]

Escabías, M (2017): “La Historia de los eSports (1962-2017)” Disponible en: <https://www.fullesports.com/la-historia-de-los-esports/> [Consulta 28/02/2020]

Feijóo, B. (2016): “Los videojuegos que entretienen a los niños análisis de la oferta y demanda de videojuegos entre el público infantil” Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5824086>

[Consulta: 18/05/2020]

Google Cloud (2020): “Activision Blizzard y Google formalizan una relación estratégica de varios años para mejorar las experiencias de los jugadores” Disponible en: <https://cloud.google.com/press-releases/2020/0124/abk-and-google-enter-relationship?> [Consulta: 26/05/2020]

Guiñón, A. (2019): “Un mundial de Récord” Disponible en: https://esports.as.com/worlds-2019/Mundial-record-lol_0_1310568931.html

[Consulta: 02/07/2020]

Marca (2019): “Más de 8 millones de jugadores juegan diariamente a League of Legends” Disponible en: <https://www.marca.com/esports/league-of-legends/2019/09/18/5d8226b9ca4741c9468b45ec.html> [Consulta: 10/03/2020]

Mohorte (2020): “Las franquicias de videojuegos más rentables de la historia, reunidas en un gráfico” Disponible en: <https://magnet.xataka.com/preguntas-notan-frecuentes/franquicias-videojuegos-rentables-historia-reunidas-grafico>

[Consulta: 20/02/2020]

NOD (2017): “Top 50 de fabricación de semiconductores empresas en el mundo” Disponible en: <http://www.nod-pcba.com/news/628-es.htmlhl=es-419>

[Consulta: 10/06/2020]

Núñez, M. (2018): “La industria española de los videojuegos: un DAFO del sector” Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/industria-espanola-de-los-videojuegos-un-dafo-del-sector/> [Consulta: 04/03/2020]

OIT (2020): “Trabajo por proyecto” Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/general/trabajo-proyecto> [Consulta: 28/03/2020]

Orús, A. (2019): “Audiencia anual de eSports a nivel mundial 2015-2022” Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/711557/audiencia-anual-de-esports-a-nivel-mundial/> [Consulta: 23/03/2020]

Orús, A. (2019): “Mercados líderes en el sector de los videojuegos según ingresos 2019” Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/601286/mercados-lideres-en-el-sector-de-los-videojuegos-en--segun-ingresos/> [Consulta: 12/04/2020]

Palco23 (2019): “2019: la reordenación de los eSports llega a España” Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/2019-la-reordenacion-de-los-esports-llega-a-espana.html>

[Consulta: 20/06/2020]

Rábano, L. (2019): “Estas son las 25 compañías de videojuegos con más ingresos en 2018” Disponible en: <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/estas-son-25-companias-videojuegos-ingresos-2018-409943> [Consulta: 05/04/2020]

Suarez, C. (2016): “Análisis externo de la industria de los videojuegos e interno de la empresa “Riot Games” Disponible en: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5541/44434086H_GADE_julio_16.pdf [Consulta: 04/03/2020]

Valero, M.A. (2019): “La inversión en videojuegos generará una rentabilidad superior al 15% en 2019” Disponible en: <https://www.diarioabierto.es/461965/la-inversion-en-videojuegos-generara-una-rentabilidad-superior-al-15-en-2019> [Consulta: 10/05/2020]

Vida Extra (2019): “La historia de Blizzard, o el arte de crear mundos y nuevas emociones a través de los videojuegos” Disponible en: <https://www.vidaextra.com/industria/historia-blizzard-entertainment-arte-crear-historias-mundos-nuevas-emociones-a-traves-videojuegos>

[Consulta: 20/03/2020]

Wikipedia (2020): “Los deportes electrónicos” Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Deportes_electr%C3%B3nicos [Consulta: 28/02/2020]

Wikipedia (2018): “Nintendo” Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Nintendo> [Consulta: 26/03/2020]

Wikipedia (2018): "Sega" Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Sega>
[Consulta: 23/03/2020]