



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Propuesta de creación de una academia de eSports. Aplicación de la herramienta Canvas

Presentado por:

Diego Fernández Pérez

Tutelado por:

Ana Isabel Rodríguez Escudero

Valladolid, 22 de Septiembre de 2021

*“Los videojuegos han crecido,
estamos listos para aceptar historias
maduras como los libros o películas”.*

Pawel Miechowski

RESUMEN

Cuando hablamos de videojuegos, la mayoría de los padres y madres asocian este entretenimiento de los más jóvenes a una pérdida de tiempo. Sin embargo, con los videojuegos se desarrollan una serie de habilidades y aptitudes de gran interés para los jóvenes. Esto nos lleva a plantearnos en este TFG la creación de una academia de eSports a la que daremos el nombre de GameAcademy. Para analizar de forma sencilla y estructurada, tanto la gestión empresarial como estratégica de este tipo de academia, la herramienta que utilizaremos será el modelo Canvas.

Palabras clave: videojuegos, eSports, academia.

ABSTRACT

When we talk about video games, most parents associate this entertainment for youngsters as a waste of time. However, video games develop a series of skills and aptitudes that are of great interest to young people. This leads us to consider in this dissertation the creation of an eSports academy which we will call GameAcademy. In order to analyse in a simple and structured way, both the business and strategic management of this type of academy, the tool we will use will be the Canvas model.

Key words: video games, eSports, academy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ¿QUÉ SON LOS VIDEOJUEGOS?	8
3. CONCEPTO DE ACADEMIA DE ESPORTS	9
4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	12
5. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS A GameAcademy	14
5.1 Propuesta de valor	14
5.2 Segmentos de clientes.....	16
5.3 Relaciones con los clientes.....	18
5.4 Canales.....	19
5.5 Actividades clave	21
5.6 Recursos clave	23
5.7 Socios clave.....	25
5.8. Fuentes de ingresos.....	28
5.9 Estructura de costes	29
6. CONCLUSIONES.....	35
7. BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO.....	40
Historia del mundo de los videojuegos.....	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Modelo de negocio Canvas.....	144
Tabla 5.1.2: Síntesis de la propuesta de valor de GameAcademy	166
Tabla 5.4.1: Síntesis de los clientes, de las relaciones con los clientes y de los canales de GameAcademy	21
Tabla 5.7.1: Síntesis de las actividades clave, de los recursos clave y de los socios clave de GameAcademy	27
Tabla 5.8.1: Ingresos de GameAcademy	299
Tabla 5.9.1: Costes de GameAcademy	344
Tabla 6.1: Canvas GameAcademy	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1: Academia para formar a jugadores de eSports.....	12
Ilustración 5.2.1: Riqueza de Valladolid por barrios.....	177
Ilustración 8.1: Tennis for Two.....	400
Ilustración 8.2: Tetris	422
Ilustración 8.3: Game Boy 1989	433
Ilustración 8.4: Logo Steam.....	444

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo comienza dando a conocer y explicando el concepto de videojuego y la evolución experimentada por los videojuegos durante prácticamente el último siglo. Intentamos con ello acercarnos como es este mundo, que se asocia en gran parte solo a la gente joven, al lector del TFG. Tras ello, se analiza la posible creación de una academia de eSports en el barrio vallisoletano de Parquesol mediante la utilización de la herramienta Canvas.

Cuando hablamos de **videojuegos**, la mayoría de los padres y madres asocian este entretenimiento de los más jóvenes a una pérdida de tiempo, debido a que las horas que se pasan delante de la televisión o del monitor jugando a juegos de fútbol, matando muñequitos o chocándose con coches virtuales, su hijo/a podría estar aprovechando para mejorar su rendimiento escolar o particular.

Este es un fallo común, debido a que jugar a videojuegos desarrolla en la persona una serie de habilidades o aptitudes, como pueden ser la memoria, la creatividad, la mejora en la estrategia y la resolución de problemas o, incluso, la colaboración en equipo. Aunque siempre hay que hacer tal actividad con un horario limitado, es decir, no estando todo el día con 'la maquinita'. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la adicción a los videojuegos está incluida en la Clasificación Internacional de Enfermedades.

Además, en cuanto a presencia de los videojuegos en la sociedad, podemos decir que se trata de un sector muy rentable, con cifras que sorprenden, ya que superan en cuanto a ocio audiovisual a industrias mucho más veteranas como la música o el cine, debido a que cuenta con más de 2.500 millones de jugadores alrededor del mundo. El año 2019 se cerró con unos ingresos globales por encima de los 150.000 millones de dólares, además de un crecimiento al alza interanual del 9,6%, según la compañía de inteligencia de mercado Newzoo.

Lo antes dicho, nos lleva a plantearnos en este TFG la creación de una **academia de eSports** a la que daremos el nombre de "**GameAcademy**". En este sentido, nos encontramos con dos modelos bastante diferentes de entender este nuevo tipo de negocio, el cual ya empieza a expandirse por España con sedes en las principales ciudades de la península.

Un primer tipo es el de las academias de eSports que son escuelas en las cuales se prepara a un alumno para convertirse en jugador profesional de videojuegos, sector el cual va en aumento debido al auge de las visualizaciones de los deportes electrónicos y el seguimiento de los fanáticos de sus equipos preferidos en videojuegos competitivos como: FIFA, LoL¹, Valorant, Fortnite, Clash Royale, etc. Un segundo tipo tiene un enfoque más directo a la educación de los más jóvenes. En este caso se trata de un tipo de academia de refuerzo o aprendizaje de materias de clase o idiomas, en cuyas clases será involucrado el videojuego como medio para aprender ciertos conceptos o habilidades que se quiera proporcionar al alumno en concreto.

En el caso de la realización de este trabajo final de grado, nos centramos en el segundo tipo de academia de eSports, debido, entre otras cosas, a que la ubicación de esta academia será la ciudad de Valladolid, más concretamente el barrio de Parquesol, donde hay una gran afluencia de gente joven entre 8 y 14 años, edad en la cual nos enfocaremos para ofrecer nuestro producto.

Para analizar las posibilidades de crear este tipo de academia, la herramienta que utilizaremos con el objetivo de comprender y valorar de forma sencilla y estructurada tanto la gestión empresarial como estratégica que se llevará a cabo será el **modelo Canvas** (el cual será explicado en el trabajo en un apartado en específico).

El uso de esta herramienta nos permite analizar, uno a uno, cada bloque que conforma el modelo dando lugar a un uso correcto de los recursos de los que disponemos. El modelo Canvas nos dará una visión directa de las diversas áreas que cubre, permitiendo con ello una interpretación sistemática, que nos ayuda a darnos cuenta, de manera rápida y eficaz, de cualquier incoherencia cometida a la hora de la creación del modelo de negocio.

Con el objetivo de la realización de este trabajo, la recopilación de la información se ha realizado de diversas fuentes. En concreto, se ha utilizado información especializada en el sector de los videojuegos, en la elaboración de cualquier tipo de negocio e, incluso, información más adentrada en el mercado de las academias educativas, fijándonos en la que podría llegar a ser nuestra

¹ League of Legends

competencia directa en un futuro. Las fuentes secundarias de información utilizadas son, tanto páginas web y artículos de prensa, como archivos multimedia, por ejemplo, videos informativos.

2. ¿QUÉ SON LOS VIDEOJUEGOS?

Hoy en día, el mundo de los videojuegos se asocia con niños y adolescentes, generalmente y en mayor medida, de género masculino (aunque a medida que pasan los años, por suerte, se va equilibrando la balanza). Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de videojuegos?

Siempre se nos viene a la mente, a la hora de pensar en los videojuegos, formas de pasar el tiempo de los jóvenes, los cuales se aíslan en sus habitaciones delante de la pantalla moviendo unos muñecos que siempre hacen lo mismo. Es habitual decir en ciertos entornos que un videojuego es una pérdida de tiempo, que introduce a una persona en un mundo paralelo, lo cual le ayuda a evadirse de la realidad y no le aporta ningún beneficio para la vida cotidiana.

Sin embargo, entrando en definiciones mucho más contrastadas y realizadas por compañías del sector, encontramos las siguientes. Según Nintendo, para muchos el principal fabricante de videojuegos, un videojuego es: “Un software creado para el entretenimiento, en general, y basado en la interacción entre una o varias personas y un aparato electrónico que ejecuta dicho videojuego; este dispositivo electrónico puede ser una computadora, una máquina arcade, una videoconsola, un dispositivo handheld² (un teléfono móvil, por ejemplo) los cuales son conocidos como "plataformas". Aunque, usualmente el término "video" en la palabra "videojuego" se refiere en sí “a un visualizador de gráficos rasterizados hoy en día se utiliza para hacer uso de cualquier tipo de visualizador” (Nintendo, 2014). Otra definición, de carácter más abstracto, sería la de Aarseth (2007), quien resalta que los videojuegos “consisten en contenido artístico no efímero (palabras almacenadas, sonidos e imágenes), que colocan a los juegos mucho más cerca del objeto ideal de las Humanidades, la obra de arte”. Por lo tanto, como podemos ver, es muy difícil dar una única definición

² Portable

exacta del término videojuego, incluso hoy en día, después de décadas y de evolución en el mundo de los videojuegos.

Además, cuando hablamos de videojuegos, no hay que olvidar que no existiría (o no se podría “jugar”) sin un dispositivo con el cual se pueda interactuar manualmente con el objetivo de generar una respuesta consciente y personal en el software del videojuego, a través de tus pensamientos y movimientos, y el cual varía tanto en el tiempo como en función del videojuego al que vayamos a jugar o del que pretendemos realizar alguna acción. Volviendo a la compañía de videojuegos Nintendo, se puede entender como “dispositivo de entrada usado para manipular un videojuego, se lo conoce como controlador de videojuego, y varía dependiendo de lo que se trate la plataforma. Por ejemplo, un controlador de consola podría únicamente consistir en un botón y una palanca de mando. No obstante, otro podría presentar una docena de botones y una o más palancas. Frecuentemente, los primeros juegos informáticos hacían uso de un teclado para llevar a cabo una interacción, e incluso se necesitaba que el usuario adquiriera una palanca por separado, que tenía un botón como mínimo. Varios juegos de computadora modernos permiten, y en algunos casos exigen, que el usuario use un teclado y un ratón de forma simultánea” (Nintendo, 2014).

Por último, en el anexo del trabajo hablaré acerca de la historia de los videojuegos y su evolución a lo largo de los años, debido a que me parece interesante en el contexto del tema que estamos tratando en este TFG.

3. CONCEPTO DE ACADEMIA DE ESPORTS

Cuando hablamos de una academia, las personas solemos relacionar este concepto con lugares en los que se buscan estudios o formación para reforzar unos conocimientos sobre distintas materias y así alcanzar el nivel de sabiduría necesario y conseguir nuestras metas, ya sea aprobar un examen, una oposición, o alcanzar un mayor nivel de destreza en un idioma, entre muchas otras cosas. En este ámbito, uno de los negocios que ha surgido muy recientemente es el de las academias de eSports.

Para adentrarnos en este nuevo concepto, definimos una academia de este tipo como un centro de formación integral, en cuyo lugar se utilizan tanto los

videojuegos como los eSports como una herramienta educativa, y dentro de la cual se encuentran diversos especialistas encargados de satisfacer las necesidades del cliente.

Los expertos que se encuentran dentro de una academia de eSports son muy variados, yendo desde especialistas en comunicación, logística, formación, psicólogos y preparadores físicos hasta nutricionistas. Por tanto, hay un equipo multidisciplinar muy amplio con el objetivo de arropar a los alumnos en todas las áreas de trabajo en las cuales se encuentran inmersos.

En el ámbito de las academias de eSports encontramos tres tipos diferentes en función de su oferta.

Gamificación. Se trata de la modalidad en la que encuentran los alumnos que van desde, aproximadamente, los 8 años a los 12 años. A través de los juegos de moda y de carácter no demasiado agresivo o violento, como puede ser el caso de Fortnite, se enseñan diversas materias las cuales están aprendiendo en clase como pueden ser: lenguaje, inglés, matemáticas, geografía. En estas academias se trata de mezclar las ganas de jugar y pasárselo bien del alumno, con aquello que sus padres quieren que aprendan o refuercen dentro de una academia, saliendo ambas partes beneficiadas del intercambio. Al tratarse de una academia como tal, no solo se aprenderá dentro del recinto establecido para su práctica, si no que al igual que en la escuela, también habrá esos odiados deberes a los alumnos, pero serán percibidos por el alumno de otra manera mucho más atractiva.

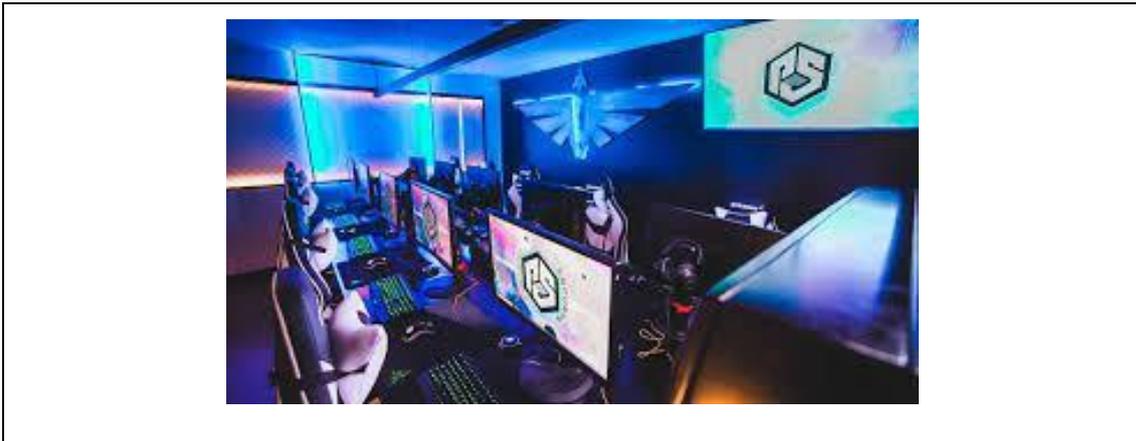
Tecnificación. Esta rama trata a alumnos con un perfil de edad mayor, como adolescentes o senior. En las diversas academias alrededor de España suelen encontrarse alumnos entre los 15 y los 30 años, aproximadamente. Se basa, principalmente, en trabajar la mejora dentro del juego en los diversos videojuegos a los cuales el alumno se quiera apuntar o esté interesado, siendo los más comunes aquellos de carácter competitivo a gran escala como pueden ser League of Legends, Counter Strike, Fortnite o Fifa. Los alumnos mejoran día a día y aprenden los errores básicos que tienen la mayoría de los jugadores aficionados, hasta ya un nivel mucho más avanzado. Incluso pueden llegar a competir en la escena profesional si el alumno alcanza el nivel de juego requerido por los grandes equipos.

Inclusión. Esta última rama se puede definir a partir de una de las academias pioneras y más importantes de hoy en día en el ámbito de los eSports: The Global Esports Academy. Esta academia se caracteriza por la concesión de becas, de la mano de la fundación ONCE, para promover el juego inclusivo para todas aquellas personas que posean alguna discapacidad, o se encuentren en riesgo de exclusión social. Para ello y realizando un enfoque más individual en cada alumno, se trabaja en su rendimiento.

En un primer lugar, se realiza una evaluación previa del alumno para detectar cuales son las necesidades que van a tener que trabajar en una mayor medida. Estas pueden ir, desde la cohesión del equipo, para que estos intervengan de una manera más productiva en el videojuego, a la vez que se estrechan lazos entre los diversos jugadores con el fin de aumentar su rendimiento, hasta la mejora de las capacidades cognitivas como pueden ser: tiempo de reacción, capacidad mental o habilidades como la concentración a la hora de jugar o desempeñar otra labor, o la motivación a alcanzar ciertos propósitos u objetivos.

Otro de los factores que se trabajan en gran medida en la academia es el manejo de la presión y de los nervios frente a situaciones en las que se requiera una buena o la mejor versión de nosotros, en este caso enfocada a los videojuegos y a una partida. Pero en el futuro puede servir, tanto en un examen, como en situaciones de cierto estrés, que el alumno tenga que afrontar a lo largo de su vida. Para ello se utilizan diversas herramientas, como pueden ser técnicas de respiración, relajación o incluso meditación. Por último, se cuenta con atención individual a cada alumno. Se puede trabajar la salud mental del alumno, para así mejorar este aspecto fundamental para el desarrollo personal.

Ilustración 3.1: Academia para formar a jugadores de eSports



Fuente: e-sportszone.com

4. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El modelo de negocio Canvas, o como dice su nombre originario en inglés “The Business Model Canvas”, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág 14). En este modelo se propone que lo más importante para un negocio es la creación de valor para los clientes, cambiando para ello la visión de la producción que se tenía hasta ese momento, al igual que la mentalidad del empresario. Un modelo de negocio puede describirse como una arquitectura, diseño, patrón, lógica, suposición y declaración que explica cómo trabajan las empresas. En concreto, el modelo de negocio Canvas es el que hemos elegido para que se pueda ver, de una manera gráfica y eficaz, de la manera lo más clara, concisa y estructurada posible, el negocio que vamos a plantear en este TFG.

El modelo de negocio Canvas está compuesto por nueve elementos, en los cuales se fundamentan las áreas de clientes, infraestructuras, oferta y viabilidad económica del negocio. Los elementos a los que nos referimos son los siguientes (Tabla 4.1).

Propuesta de valor (value proposition). Se refiere a la forma de resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con propuestas de valor. El negocio debe definir el valor que aporta a sus clientes, preguntándose porque es diferente a la competencia.

Actividades clave (key activities). Actividades necesarias para crear y ofrecer nuestro servicio a los clientes. En este componente hay que analizar en qué actividades hay que poner un mayor énfasis.

Socios clave (key partners). Red de socios que hace que el negocio funcione y sea más eficiente.

Recursos clave (key resources). Son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos con anterioridad. Se dividen en recursos físicos, recursos humanos y recursos intelectuales.

Segmentos de clientes (customer segments). Aquellos grupos de clientes que son el corazón del negocio; sin ellos tal negocio no sería viable.

Relaciones con los clientes (customer relationships). Estas relaciones se establecen y mantienen con cada segmento de clientes, realizando estrategias de captación y retención de los clientes, intentando crear una relación más profunda con ellos.

Canales (channels). Las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta.

Estructura de costes (cost structure). Elementos del negocio que configuran los costes del mismo.

Ingresos (revenue streams). Los ingresos son el resultado de la realización de una propuesta de valor exitosa. En este elemento hay que determinar cuál es la principal fuente de ingresos y estudiar el valor por el que nuestros clientes estarán dispuestos a pagar.

La herramienta Canvas está pensada para que, al inicio del proceso de creación de la empresa, los primeros integrantes y creadores de la misma, discutan acerca de cuál va a ser el camino que van a recorrer, debatiendo acerca de los pasos a seguir y a cómo lograr que el trabajo sea fructífero. Con el objetivo de que la información y comunicación sea fluida en el momento del uso del modelo Canvas, el cuadro con los nueve apartados claramente definidos y estratégicamente posicionados debe ayudar a que los emprendedores vayan colocando sus ideas acerca de cómo proceder y a que, tras la obligada discusión y posterior aceptación de las ideas propuestas, se ponga en marcha la empresa.

Como se puede ver en la (Tabla 4.1), en la que aparece el modelo Canvas, la propuesta de valor aparece en el centro, ya que recoge aquello que hace que seas 'especial' dentro del mercado. Es el elemento más importante y del cual derivan los demás. Los clientes, situados a la derecha del cuadro, son aquellos con los que hay que estrechar relaciones. Es a ellos a los que hay que dar a conocer, a través de ciertos canales, la propuesta de valor. A la izquierda se encuentra situado todo aquello que resulta crítico para el modelo de negocio, así como las personas con las cuales se deberá trabajar. Por último, en la parte inferior nos encontramos tanto con los ingresos como con los costes. También apreciamos varios colores en la representación. El color verde se refiere a los aspectos internos de la empresa, y el color naranja salmón a los aspectos externos.

Tabla 4.1: Modelo de negocio Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costes			Fuentes de ingresos	

Fuente: elaboración propia

5. APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS A GameAcademy

5.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor da a conocer el conjunto de productos y servicios que crean valor (beneficios) para un cliente y mercado específico (segmento de clientes). La idea es acentuar los elementos que son diferenciadores frente a la competencia. Estos elementos pueden ser cuantitativos (por ejemplo, el precio, la rapidez del servicio) o cualitativos (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente). En general, los valores más utilizados son: el precio, la novedad, el grado de customización, el diseño, la marca, la accesibilidad y la conveniencia.

Para elaborar correctamente la propuesta de valor, también tenemos que hacer énfasis en una serie de preguntas a las cuales debemos dar respuesta con el

objetivo de ver facilitado el trabajo de definición de nuestra propuesta de valor. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Qué valor es recibido por el cliente?
- ¿Qué problemas estamos resolviendo a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades de nuestros clientes que estamos satisfaciendo?

En nuestro caso, hablando de GameAcademy, la propuesta de valor es la siguiente. Ofreceremos un **servicio de educación de calidad**, basándonos en los videojuegos más populares de diferentes consolas y plataformas entre los niños, con el objetivo de que, a través de estos juegos, se logre el aprendizaje de diversas materias (asignaturas de clase o idiomas). Este aprendizaje se hará de una forma amena, de forma que no será percibido por los estudiantes como una imposición, si no como una formación que, además de ser útil para su día a día, o su futuro, disfrutan haciendo.

En cuanto a las ventajas competitivas concretas de GameAcademy, podríamos sintetizarlas en las siguientes (Tabla 5.1.2):

- Con respecto a otras academias, las cuales también se centran en el uso de los videojuegos como estilo de educación, nuestra ventaja competitiva será la utilización de la **última gama de videoconsolas** (Play Station 5, Xbox Series X, Nintendo Switch) o Pc's. La idea es que puedan rendir perfectamente con cualquier videojuego o programa. Esto dotará a la academia de una buena **relación calidad-precio**, ya que los precios estarán al nivel de otras academias similares de la península (en nuestra zona seremos pioneros).
- Con respecto a las academias tradicionales de idiomas o de refuerzo/ampliación de conocimientos en diversas materias, nuestra diferenciación estribará en ser percibida como una actividad extraescolar a la cual el estudiante desea ir después de las clases normales, debido a que, además de aprender, el alumno pasa un **buen rato socializando y divirtiéndose** junto a los demás compañeros. Es decir, el alumno no sentirá rechazo.

- Por último, pero no menos importante, debido a la situación que nos está tocando vivir hoy en día como consecuencia de la pandemia Covid-19, se creará una **plataforma web** de la academia donde nuestros alumnos puedan, en situaciones adversas y cuando no puedan asistir presencialmente, **recibir la clase**. Esto abre el abanico de posibilidades de inscripción a aquellas personas que, por razones geográficas, no puedan tampoco asistir presencialmente pero que estén interesados en nuestra academia y deseen hacerlo de manera telemática.

Tabla 5.1.2: Síntesis de la propuesta de valor de GameAcademy

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer un servicio de educación de calidad apoyándonos en la influencia de los videojuegos como método de aprendizaje. ▪ Uso de la última gama de tecnología (videoconsolas y Pc's). ▪ Relación calidad-precio. ▪ Diversión y socialización. ▪ Plataforma web para clases online. |
|--|

Fuente: elaboración propia

5.2 Segmentos de clientes

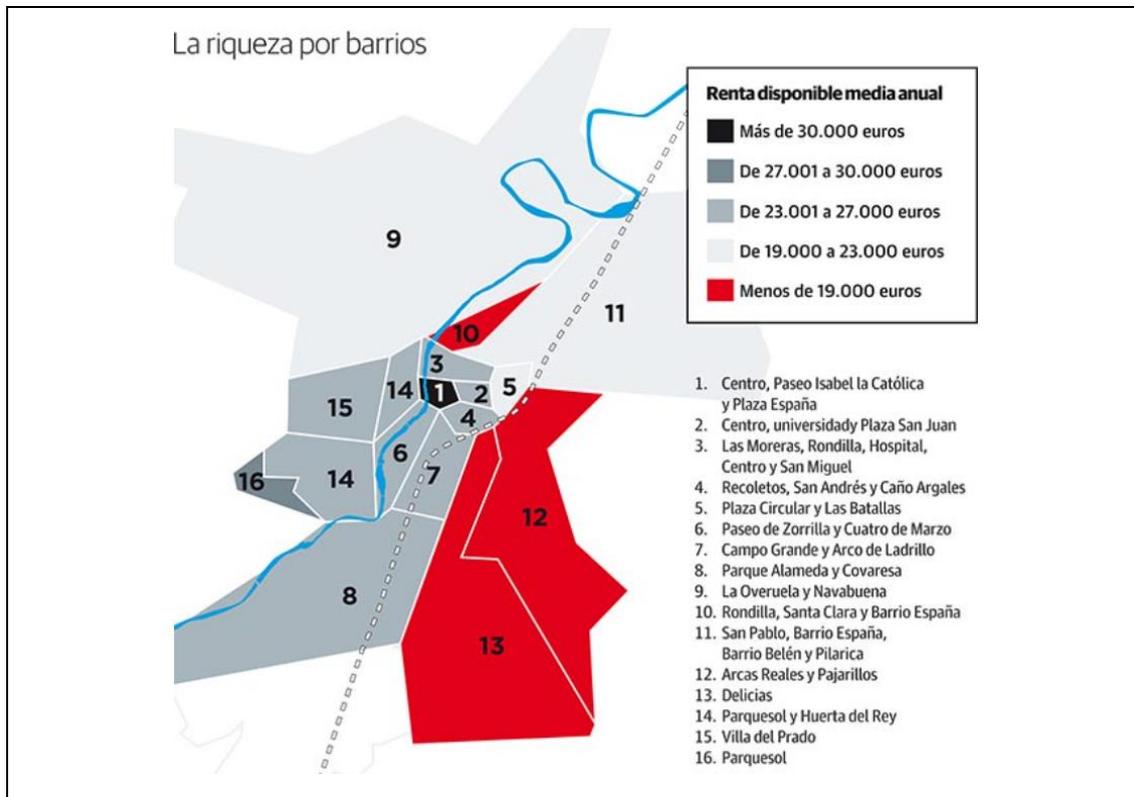
En este elemento del modelo Canvas, se trata de identificar los grupos de personas a los que una empresa pretende llegar y servir. Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en segmentos distintos con necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos, intentando siempre realizar esa agrupación entre aquellos clientes que tengan características homogéneas. El objetivo final es describir sus necesidades y acotar aquella información de carácter relevante, como pueden ser sus gustos, su localización geográfica o sus rasgos demográficos, para servirles mejor.

Un modelo de negocio puede atender a uno o varios segmentos de clientes, grandes o pequeños. En función de los segmentos elegidos para competir diremos que sigue una estrategia de masas, de nicho de mercado o de diversificación. En el caso de GameAcademy, para identificar el grupo de consumidores al que atender debemos tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién o quiénes son las personas o clientes para los cuales vamos a crear valor?
- ¿Quién o quiénes de estos clientes serán los más importantes para nosotros?

GameAcademy se enfocará de una manera más directa en familias principalmente situadas en la ciudad de Valladolid. Aunque con la formación telemática, podremos admitir alumnos de diversas zonas del país. La edad del **alumnado** estará comprendida entre los **8 y los 14 años** y el **nivel socioeconómico** será de tipo **medio**. Los niños de las edades antes fijadas serán nuestro principal reclamo, puesto que son los alumnos de la academia, pero los padres son una pieza fundamental debido a que ellos serán los que los inscriban y los que aporten el dinero necesario para realizar la actividad. En cuanto a la personalidad del público objetivo, se buscarán niños que, en su día a día, **disfrutan jugando a videojuegos** y, gracias a esto, pueden aprender disfrutando (Tabla 5.4.1).

Ilustración 5.2.1: Riqueza de Valladolid por barrios



Fuente: Norte de Castilla y Agencia Tributaria con declaraciones del IRPF de 2016

5.3 Relaciones con los clientes

Estas relaciones describen los tipos de vínculos que una empresa establece con determinados segmentos de clientes. Se pueden clasificar en diferentes tipos.

- Relaciones de asistencia personal. En este tipo encontramos aquellas relaciones en las que un representante o empleado tiene un contacto directo con el cliente. En su mayoría se produce un trato cara a cara o por teléfono, o por otros medios no automatizados, como puede ser el caso habitual hoy en día del correo electrónico.
- Relaciones de asistencia personal exclusiva. Este caso es una variante del anterior, pero el cliente es tratado de una forma específica durante su proceso de compra, forma que representa cierta exclusividad.
- Relaciones de autoservicio. En este tipo de relación, son los clientes, con los recursos aportados por la empresa, los que atienden sus propias necesidades sin mantener ninguna relación directa con algún empleado que le guíe.
- Relaciones por servicios automatizados. Al hablar de los servicios automatizados, debemos tener en cuenta la presencia de la inteligencia artificial, puesto que, gracias a ella, el cliente obtendrá una información requerida por el mismo sin necesidad de interacción directa con ningún miembro de la empresa.
- Relaciones por comunidades. En este tipo de relaciones lo que se intenta es crear una especie de grupos con intereses y necesidades en común, que sirvan para intercambiar información acerca de temas necesarios para cada comunidad. La empresa puede conocer de primera mano esa información y cubrir esa necesidad de sus clientes cuanto antes.
- Relaciones de creación colectiva. Son aquellos tipos de relación en las que los clientes crean algún tipo de contenido, ya sea multimedia, blogs u otros, a partir del cual surgen ciertos tipos de comentarios e información utilizada por las empresas para ofrecer a sus clientes lo mejor que les pueden dar. Este tipo de relación se asemeja en cierto modo a la de por comunidades.

Las relaciones más importantes que está previsto que GameAcademy mantenga con sus clientes serán las de **carácter personal**, debido a que, la mayor parte

del tiempo, en una academia como la nuestra, la relación entre el alumno y los profesionales que trabajarán como empleados dentro de la academia (profesores, recepcionistas, psicólogos, etc.) será cara a cara. Tanto cuando las clases sean presenciales, como si son telemáticas; en este último caso se atenderá por videollamada, por lo que el alumno tendrá personalmente la atención requerida. También se mantendrá una relación personal al principio, en el momento de la inscripción. Los padres y sus hijos tendrán un primer contacto cercano con la que posteriormente será su academia. Se tratará de crear un ambiente de familia y se evitará realizar formularios, inscripciones y recibos online. Todo esto se realizará siempre y cuando la situación geográfica del cliente lo permita (si va a hacer las clases de manera telemática desde otra localización geográfica será mucho más difícil) y siempre y cuando la situación de pandemia que estamos atravesando hoy en día nos permita hacerlo con la mayor eficacia posible.

En segundo lugar, con la creación de la **página web** y la subida, tanto de contenido multimedia, como diversos apuntes o material complementario, también podríamos hablar en cierto sentido de una relación de autoservicio en la que, gracias a la creación de esta plataforma, el cliente podrá satisfacer sus necesidades más inmediatas accediendo con su usuario personal. Además, podrá disfrutar de aquello que se le antoje o necesite en cualquier momento, para así mejorar académica o simplemente por placer.

Por último, cabe destacar la función del marketing, realizada principalmente a través de lo que comúnmente denominamos **buzoneo**, o el reparto de flyers con publicidad e información de nuestra academia en forma de propaganda, especialmente por el barrio de Parquesol en el cual montaremos nuestro establecimiento físico. Además, también se trabajará el **envío de correos electrónicos** a los clientes con información útil acerca de mejoras o novedades en la academia, o publicidad *spameando* a ciertos correos electrónicos, aquellos que nos den permiso para realizar la acción (Tabla 5.4.1).

5.4 Canales

Los canales describen la forma en que una empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar el producto o servicio, el valor que generan.

En el caso de GameAcademy, los principales canales son las redes sociales, la página web y la propia academia física.

Las **redes sociales** son uno de los principales medios por los cuales se llega al cliente. Esto se produce gracias a la afluencia de hoy en día a las redes sociales y a su uso, ya sea entre gente joven o entre gente adulta. Según la edad de nuestros clientes, se activarán unas redes sociales u otras.

En el caso de los jóvenes, se tratará de llegar a ellos a través de redes sociales como Instagram o YouTube, las cuales están ya muy consolidadas en el sector y son las más utilizadas a cualquier hora del día por parte de los clientes de menor edad. En la primera se potenciarán los feeds³ publicados e 'historias' y, en la segunda, los videos de carácter informativo de la academia que podamos subir a la plataforma. En el caso de personas de más edad, por ejemplo, los padres de los estudiantes, sobre todo nos enfocaremos en la plataforma Facebook, red social más utilizada por todos ellos y en la que, como en las anteriores, postharemos actualizaciones, novedades y noticias acerca de la academia, con el objetivo de informar a los clientes de lo que está sucediendo.

Las redes sociales como canal son un medio para transmitir información a los clientes muy económico y con la capacidad necesaria para llegar a todos ellos de una manera precisa y directa. Es decir, son muy eficaces en su misión y alcanzan a muchas personas en poco tiempo, lo que dan gran visibilidad a la academia. Por otro lado, otros de los beneficios de las redes sociales es la facilidad para interconectar estas plataformas con diversas páginas web o enlaces, por ejemplo, con la plataforma web de la academia. Esto facilita la inscripción de esos nuevos clientes a nuestro servicio.

Por otro lado, contaremos con la **página web** creada específicamente para la academia, donde clientes y no clientes, podrán acceder sin ningún problema y encontrar toda la información necesaria acerca del servicio que pretendemos entregar a nuestros clientes. La página web también servirá como medio de comunicación para consultar las dudas que pueda surgir a cualquier curioso del tema y potencial cliente. Además, gracias a esta web, los clientes suscritos al servicio podrán trabajar con los materiales subidos a la plataforma para que

³ Imagen en la cual se puede ver las publicaciones subidas por un usuario en un orden temporal determinado.

aumenten y evolucionen en sus conocimientos, tanto de educación a nivel de estudios, como de nivel de jugabilidad de videojuegos.

La propia **academia física** es el principal canal. Es el local o instalación que tiene como objetivo que en su interior se preste el servicio necesario para cubrir las necesidades del cliente, pero también puede ser un escaparate o punto de información para que las personas se acerquen a ver el establecimiento, reciban información de primera mano de lo que ofrece la academia y puedan aprender en ella (Tabla 5.4.1).

Tabla 5.4.1: Síntesis de los clientes, de las relaciones con los clientes y de los canales de GameAcademy

<p style="text-align: center;">Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones personales (cara a cara o telemáticas) ▪ Atención a través de la página web o redes sociales. ▪ Buzoneo (flyers) y correos electrónicos. 	<p style="text-align: center;">Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niños y niñas con edad comprendida entre los 8-14 años. ▪ Nivel socioeconómico medio. ▪ Entusiastas del mundo de los videojuegos.
<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redes sociales. ▪ Página web. ▪ Academia física. 	

Fuente: elaboración propia

5.5 Actividades clave

Las actividades clave describen las acciones prioritarias que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Para identificar este tipo de actividades clave para nuestro negocio, nos tendremos que hacer una serie de preguntas. Las respuestas a estas preguntas contribuirán a evitar errores y problemas que pueden dificultar la consecución de nuestros objetivos. Estas preguntas pueden ser las siguientes:

- ¿Qué tipo de actividades serán las que nos permitirán una buena relación con los clientes?

- ¿Qué actividades son las que mejor se adaptan a nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué actividades son las que nos permitirán mejorar nuestras fuentes de ingreso?

En GameAcademy una de las principales actividades clave será **buscar el personal adecuado** (tanto a nivel académico como profesional). Deben tener los conocimientos adecuados para trabajar. Además, hay que analizar sus licencias de trabajos con niños y comprobar si tienen cierta experiencia trabajando con ellos. En segundo lugar, es fundamental la **elección y organización de las diversas actividades** y clases que tendrán lugar en la academia, además de la creación de la página web a la que nos hemos referido antes. En tercer lugar, es clave la **búsqueda de una instalación adecuada**. El local debe tener una dimensión suficiente para realizar todas aquellas actividades que requiere la academia. También es importante su ubicación en Valladolid, puesto que una buena ubicación será de gran ayuda a la hora de atraer nuevos clientes.

Dentro del apartado financiero y enmarcada en la elaboración de los presupuestos, una actividad clave es la de la **fijación de los precios** de los distintos servicios que se realizarán tanto de manera presencial como online.

Otro de los aspectos a tener en cuenta dentro de las actividades clave es la parte de **comunicación**, puesto que son críticas para dar a conocer el producto o servicio que queremos ofertar a nuestros clientes. Dentro de este apartado abordaremos actividades de **potenciación de la marca y publicidad**.

La identidad de una empresa se puede sintetizar en el nombre de marca de la misma. Como comentamos al comienzo del TFG, GameAcademy es el nombre que utilizaremos en la academia. Este nombre permite identificar claramente el servicio que se va a ofrecer a los clientes. Además, dentro de una familia, el nombre puede ser percibido de distinta forma por padres e hijos. Los primeros pueden quedarse con la idea de que están ante una institución dedicada la educación y formación de los pequeños, además del plus del inglés (muy necesario hoy en día). Los hijos, por su parte, es posible que se fijen en el término

“Game⁴”, y perciban la academia como algo divertido y enfocado al juego. Con ello, las dos partes estarían satisfechas e incrementaría tanto nuestra reputación como el valor.

En el ámbito de la publicidad, los medios que serán utilizados por ‘GameAcademy’ serán los siguientes: publicidad a través de internet y redes sociales, publicidad exterior y publicidad impresa. En el caso de la publicidad a través de Internet y redes sociales, utilizaremos Google Ads para promocionar nuestra academia, así como otras redes sociales como Facebook Ads o la plataforma Youtube. Nos centraremos especialmente en estas tres y no, por ejemplo, en otras redes sociales como Instagram debido a que son más utilizadas por los padres cuya atención queremos captar a través de nuestros anuncios. Respecto a la publicidad exterior, aquella que aparece en ciertos lugares públicos, apostaremos por poner stands publicitarios en las paradas de autobús, en aquellas que creamos que tendrán una mayor afluencia de clientes potenciales. También utilizaremos la publicidad impresa. En concreto, folletos que serán buzoneados por el barrio en el cual la academia será implantada y por barrios contiguos (Tabla 5.7.1).

5.6 Recursos clave

Dentro de este apartado nos encontraremos con los diversos activos, de carácter tangible o intangible, que se requieren para la realización de la actividad del negocio. Es habitual clasificarlos en recursos físicos (instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas sistemas, sistemas de puntos de venta, redes de distribución), intelectuales (patentes y marcas) y humanos (creatividad). Es fundamental dotarse de ellos ya que, si no se cuenta con los necesarios, puede incurrirse en deficiencias para el negocio.

En el caso de GameAcademy los principales **recursos físicos** van a ser: el **local o instalación**, el **material informático** y el **material de oficina**. El local o instalación donde se va a encontrar localizada la academia es uno de los activos físicos más importantes, debido a que en ella se van a realizar la mayor parte de las actividades de la academia, además de funcionar también como punto de encuentro entre los alumnos y profesores. También son un recurso crítico los

⁴ Juego

materiales informáticos. En este grupo incluimos todo lo necesario para el 'gaming': ordenadores, monitores, ratones y teclados gaming, alfombrillas para ratón, sistema de sonido, cableado, Internet de gran potencia, página web, etc. Finalmente hay que contar con material de oficina. En este grupo se incluyen todos los elementos necesarios para dar las diversas clases no incluidos en el grupo anterior: mesas, sillas, pizarras, tizas, bolígrafos o lapiceros, estanterías, lámparas, perchas, etc.

En cuanto a los **activos intelectuales**, los dos principales son **las licencias** que nos sirven para funcionar y **la marca**. Respecto a las licencias, debemos tener en cuenta la necesidad de varias para iniciar la actividad en nuestra academia. En primer lugar, hay que lograr una licencia de apertura, cumplimentando correctamente la normativa acerca de academias de enseñanza. En el Código Técnico de la Edificación (CTE) podemos encontrar la información que regula las características que debe tener el local para poder desarrollar dicha actividad. Además de la anterior, en cuanto a licencias informáticas, deberemos adquirir licencias como Windows, licencias de diversos programas ofimáticos y licencias de explotación de los diversos juegos con los que se trabaje, entre otros. También es importante registrar nuestra marca 'GameAcademy'. Antes de utilizar el nombre, debemos estar seguros de que nadie le tiene registrado con anterioridad a nosotros, con el fin de evitar plagio. Para ello hay que consultar en el directorio disponible en la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Los **recursos humanos** van a ser críticos para la prestación del servicio de la academia. Los principales serán: **el gerente, los profesores, el diseñador web, el diseñador gráfico, el recepcionista y el personal de limpieza**. El gerente de la academia se encargará de la planificación estratégica de la empresa y de coordinar funciones de administración y marketing, además de liderar el negocio. Para ello trataremos de encontrar a una persona la cual cuente con mínimo 5 años de experiencia realizando una labor similar, con buenas habilidades comunicativas e interpersonales que hagan que los distintos empleados dentro de la academia cumplan de manera eficaz con sus labores y objetivos. Los profesores se encargarán de llevar a cabo las diversas clases impartidas a los alumnos, combinando el mundo educativo y las distintas materias, con el lado

divertido de los videojuegos. Para ello necesitaremos a gente formada y con vocación en la educación, con cierto nivel de idiomas, conocimiento sobre los videojuegos y grandes dotes comunicativas para llevar a cabo las clases de la manera óptima.

El diseñador web se encargará del diseño y puesta a punto de la página web la cual utilizaremos posteriormente como apoyo para los alumnos o para llevar a cabo diversas clases online, además de realizar posibles actividades extra y de subir contenido multimedia. El diseñador gráfico, será el encargado de dar vida a la publicidad que desde la academia se llevará a cabo, con diseños y maquetas atractivas para los clientes potenciales, en las que descubran algo que les conduzca a inscribirse en la academia. El recepcionista será la persona encargada de la primera interacción con los clientes, saludándoles en primera instancia, haciendo de guía de las instalaciones, realizando las matrículas de los nuevos alumnos en persona, atendiendo a llamadas telefónicas, respondiendo a dudas de los clientes o personas que las soliciten, configuración de diversas actividades, vigilando a las personas que accedan a la academia, e incluso realizando actividades financieras y administrativas. Finalmente, debemos contar con personal de limpieza para que todos los espacios de la academia estén en perfectas condiciones y bajo las reglas de seguridad sanitarias requeridas (Tabla 5.7.1).

5.7 Socios clave

Para el buen funcionamiento del negocio puede ser adecuado potenciar un conjunto de vínculos o alianzas con otras organizaciones que ayuden a estar en constante contacto con el entorno y el mercado. Las razones de ello pueden estar en el logro de economías de escala, reducción del riesgo, adquisición de recursos y adquisición de información. En este elemento del modelo Canvas, debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿A quién podemos considerar como socio clave?
- ¿Cómo lograr nuevos socios que nos beneficien?

En general, las asociaciones clave son las alianzas con la competencia, con empresas no competidoras que aportan servicios complementarios, con freelancers⁵, organizaciones gubernamentales e instituciones financieras.

Hay que tener en cuenta, que no todo lo que rodea a las asociaciones con otros grupos es ventajoso, puesto que también nos encontramos con una serie de riesgos como pueden ser los siguientes. En muchas ocasiones, ponerte de acuerdo acerca de las decisiones a tomar juntamente con tu socio no es una tarea nada sencilla, llegando en ciertos momentos a resultar imposible realizar ciertas actividades, aunque una de las partes las considere beneficiosa.

Otro inconveniente puede surgir en las asociaciones con una empresa de gran tamaño o ya asentada en el mercado. Se pueden originar retrasos o cancelaciones derivadas de que la empresa grande no encuentra esa actividad como suficientemente beneficiosa o simplemente la considera secundaria. Por el contrario, una asociación con una empresa pequeña o recién salida al mercado, como es la nuestra, puede llegar a romperse porque ninguna de las dos partes está consolidada.

En el caso de GameAcademy, los socios clave de la empresa serán **los proveedores, los socios financieros y las entidades gubernamentales.**

Son múltiples los proveedores necesarios para que la academia funcione. En primer lugar, nos encontramos con el proveedor del local, el propietario que nos alquilará de manera mensual su establecimiento para que nosotros podamos desarrollar de forma correcta el servicio prestado. Por otro lado, también son importantes los proveedores del equipamiento informático necesario para la realización de las actividades relacionadas con los videojuegos. Estos proveedores nos darán el hardware necesario para equipar las aulas de manera completa y óptima para que las actividades tengan un correcto desempeño. En este apartado nos encontramos con empresas que quieran colaborar con nosotros, como puede ser el caso de Asus, con materiales gaming de alta calidad (ordenadores, tarjetas gráficas, placas base, etc.) y empresas como Logitech o Razer, más enfocados al mundo de los periféricos (ratones, teclados, cascos, alfombrillas...). En este caso nos encontraríamos con alianzas estratégicas entre

⁵ Trabajador de forma independiente el cual ofrece sus servicios a terceros, gestionando su tiempo y manera de trabajar de forma autónoma.

empresas no competidoras cuyos objetivos están alineados. La academia tratará de obtener un descuento de los productos que adquiere y las empresas de hardware informático, conseguirán más ventas y la publicidad derivada de ellas. En cuanto al software que se usará en los diversos ordenadores y demás sistemas informáticos, este será adquirido al por mayor en diversas páginas web destinadas a la venta de dichos productos.

También contaremos con dos **socios financieros** principales, los cuales serán los que componen la entidad a formar. Por otra parte, la financiación correrá a cargo de alguna entidad bancaria a la cual pediremos un préstamo bancario, como puede ser el caso de BBVA. Además, cierta financiación se obtendrá de las **entidades gubernamentales**, que nos proporcionarán ayudas monetarias. Este tipo de socio tiene un papel bastante importante debido al tema legal (adecuación de las instalaciones, permisos para poder desarrollar la actividad de manera óptima, etc.) (Tabla 5.7.1).

Tabla 5.7.1: Síntesis de las actividades clave, de los recursos clave y de los socios clave de GameAcademy

<p style="text-align: center;">Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de personal adecuado. ▪ Elección y organización de las clases que se van a ofertar. ▪ Búsqueda de una instalación adecuada. ▪ Fijación de precios y presupuestos. ▪ Acciones de comunicación: potenciación de la marca y de la publicidad. 	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos físicos: local o instalación, material informático y material de oficina. ▪ Recursos intelectuales: licencias y marca. ▪ Recursos humanos: gerente, profesores, diseñador web, diseñador gráfico, recepcionista y personal de limpieza.
<p style="text-align: center;">Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores. Propietario del local y proveedores de equipamiento informático. ▪ Socios financieros principales y entidades bancarias. ▪ Entidades gubernamentales. 	

Fuente: elaboración propia.

5.8. Fuentes de ingresos

Los ingresos representan el flujo de caja que una empresa genera de sus clientes. En general, hay que distinguir los ingresos por pagos únicos de los clientes, de los ingresos recurrentes debido a los pagos continuos.

Entrando en el caso de nuestra academia de eSports, GameAcademy, la principal fuente de ingresos será tanto la venta del servicio de educación ofrecido de manera presencial en la academia, como de manera online a través de la página web, mediante la inscripción de nuestros alumnos.

Aproximadamente calculamos que, en un inicio, estos ingresos provendrán un 75% de las inscripciones de manera presencial a la academia, puesto que a través de ella el servicio ofrecido es bastante más completo. Además, se adecua mucho más a lo que los padres buscan en un primer instante en cuanto a actividad extraescolar se refiere. Sin embargo, con vistas al medio plazo, pensamos que la demanda de clientes online irá creciendo paulatinamente a medida que estos se vayan dando cuenta del buen servicio ofertado, que no tendrá nada que envidiar al presencial, debido a los diversos programas y plataformas que se utilizarán.

Las mensualidades que se abonarán por parte de nuestros clientes serán las siguientes. En cuanto a la modalidad presencial, se cobrará en primer lugar una matrícula al alumno de 100€, con la que podrá acceder a las instalaciones y a las clases que se impartirán. Además, las clases tendrán un precio de 15€/hora. Cada alumno asistirá una hora a la semana. Cuando se contraten dos horas de clase seguidas, se hará un pequeño descuento. Se cobrarán 12,5€/hora (25€/2 horas).

En cuanto a la docencia online, esta tendrá en primer lugar una matrícula online para el acceso exclusivo a los materiales de la web de 30€. Además, las clases tendrán un precio de 9€/hora.

Por término medio, durante el curso, la academia contará con 16 alumnos por clase presencial cada hora y 8 alumnos con presencia online, teniendo un horario de 16h a 21h, de lunes a viernes (Tabla 5.8.1).

A estos ingresos intentaremos añadir aquellas ayudas económicas de carácter estatal, regional y/o municipal destinadas a favorecer el emprendimiento. Aunque éstas no suelen ser cuantiosas y en ciertos aspectos difíciles de conseguir por lo que no las añadiremos en este momento en el cuadro.

Tabla 3.8.1: Ingresos de GameAcademy

Ingresos (diarios lunes-viernes)						
Tipos	Alumnos (por hora)	Horas diarias de academia	Precio/hora	Matrícula anual (alumno)	Total diario	Mensual (20 días)
Presencial	16	5	15	100	1200	24000
Online	8	5	9	30	360	7200
Ayudas de la administración						
					Total	31966

Fuente: elaboración propia

5.9 Estructura de costes

La estructura de costes describe todos los costes en los que se incurre para operar en un negocio. Los costes pueden dividirse en dos categorías: costes fijos y costes variables. Costes fijos son aquellos costes que no cambian o varían a pesar de que la producción aumente o disminuya. Aquí nos podemos encontrar con los gastos de administración, suministros, pago de los diversos servicios contratados, etc. Además en esta categoría también hay una subdivisión en dos. Podemos hablar de costes discrecionales, aquellos que pueden ser reducidos sin que la producción o el servicio que se realice en el negocio se vea afectado (publicidad o el alquiler de una oficina o local, etc.), y por otro lado de costes comprometidos, que son los que no pueden ser modificados o cambiados, puesto que esto supone un cambio en el negocio, como puede ser el caso de los salarios de los trabajadores.

Los costes variables son aquellos que cambian debido a la relación que tienen con el volumen que se produce. Estos suelen tener un comportamiento bastante lineal debido a la proporcionalidad y control que se tiene sobre ellos en relación con la producción o servicio que se realice.

Para establecer una estructura de costes completa y determinar en que se nos van a ir la mayoría de nuestros recursos financieros, nos deberemos formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los recursos claves utilizados son los que tienen un mayor/menor coste?
- ¿Cuáles son las principales partidas en las que se van los costes?
- ¿Qué actividades son las que implican un mayor coste?

Dentro de nuestro negocio desglosaremos los distintos costes en los que incurriremos en las siguientes partidas: gastos derivados del alquiler del local y del mantenimiento, mobiliario, equipamiento, salarios, internet y teléfono e impuestos. A continuación, nos referimos a estos costes. En la Tabla 6 se desglosan en función de si son gastos mensuales o gastos a amortizar a lo largo de varios años.

Local y mantenimiento. Nos encontramos en este apartado el coste del alquiler mensual del local dentro del cual tendrá lugar el servicio educativo. El precio aproximado del alquiler será de 3500€/mes. Este precio incluye tanto el gasto de agua como de luz. El local contará con 450m² y se encontrará en un edificio de oficinas el barrio de Parquesol, zona de un nivel socioeconómico medio donde encontramos el tipo de clientes que se adecua a las características del servicio que vamos a ofrecer.

Como el local que alquilaremos está en condiciones normales, pero no se ajusta exactamente a lo que queremos en cuanto a diseño, pintura y demás acondicionamiento necesario para tener la imagen que queremos proyectar como academia de eSports, tendremos que invertir en su mejora.

Para ello instalaremos una iluminación que garantice una buena visibilidad, y una iluminación led para darle ese aspecto de gaming tan popular entre los jugadores de videojuegos. Esto hace que sientan que reciben las clases en una atmosfera diferente. El coste de la iluminación será de 1200€ para la iluminación normal, y de 2500€ para las luces led de colores y paneleado destinadas a generar una atmósfera de gaming.

Para la decoración de las paredes se necesitará pintar todas las áreas comunes y aulas acorde al estilo buscado con el objetivo de lograr la atmósfera citada anteriormente. Para ello contrataremos un equipo de profesionales que se encargará de esta parte del trabajo. El precio estimado será de 9500€, debido a la dimensión del local y a ciertos trabajos específicos en diseño con técnica de grafiti para dar un aspecto más urbano en ciertas áreas de la academia.

Por último, compraremos distintos vinilos con el logo de la academia y distintos cuadros y decoración, además de un letrero en la puerta en la que se vea perfectamente el servicio que se oferta y de buena imagen de lo que pretendemos ofrecer. Para esto estimamos gastar aproximadamente 5500€.

Mobiliario. Adquiriremos 8 mesas dobles para nuestra aula de teoría, lo que proporciona un espacio adecuado a 16 alumnos, y otras 8 mesas dobles para la aula de informática, por lo tanto, realizaremos una adquisición de 16 mesas a un precio de 300€/unidad (4800€).

Respecto a las sillas para las aulas, diferenciamos según el aula. Para el aula de teoría utilizaremos unas sillas normales de clase. En concreto, compraremos 20 sillas (16 sillas para los alumnos y 4 de reserva para cualquier imprevisto) a un precio de 65€/unidad; sin embargo, para la sala de informática se utilizarán sillas gaming, más confortables y cuyo precio unitario sube a los 125€. También compraremos 20 unidades. El montante total asciende a 3800€.

Además, hemos de comprar una pizarra normal blanca de uso con rotuladores y otra digital (con altavoces y proyector incorporado) para poder interactuar con ella y disfrutar del visionado de multimedia. El precio sería de 200€ la normal y de 1300€ la digital, lo que supone un total de 1500€.

Finalmente, en la sala de espera se pondrán dos sofás (para que nuestros estudiantes puedan reposar mientras esperan a su turno), una mesa de cristal en el medio, y una mesa y silla de oficinista utilizada por nuestro/a recepcionista. Todo ello suma un importe de 1800€/sala (480/sofá x2 + 80/mesa cristal + 300/mesa oficina + 100/silla oficina).

Equipamiento. Necesitaremos 20 ordenadores de gama media/alta, en los que se pueda realizar cualquier actividad, tanto de gaming, como educativa o de uso ofimático. De media, el ordenador tendrá un coste de alrededor de los 1000€

debido a la necesidad de que tengan ciertos componentes internos, como buenas tarjetas gráficas o procesadores potentes que puedan correr todo aquello que deseamos, además de buen almacenamiento SSD y tarjetas duales de memoria. Esto supondrá un total de 20.000€.

Contaremos con diversas consolas para usuarios de diferentes plataformas. Compraremos, para ello, 10 PlayStation 5, a un precio por unidad de la versión digital de 399€, por lo que haremos un desembolso de 4000€. Además, para la visualización correcta, tanto del ordenador como de la videoconsola, contaremos con 20 monitores gaming de gran resolución y muy baja respuesta, de precio de 350€/unidad. El montante en monitores será de 7000€.

Respecto a otro hardware, dentro de este apartado se encontrarán los ratones, alfombrillas y teclados gaming, además de los auriculares necesarios para la comunicación y para una inmersión más real en el videojuego. El uso de estos dependerá de con que compañía cooperemos. Por ejemplo, si nuestro socio es Logitech, podríamos llegar a obtener un descuento del 30% en sus productos. Los ratones nos saldrían, aproximadamente, a 20€/unidad, los teclados a 70€/unidad y los auriculares a 70€/unidad, regalándonos o cediéndonos las alfombrillas. Esto supondrá una inversión total de 3.400€ ($30 \times 20 + 70 \times 20 + 70 \times 20$). Finalmente, habremos de comprar software y diversos videojuegos, aunque esto no podemos estimarlo con precisión ya que dependerá de lo que el cliente busque e irá variando con el tiempo.

Salarios. En cuanto a personal, la academia requerirá de un gerente, profesores, personal de limpieza y un recepcionista. Además, a tiempo parcial habrá que contar con un diseñador gráfico y un diseñador web.

El gerente será la persona, encargada de la estructuración y buen funcionamiento de la academia. Dadas sus funciones y responsabilidad, cobrará mensualmente un salario de 3000€/mes.

Dentro del apartado de los profesores, la academia contará con tres con cierta experiencia en el ámbito de la educación y de un profesor en prácticas, cuyo sueldo será de menor importe. El sueldo de los profesores será de 1850€/mes mientras que el de prácticas cobrará un sueldo de 550€/mes.

Para la limpieza del local contrataremos a una persona que de lunes a viernes se encargará de mantener las instalaciones en óptimas condiciones para dar el servicio adecuado. Esta persona cobrará un sueldo de 1450€/mes.

Finalmente, la persona recepcionista, encargada de la atención al cliente, además de tareas contables, financieras y de carácter administrativo, tendrá un salario en nuestra academia de 1700€/mes.

Entre el personal también contaremos con un diseñador web y con un diseñador gráfico. En ambos casos, trabajaran a tiempo parcial con nosotros, debido a que no se necesita su presencia a tiempo completo dentro de la empresa. Cada uno de ellos tendrá un salario de 1000€ y 950€ mensuales, respectivamente, gracias a sus trabajos en el desarrollo y mantenimiento de la página web, en el caso del primero, y del diseño de logo, publicidad y ciertos aspectos artísticos en el caso del segundo.

Internet y teléfono. Para la óptima práctica tanto en el aula de teoría como en el aula de informática, se contratarán dos fibras de internet. La primera que conste de 300Mbps para el local como tal, con su uso wifi correspondiente por parte de la gente que se encuentre ahí, además de una línea móvil la cual será utilizada por la recepción. La segunda será una fibra más enfocada al aula de informática de 1000Mbps, la cual a través de los cables ethernet estará conectada a cada uno de los ordenadores. La primera tendrá un coste de 30€/mes mientras que la segunda tendrá un coste de 80€/mes, suponiendo en total 110€/mes.

Marca. En el caso de la marca, el importe que tendremos que destinar según la página web de la OEPM, será de 144€.

Impuestos. En el caso de los impuestos, GameAcademy deberá abonar el IVA y el IS, según los ingresos generados, pero estos no serán descritos en el cuadro de a continuación, debido a no ser un cuadro definitivo.

Tabla 5.9.1: Costes de GameAcademy

	Gastos mensuales		
	Unidades	precio / salario	Total
Alquiler local	1	3500	3500
Gerente	1	3000	3000
Profesores	4	1850	7400
Profesor prácticas	1	550	550
Personal limpieza	1	1450	1450
Recepcionista	1	1700	1700
Diseñador web	1	1000	1000
Diseñador gráfico	1	900	900
Línea 300 Mbps	1	30	30
Línea 1000 Mbps	1	80	80
		Total mensual	19610

	Gastos a amortizar a lo largo de los años		
	Unidades	Precio	Total
Luces led normales	1	1200	1200
Luces led colores	1	2500	2500
Pintura	1	9500	9500
Decoración	1	5500	5500
Mesas para aula	16	300	4800
Sillas para aula	20	65	1300
Sillas gaming	20	125	2500
Pizarra normal	1	200	200
Pizarra digital	1	1300	1300
Sofás	2	480	960
Mesa cristal	1	80	80
Mesa oficinista	1	300	300
Silla oficinista	1	100	100
Ordenadores	20	1000	20000
Consolas	10	400	4000
Monitores	20	350	7000
Ratones gaming	20	30	600
Teclados Gaming	20	70	1400
Auriculares	20	70	1400
Alfombrillas	20	0	0
Marca	1	144	144
		Total	64784

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Los videojuegos a lo largo de las últimas décadas han ido evolucionando claramente. En un primer momento solo se concebía el videojuego como un entretenimiento placentero que buscaba satisfacer la necesidad de ocio de las personas que consumían este tipo de producto. Hoy en día, es uno de los sectores en auge más prometedores en cuanto a jugabilidad y audiencia; cada vez más personas se dedican a él de manera profesional, ya sea en el ámbito competitivo, o en el audiovisual a través de 'streams'.

Por otro lado, el mundo del deporte electrónico y los eSports ha explotado en esta última década, multiplicando su número de usuarios con motivo de la pandemia COVID-19. El número de horas de estancia de cada uno en su hogar ha tenido una importante influencia. Personas famosas e inversores ven esto como una oportunidad más que viable, como puede ser el caso de la inversión conjunta reciente entre el futbolista del FC Barcelona, Gerard Piqué, y el influencer y streamer, Ibai Llanos.

Esto nos ha llevado a estudiar la creación de una academia de videojuegos a través del modelo Canvas. Este modelo ha permitido representar de una manera sencilla y cómoda el modelo de negocio que la empresa 'GameAcademy' va a seguir durante el comienzo de su andadura. El modelo Canvas es una herramienta dinámica, que se puede ir adaptando y reformando según las necesidades que vayan surgiendo a lo largo del camino. Es decir, lo que en él se contempla no tiene que ser algo obligatorio y definitivo. Pero sí un importante punto de partida sobre los aspectos más relevantes de la academia que proponemos crear (Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Canvas GameAcademy

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores. Propietario del local y proveedores de equipamiento informático. Socios financieros principales y entidades bancarias. Entidades gubernamentales. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de personal adecuado. Elección y organización de las clases que se van a ofertar. Búsqueda de una instalación adecuada. Fijación de precios y presupuestos. Acciones de comunicación: potenciación de la marca y de la publicidad. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un servicio de educación de calidad apoyándonos en la influencia de los videojuegos como método de aprendizaje. Uso de la última gama de tecnología (videoconsolas y Pc's). Relación calidad-precio. Diversión y socialización. Plataforma web para clases online 	<p>Relaciones con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones personales (cara a cara o telemáticas) Atención a través de la página web o redes sociales. Buzoneo (flyers) y correos electrónicos. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Niños y niñas con edad comprendida entre los 8-14 años. Nivel socioeconómico medio. Entusiastas del mundo de los videojuegos.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos físicos: local o instalación, material informático y material de oficina. Recursos intelectuales: licencias y marca. Recursos humanos: gerente, profesores, diseñador web, diseñador gráfico, recepcionista y personal de limpieza. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales. Página web. Academia física 	
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Local y mantenimiento, mobiliario, equipamiento, salarios, internet y teléfono, marca e impuestos. 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio prestado de manera presencial y servicio online. Ayudas de la administración. 	

Fuente: elaboración propia.

7. BIBLIOGRAFÍA

Galiana, P. (2021). Qué son los esports y cuáles son sus modelos de negocio emergentes. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/> [Última consulta: 15/07/2021]

CONTRERAS, R.S., EGUIA, J.L., SOLANO, L. (2011). "Videojuegos como un entorno de aprendizaje. El caso de Monturiol el joc". En: Icono14, año 9, vol 2. [Última consulta: 16/07/2021]

Eguia, J.L. , Contreras, Ruth S., Solano, L. (2012). Videojuegos: conceptos, historia y su potencial como herramienta para la educación. 3C TIC. [Última consulta: 16/07/2021]

González, Carina S., & Blanco, Francisco (2008). EMOCIONES CON VIDEOJUEGOS: INCREMENTANDO LA MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE. Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información, 9(3),69-92. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=201017343005> [Última consulta: 18/07/2021]

López, J. (2021). De la bomba atómica al primer videojuego: cómo William Higinbotham, físico en el Proyecto Manhattan, creó el primer juego de la historia. Disponible en: <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/bomba-atmica-al-primer-videojuego-como-william-higinbotham-fisico-proyecto-manhattan-creo-primer-juego-historia> [Última consulta: 22/07/2021]

ATARI PONG: La primera consola de videojuegos doméstica de Atari. (2021). Disponible en: <https://hedaroart.wordpress.com/2016/05/27/atari-pong-la-primer-consola-de-videojuegos-domestica-de-atari/> [Última consulta: 25/07/2021]

Juego basado en NFT se volvió el principal ingreso de una comunidad en Filipinas. (2021). Disponible en: <https://www.criptonoticias.com/comunidad/juego-basado-nft-volvio-principal-ingreso-comunidad-filipinas/> [Última consulta: 29/07/2021]

Cordero Perez, C. (18 de octubre de 2012). Defina su negocio en nueve pasos con el modelo Canvas. Obtenido de EL FINANCIERO. Disponible en:

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/st> [Última consulta: 15/08/2021]

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). The Business Model Canvas. 14. [Última consulta: 25/08/2021]

More, M. (2021). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/> [Última consulta: 15/08/2021]

AG, S. (2021). Business Model Generation. Disponible en: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation> [Última consulta: 15/08/2021]

Zambrano, C. (2020, 22 mayo). *Actividades clave*. Modelo Canvas. Disponible en: <https://modelocanvas.net/actividades-clave/> [Última consulta: 15/08/2021]

C. (2021, 19 mayo). *Requisitos para abrir una academia de enseñanza*. Certicalia Certificado Energetico “Certificacion Energetica. Disponible en: <https://www.certicalia.com/blog/requisitos-abrir-academia-ensenanza> [Última consulta: 20/08/2021]

Dobaño, R. (2021, 11 mayo). *Cómo registrar una marca o nombre comercial para tu empresa*. Autónomos, empresas y asesorías. Disponible en: <https://getquipu.com/blog/como-registrar-marca-o-nombre-comercial-para-empresa/#marca,-nombre-comercial-y-denominacion-social> [Última consulta: 25/08/2021]

Sánchez, C. (2021, 31 mayo). *Qué son los socios claves en el modelo Canvas y por qué te interesa saberlo*. Sage Advice España. Disponible en: <https://www.sage.com/es-es/blog/que-son-los-socios-claves-en-el-modelo-canvas-y-por-que-te-interesa-saberlo/> [Última consulta: 28/08/2021]

Zambrano, C. (2020, mayo 22). *Socios clave*. Modelo Canvas. Disponible en: <https://modelocanvas.net/socios-clave/> [Última consulta: 28/08/2021]

Rodrigues, N. (2021, 9 abril). *Estructura de costos: qué es y cómo crearla (con ejemplos)*. Hubspot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos> [Última consulta: 05/09/2021]

ANEXO

Historia del mundo de los videojuegos

La historia de uno de los pasatiempos más populares hoy en día comienza nada más y nada menos que en los años 40, en plena segunda Guerra Mundial, cuando Alan Turing y Claude Shannon, con el objetivo de descifrar los códigos secretos de los llamados U-Boot o submarinos alemanes, dieron lugar a las bases de la teoría moderna de la computación. Una vez acabada la guerra, se crearon los primeros ordenadores programables (el ordenador ENIAC es un ejemplo de ello).

En la década de los 50, cuatro hechos históricos para la historia de los videojuegos tuvieron lugar. En primer lugar y nada más empezar, en 1950 Josef Kates creó 'Bertie the Brain', el cual era un gigantesco ordenador que operaba a través de válvulas de vacío y el cual tenía la capacidad de ejecutar el juego mundialmente conocido de 'Tres en raya'. En 1951 John Bennet y Raymond Stuart-Williams, presentaron el Nimrod, ordenador capaz de ejecutar el antiguo juego matemático de estrategia: Nim. Y en cuanto a hablar de los iniciadores, en 1952, de mano de Alexander Douglas, se creó 'OXO', juego el cual se basaba, igual que el primero de los ejemplos, en el mítico juego de 'Tres en raya' pero el cual se ejecutaba sobre EDSAC (Electronic Delay Storage Automatic Calculator), permitiendo al ser humano poder competir contra la máquina, siendo uno de los pioneros capaces de almacenar instrucciones de los programas los cuales eran ejecutados en una memoria electrónica.

Por último, en 1958 William Higinbotham (una de las mentes que estuvo detrás de la primera bomba atómica) creó el 'Tennis for Two': un simulador con el que mediante un osciloscopio y programa para el cálculo daba la posibilidad de jugar entre dos humanos.

Ilustración 8.1: Tennis for Two



Fuente: Wikipedia

Ya en la década de los 60, más concretamente en 1962 y nada más y nada menos que en el MIT, veía la luz *Spacewar!*, creado por Steve Russell y el cual era un juego para computadora que usaba gráficos vectoriales y permitía el control de dos naves de carácter espacial que se disparaban entre ellas.

En 1968, fue presentada bajo el nombre de 'Magnavox Odyssey' dando lugar a la primera consola doméstica y saliendo al mercado con gran aceptación.

Finalizando los años 60, Bill Pitts, gran admirador del videojuego *Spacewar!*, tuvo la brillante idea de versionar el juego para que este funcionara con monedas y llevarla a los salones recreativos. El primer prototipo no salió para nada rentable, por lo que tuvieron que realizar diversas modificaciones, permitiendo que un ordenador controlara 8 consolas simultáneamente y que de esa manera se pudieran rentabilizar los costes, siendo bautizada como *Galaxy Wars*.

En este periodo de tiempo Nolan Bushnell y Ted Dabney fundaron Syzygy Engineering, puesto que Nolan había tenido una idea similar a la de Pitts, pero este queriéndola llevar más allá y pensando más a lo grande, comenzando a trabajar en su primer modelo: el *Computer Space*. Tras la buena acogida del prototipo, la compañía Nutting Associates se percató del futuro del proyecto y se encargó de producir la máquina, pero esta no tuvo la aceptación por la gente que se esperaba, por lo que la asociación rompió su contrato con ellos. Pese a este revés en la historia, aquí se marca el comienzo de las máquinas recreativas o también llamadas 'Arcades'.

En 1972, se cambió el nombre de la compañía, naciendo *Atari*. En el año 1975 salió al mercado *Gun Fight*, juego el cual se trataba de un arcade que incorporaba por primera vez un microprocesador, además de la aparición de figuras humanas en la pantalla.

Un año después (1976) se dio lugar al lanzamiento de uno de los juegos más criticados y que más dio que hablar en la época, *Death Race*, debido a que era un arcade basado en conseguir la mayor puntuación atropellando al mayor número de personas posibles mientras conduces un coche.

1978 sería un año doloroso para Busnell y su Atari, debido a la demanda por plagio contra la compañía que se realizó en esa época, lo cual fue aprovechado para lanzar 'Odyssey 2'. Con ello acabaron los buenos años de Atari. Mientras tanto, al otro lado en Japón, la compañía Taito lanzó *Space Invaders*, colocando a Japón como centro del desarrollo de videojuegos. *Space Invaders* en un primer momento estaba basado en tanques y aeronaves, pero el creador Toshihiro Nishikado convirtió los anteriores elementos en naves espaciales.

En 1979 la gran revolución de la industria de los videojuegos llega de la mano del color en éstos gracias a la empresa Namco, y a que en 1980 surgió el conocidísimo Pac man.

Los finales años fueron unos años muy buenos para lo que a la industria del videojuego se refiere, debido a grandes avances en innovación y tecnología, viendo la luz varias consolas con microprocesadores.

En los primeros años de los 80, la fiebre de los videojuegos era tal, al igual que el impacto sobre el público, que las principales empresas dedicadas al entretenimiento formaron una propia división de videojuegos: *Lucasfilm*, *Walt Disney Studios* o *20th Fox* (incluso *McDonald's* se había asociado con *Atari*).

En 1981, *Sinclair* sacaría su ordenador personal y juegos muy populares en la época como *Football Manager*, el cual daba inicio al género de estrategia deportiva.

Esta década destaca en Europa debido a la mención a la compañía española 'Indescomp' y su lanzamiento de *Bugaboo* (en Reino Unido), considerado de gran éxito. Con este lanzamiento se inaugura una de las mejores épocas del software español con

títulos como *La abadía del crimen* y se considera España como uno de los más importantes países productores del software lúdico.

No debemos olvidar el título *Tetris*, ideado en 1984 por Alekséi Pázhitnov en la URSS, tan innovador cuya influencia e impacto popular sigue en patente aún entre las nuevas generaciones de jugadores y desarrolladores.

Ilustración 8.2: Tetris



Fuente: ign.com

La industria norteamericana entra en la conocida 'crisis del videojuego', aunque en Japón las cosas serían muy diferentes, puesto que *Nintendo* con Hiroshi Yamauchi al frente y ayudado por un joven Shigeru Miyamoto, apostaron en 1983 por una consola con muy buenas prestaciones: la *Famicon*. Esta salió al mercado junto a títulos famosísimos como *Donkey Kong*, sentando las bases de la industria nipona y catapultó a *Nintendo* al éxito rotundo. Tras esto se estableció un sistema de licencias a terceras compañías, donde *Nintendo* cobraba a las desarrolladoras para que sus juegos fueran publicados en la nueva consola, consiguiendo una expansión en el catálogo con juegos como *Mario Bros*, *Dragon Quest*, *The Legend of Zelda* o *Final Fantasy*.

En 1985, *Nintendo* asaltó el mercado norteamericano aprovechando la crisis, pasando la consola *Famicon* a llamarse NES (*Nintendo Entertainment System*), y con títulos como *Super Mario Bros*, que causó un gran furor entre las personas.

En 1988 con la llegada de *Super Mario Bros 3*, *Nintendo* selló su éxito a nivel mundial y estableció los estándares para el desarrollo de videojuegos. En este tiempo otra de las empresas niponas a destacar es *Capcom*, con clásicos como *Comando* o la famosísima saga *Street Fighter*.

El año 1989 será el año en el cual se vio nacer a la *Gameboy*, la cual literalmente destrozó el mercado, haciendo sombra a sus principales competidores debido a su extenso catálogo de juegos y a su reducido precio.

Ilustración 8.3: Game Boy 1989



Fuente: Wikipedia

En el sector de los videojuegos comienzan el género de simulación cobra protagonismo con Warcraft y Age of Empires.

En los años 90 llegaron los 16 bits y con ello el renacimiento de las aventuras gráficas para ordenador. *Lucasarts* sería una de las compañías importantes a nivel mundial con clásicos como las sagas de *Indiana Jones* y *The Secret of Monkey Island*.

Es en esta época donde la muy conocida empresa SEGA consigue hacerse un hueco en la industria con su consola *Megadrive* y su *Sonic*, pero su hegemonía sólo duró hasta 1991, año en que se lanzó la *Super Nintendo* con el *Mario Kart* como juego principal.

Además, la teoría de la realidad virtual cobró fuerzas gracias a la aparición de internet entre el público y los continuos avances tecnológicos. Con la llegada de las primeras pinceladas de 3D, los simuladores de vuelo eran los más demandados. Otro de los titulazos de la década sería *Catacombs 3D*, que redefinió los shooters en primera persona, aunque sería *DOOM* con su extrema violencia el que pondría patas arriba a la industria con la posibilidad de jugar en línea. La exagerada violencia de títulos como *DOOM*, *Street Fighter II* o *Mortal Kombat* formaron el sistema de clasificación ESRB.

Durante este periodo de tiempo, *Sony* no tenía demasiada cabida en la industria y trabajaba con *Nintendo* en la producción de consolas, pero cuando se hizo público el anuncio de que pasaría a colaborar con *Philips*, *Sony* creó una división de videojuegos la cual creció en fans debido a títulos como *Tekken*, *Final Fantasy VII*, *Tomb Raider*, *Crash Bandicoot*, *Need for Speed* o *Resident Evil*, convirtiéndose en una de las consolas más representativas y vendidas de la industria.

Entrando en el nuevo milenio, la compañía *Sony* lanzó la *Playstation 2*, consola que se convertiría en la más vendida del mundo. Solamente un año más tarde, *Microsoft*, la cual casi no se había presentado en el mundo de los videojuegos, presentó su *Xbox*. Por su parte, *Nintendo* sacó la *Game Cube*, la cual no gustó y cambiaron estrategia dando lugar en 2004 a la salida de su primera consola portátil, la *Nintendo DS*, sorprendiendo debido al uso de sus dos pantallas (una de ellas táctil) para mejorar su jugabilidad. Al suceder esto, *Sony* hizo competencia sacando la *PSP* (*Play Station Portable*), pero no llegó al nivel de ventas de la *Nintendo DS*.

En el mundo de los ordenadores, se establecieron como títulos más jugados juegos en línea como *Call of Duty* o *Battlefield*, además de *Warcraft*, juego que batirá todos los récords en cuanto al género de videojuego de rol multijugador.

En 2003, nació la plataforma de distribución de contenido digital para ordenador más conocida hoy en día, Steam, y gracias a diversas estrategias llevadas a cabo y la introducción de Valve en la vida de está, hoy en día es la numero uno en el sector.

Ilustración 8.4: Logo Steam



Fuente: TestMatick

A finales de 2005, se dio a conocer la Xbox 360, la cual fue la primera en salir y cuya respuesta de la competencia se hizo saber al siguiente año, con las salidas de la Play Station 3, por parte de Sony, y la Nintendo Wii, por parte de Nintendo. De estas cabe destacar el uso de mando como utensilio principal al hablar de las dos primeras, pero en el caso de la última, su principal característica era la novedad de su sistema con movimiento el cual adentraba al jugador en una experiencia más inmersiva, debido a que en la mayoría de los juegos, el propio jugador tendría que ejercitarse físicamente para poder jugar, no solo con la movilidad de sus dedos como en las otras.

Los títulos más destacados en las distintas plataformas durante este periodo de tiempo fueron: Grand Theft Auto' 3, Final Fantasy, Call of Duty, Prince of Persia, Halo, Street Fighter, Resident Evil o Assassin' Creed.

Años más tarde llegó de la mano de Sony la sucesora de la PSP, la PS Vita, consola portátil la cual destaca por la integración de Internet en su jugabilidad para poder jugar en línea, pero no tuvo gran aceptación en el mercado.

En 2011, después de varias versiones de prueba y su Beta en 2010, sale Minecraft, el juego Indie más popular de los últimos años, cuya temática se basa en un mundo hecho entero de cubos, en el cual se puede interactuar de mil maneras.

A final de 2012, Nintendo lanzaba la versión mejorada de la antigua Wii, Wii U, la cual contaba con una pantalla táctil.

Un año más tarde, saldrán a la venta tanto por parte de Sony la Play Station 4, y por parte de Microsoft, la Xbox One, siendo la nueva generación de consolas y las cuales mejoran sus versiones anteriores en varios aspectos: jugabilidad, gráficos y conectividad. Como títulos más destacados de esta nueva generación tenemos a: Fallout, The Witcher, Dark Souls, o títulos los cuales siguen siendo máximas ventas año a año como Grand Theft Auto V, FIFA o Call of Duty.

Además, comienza también a haber gran tendencia por los juegos de Pc, como la continuación de WoW, o el alzamiento de League of Legends (LoL), convirtiéndose en uno de los juegos más jugados, además de protagonista en competiciones de deportes electrónicos; lo mismo le pasa con el Counter Strike.

Otro de los juegos protagonistas en el panorama de las competiciones es Fortnite, juego creado free to play en 2017, tanto para consola como para Pc el cual revolucionó el

mundo de los shooters con su versión Battle Royale, tanto en el juego de todos contra todos o por equipos. Más tarde, aparecería Apex Legends con una temática similar pero con mayor calidad aunque menos apoyado por la comunidad debido a su semejanza a juegos como Call of Duty.

Además, en este año, salió a la venta la nueva consola de la compañía Nintendo, la Nintendo Switch, revolucionaria en el sentido de tratarse de una consola la cual podía jugarse tanto conectada a una televisión o pantalla externa, pero la cual también poseía una pequeña pantalla transportable con la que poder jugar en cualquier lado.

Por último, cabe destacar la salida en este último año 2020, de las consolas PlayStation 5 y Xbox series X, las cuales su llegada ha sido determinada por la peculiaridad de la falta de stock tanto en tiendas como en venta online, siendo en ciertos periodos de tiempo muy difícil su adquisición, y por tanto aun no son destacadas en el mercado, como en su salida tuvo la PS4.

Es por este hecho de escasez de consolas por el cual ahora mismo el mundo de los videojuegos en cuanto a salida de nuevos títulos o avances en cuanto a jugabilidad o gráficos, no está avanzando en gran medida, puesto que se debe seguir dando gran parte de los títulos nuevos a las plataformas 'antiguas', además de a las nuevas consolas, siendo un gran gasto para las empresas de videojuegos, prefiriendo estas no sacar nuevos títulos y seguir metiendo actualizaciones a los juegos que ya estaban en el mercado con el fin de que continúe la jugabilidad y no se convierta en un juego aburrido u obsoleto ya, como es el caso del Grand Theft Auto V y su modo online.

Mención aparte tendrían los dispositivos móviles o smartphones, sector el cual ha ido creciendo poco a poco en el sector de los videojuegos, siendo muy reputado sobre todo en aquellos free to play descargados directamente de las tiendas principales de Google o iOS, con títulos a lo largo de los años como, Candy Crush, Clash Royale o Clash of Clans, Fruit Ninja, Cut the Rope, u otros muchos más.

Además, con títulos como Clash Royale, Hearthstone o PUBG mobile, los videojuegos móviles están entrando fuerte en el mundo de los eSports, creando grandes comunidades entorno a estos juegos y conformando grandes visitas en plataformas de stream o dentro de las competiciones oficiales de cada juego.

Por último y siendo los más recientes, con la llegada de las criptomonedas y sobre todo de Ethereum y BNB como monedas oficiales, están surgiendo una serie de juegos, prácticamente en su totalidad para ordenador, con la que los usuarios, realizando una inversión en los videojuegos mediante NFTs⁶, siendo estos los personajes con los cuales se jugará dentro de los juegos y se podrán obtener la propia criptomoneda del videojuego y con ello ir ganando dinero poco a poco.

Debido a la masiva aceptación en ciertos países como Indonesia o Filipinas, el gobierno ya está manos a la obra para regular este tipo de juegos incluyéndolos como valores o moneda, con el objetivo de recaudar impuestos con las ganancias de las personas que realizan a través de estos.

⁶ Bien no fungible (Non-Fungible Token), el cual trabaja a través de la tecnología blockchain.