



Centres universitaris adscrits a la



Grau en Disseny i Producció de Videojocs

**Estudio de viabilidad económica y financiera de una empresa consultora
especializada en monetización de videojuegos**

MEMORIA FINAL

Autora: Elena Moreno Navarro

Tutor: Pablo Migliorini



Dedicatoria

A Juan y Lucía, por ser mis pilares y dedicar tanto esfuerzo y amor incondicional
para que yo haya conseguido todos mis logros.

A Sergio por inspirarme y apoyarme todos los días, sacar a la luz mi pasión
emprendedora y convencerme de todo mi potencial.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis abuelos Antonio y Remedios, quienes, a pesar de no haber tenido la oportunidad de asistir a la escuela, siempre me han inspirado con su sabiduría, fortaleza y perseverancia, y este trabajo con el que culmina la carrera es un homenaje a todo su sacrificio.

Gracias a Blanca por ayudarme siempre.

Y por último quiero agradecer a mi tutor Pablo por guiarme en este exhaustivo trabajo y a Ester por apoyarme en mi enriquecimiento viajero y fortalecer mis sonrisas.

Abstract

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocio destinado a evaluar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto empresarial para una consultoría especializada en monetización de videojuegos. La investigación se enfoca en el análisis detallado de los elementos esenciales del plan de negocio. Se abordan aspectos críticos como la propuesta de valor, el modelo de ingresos, la identificación y segmentación del mercado, así como la planificación financiera. A través de un enfoque metodológico riguroso, se busca proporcionar una perspectiva integral que permita comprender de manera fundamentada la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Los hallazgos derivados de este plan de negocio contribuirán significativamente a la toma de decisiones informada y al diseño de estrategias efectivas para la implementación exitosa del proyecto empresarial.

Resum

Aquest treball té com a objectiu principal el desenvolupament d'un pla de negoci destinat a avaluar la viabilitat i rendibilitat d'un projecte empresarial per a una consultoria especialitzada en monetització de videojocs. La investigació es centra en l'anàlisi detallat dels elements essencials del pla de negoci. S'aborden aspectes crítics com la proposta de valor, el model d'ingressos, la identificació i segmentació del mercat, així com la planificació financer. Mitjançant una metodologia rigorosa, es busca proporcionar una perspectiva integral que permeti comprendre de manera fonamentada la viabilitat i rendibilitat del projecte. Les troballes derivades d'aquest pla de negoci contribuiran significativament a la presa de decisions informada i al disseny d'estratègies efectives per a la implementació exitosa del projecte empresarial.

Abstract

The main objective of this work is the development of a business plan aimed at assessing the viability and profitability of a business project for a consultancy specialized in video game monetization. The research focuses on the detailed analysis of essential elements of the business plan. Critical aspects such as the value proposition, revenue model, market identification and segmentation, as well as financial planning, are addressed. Through a rigorous methodological approach, the aim is to provide a comprehensive perspective that allows for a well-founded understanding of the viability and profitability of the project. The findings derived from this business plan will significantly contribute to informed decision-making and the design of effective strategies for the successful implementation of the business project.

Índice

1.	Introducción	1
2.	Objetivos	5
2.1	Primarios	5
2.2	Secundarios	5
3.	Marco teórico	7
3.1	Revisión de literatura	7
3.2	Modelos de negocio	8
3.3	Revenue Logic	9
3.4	Modelo de ingresos (Revenue Model)	10
3.4.1	Free to Play (F2P)	11
3.4.2	Paid Version o Pay to Play (P2P)	14
3.4.3	Híbrido	16
3.5	Revenue Streams	20
3.6	Desarrollo de un Sistema de monetización eficaz	21
3.6.1	Modelo teórico concreto	21
4.	Referentes	25
4.1	Referentes nacionales	25
4.2	Referentes internacionales	25
4.2.1	Iron Source	25
4.2.2	Xsolla	27
4.2.3	Newzoo	29

4.3	Referentes en sistemas de monetización	31
4.3.1	Word of Wordcraft (WoW)	31
4.3.2	Fortnite	32
4.4	Competencia directa	34
4.4.1	GameBiz Consulting.....	34
4.5	Competencia indirecta	35
4.5.1	Chartboost	35
5.	Diseño metodológico	37
5.1	Cronograma	38
6.	Resultados	39
6.1	Plan estratégico	39
6.1.1	Estudio de mercado.....	39
6.1.2	Mapa de empatía y perfil del cliente prioritario	42
6.1.3	Propuesta de valor	46
6.1.4	Análisis de la competencia.....	48
6.1.5	Modelo de negocio	55
6.2	Plan de marketing y ventas.....	59
6.2.1	Objetivos de marketing y ventas	59
6.2.2	Estrategias de marketing genéricas	61
6.2.3	Acciones de marketing concretas	61
6.2.4	Presupuesto	64
6.2.5	Proyección de ventas	65
6.3	Plan organizativo, tecnológico y operativo.....	68

6.3.1	Aspectos legales y formales.....	68
6.3.2	Aspectos organizativos	69
6.3.3	Aspectos operativos	70
6.3.4	Aspectos tecnológicos.....	72
6.4	Plan financiero	72
6.4.1	Plan de inversiones	72
6.4.2	Proyección de ingresos y gastos.....	73
6.4.3	Cuenta de resultados y flujo de caja provisional.....	75
6.4.4	Presupuesto de tesorería	77
6.4.5	Plan de financiación	78
6.4.6	Análisis y conclusiones	79
7.	Conclusiones	83
8.	Bibliografía	85
9.	Anexos	89

I

Índice de figuras

Figura 1-1. Value global video games market (Clairfield International 2018)	1
Figura 1-2. 2022 Global Games Market. Fuente: (Newzoo 2022)	2
Figura 3-1. A Business Model Typically Consists of Six Components. Fuente: (BCG 2009).....	9
Figura 3-2. Ejemplo de Pop Up de advertising en el videojuego Flappy Bird. Fuente: Aguilar (2014) .	13
Figura 3-3. Pantalla de compra In-Game. Fuente: (Legends, s. f.).....	14
Figura 3-4. Pantalla de compra de la web oficial de Minecraft. Fuente: (Sitio Oficial, 2023)	16
Figura 3-5. Packs de membresía de RuneScape. Fuente: (Get Membership RuneScape, s. f.)	17
Figura 3-6. Ejemplo de acceso al pack mensual de Just Dance. Fuente: Just Dance Unlimited/Just Dance® 2022/Nintendo Switch/Nintendo, s. f.	18
Figura 3-7. Página de descarga de Doom. Fuente: (Conrad, s. f.)	18
Figura 3-8. Tux Paint in-Game. Fuente: (Simply Coding, 2021)	19
Figura 3-9. Pantalla de inicio del juego 0.A.D. Se puede acceder al sistema de donaciones a través del menú del juego. Fuene: (MayorceteGaming, 2019).....	20
Figura 4-1. Logo de Xsolla. Fuente: (Launch, Monetize, And Scale With Xsolla Tools And Services Xsolla, s. f.)	29
Figura 4-2. Pantalla inicial del juego. Fuente: (World Of Warcraft Forums, s. f.)	32
Figura 4-3. Página de descarga de Fortnite en Epic Games. Fuente: (Epic Games, s. f.).....	34
Figura 4-4. Logo GameBiz. Fuente: (GameBiz Consulting Video Gaming Consultants Ad Monetization Services, s. f.)	35
Figura 5-1. Cronograma del trabajo. Fuente: Elaboración propia.....	38
Figura 6-1. Matriz de cliente objetivo. Fuente: Elaboración propia	41
Figura 6-2. Logo Abylight Studios. Fuente: Barcelona y Barcelona (2022b)	43
Figura 6-3. Mapa de empatía de Abylight. Elaboración propia	44

Figura 6-4. Soluciones de monetización. Fuente: Gaming In-App Monetization Platform By Chartboost, 2023.....	50
Figura 6-5. Soluciones de Xsolla para generar ingresos in-game. Fuente: Xsolla Documentation - Consulte Nuestras Guías y Referencias., s. f.-c	51
Figura 6-6. Matriz de las empresas competidoras y Xase en función del servicio personalizado y la especialización en monetización. Fuente: Elaboración propia	53
Figura 6-7. Business Model Canvas de Xase. Fuente: Elaboración propia.....	57
Figura 6-8. Sistema de Funnel de ventas. Fuente: Elaboración propia.....	62
Figura 6-9. Gráficos de contactos con relación a leads y gráfico de clientes en relación a promotores. Fuente: Elaboración propia.	63
Figura 6-10. Unidades vendidas a través de las ventas proactivas (SEM). Fuente: Elaboración propia	66
Figura 6-11. Unidades vendidas en Marketing Orgánico (SEO). Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 6-12. Total Unidades Vendidas por años. Fuente: Elaboración propia.....	67
Figura 6-13. Presupuesto de gastos por años. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 6-14. Gráfico de la cuenta de resultados de Xase. Fuente: Elaboración propia	76
Figura 6-15. Flujo de caja Xase. Fuente: Elaboración propia	77
Figura 6-16. Necesidades de tesorería acumuladas. Fuente: Elaboración propia.....	78
Figura 6-17. Fuentes de Financiación finales. Fuente: Elaboración propia.....	79

Índice de tablas

Tabla 3-1. Revisión de Literatura. Fuente: Elaboración propia.....	8
Tabla 6-1. Comparativa de Pains y Gains. Fuente: Elaboración propia	45
Tabla 6-2. Comparativa de Pains frente a Pain relievers. Fuente: Elaboración propia	46
Tabla 6-3. Comparativa de Gains frente a Gain Creators. Fuente: Elaboración propia	47
Tabla 6-4. Servicios del mercado. Fuente: Elaboración propia.....	53
Tabla 6-5. Análisis competencia y modelo de negocio. Fuente: Elaboración propia.	54
Tabla 6-6. Coste de clientes según el Funnel de Ventas. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 6-7. Presupuesto de marketing anuales. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 6-8. Total de fuentes de financiación inicial. Fuente: Elaboración propia! Error! Marcador no definido.	
Tabla 6-9. Resumen anual de ingresos de Xase. Fuente: Elaboración propia.	74
Tabla 6-10. Análisis del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.....	80
Tabla 6-11. Análisis VAN/TIR. Fuente: Elaboración propia.	81

1. Introducción

Para el desarrollo de cualquier tipo de videojuego siempre existe un componente fundamental que suele pasar desapercibido entre líneas de código y gráficos impresionantes: la monetización.

La monetización se conceptualiza como el proceso estratégico mediante el cual se emplea un recurso o activo de valor con el propósito de generar ingresos financieros (Fred, 2020). Este enfoque implica la transformación de dicho recurso en una fuente directa de obtención de fondos, caracterizando así el aprovechamiento económico de elementos valiosos para generar retorno financiero.

Solo en 2020 el mercado de videojuegos ascendía a los 90.1 mil millones de dólares americanos en el mundo (Clairfield International GmbH, 2018), y 184.4 mil millones en 2022 («Global Games Market Report», 2022). Este fenómeno no es de naturaleza reciente; desde los albores de la industria de los videojuegos, los salones recreativos experimentaron una alta demanda, y la industria alcanzó notables logros en un breve período utilizando los recursos disponibles en ese momento. En 1983, se enfrentó a la célebre Crisis del Videojuego, un período de dos años que se resolvió mediante los lanzamientos continuos de consolas. Durante la década de 1980, las ventas estaban completamente vinculadas al modelo de pago por juego, un aspecto que se abordará en detalle más adelante (Kent, 2016).

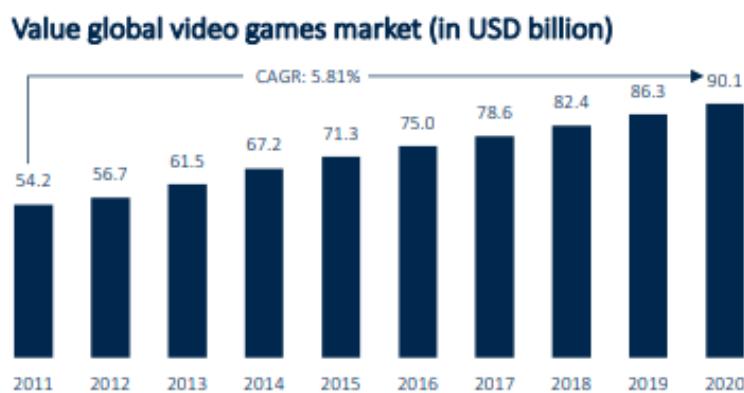


Figura 1-1. Value global video games market (Clairfield International 2018)

En la actualidad, cuatro décadas después, la industria del videojuego ha experimentado una evolución drástica. Aunque diversos artículos de investigación concluyen que los modelos de negocio en la industria están en continua transformación (Osathanunkul 2015), podemos afirmar con certeza que los modelos "free-to-play" están experimentando un crecimiento significativo, principalmente en el sector *mobile*. Cada vez más empresas apuestan por este modelo de negocio, que se alinea con la filosofía de "producto como servicio" (product as a service). Además, observamos un aumento progresivo en la importancia de los bienes digitales como variante del e-commerce y su consolidación en el panorama actual (Frieling, 2013).

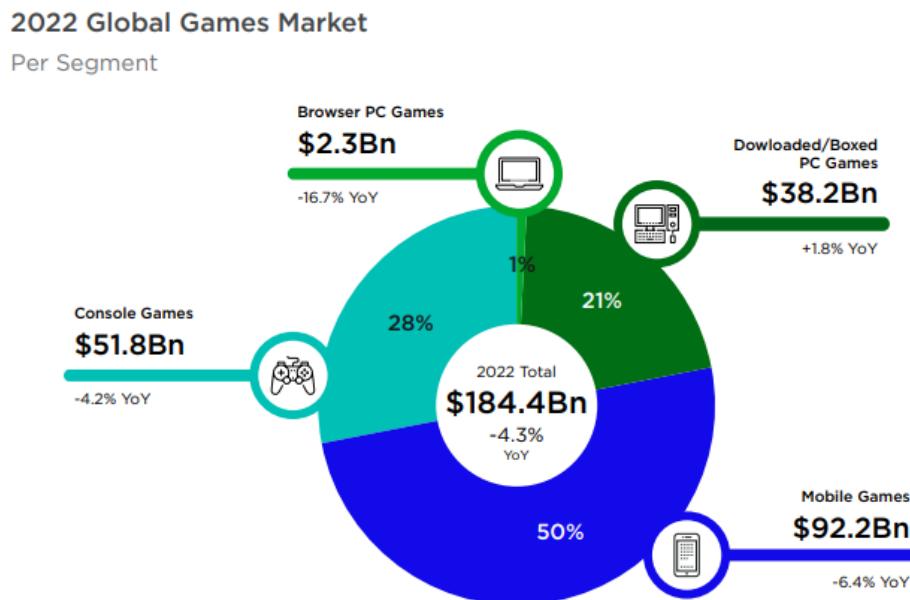


Figura 1-2. 2022 Global Games Market. Fuente: (Newzoo 2022)

En consecuencia, la monetización emerge como un aspecto fundamental vinculado al desarrollo de cualquier videojuego. Este estudio propone examinar y analizar todos los conceptos relevantes para la implementación de sistemas de monetización en videojuegos, considerando la situación actual en el sector español. Como parte de este análisis, se llevará a cabo un estudio de mercado, un análisis de competidores, una exhaustiva exploración de conceptos como Revenue Logic, Revenue Models y Revenue Streams, poniendo especial énfasis en la retención del usuario.

La premisa central de este trabajo radica en la viabilidad del desarrollo de este proyecto, destinado a aplicar recursos en la monetización de videojuegos para otros estudios. En esta tesis, se busca evaluar la rentabilidad y la viabilidad de llevar a cabo dicha iniciativa empresarial mediante un análisis del mercado y el panorama nacional actual, centrado en la monetización de videojuegos que, a pesar de que la monetización juega un papel crucial en la industria de los videojuegos, no se le otorga la relevancia que merece como un sistema fundamental para el rendimiento financiero de la empresa, dado que en numerosas compañías se observa una tendencia a reutilizar al personal o a recurrir a productores y diseñadores que no cuentan con especialización específica en monetización (Game Production Studies, 2021).

2. Objetivos

2.1 Primarios

- Comprender la viabilidad y rentabilidad del proyecto empresarial a partir del desarrollo de un plan de negocio como herramienta.

2.2 Secundarios

- Comprender el mercado objetivo.
- Realizar un estudio de mercado para comprender las necesidades, “*pains*” y “*gains*” del cliente prioritario.
- Desarrollar una propuesta de valor eficaz.
- Análisis de la competencia para entender las ventajas competitivas de la empresa.
- Desarrollar un modelo de negocio sólido e innovador.
- Proyectar las inversiones, ingresos y los gastos del proyecto empresarial.
- Proyectar las necesidades financieras del proyecto empresarial.
- Determinar la rentabilidad y el valor del proyecto empresarial.

3. Marco teórico

3.1 Revisión de literatura

Para la revisión de literatura de este trabajo, se implementó un proceso de filtrado estructurado. Realizamos una búsqueda en Google Scholar utilizando la herramienta Harzing's Publish or Perish 8.9 con los diez nombres clave (keywords): Monetization, Monetization Game, Monetization Video Game, Monetization Model, Monetization Model Game, Revenue Model, Revenue Model Game, Business Model Game y Business Model Video Game.

En la primera fase para filtrar los artículos relevantes, se establecieron los términos clave esenciales relacionados con el tema de investigación, tales como "monetization", "business model" y "monetization game". Para cada búsqueda asociada con estos términos, se recopilaron hasta 200 artículos en una hoja de Excel, ordenados en forma descendente según la cantidad de citas.

En la segunda fase, se aplicó un segundo filtro, marcando los artículos no deseados en rojo en base a criterios como la fecha de publicación (descartando aquellos anteriores a 2004), la relevancia del tema, la condición de pago de los artículos, entre otros.

En la tercera fase priorizamos los artículos con mayor número de citas, ya que esto influye en la relevancia del propio artículo, y descartamos las patentes y nos quedamos con los artículos de *journal*.

Debido a la dificultad de acceder a algunos artículos de pago se ha usado la herramienta sci-hub, donde se han podido conseguir la visualización de algunos artículos. Los que no se ha podido acceder con esta herramienta, también se descartaron y subrayan en rojo.

Finalmente, el último filtro consistió en resaltar en amarillo aquellos artículos potencialmente relevantes u óptimos para la búsqueda de información para este trabajo. Esta decisión se basó en criterios como el título, la fuente, la cantidad de citas, la notoriedad de los autores, entre otros factores. Este proceso resultó en la identificación y utilización de la siguiente cantidad de artículos para cada término clave:

KEYWORD	Estudios cualitativos	Estudios cuantitativos	Artículos utilizados	Artículos descartados	Artículos totales
Monetization	6	0	6	194	200
Monetization Game	10	3	13	51	64
Monetization Video Game	0	0	0	0	0
Monetization Model	1	0	1	62	63
Monetization Model Game	2	0	2	2	4
Revenue Model	0	3	3	197	200
Revenue Model Game	0	0	0	26	26
Business Model Game	1	0	1	199	200
Business Model Video Game	3	0	3	3	6

Total Keywords: 9

Total Artículos utilizados:

29 Total Artículos:

763

Tabla 3-1. Revisión de Literatura. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Modelos de negocio

Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones realizadas por la empresa y el conjunto de consecuencias que derivan de dichas elecciones, es decir, la forma en la que una empresa lleva a cabo su negocio (Ricart, 2009).

Un modelo de negocio se compone de dos elementos esenciales: la propuesta de valor (the value proposition) y el modelo operativo (the operating model). Cada uno de estos elementos se desglosa en tres subelementos, como se ilustra en la figura 3.1 (Lindgård et al. 2009).

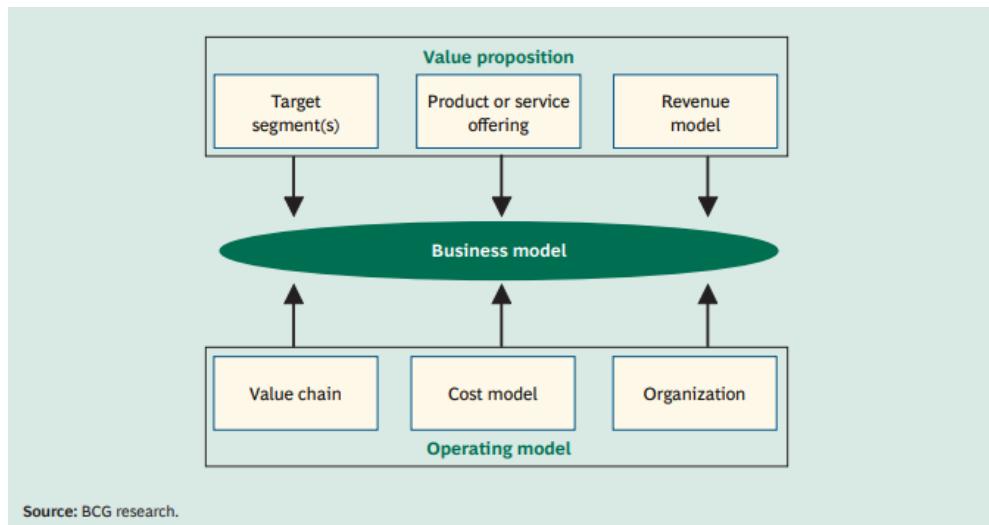


Figura 3-1. A Business Model Typically Consists of Six Components. Fuente: (BCG 2009)

La propuesta de valor aborda la pregunta "¿Qué estamos ofreciendo a quién?" (What are we offering to whom?), mientras que el modelo operativo responde a la pregunta "¿Qué estamos proporcionando a los clientes para satisfacer sus necesidades?" (What are we offering the customers to satisfy their needs?).

3.3 Revenue Logic

Existen cuatro lógicas principales en el ámbito de comercialización de los videojuegos. A continuación, se exponen dichas lógicas en orden de las más genéricas a lo más particular:

- Comercialización de videojuegos. Esta lógica engloba dos elementos que inciden en la lógica de generación de ingresos: los "Games as a Service" (GaaS) y los "Games as a Product" (GaaP).

En el contexto de los "Games as a Service" (GaaS), esta lógica se orienta hacia el cliente, priorizando la satisfacción del cliente y centrándose en

estrategias destinadas a la retención de la clientela. Un aspecto fundamental es la transición de la marca hacia una perspectiva empresarial centrada en el entretenimiento en lugar de posicionarse como simples vendedores de juegos.

En contraposición, los "Games as a Product" (GaaP) se orientan hacia el producto, poniendo énfasis en costes y calidad. Las estrategias se centran en la captación de ventas, contabilidad, así como en la planificación y presupuestos asociados al desarrollo y comercialización del producto.

- Venta de merchandising, cualquier producto relacionado con un videojuego en concreto, como ropa, juguetes, accesorios y otros artículos. Esto ayuda a expandir la marca y a fortalecer a la comunidad.
- Desarrollo y comercialización de Propiedad Intelectual (IP). La gestión de IP es una estrategia clave para el éxito de un producto si consigue venderse a terceros como películas, series, libros y otros medios.
- Organización de eventos, especialmente en el contexto de los esports, pero también en la organización de conferencias, congresos, ferias, charlas, etc.

Para este trabajo centraremos el foco en la comercialización de juegos como GaaS.

3.4 Modelo de ingresos (Revenue Model)

El modelo de ingresos de un desarrollador de videojuegos en particular se percibe como un conjunto de diversos flujos de ingresos utilizados para la apropiación y captura de valor (Klimas 2017).

Existen tres modelos de ingresos que se pueden clasificar en el contexto de los videojuegos: los modelos free to play (F2P), los modelos pay to play (P2P), y los modelos híbridos. La práctica empresarial diferencia a los desarrolladores de videojuegos según los modelos de ingresos y los segmentos de juegos objetivo, por lo que, dentro de estos tres modelos, existen numerosas formas de monetización de los videojuegos (Klimas 2017):

3.4.1 Free to Play (F2P)

En los modelos F2P, la descarga del juego no implica un pago inicial, permitiendo al usuario acceder y jugar de forma gratuita. La monetización de estos juegos se realiza a través de la visualización de anuncios o "ads" en la versión pura del modelo free to play. El enfoque principal radica en ofrecer una experiencia de juego atractiva antes de considerar la monetización. Dado que el juego es gratuito, la adquisición de nuevos usuarios es más accesible, con la posibilidad de aprovechar el marketing viral y orgánico a través de la interacción y recomendación entre jugadores. Este modelo gratuito permite construir una amplia base de usuarios, con el objetivo de fomentar la retención y la participación prolongada del jugador.

En estas circunstancias, el diseño juega un papel absolutamente crucial. Como señaló J. Allen Brack, director de producción de World of Warcraft: *"We didn't make the game to be free-to-play... We would have to rework the game pretty significantly in order to make it free-to-play. It's not something we're currently considering"* (Davidovici-Nora, 2014).

Sin embargo, en la mayoría de los juegos gratuitos se incorporan opciones de compras integradas, lo que permite adquirir de forma opcional bienes adicionales como elementos cosméticos. Cuando un juego gratuito permite la compra de contenido funcional como niveles o modos de juego, este tipo de juegos corresponderían al modelo híbrido, que se dividen en Freemium, Paymium, Shareware, Freeware y Open source.

Ejemplo de monetización de Free to Play:

Los juegos de F2P puros generan ingresos únicamente de los anuncios y están dirigidos especialmente para plataforma móvil, donde ofrece el producto completamente funcional sin coste alguno, aunque algunos F2P pueden incluir opciones de pago para acceder a características de cosmetización o bienes virtuales (virtual goods) (Osathanunkul 2015).

Este tipo de productos dependen estrechamente del diseño y de la retención del jugador. Según la teoría del engagement, cuanto más tiempo dedica un jugador al juego, mayores son las probabilidades de que realice compras de bienes virtuales. Sin embargo, tener éxito con los modelos F2P es un desafío debido a dos desventajas principales: la dificultad para monetizar y la falta de un valor objetivo establecido para los bienes virtuales, lo que queda a discreción del usuario de manera subjetiva (Davidovici-Nora, 2014).

Por lo general, el modelo común de F2P va acompañado de publicidad, la cual desempeña un papel crucial. Dentro de los videojuegos, esta publicidad puede manifestarse mediante anuncios emergentes durante el juego o mediante visualizaciones de anuncios a cambio de "moneda virtual del juego", como monedas en el juego, vidas extra, puntos de experiencia, entre otros. Un ejemplo ilustrativo es Flappy Bird, un juego que logró una rápida viralización en 2013 ofreciendo una experiencia de juego gratuita con integración de publicidad, generando unos ingresos promedio de 50 mil dólares diarios (Tang, 2016).

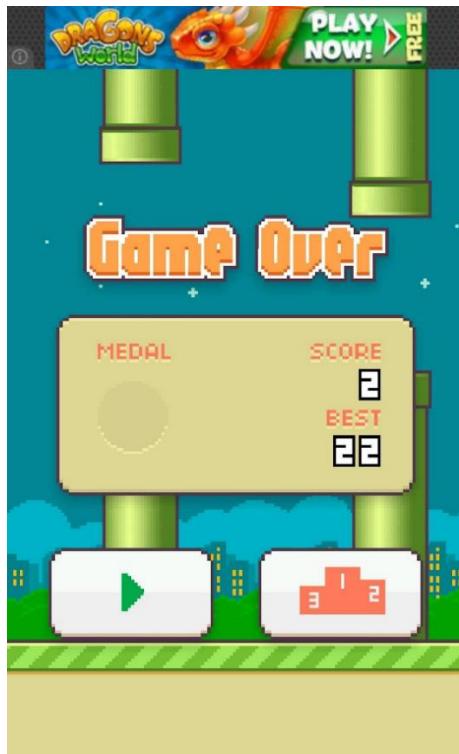


Figura 3-2. Ejemplo de Pop Up de advertising en el videojuego Flappy Bird. Fuente: Aguilar (2014)

Otro ejemplo de F2P lanzado al sector de ordenador sería League of Legends (LoL). Lanzado el 27 de octubre de 2009 por Riot Games como desarrollador y publisher. Inicialmente, League of Legends adoptó un modelo de negocio free-to-play (F2P), donde el juego era gratuito para jugar y los ingresos se generaban principalmente a través de microtransacciones. Estas microtransacciones incluyen la compra de cosméticos (skins), paquetes de campeones, iconos de invocador y otros elementos cosméticos. Con el tiempo, Riot Games ha diversificado sus fuentes de ingresos introduciendo contenido premium como pases de batalla, pases de evento y ofertas exclusivas de tiendas. Además, el juego ha incorporado un sistema de moneda virtual llamado Riot Points (RP), que los jugadores pueden adquirir con dinero real y luego gastar en la tienda del juego. Han experimentado un crecimiento significativo en su base de jugadores desde su lanzamiento en 2009. Si bien Riot Games no publica cifras oficiales de usuarios activos, se estima que el juego cuenta con decenas de millones de jugadores en todo el mundo. League of Legends ha sido uno de los juegos más populares en la escena de los deportes electrónicos (eSports), con numerosos torneos y ligas profesionales que atraen a una media de 173.870

espectadores (*Espectadores Mensuales de Twitch de League Of Legends 2018-2022 | Statista*, 2023). Uno de sus mejores recursos es su constante actualización de contenido, que incluye nuevos campeones, aspectos, modos de juego y ajustes de equilibrio. El juego ha generado una comunidad global apasionada que ha contribuido a su longevidad y éxito continuo (Riot Games, Inc., s. f.).

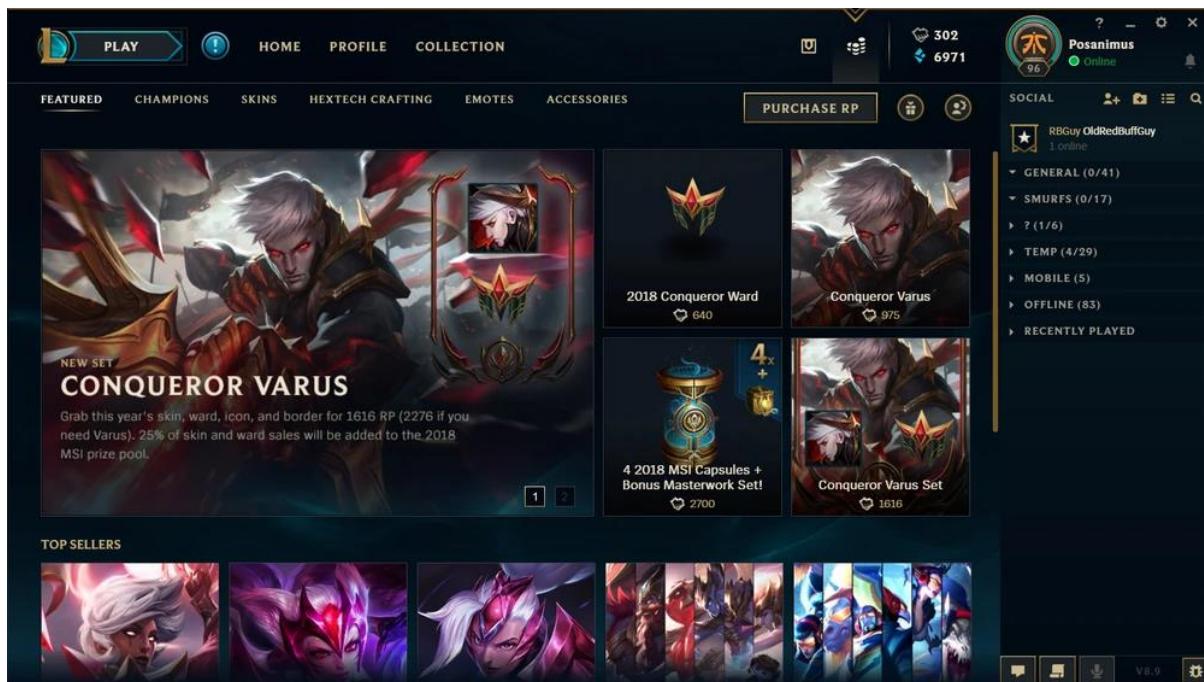


Figura 3-3. Pantalla de compra In-Game. Fuente: (Legends, s. f.)

3.4.2 Paid Version o Pay to Play (P2P)

En los modelos Pay to Play, como su nombre indica, el cliente debe realizar un pago por el juego antes de acceder al contenido funcional del producto (Osathanunkul, 2015). La arquitectura de los Free to Play se fundamenta en el modelo D-M-A-R: Desarrollo, Monetización, Adquisición y Retención: el jugador adquiere el juego, se familiariza con el juego, disfruta de la experiencia y continúa jugando. La estrategia busca generar una demanda colectiva, lo que resalta la importancia de analizar la demanda del cliente. El precio se determina en función de la ventaja competitiva y del precio de los competidores y referentes. El cálculo se basa en la fórmula (costos de producción y marketing + margen) / precio medio del mercado = tamaño rentable del mercado objetivo.

Ejemplo de videojuegos P2P

Minecraft:

Minecraft fue lanzado oficialmente el 18 de noviembre de 2011 por Mojang Studios y más tarde fue adquirido por Microsoft en 2014, convirtiéndose en parte de Xbox Game Studios.

El juego ha experimentado diferentes formas de monetización a lo largo de los años. Inicialmente, el juego se vendía como un producto de pago único, lo que significa que los jugadores debían comprar el juego una vez para acceder a todas sus funciones. Posteriormente, se introdujeron versiones para diferentes plataformas, incluyendo PC, consolas y dispositivos móviles, cada una con su propio modelo de pago. Además, Minecraft ha aprovechado la monetización a través de la venta de contenido adicional, como skins, paquetes de texturas, mundos y expansiones temáticas. En 2020, Mojang Studios también introdujo Minecraft Marketplace, una plataforma donde los creadores pueden vender sus propios contenidos y mods a la comunidad de jugadores, con Mojang recibiendo una parte de los ingresos generados.

Minecraft ha alcanzado una popularidad masiva y cuenta con una base de jugadores extremadamente grande y diversa en todo el mundo. Se estima que ha vendido más de 200 millones de copias en todas las plataformas y tiene decenas de millones de jugadores activos mensuales. El juego ha sido especialmente popular entre los niños y adolescentes, así como en comunidades de jugadores creativos y entusiastas de la construcción.

Número de ventas acumulativas Minecraft es de 300 millones en el año 2023 (Minecraft Total Sales 2023 | Statista, 2023).



Figura 3-4. Pantalla de compra de la web oficial de Minecraft. Fuente: (Sitio Oficial, 2023)

3.4.3 Híbrido

Freemium

El modelo freemium es el menos utilizado en videojuegos, pero se emplea en otros productos de software, como en plataformas de streaming (Netflix), servicios de música y video (Spotify), así como en diversas herramientas y aplicaciones digitales, como servicios de almacenamiento en la nube (Dropbox), aplicaciones de productividad (Evernote) o software de edición de fotos y videos (Canva). Consiste en ofrecer una versión gratuita de dicho producto y ofrecer una o más versiones completas que se adquiere a partir de pagar mensualmente por este producto completo.

Uno de los escasos ejemplos de este modelo de monetización se encuentra en el juego RuneScape es un MMORPG desarrollado por Jagex y disponible para ordenadores y smartphones. El juego permite adquirir una membresía con tres distintas cuotas de pago, en las que el usuario adquiere recompensas mensuales,

armaduras para los personajes, una oportunidad extra para derrotar el *boss* final, una mascota del juego, monedas, llaves, accesos VIP, etc.

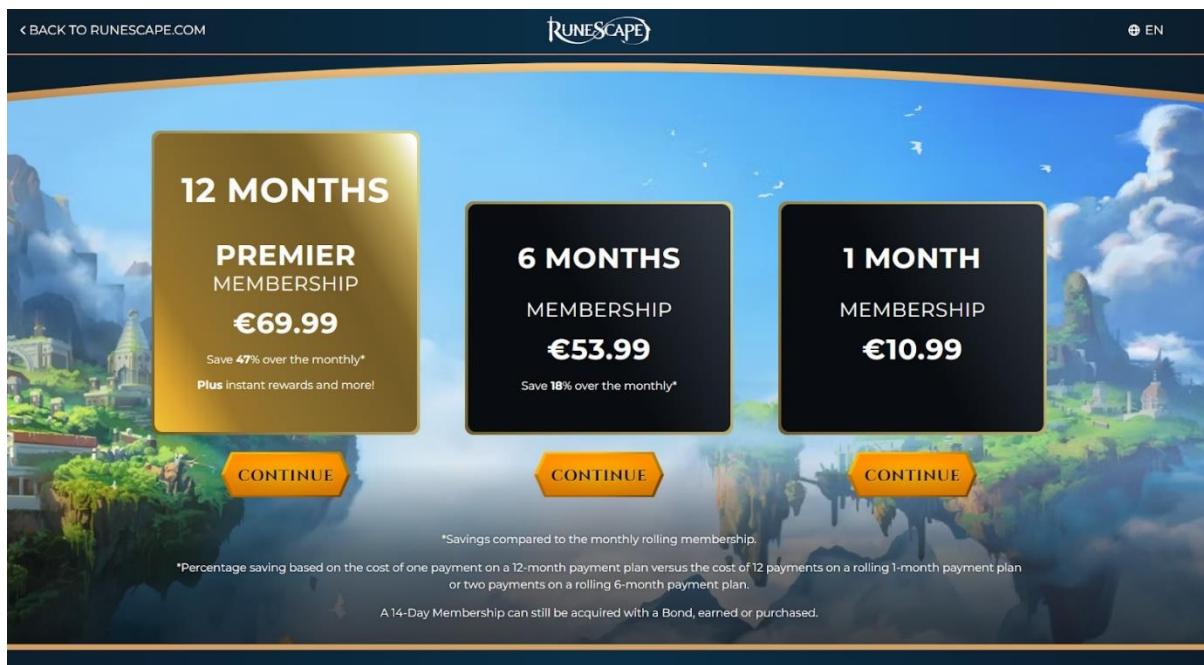


Figura 3-5. Packs de membresía de RuneScape. Fuente: (Get Membership | RuneScape, s. f.)

Paymium

Este modelo se caracteriza por la combinación de un juego de pago con la posibilidad de adquirir contenido jugable adicional, que no son únicamente mejores estéticas. Este enfoque ha ganado bastante popularidad y se ha implementado en títulos muy populares como World of Warcraft, Animal Crossing, Just Dance o The Sims 4 antes de que adoptaran el juego base como gratuito.

En el ejemplo de Just Dance, un juego de baile que recoge los movimientos del jugador gracias a la tecnología de los joysticks de Nintendo Switch, Ubisoft lanza un juego de esta saga anualmente, donde además se puede adquirir distintos paquetes de suscripción para acceder a más de 500 canciones fuera del catálogo gratuito.

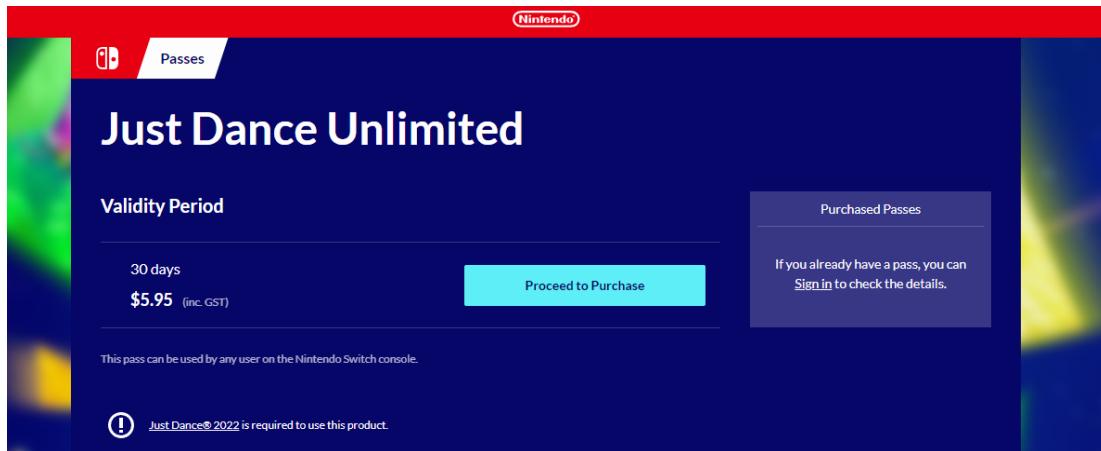


Figura 3-6. Ejemplo de acceso al pack mensual de Just Dance. Fuente: Just Dance Unlimited/Just Dance® 2022/Nintendo Switch/Nintendo, s. f.

Shareware

El modelo shareware implica la posibilidad de acceder a una versión gratuita limitada en el tiempo del videojuego. Su finalidad es persuadir a los jugadores para que adquieran la versión completa y funcional del producto a través de un pago peer-to-peer (P2P). Este enfoque también se conoce como Demo (Osathanunkul 2015). Un ejemplo para este caso sería el videojuego “Doom”, un juego de disparos en primera persona desarrollado por id Software en la década de 1990 que permite a los jugadores jugar los primeros niveles de forma gratuita, pero requiere una compra para acceder al juego completo.



Figura 3-7. Página de descarga de Doom. Fuente: (Conrad, s. f.)

Freeware

El freeware consiste en un producto completamente funcional y gratuito, aunque sin acceso al código fuente para los usuarios, y con una utilización restrictiva en cuanto a los derechos de uso (Osathanunkul 2015). Un ejemplo de freeware es "Tux Paint", un programa de dibujo dirigido a niños. Tux Paint se distribuye de forma gratuita y los usuarios pueden descargarlo y utilizarlo sin costo alguno. La generación de beneficios mediante este modelo se logra mediante diversas vías, incluyendo donaciones, la prestación de servicios de soporte técnico y la venta directa del software, como por ejemplo, empresas como Intel y AMD, que utilizan el modelo Open Source en sus productos, obtienen beneficios principalmente mediante la comercialización de sus procesadores (León, 2023b).



Figura 3-8. Tux Paint in-Game. Fuente: (Simply Coding, 2021)

Open Source

El open source, contrariamente al modelo Freeware, es un modelo que se basa en el código abierto, distribuyendo el software junto con su código fuente, lo que permite a los usuarios copiar, modificar y distribuir el código sin coste alguno (Osathanunkul 2015). "0 A.D." es un juego de estrategia en tiempo real de código abierto que se

puede descargar y jugar de forma gratuita. Además, el código fuente del juego está disponible para que los usuarios lo modifiquen y contribuyan al desarrollo del juego.



Figura 3-9. Pantalla de inicio del juego 0.A.D. Se puede acceder al sistema de donaciones a través del menú del juego. Fuente: (MayorceteGaming, 2019).

3.5 Revenue Streams

Existen dos modelos de revenue Streams: Business To Business (B2B) y Business to Customer (B2C). El modelo B2B se centra en transacciones comerciales entre empresas, donde una empresa proveedora ofrece productos o servicios a otras empresas como clientes. En este contexto, la generación de ingresos se basa en acuerdos contractuales, suscripciones, licencias de software, servicios de consultoría u otros servicios especializados, adaptados a las necesidades y demandas del cliente empresarial.

Por otro lado, el modelo B2C se orienta a la relación entre la empresa y el consumidor final. Aquí, la generación de ingresos se deriva principalmente de la venta directa de productos o servicios al consumidor.

En ambos modelos, la efectividad radica en comprender las necesidades y preferencias de los clientes, así como en ofrecer valor agregado y experiencias satisfactorias que impulsen la lealtad y la rentabilidad a largo plazo.

En consonancia con nuestro modelo de negocio, optaremos por la implementación de un sistema de Business to Business (B2B), dado que nuestro público objetivo son otras entidades empresariales que buscan maximizar la rentabilidad de sus productos. En esta perspectiva, el servicio que proporcionamos se estructura mediante contratos específicos, los cuales establecen un período de tiempo y las acciones a llevar a cabo según las características del producto y las necesidades identificadas por nuestro cliente.

3.6 Desarrollo de un Sistema de monetización eficaz

3.6.1 Modelo teórico concreto

En esta fase, introducimos un modelo de monetización eficaz que servirá como base para la consultora. Para lograrlo, resulta imperativo identificar y responder a las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Qué se monetiza?

Para iniciar el proceso de monetización, es imperativo contemplar qué elementos se pretenden monetizar. Este análisis implica considerar la lógica y el modelo de ingresos, comprendiendo las necesidades que se satisfacen, la propuesta de valor, la gestión de la escasez, el costo de cambio y la aversión a la pérdida, donde se reconoce que "la perspectiva de perder algo tiene un peso mayor en nuestra toma de decisiones que la perspectiva de ganar algo" (Engelstein, 2013, p.6). Por ende, el aspecto clave en el que se debe centrar la monetización es la necesidad, especialmente en relación con el público objetivo específico. El psicólogo Henry Murray propuso la teoría de "Explorations in Personality" en 1938, en la cual identifica cinco tipos de necesidades distintas, relacionadas con este aspecto: materiales, de poder, de afecto, de ambición y de información. En el contexto de esta

teoría, se puede establecer una conexión entre estas necesidades y el diseño de un juego con el objetivo de atraer al jugador.

Es común observar que los juegos recompensan a los jugadores a través de la satisfacción de las necesidades materiales. Por ejemplo, adquirir materiales, construir, ordenar y organizar, así como retener y acumular objetos, son estrategias utilizadas en juegos de simulación, juegos de agricultura, y gestión de recursos, entre otros. Estas dinámicas de juego se alinean con la satisfacción de las necesidades materiales identificadas por Murray en su teoría de la personalidad.

- ¿A quién va dirigido?

La identificación del cliente se concibe a partir de diversas premisas, entre las cuales se destaca la clasificación basada en el grado de monetización, es decir, el tipo de cliente se segmenta en función de la cantidad que habitualmente invierte en un juego, categorizándolos como Whales, Dolphins, Minnows y Free loaders.

Otra premisa relevante es la consideración de los intereses del jugador, dividiéndolos en cuatro categorías que dependen de su conducta y forma de interactuar en el juego: Killers, Explorers, Socializer y Achievers.

Asimismo, la orientación puede basarse en el grado de interacción social, evaluando cómo se relacionan con otros jugadores, donde se distinguen (de más a menos sociales): Evangelists, Sociables, Reluctant y Asocial.

Por último, se contempla la monetización en función del grado de uso o compromiso, es decir, la dedicación temporal e incluso la profesionalidad aplicada al juego. Esta clasificación abarca a los Professionals, Hardcore, Midcore y Casual.

- ¿Cómo se lleva a cabo la monetización?

Se lleva a cabo un análisis detallado de aspectos relacionados con los modelos de ingresos, como el precio cerrado en el caso de los juegos gratuitos (Free to Play,

F2P), así como los embudos de venta (Funnel de Venta, F2P). Se examinan también los diversos tipos de mecánicas de monetización, incluyendo aquellas de índole funcional, hedónica, social y económica. Resulta de suma relevancia alinear el diseño de la monetización con la estructura del "core loop" del juego y la pirámide de monetización para mantener la coherencia y preservar el valor del cliente. Asimismo, se destaca la importancia de evaluar los conceptos de "related" y "distressed monetization" en relación con el juego.

4. Referentes

En esta sección, se lleva a cabo un análisis y descripción de empresas cuyo modelo de negocio guarda similitud con el planteado en el trabajo. Estas empresas se centran fundamentalmente en asistir a estudios de desarrollo de videojuegos u otro software para alcanzar el éxito en sus productos mediante estrategias de monetización, retención de usuarios, y otros servicios relevantes.

La clasificación se dividirá en dos categorías principales: referentes nacionales e internacionales y competencia directa e indirecta.

4.1 Referentes nacionales

Ninguno de los competidores origina su fundación en España ni mantiene oficinas exclusivamente en el país. Asimismo, las pocas empresas que sí tienen presencia física en España tienden a ofrecer modelos de negocio más genéricos, dirigidos al software en general. Por tanto, la empresa en cuestión representaría un precedente y una iniciativa pionera en el ámbito español al ofrecer servicios específicos de monetización para estudios de videojuegos, lo que podría otorgarle una ventaja competitiva.

4.2 Referentes internacionales

4.2.1 Iron Source

Fundada en 2010 y con sede en Tel Aviv, Israel, IronSource (IS) se erige como referente en el ámbito de la tecnología publicitaria y monetización, especialmente en el segmento de aplicaciones móviles y juegos digitales. La empresa desempeña un papel crucial en la optimización de estrategias digitales para desarrolladores.

Sus servicios esenciales serían:

Monetización: IS despliega soluciones integrales destinadas a permitir a los desarrolladores maximizar sus ingresos a través de tácticas efectivas de publicidad y monetización.

Publicidad: La plataforma publicitaria de la empresa facilita la promoción de aplicaciones y juegos, y establece conexiones entre desarrolladores y usuarios mediante anuncios pertinentes y personalizados.

Analítica: La empresa dispone de herramientas analíticas que posibilitan a los desarrolladores comprender a fondo el rendimiento de sus aplicaciones y el comportamiento de sus usuarios. Esto facilita la optimización de estrategias tanto de monetización como de retención de usuarios.

Publishing: Contribuye a la publicación de nuevas aplicaciones y juegos mediante recomendaciones personalizadas, consiguiendo un impacto positivo en la retención y participación del usuario.

Modelo de Negocio:

IS opera principalmente bajo un modelo de ingresos compartidos con los desarrolladores, generando ingresos mediante comisiones asociadas a servicios de publicidad y monetización ofrecidos:

- Monetización a través de Ingresos Compartidos: La empresa comparte ingresos con los desarrolladores. Esto implica que la empresa percibe comisiones basadas en los ingresos generados por las estrategias de publicidad y monetización implementadas en las aplicaciones y juegos de los desarrolladores asociados.
- Plataforma Publicitaria Integral: El modelo de negocio de IS radica en su plataforma publicitaria, que facilita la promoción de aplicaciones y juegos. Al conectar de manera efectiva a desarrolladores con usuarios potenciales, la empresa genera ingresos mediante la exhibición de anuncios relevantes y personalizados.

- Soluciones Analíticas para la Optimización: Proporciona herramientas analíticas avanzadas que permiten a los desarrolladores comprender de manera exhaustiva el rendimiento de sus aplicaciones. Este componente es esencial para optimizar las estrategias de monetización y retención de usuarios, contribuyendo así al éxito a largo plazo de los productos digitales asociados.
- Enfoque en la Retención de Usuarios: Ofrece servicios y estrategias específicas para mejorar la retención y participación del usuario, lo cual influye directamente en la eficacia de la monetización a lo largo del tiempo.
- Diversificación de Servicios: Además de la monetización y la publicidad, destaca por su capacidad para diversificar sus servicios. Esto incluye el descubrimiento de contenido mediante recomendaciones personalizadas, lo cual no solo amplía su alcance, sino que también fortalece su posición como socio integral para los desarrolladores.
- Adaptabilidad a Diferentes Modelos de Negocio: Versatilidad al adaptarse a diversos modelos de negocio dentro del ecosistema de aplicaciones y juegos. Su capacidad para trabajar con diferentes estructuras y estrategias respalda su posición como un facilitador confiable para desarrolladores con necesidades y objetivos diversos.
- Colaboración Estratégica: Al asociarse estrechamente con desarrolladores, la empresa busca establecer relaciones a largo plazo que beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores.

4.2.2 Xsolla

Xsolla, fundada en 2010 y con sede en Los Ángeles, California, se ha consolidado como una empresa líder en servicios de pago y monetización para la industria global de videojuegos y aplicaciones digitales. Su enfoque se centra en proporcionar soluciones integrales que abarcan desde la gestión de pagos hasta herramientas analíticas avanzadas, convirtiéndola en una figura destacada en el ecosistema de la monetización digital.

Sus servicios abarcan desde la gestión integral de pagos hasta estrategias de monetización adaptadas a diversos modelos de negocio, destacando por su versatilidad. La empresa proporciona una plataforma analítica avanzada para la toma de decisiones estratégicas y garantiza una experiencia positiva para el usuario durante el proceso de pago. Xsolla se distingue por colaboraciones estratégicas y el cumplimiento riguroso de normativas y estándares de seguridad, consolidándose como un socio integral para desarrolladores y empresas en la optimización del rendimiento financiero en la industria de videojuegos.

Modelo de negocio:

- Servicios de Monetización Integral: ofrece una gama completa de servicios de monetización que abordan aspectos cruciales como la gestión de pagos, suscripciones y otros elementos clave para maximizar los ingresos de los desarrolladores.
- Plataforma de Pago y Gestión Financiera: proporciona una plataforma de pago robusta que simplifica y asegura transacciones en la industria global de videojuegos, facilitando una gestión financiera integral.
- Adaptabilidad a Diferentes Modelos de Negocio: destaca por su capacidad para adaptarse a diversos modelos de negocio, desde microtransacciones hasta modelos de suscripción, brindando flexibilidad a los desarrolladores.
- Herramientas Analíticas Avanzadas: Incorpora herramientas analíticas avanzadas para ofrecer información detallada sobre el rendimiento financiero y las tendencias de consumo, apoyando la toma de decisiones estratégicas.
- Enfoque en la Experiencia del Usuario: Reconociendo la importancia de la experiencia del usuario, Xsolla garantiza transparencia, facilidad de uso y seguridad para brindar una experiencia positiva durante el proceso de pago y monetización.
- Colaboraciones Estratégicas y Alianzas: busca fortalecer su posición como socio integral mediante colaboraciones estratégicas con desarrolladores y otras entidades de la industria.

- Cumplimiento Normativo y Seguridad: Xsolla sigue estándares rigurosos de cumplimiento normativo y seguridad para garantizar la confidencialidad e integridad de las transacciones financieras.



Figura 4-1. Logo de Xsolla. Fuente: (Launch, Monetize, And Scale With Xsolla Tools And Services | Xsolla, s. f.)

4.2.3 Newzoo

Newzoo, establecida en 2007 y con sede en Ámsterdam, Países Bajos, se posiciona como una empresa líder en investigación y análisis de mercado en la industria de los videojuegos y deportes electrónicos. Su enfoque se centra en proporcionar información estratégica y datos precisos para respaldar la toma de decisiones en el ámbito digital.

Dentro de los servicios que proporciona la entidad se encuentran:

- Investigación de Mercado Especializada: ofrece servicios de investigación de mercado especializados en la industria de los videojuegos y deportes electrónicos. Esto incluye análisis de tendencias, proyecciones de mercado y evaluaciones de audiencia.
- Datos Precisos y Analíticos: proporciona datos precisos y analíticos sobre la audiencia, ingresos, y tendencias en el mercado de videojuegos. Estos datos sirven como recurso fundamental para empresas y desarrolladores en la formulación de estrategias.

- Consultoría para el desarrollo: dispone de un equipo de desarrolladores y *publishers* que ofrecen mentoría en aspectos relacionados especialmente con el comportamiento de los usuarios.
- Informes Personalizados: ofrece informes personalizados adaptados a las necesidades específicas de sus clientes. Estos informes abarcan desde análisis de mercado hasta evaluaciones detalladas de segmentos específicos de la industria. Un ejemplo son los análisis proporcionados a los informes del libro Blanco de los videojuegos.
- Participación en Eventos y Conferencias: la empresa participa activamente en eventos y conferencias de la industria, contribuyendo a la generación de conocimiento y *networking* en el ámbito de los videojuegos y deportes electrónicos.

All the games data you need.

Click to see the data we cover for your target markets!

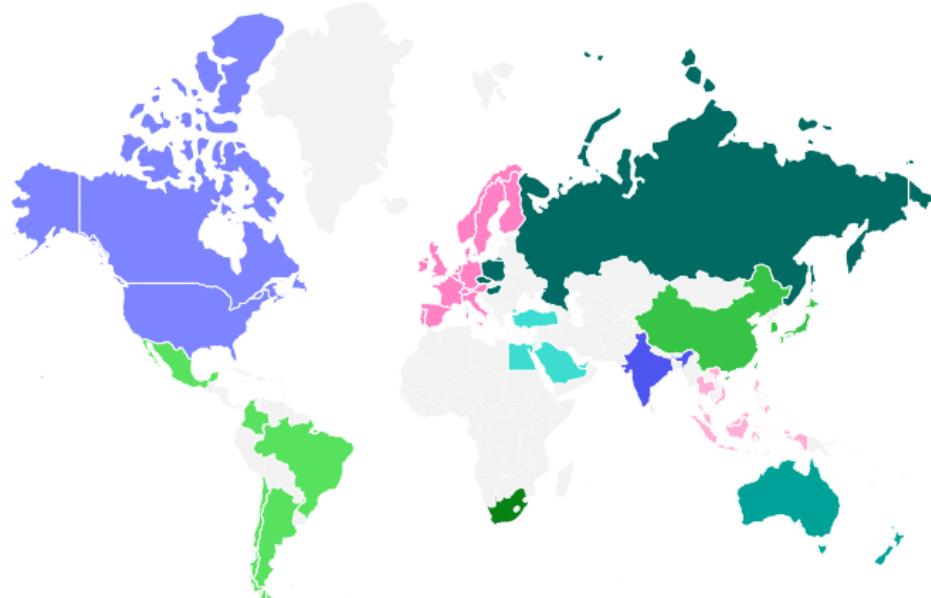


Figura 4.1. Servicios Newzoo a nivel global. Fuente: (Newzoo 2022)

Modelo de Negocio:

Su modelo de negocio se basa en la venta de servicios de investigación de mercado y datos analíticos a empresas, desarrolladores y otras entidades relacionadas con la industria de los videojuegos. A través de sus suscripciones, informes personalizados y participación en eventos, la empresa genera ingresos y establece su posición como una fuente confiable de información estratégica.

4.3 Referentes en sistemas de monetización

Se realiza un análisis exhaustivo de diversos videojuegos que han implementado modelos de ingresos de notable interés, los cuales sirven como referentes del éxito alcanzado a nivel mundial. En este análisis se examinan detalladamente las estrategias adoptadas y los puntos fuertes de dichos modelos.

4.3.1 Word of Warcraft (WoW)

Año y lugar de lanzamiento: el 23 de noviembre de 2004 en Irvine, California.
Desarrollador: El juego fue desarrollado por Blizzard Entertainment.
Publisher: Blizzard Entertainment (auto publishing).

Inicialmente, World of Warcraft (Wow de ahora en adelante) utilizaba un modelo de suscripción mensual, donde los jugadores pagaban una tarifa mensual para acceder al juego. Con el tiempo, el juego ha evolucionado su sistema de monetización para incluir expansiones pagadas, microtransacciones en forma de servicios adicionales y elementos cosméticos, así como una tienda en línea donde se pueden adquirir artículos virtuales.

Wow ha sido uno de los juegos de rol multijugador masivos en línea (MMORPG) más populares y exitosos de todos los tiempos. Durante su apogeo en la década de 2010, alcanzó un máximo de más de 12 millones de suscriptores en todo el mundo. Aunque el número de suscriptores ha disminuido desde entonces, el juego sigue siendo uno de los MMORPG (Massive Multiplayer Online Role Playing Game) más

jugados con una base de jugadores activa y comprometida dado que también ha influido en la cultura popular en general. Ha generado una comunidad de jugadores apasionada y ha inspirado libros, cómics, películas y otros medios de entretenimiento basados en su rica historia y universo ficticio.

Por consiguiente, los ingresos y beneficios que Wow ha generado a Blizzard han sido en función de un modelo híbrido, esencialmente por las suscripciones mensuales, las ventas de expansiones, los servicios adicionales y las microtransacciones.

Desde un análisis subjetivo, se puede observar que la empresa ha demostrado habilidad para capitalizar sus recursos y desarrollar múltiples estrategias destinadas a atraer y retener a los jugadores de manera inteligente. Este éxito se ve especialmente reflejado en la sólida comunidad de seguidores que ha generado alrededor de su propiedad intelectual.



Figura 4-2. Pantalla inicial del juego. Fuente: (World Of Warcraft Forums, s. f.)

4.3.2 Fortnite

Año y lugar de lanzamiento: Fortnite fue lanzado inicialmente en julio de 2017 como un juego de acceso anticipado, y su modo de juego Battle Royale se lanzó en septiembre de 2017. En Cary, Carolina del Norte, Estados Unidos. Desarrollado por Epic Games. Publicado por Epic Games (auto publishing).

Fortnite ha experimentado una evolución significativa en su sistema de monetización desde su lanzamiento. Inicialmente, el juego se ofreció como un título de acceso anticipado con un modelo de pago para acceder al juego completo, que incluía el modo "Salvar el mundo". Sin embargo, el modo Battle Royale, que se agregó más tarde, adoptó un enfoque de juego gratuito con compras opcionales dentro del juego, como skins, bailes y pases de batalla. Ha logrado un éxito masivo y ha atraído a millones de jugadores en todo el mundo. Es especialmente popular entre los jugadores más jóvenes y ha construido una comunidad de seguidores leales que participan regularmente en eventos en el juego, competiciones y transmisiones en vivo. En efecto, según Statista, Fortnite fue catalogado como el juego "más transmitido en streaming", es decir, el título que acumuló la mayor cantidad de horas de contenido emitido en la plataforma Twitch durante el año 2023, superando a juegos como Valorant y Call of Duty (Statista, 2023c).

Fortnite no solo ha sido un éxito comercial, sino que también ha tenido un impacto significativo en la cultura popular. Ha sido objeto de numerosas referencias en películas, programas de televisión y música, y ha influenciado la forma en que se desarrollan y comercializan otros videojuegos. Además, ha sido pionero en la integración de eventos en el juego en tiempo real, como conciertos virtuales y estrenos de películas.

Se trata de otro modelo híbrido: el freemium y ha sido innovador en su enfoque de la retención de jugadores, ofreciendo constantemente contenido nuevo y emocionante, como temporadas temáticas, desafíos semanales y colaboraciones con marcas populares. Además, ha utilizado eventos en el juego, como el agujero negro que precedió al lanzamiento del Capítulo 2, para generar anticipación y mantener el interés de la comunidad de jugadores.

Fortnite ha demostrado ser enormemente rentable para Epic Games, generando miles de millones de dólares en ingresos a través de sus ventas de contenido en el juego y colaboraciones con marcas. Su modelo freemium ha establecido un estándar en la industria de los videojuegos y ha demostrado el potencial lucrativo de ofrecer juegos gratuitos con microtransaccionesopcionales.



Figura 4-3. Página de descarga de Fortnite en Epic Games. Fuente: (Epic Games, s. f.)

4.4 Competencia directa

4.4.1 GameBiz Consulting

GameBiz Consulting, fundada en 2018, es una firma especializada en consultoría estratégica para la industria de videojuegos. Con sede en Belgrad, Serbia, la empresa se posiciona como un socio clave para estudios de desarrollo y empresas del sector, ofreciendo servicios consultivos centrados en la optimización de estrategias empresariales para el crecimiento y éxito de sus proyectos.

La empresa ofrece servicios de consultoría estratégica, brindando asesoramiento experto en áreas clave como desarrollo de negocios y gestión financiera, proporciona soluciones específicas para la monetización de videojuegos, incluyendo la identificación de modelos de ingresos efectivos, estrategias de precios y optimización de flujos de ingresos, y realiza análisis de viabilidad para nuevos proyectos, relacionados con la demanda del mercado, la viabilidad financiera y las tendencias del sector para respaldar la toma de decisiones informada.

El modelo de negocio se basa en la prestación de servicios de consultoría estratégica a empresas de la industria de videojuegos. A través de contratos de consultoría, la firma genera ingresos al proporcionar asesoramiento especializado,

estrategias personalizadas y soluciones adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes.

La propuesta de valor se formula como "We help gaming studios grow their business" (Ayudamos a los estudios de juegos a hacer crecer sus negocios), reflejando su compromiso con la expansión y fortalecimiento de los estudios de desarrollo de videojuegos. La empresa ha colaborado con prominentes entidades de la industria, entre las que se incluyen Madbox, Tiny Bytes, Tangelo Games y Space Ape, consolidando así su presencia y reconocimiento en el sector.



Figura 4-4. Logo GameBiz. Fuente: (GameBiz Consulting | Video Gaming Consultants | Ad Monetization Services, s. f.)

4.5 Competencia indirecta

4.5.1 Chartboost

Chartboost, establecida en 2011 y con sede en San Francisco, se erige como una empresa líder en el ámbito de la monetización y publicidad en la industria de videojuegos. Su presencia global y enfoque centrado en el desarrollo de soluciones publicitarias específicas para juegos la posicionan como un actor clave en este segmento de mercado.

Servicios Ofrecidos:

- Chartboost ofrece una plataforma integral de publicidad diseñada específicamente para juegos, permitiendo a los desarrolladores optimizar la

monetización a través de anuncios in-game y estrategias publicitarias personalizadas.

- Facilita la monetización in-app mediante la integración de anuncios en juegos, maximizando así las oportunidades de ingresos para los desarrolladores.
- Capacidad de segmentación de audiencia, permitiendo a los desarrolladores llegar a usuarios específicos con anuncios relevantes, optimizando la efectividad de las campañas.
- Proporciona herramientas analíticas avanzadas que permiten a los desarrolladores realizar un seguimiento detallado del rendimiento de las campañas publicitarias, facilitando la toma de decisiones informada.

Modelo de Negocio:

El modelo de negocio de Chartboost se fundamenta en ofrecer servicios de publicidad y monetización a desarrolladores de videojuegos. A través de acuerdos y contratos con estudios de desarrollo, la empresa genera ingresos al proporcionar acceso a su plataforma publicitaria y herramientas analíticas especializadas.

5. Diseño metodológico

Se llevará a cabo el objetivo de este trabajo a partir del plan de empresa que se expone en los apartados a continuación. Para llevarlo a cabo, se analiza el mercado objetivo, soluciones de segmentación, estimaciones de ingresos.

Las fuentes se amplían a documentación no académica con el fin de ampliar los conocimientos, recurrir a otros recursos como artículos o estadísticas, y en el mayor de los casos de análisis se basa en estimación debido a la carencia de información en dicho campo.

Las limitaciones potenciales se encuentran en la complejidad para acceder a datos de mercado a escala global, la existencia de fuentes de información a veces contradictorias, la presencia de información desactualizada en documentos antiguos debido a la constante evolución tecnológica y del mercado, y especialmente, en la introducción de un modelo de negocio innovador que establece un nuevo paradigma en el contexto nacional.

5.1 Cronograma

CRONOGRAMA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

TASK TITLE	TASK COMPLETE	SEPTIEMBRE	ASIGNACIÓN			ANTE PROYECTO			ENERO
			OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE				
PLANIFICACIÓN	100%								
INVESTIGACIÓN	100%								
INTRODUCCIÓN	100%								
REFERENTES	100%								
OBJETIVOS	100%								
MARCO TEÓRICO	100%								
METODOLOGÍA	100%								
REFERENCIAS	100%								
PLAN DE EMPRESA	100%								
CONCLUSIONES	100%								
PREPARACIÓN DEFENSA	70%								
DEFENSA	0%								

TASK TITLE	TASK COMPLETE	MEMORIA		INTERMEDIA		ENTREGA FINAL			JUNIO
		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO				
PLANIFICACIÓN	100%								
INVESTIGACIÓN	100%								
INTRODUCCIÓN	100%								
REFERENTES	100%								
OBJETIVOS	100%								
MARCO TEÓRICO	100%								
METODOLOGÍA	100%								
REFERENCIAS	100%								
PLAN DE EMPRESA	100%								
CONCLUSIONES	100%								
PREPARACIÓN DEFENSA	70%								
DEFENSA	0%								

Figura 5-1. Cronograma del trabajo. Fuente: Elaboración propia

6. Resultados

6.1 Plan estratégico

6.1.1 Estudio de mercado

La empresa propuesta es una consultoría especializada en la monetización de videojuegos, destinada a optimizar la rentabilidad de los productos de otras empresas del sector. Tenemos un enfoque de valores en la innovación, la integridad y la colaboración, y ofrecemos servicios que incluyen análisis del mercado y estudio de casos, desarrollo de estrategias de ingresos y diseño de modelos de negocio personalizados y adaptados a cada cliente, con soluciones que fomenten el éxito y la rentabilidad en el mercado altamente competitivo de los videojuegos.

Para el siguiente plan de empresa, resulta necesario primeramente describir, medir y conocer en detalle nuestro mercado objetivo. Para eso realizaremos un breve estudio de mercado, a partir de fuentes secundarias de información y estimaciones que permitan realizar una segmentación del mercado, considerando que el cliente objetivo es una entidad empresarial, y no un perfil de usuario individual.

La primera segmentación podría enfocarse entre las empresas dedicadas al desarrollo de videojuegos a nivel mundial y aquellas que se dedican al publishing.

Debido a la imposibilidad de obtener una cifra precisa sobre el número exacto de empresas dedicadas al desarrollo de videojuegos, debido a la naturaleza dinámica y en constante evolución del sector, se procede a una estimación basada en una revisión de varias fuentes y datos disponibles que oscilan entre los 10,000 y 15,000 estudios de desarrollo de videojuegos en todo el mundo; se reportan alrededor de 4,600 estudios en Europa (European Game Developers Federation (EGDF) Supported by Interactive Software Federation of Europe (ISFE), s. f.), 1,365 en Asia (Asia-Pacific (APAC) Video Games Companies, s. f.) y aproximadamente 2,800 en Estados Unidos (Statista, 2023b). A partir de esta revisión y considerando estos datos continentales, se estima que el número global de empresas de desarrollo de

videojuegos se sitúa en torno a las 12,000 empresas. Y un total de 20.000 empresas se dedican al publishing en el ámbito de software a nivel mundial (Software Publishers - Vertical IQ, 2022).

En consecuencia, se dispone de una segmentación inicial que abarca un conjunto de 32,000 empresas dedicadas al desarrollo y publishing de videojuegos.

Debido a la limitada disponibilidad de información sobre los precios de la competencia, nuestra estimación inicial se basa en el valor que cada proyecto representa para nuestro cliente y en el gran tiempo de desarrollo invertido en cada proyecto. Por lo tanto, se propone un precio inicial de 8000€ por servicio integral, tomando en cuenta el extenso trabajo que cada proyecto requiere a lo largo de varias semanas y que en este precio se excluye la posibilidad de comisiones por ventas generadas.

En consecuencia, el TAM se calcularía multiplicando este precio por el número total estimado de empresas en el mercado objetivo, que es de 256,000,000€.

En la siguiente segmentación, se reduce el tamaño de alcance de clientes, en base a las empresas existentes de desarrollo de videojuegos, esta vez a nivel nacional.

Se identifican 445 empresas dedicadas al desarrollo de software en España y, en cuanto a las empresas de publishing, particularmente en el ámbito de los videojuegos, representan el 12% del total de empresas en la industria, lo que equivale a un total de 53 empresas en España (Libro Blanco de los Videojuegos, 2022).

En consecuencia, la segmentación del mismo sector a nivel nacional, dentro del contexto español, implica una cifra de 498 empresas potenciales.

El SAM de empresas de desarrollo y Publishing de Videojuegos, 498 empresas en total, por el mismo precio de venta de 8000€, es de 3,984,000€.

Habiendo completado el análisis previo, se estima que al momento de consolidar la empresa y comenzar a ofrecer servicios, se alcanzaría un alcance del 3% en el primer año, el 4% en el segundo y el 6% en el tercero, lo que corresponde a un SOM de 9,96, 19,92 y 29,88 empresas, respectivamente, sin contar el aumento de empresas anual.

Una vez alcanzado este punto, se identifican diversas segmentaciones potenciales, las cuales están condicionadas por las necesidades de los clientes y su alcance. A continuación, se presenta una matriz dividida en función del tipo de cliente y su ubicación:



Figura 6-1. Matriz de cliente objetivo. Fuente: Elaboración propia

Esta matriz nos permite visualizar y clasificar a las empresas según su alcance geográfico (nacional o internacional) y su función en la industria de los videojuegos (desarrollo o publishing). En la esquina superior derecha tendríamos empresas internacionales de publishing, que operan a nivel mundial y se encargan de la

distribución de juegos de diferentes estudios en todo el mundo. En la esquina superior izquierda podríamos encontrar empresas internacionales de desarrollo de videojuegos, que crean juegos con un alcance global.

En la esquina inferior derecha estarían las empresas de *publishing* a nivel nacional, que se enfocan en la distribución y promoción de videojuegos. Y en la esquina inferior izquierda estarían los estudios a nivel nacional.

6.1.2 Mapa de empatía y perfil del cliente prioritario

Buyer Persona: Abylight Studios

Perfil de la empresa: Abylight Studios, desarrolladora de videojuegos fundada en 2004 en Barcelona, España. Empresa de pequeño tamaño, con alrededor de 20 trabajadores y dedicada al desarrollo y publicación de videojuegos de distintos géneros y para diferentes plataformas. Su razón de ser es la creación de videojuegos originales y de gran calidad y su misión es ofrecer entretenimiento digital que cautive a jugadores de todo el mundo. Abylight opera bajo un modelo de negocio que combina desarrollos propios y *publishing* para otros estudios. Se enfocan en el diseño creativo y la atención al detalle. En el ámbito mobile buscan expandirse y mejorar la rentabilidad y retención de usuarios.

Retos y objetivos: La empresa se enfrenta a varios retos, como la necesidad de aumentar el número de clientes y promotores en sus productos, mejorar la rentabilidad y optimizar los modelos de monetización para poder mejorar su posicionamiento en el mercado *mobile*.

Frustraciones y miedos: Abylight teme a ser demasiado dependiente de la conducta impredecible del usuario siendo una empresa pequeña con poco reconocimiento internacional. Así mismo, también tienen preocupaciones económicas, como no poder sostener un proyecto a mitad del proceso, la pérdida masiva de usuarios, el fuerte impacto de la competencia y limitaciones de recursos en cuanto a que disponen de poca densidad de trabajadores.

Hábitos e intereses como empresa: Buscan constantemente nuevas formas de mantenerse en la vanguardia de tendencias y poder crecer como empresa a nivel interno y en cuanto a visibilidad y reconocimiento como marca, además de conseguir impactar a más jugadores y que estos sean consumidores habituales de sus productos.

Relación en el sector de los Videojuegos: La empresa tiene varios títulos famosos en el mercado, como Super Hydora (versión PC) o Cursed Castilla. En ámbito *mobile* tienen una presencia más limitada y utilizan los mismos recursos de monetización que los títulos para las demás plataformas.

Actitud frente a la externalización de monetización: Consideran este tipo de externalización como una estrategia efectiva para mejorar la rentabilidad en sus productos, ya que disponen actualmente de títulos que no están rentabilizando tanto como otros de sus mejores productos, algunos incluso siendo el mismo pero distribuido en plataformas distintas con el mismo modelo de monetización. Esto también permite a Abylight el hecho de poder concentrarse en el desarrollo y *publishing* dejando tiempo libre debido a la escasa cantidad de trabajadores.



Figura 6-2. Logo Abylight Studios. Fuente: Barcelona y Barcelona (2022b)

En la figura 6-3 se elabora un mapa de empatía que describe las sensaciones del Buyer Persona, Abylight en este caso, con el objetivo de comprender sus motivaciones y aspiraciones:

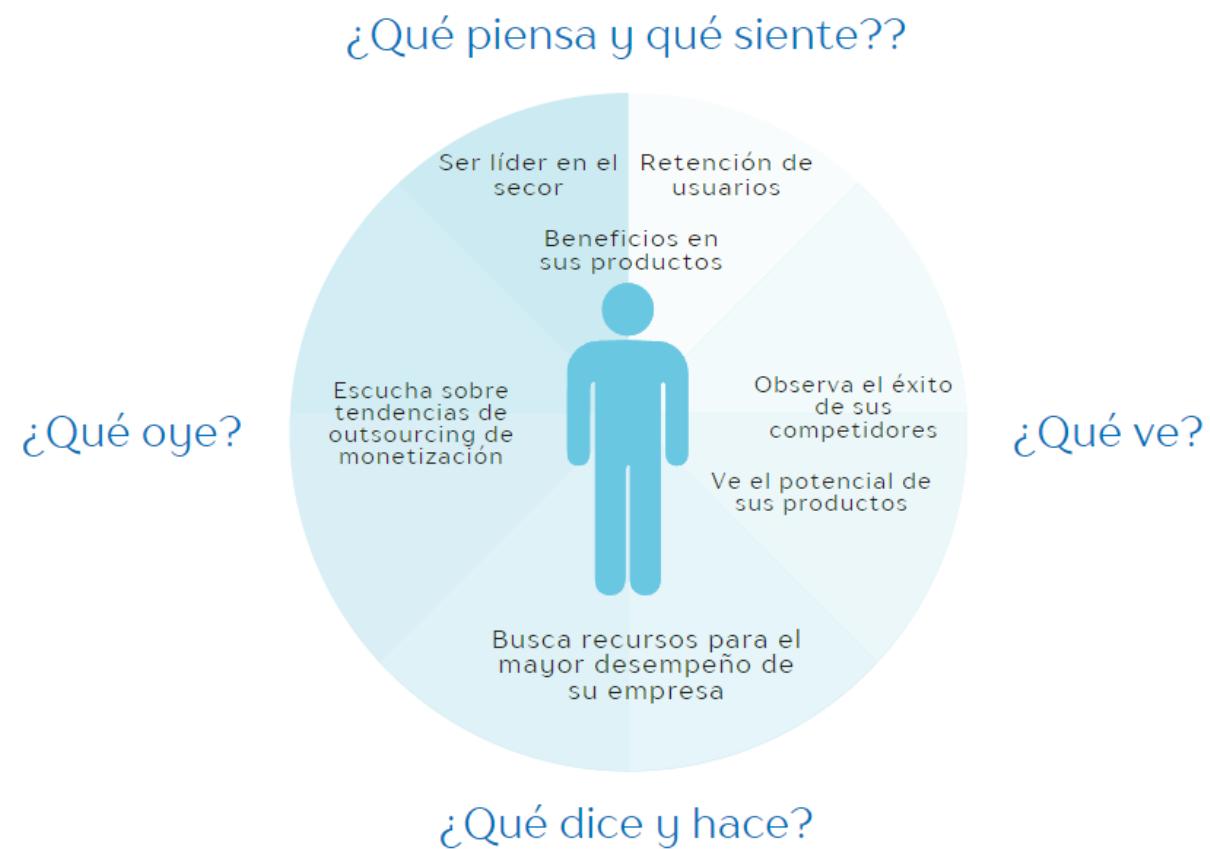


Figura 6-3. Mapa de empatía de Abylight. Elaboración propia

Se identifica que la empresa muestra un fuerte deseo de crecimiento profesional, buscando emitir títulos de alto impacto con una considerable base de jugadores activos. Se observa también una atención particular hacia el éxito alcanzado por su competencia en algunos juegos, lo que genera una comparativa en su trayectoria y una aspiración por mejorar sus propias estadísticas. En consecuencia, Abylight manifiesta una voluntad de actualización y renovación continua para alcanzar resultados óptimos, considerando la externalización de la monetización como una estrategia potencial para maximizar el rendimiento de sus productos. Además, la empresa muestra disposición a seguir los pasos de su competencia si esta recurre a

servicios de monetización externos y logra resultados exitosos, evidenciando una actitud proactiva para no quedarse rezagada en el mercado.

Pains y Gains

Para Abylight serían puntos muy favorables el hecho de poder contratar servicios eficaces pero asequibles, tiempos cortos de desarrollo de dichos servicios, poder contratarnos para delegar recursos y responsabilidades y obtener mejores resultados en sus proyectos.

En cambio, supondría un rechazo a nuestros servicios elementos relacionados con un precio excesivamente alto, largos tiempos de espera por el desarrollo que podría interrumpir el desarrollo de sus juegos y cualquier tipo de impacto negativo en su marca y en sus productos.

PAINS	GAINS
Coste mayor de 20,000€ y/o royalties mayor del 50%.	El coste fijo es menor a 8,000€ y precio de royalties inferior al 40%.
Tiempo de desarrollo del servicio es mayor de cinco meses.	El tiempo del desarrollo del servicio total equivale a un máximo de tres meses.
Falta de integración que altera la representación de la marca y estrategia general de la empresa.	Poder delegar la responsabilidad, el conocimiento especializado y la gestión de las estrategias a realizar.
El producto no es eficaz o no se aplica al target concreto y consumidores.	Delegar el exhaustivo trabajo de conocer el mercado, sus necesidades, las tendencias actuales y tomar decisiones
El sistema de monetización no cumple la legislación vigente.	Estrategias de monetización que aumenen el valor de la marca.
Los sistemas de monetización dependientes y no se integran con el juego.	Estrategias que fomentan la interacción social y fortalezcan la comunidad dentro del juego.
Falta de transparencia en los resultados y el impacto de las estrategias de monetización.	

Tabla 6-1. Comparativa de Pains y Gains. Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en las necesidades del cliente definido previamente. Por eso, resumiendo las características analizadas, la propuesta de valor debe satisfacer los “gains” y resolver los “pains” mencionados anteriormente:

PAIN	PAIN RELIEVERS
Coste mayor de 20,000€ y/o royalties mayor del 50%.	Ofrecer servicios escalables y personalizados, gracias a análisis de la rentabilidad de sus actuales proyectos, el coste total por su desarrollo, una evaluación del mercado de los juegos de la competencia del mismo género... Además se podrían incluir opciones de pago flexibles y/o balanceando la relación entre el coste fijo y el coste de ventas .
Tiempo de desarrollo del servicio es mayor de cinco meses.	Desarrollar y establecer un sistema de organización pautada con pequeñas <i>deadlines</i> para llegar a unos tiempos de entrega inferiores.
Falta de integración que altera la representación de la marca y estrategia general de la empresa.	Realizar análisis exhaustivos acerca de la empresa y hacer pruebas piloto antes de implementar estrategias de monetización que respeten la identidad de la empresa y sus valores.
El producto no es eficaz o no se aplica al target concreto y consumidores.	Realizar estudios de mercado específicos y segmentados para garantizar la relevancia de las estrategias en función del cliente objetivo de la empresa.
El sistema de monetización no cumple la legislación vigente.	Mantenerse actualizados con las leyes y regulaciones vigentes asesorados por expertos legales.
Los sistemas de monetización dependientes y no se integran con el juego.	Desarrollar sistemas de monetización que sean modulares e integrables con la mínima intervención en otros aspectos del producto y tener contacto con los leads y equipo de Diseño de la empresa.
Falta de transparencia en los resultados y el impacto de las estrategias de monetización.	Proveer informes detallados y comunicación constante con Abylight.

Tabla 6-2. Comparativa de Pains frente a Pain relievers. Fuente: Elaboración propia

GAIN	GAIN CREATORS
El coste fijo es menor a 8,000€ y precio de royalties inferior al 40%.	Proveer tarifas competitivas y claras que aseguren a Abylight Studios un buen retorno de inversión sin comprometer gran parte de sus ingresos.
El tiempo del desarrollo del servicio total equivale a un máximo de tres meses.	Implementar una metodología ágil y organizada que garantice la entrega de estrategias de monetización efectivas en un plazo máximo de tres meses.
Poder delegar la responsabilidad, el conocimiento especializado y la gestión de las estrategias a realizar.	Ofrecer un servicio integral de monetización, donde Abylight Studios puede confiar en nuestra experiencia y conocimientos, evitando la necesidad de realizar estudios de mercado extensivos.
Delegar el exhaustivo trabajo de conocer el mercado, sus necesidades, las tendencias actuales y tomar decisiones	Proveer análisis de mercado, identificación de tendencias y toma de decisiones estratégicas, liberando a Abylight Studios de estas tareas.
Estrategias de monetización que amenten el valor de la marca.	Desarrollar estrategias de monetización que realcen la reputación de Abylight Studios, haciéndola más atractiva para socios e inversores potenciales.
Estrategias que fomentan la interacción social y fortalezcan la comunidad dentro del juego.	Implementar <i>features</i> , como eventos dentro del juego, que promuevan la interacción social y consoliden una comunidad activa, mejorando la retención de usuarios.

Tabla 6-3. Comparativa de Gains frente a Gain Creators. Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, la propuesta de valor para nuestro negocio será imperativo mencionar aquellas fortalezas y soluciones a las debilidades que de muestran en las tablas 6-2 y 6-3. Haciendo foco en el tiempo de desarrollo de nuestros servicios, el objetivo de mejorar los ingresos en los juegos de otros desarrolladores, y establecernos como profesionales competentes. Por ende, nuestra propuesta de valor tendría los siguientes puntos:

- Consigue mejores estrategias de monetización en un tiempo récord.
- Maximiza los ingresos de tus juegos y aprovechar su máxima rentabilidad.
- Deja en manos de verdaderos expertos la estrategia de monetización de tus juegos.

6.1.4 Análisis de la competencia

Situación del mercado

Basado en la definición del libro "Blue Ocean Strategy" (Kim & Mauborgne, 2015), la situación de nuestra empresa se encuentra en un "océano azul". Esto implica que no existe la presencia de competidores mucho más grandes que podrían dominar el mercado (tiburones), creando un entorno en el que los competidores más pequeños son superados. En el contexto del sector español, actualmente no hay ninguna otra empresa que ofrezca los mismos servicios especializados en la monetización de videojuegos. Aunque existe competencia a nivel internacional, estas empresas no son competidores directos, ya que sus modelos de negocio no son idénticos al nuestro. Además, a diferencia de los competidores internacionales, nuestra empresa puede ofrecer un servicio especializado y personalizado, adaptado al lenguaje, la localización y las leyes locales. Las empresas extranjeras no podrían ofrecer el mismo nivel de calidad en estos aspectos.

Análisis de la competencia

Basándonos en el análisis de la competencia previamente realizado, observamos que a nivel nacional no existe ninguna empresa que se asemeje lo suficiente como para considerarla competencia directa, pero existen a nivel nacional dos empresas que son relativamente parecidas, siendo estas Gamebiz y Chartboost, y otras empresas más bien referentes a nivel internacional, entre las que se incluyen IronSource, Xsolla y Newzoo.

Nos referenciaremos en un scatter plot para situar a nuestra empresa y las demás competidoras, siendo la X el eje de mayor personalización en los servicios que ofrece la empresa, y el eje Y el grado de especialidad o conocimiento en monetización. Se mencionan las empresas con la siguiente estructura: Nombre (X, Y) → Xase (Alta, Alta).

GameBiz Consulting (Media, Baja)

Competencia directa a nivel internacional.

Matriz. Gamebiz se centra en el sector de los videojuegos y ofrece personalización en sus servicios, pero no se centran exclusivamente en monetización, sino que se encargan especialmente de Ad monetization, publishing, desarrollo interno de las empresas, UA Services (User Acquisition), etc.

Su propuesta de valor radica en proporcionar estrategias y servicios en el ámbito de los negocios para que los desarrolladores tengan más tiempo que ofrecer a sus juegos y puedan despreocuparse de la parte más burocrática: “*You make great games, and we'll make sure they reach the right players! Together, we'll unlock your game's potential and achieve the success it deserves.*” (Specialized Mobile Game User Acquisition Agency | GameBiz UA Services, s. f.). Algunos de sus clientes más reconocidos son Madbox, Space Ape o Tactile. La facturación de la empresa es de casi 5 millones de dólares (GameBiz Consulting, s. f.).

Chartboost (Media, Media)

Competencia directa a nivel internacional.

Matriz. Chartboost ofrece servicios de monetización, centrado en ads, entre otros servicios, y dirigido a empresas de software, en general, sobre todo en sector mobile, pero no está especializada en videojuegos únicamente. Se adapta bastante a las necesidades del cliente para ofrecer soluciones personalizadas.

La propuesta de valor se basa en rentabilizar los productos de otras empresas y mejorar la captación y retención de usuarios, haciendo énfasis en la profesionalidad y experiencia como desarrolladores. “*The only ad platform built by mobile game experts*”.

Chartboost ha trabajado con clientes destacados como Supercell, King o Zynga.

Un ejemplo de caso de éxito es el de Rollic, donde Chartboost ha encabezado el ranking de socios de monetización del editor para banners en iOS. Los ingresos de todos los banners en iOS en Rollic han aumentado un 46%, y los ingresos de los banners en iOS gestionados por Chartboost han aumentado un 200% (Rollic Boosts Banner Revenue 46% Using Tech That «Dominates» - Chartboost, 2023).

Los ingresos estimados por año de Chartboost son actualmente de 41.8 millones de dólares, y sus fondos son de un total de 21 millones de dólares (Growjo, s. f.).

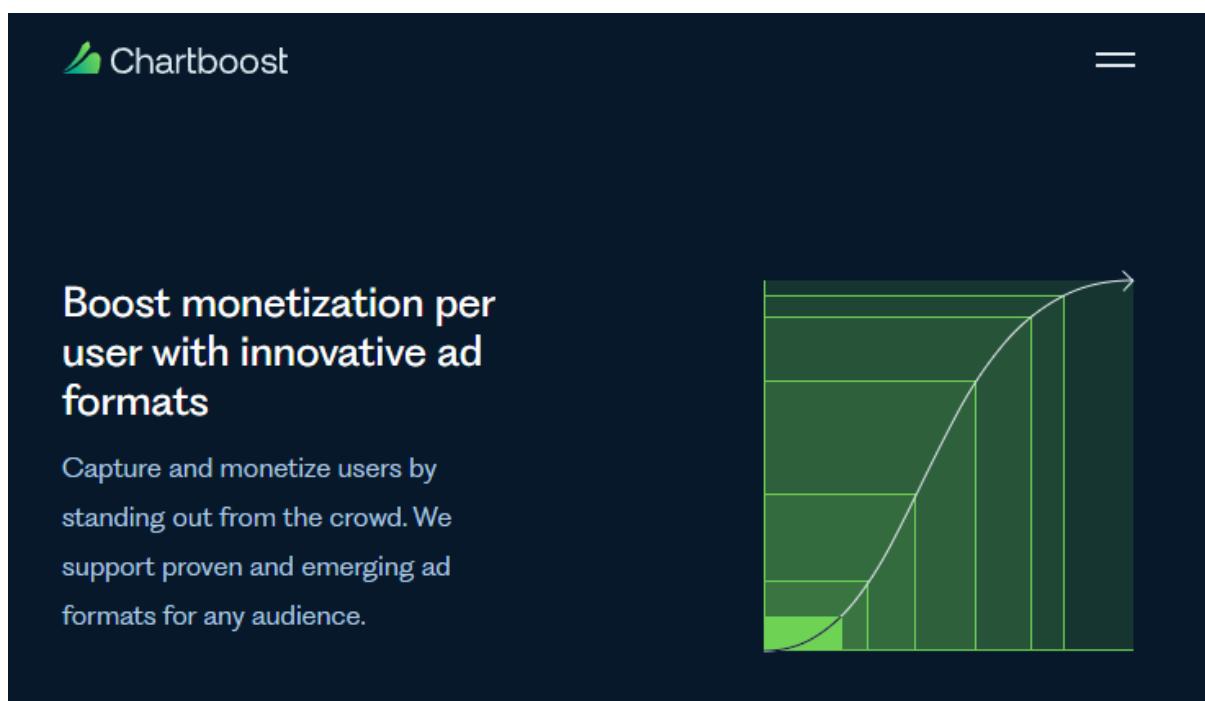


Figura 6-4. Soluciones de monetización. Fuente: Gaming In-App Monetization Platform By Chartboost, 2023.

Xsolla (Baja, Alta)

Competencia indirecta a nivel internacional.

Matriz. Xsolla es experto en monetización de videojuegos, dispone de servicios para rentabilizar los ingresos como suscripciones para los usuarios, compras desde la aplicación, claves de venta de los juegos, etc. Además, adapta sus servicios bajo la personalización de sus clientes en cierta medida, pero no ofrece distintas formas de pago.

La propuesta de valor se centra en mejorar la rentabilidad de los productos y ampliar la experiencia de usuario. “Monetiza, gestiona y amplía el alcance de tus juegos en todo el mundo” (Xsolla Documentation - Consulte Nuestras Guías y Referencias., s. f.).

Entre sus clientes se encuentran empresas como Ubisoft, Epic Games y Valve.

Xsolla no revela sus ingresos, pero su adquisición de InfiniScene indica una expansión en su capacidad de servicio y presencia en el mercado (MarketScreener, 2023).

The screenshot displays a section titled "GANE MÁS INGRESOS" (Earn More Income) with four service offerings:

- In-Game Store**: Offers content through purchases from the app. (Icon: globe with a store)
- Subscriptions**: Manages flexible subscription plans. (Icon: dollar sign with a circle)
- Buy Button**: Sells game keys. (Icon: credit card)
- Site Builder**: Creates secure and customizable websites. (Icon: globe with a website)

Figura 6-5. Soluciones de Xsolla para generar ingresos in-game. Fuente: Xsolla Documentation - Consulte Nuestras Guías y Referencias., s. f.-c

IronSource (Baja, Media)

Competencia indirecta a nivel internacional.

Matriz. IronSource no ofrece un servicio personalizado para sus clientes, pero dispone de sistemas de monetización eficaces a través de anuncios in-game.

Su propuesta de valor se basa en mejorar los beneficios y optimizar los ingresos de los productos de sus clientes: "Unlocking growth for digital businesses."

Ha trabajado con clientes reconocidos como Playrix, Halfbrick Studios y Rovio Entertainment.

Newzoo (Media, Baja)

Competencia indirecta a nivel internacional.

Matriz. Newzoo ofrece servicios de información y de análisis en el sector de los videojuegos, aunque no se especializa en monetización.

La propuesta de valor se centra en proporcionar análisis de calidad para las empresas de la industria. "Empowering the gaming ecosystem with insights."

Newzoo ha trabajado con clientes notables como Electronic Arts, Activision Blizzard y Nintendo.

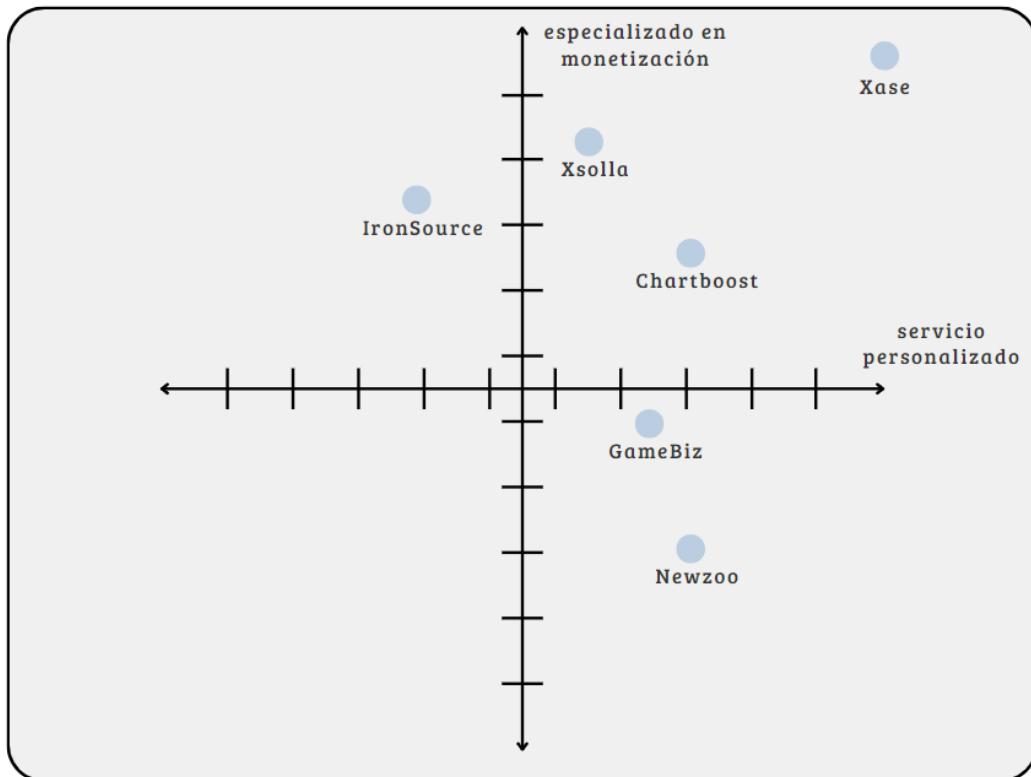


Figura 6-6. Matriz de las empresas competidoras y Xase en función del servicio personalizado y la especialización en monetización. Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra en la tabla 6-7 la comparación de servicios ofrecidos por nuestra empresa en comparación a los competidores mencionados anteriormente.

	XASE	GAMEBIZ	CHARTBOOST	XSOLLA	IRONSOURCE	NEWZOO
Servicios de monetización	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Personalización del servicio	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Coste competitivo	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Tiempo de desarrollo bajo	✓	✗	✓	✗	✗	✗

Tabla 6-4. Servicios del mercado. Fuente: Elaboración propia

Comparativa Benchmark de negocio

	XASE	GAMEBIZ	CHARTBOOST	XSOLLA	IRONSOURCE	NEWZOO
Modelo de negocio	<p>Propuesta de valor: Mejorar la rentabilidad, servicios personalizados, tiempo corto de desarrollo.</p> <p>Clientes: Desarrolladores y Publishers.</p> <p>Canales: Web, eventos y contacto directo.</p> <p>Relación con clientes: Personalización y revisiones anuales.</p> <p>Ingresos: Diagnóstico, diseño y diseño + implementación.</p> <p>Recursos: Empleados, modelo de monetización.</p> <p>Actividades: Servicios de estrategia, diseño, investigaciones.</p> <p>Socios: Plataformas distribución y estudios.</p> <p>Estructura de costes: Sueldos, alquileres, mkt.</p>	<p>Servicios de monetización, UA, desarrollo de negocio, publishing, etc.</p> <p>Para desarrolladores.</p> <p>MKT digital, eventos y web.</p> <p>Relación de asesoramiento y soporte.</p> <p>Tarifas de consultoría.</p> <p>Desarrollo de estrategias, gestión financiera, publicación...</p> <p>Otros estudios y plataformas de distribución.</p> <p>Costes de personal, tech, mkt...</p>	<p>Plataforma de monetización, promoción, herramientas de publicidad e insights.</p> <p>Desarrolladores.</p> <p>Publicidades, RRSS, eventos...</p> <p>Servicios, recursos, soporte, etc.</p> <p>Comisión por ads, tarifas de suscripción y venta de datos.</p> <p>Plataforma, datos, equipo profesional.</p> <p>Advertising, análisis de datos, soporte al cliente...</p> <p>Desarrolladores, agencias de publi, plataformas de distribución...</p> <p>Personal, infraestructura, mkt y desarrollo.</p>	<p>Plataforma gestión de pagos.</p> <p>Desarrolladores y jugadores.</p> <p>Web, mkt, eventos...</p> <p>Soporte, recursos y servicios personalizados.</p> <p>Comisión por transacción y suscripciones.</p> <p>Plataforma, equipo de desarrollo y BD.</p> <p>Desarrollo plataforma y soporte al cliente.</p> <p>Desarrolladores plataformas de distribución y empresas de análisis de datos.</p> <p>Personal, servidores y desarrollo.</p>	<p>Plataforma de monetización y crecimiento de apps en mobile.</p> <p>Desarrolladores de apps.</p> <p>Plataforma, asociaciones estratégicas, mkt y eventos.</p> <p>Asistencia, recursos en linea y herramientas de análisis.</p> <p>Comisión por ads y suscripciones.</p> <p>Red de anunciantes y plataforma tecnológica.</p> <p>Advertising, análisis de datos y actualización de la plataforma.</p> <p>Desarrolladores de apps y plataformas de distribución.</p> <p>Personal, servidores y mkt.</p>	<p>Servicios de análisis anuales y consultorías.</p> <p>Desarrolladores, editores, publishers, inversores y agencias de publ.</p> <p>Plataforma, informes y eventos.</p> <p>Asesoramientos, informes especializados y herramientas de análisis.</p> <p>Venta de informes, suscripciones, consultoría y patrocinios.</p> <p>Equipo de analistas, BD, plataforma y relaciones con la industria.</p> <p>Investigación de mercado, análisis de datos, desarrollo de informes y participación de eventos.</p> <p>Desarrolladores, publishers, instituciones y empresas de tech.</p> <p>Personal, adquisición de datos y mkt.</p>

Tabla 6-5. Análisis competencia y modelo de negocio. Fuente: Elaboración propia.

Estrategia competitiva

Analizando el modelo de negocio de los demás competidores en la tabla anterior, observamos que la ventaja competitiva de mi empresa reside en la capacidad de ofrecer servicios altamente personalizados, con tiempos de desarrollo cortos y una estructura de costes más eficiente. Este enfoque en la personalización supone una ventaja considerable que permite a la empresa estrechar ágilmente la relación con los clientes, que es la principal desventaja al inicio de la empresa, lo cual podría ser un diferenciador clave en el mercado.

6.1.5 Modelo de negocio

A continuación, se define el modelo de negocio con los nueve elementos del Business Model Canvas en base a lo referenciado en el punto anterior y habiendo analizado las necesidades del cliente objetivo:

Aliados estratégicos: Plataformas de distribución de videojuegos (Steam, Epic Games), publishers y empresas de análisis de mercado y bases de datos.

Actividades clave: Actividades de producción, como el desarrollo de sistemas de monetización con implementación en el proyecto, servicios de diagnóstico como asesorías y servicios de diseño, actividades comerciales y de venta (marketing, captación de clientes), actividades de I+D, para investigar cómo mejorar en los sistemas de monetización y actividades administrativas de gestión de la empresa y relaciones con el cliente. “Know-How”.

Recursos clave: Consultores expertos en sistemas de monetización y el propio modelo de monetización de la empresa.

Propuesta de valor: Con relación a los pain relievers y los gains del cliente objetivo, definiríamos las siguientes propuestas de valor:

- Consigue mejores estrategias de monetización en un tiempo récord.
- Maximiza los ingresos de tus juegos y aprovechar su máxima rentabilidad.
- Deja en manos de verdaderos expertos la estrategia de monetización de tus juegos.

Segmentos de mercado:

- Desarrolladores y estudios de videojuegos.
- Publishers de la industria.

Canales:

- Página web de la empresa con apartado de contacto para la atención al cliente.
- Contacto directo con estudios y publishers para ofrecer servicios personalizados
- Participación en conferencias y eventos de la industria para establecer contactos, Networking y promover los servicios.

Relaciones con los clientes:

- Contacto directo con los clientes.
- Herramientas donde se puede generar contenido y estrechar la relación con el cliente, como a través de una Newsletter, un blog, contenido en RRSS...
- Atención al cliente mediante la plataforma web.
- Seguimiento de los servicios de monetización

Fuentes de ingresos:

- Tarifa fija por servicios
- Comisiones de venta.

Estructura de costes: Gastos de personal, marketing, alquileres y licencias.

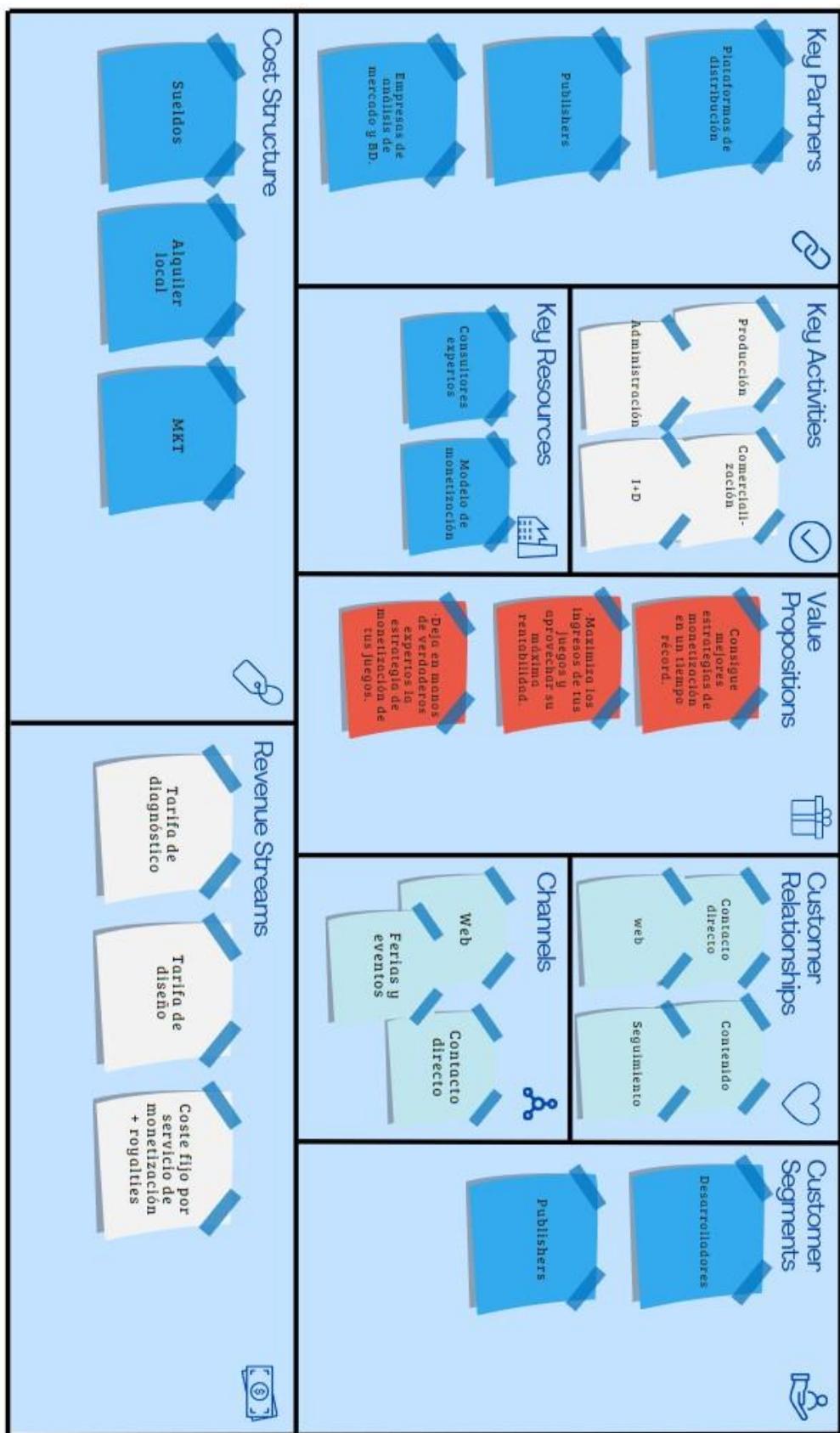


Figura 6-7. Business Model Canvas de Xase. Fuente: Elaboración propia

Escalabilidad

La escalabilidad de nuestra empresa no es elevada debido a la personalización del servicio, característica de un "océano azul" en nuestro caso. Aunque este enfoque permite una ventaja competitiva al ofrecer un servicio altamente adaptado a las necesidades del cliente, también implica una limitada capacidad de escalabilidad. Replicar este nivel de personalización en otros países implicaría costos significativos, como la apertura de nuevas oficinas en diversas ubicaciones. Sin embargo, en una fase más avanzada del proyecto, se prevé la posibilidad de ofrecer un servicio global a distancia, lo que podría mejorar la escalabilidad sin comprometer la calidad personalizada del servicio.

Riesgos

Durante la actividad empresarial es esencial considerar los riesgos sobre el sector de los videojuegos. Se trata de un entorno altamente dinámico, caracterizado por una constante evolución tecnológica. Esto puede influir en diversos aspectos del desarrollo y la monetización de los juegos, y puede afectar la efectividad de los servicios que ofrecemos a largo plazo.

Además, la naturaleza impredecible del comportamiento del usuario constituye otro riesgo significativo, ya que los cambios en las preferencias de los jugadores, las tendencias del mercado y las estrategias de monetización pueden tener un impacto directo en la eficacia de nuestros servicios. Para abordar esta incertidumbre, ofrecemos mentorías anuales dentro de nuestros servicios de implementación de monetización, que permite analizar y ajustar las estrategias en función de las condiciones cambiantes del mercado.

Otro riesgo importante es que la monetización no es una ciencia exacta y, aunque contemos con la experiencia, el estudio de casos previos y los mejores análisis del sector, no podemos garantizar que una estrategia específica resulte efectiva en todos los casos. Este factor de incertidumbre puede generar desconfianza en los clientes potenciales.

Para dar solución a los riesgos y generar confianza en nuestra marca, es fundamental establecer una base sólida de clientes significativos satisfechos.

6.2 Plan de marketing y ventas

6.2.1 Objetivos de marketing y ventas

A continuación, se presentan los distintos objetivos a nivel de marketing, primeramente, clasificados en dos categorías principalmente, siendo estos objetivos cualitativos, aquellos no cuantificables y que dependen más de cuestiones subjetivas, y objetivos cuantitativos, aquellos que se pueden numerar y ser definidos por medidas específicas.

Objetivos cualitativos:

Relacionados con la personalidad de la marca, su ética y su posicionamiento en el futuro.

- Consolidarse como una marca reconocida y de gran reconocimiento en el ámbito nacional.
- Establecerse como líder y pionero en desarrollo de estrategias efectivas en el proceso de monetización de los videojuegos en España.
- Ser reconocidos por casos de éxito en juegos famosos.
- Convertirse en un referente en monetización como consultoría.
- Fomentar una imagen de marca percibida como profesional, confiable y efectiva en el sector.
- Ser reconocidos por su enfoque e importancia en valores éticos, como la integridad, el factor humano, la colaboración, la empatía, la transparencia, el respeto, la sostenibilidad, etc.

Objetivos cuantitativos:

Objetivos que se definen a partir de distintas propuestas de KPIs y métricas de marketing y ventas, diseñadas para cumplir con los objetivos estratégicos de nuestra empresa.

En cuanto a Marketing:

- Reconocimiento de marca: Incrementar el reconocimiento un 15% anual a través de menciones de medios, redes sociales (RRSS), etc.
- Número de clientes captados:
 - Año 1: 7 clientes
 - Año 2: 12 clientes
 - Año 3: 20 clientes
- Número de Leads generados:
 - Año 1: 233 leads
 - Año 2: 240 leads
 - Año 3: 286 leads
- Número de contactos
 - Año 1: 1.556 contactos
 - Año 2: 1.200 contactos
 - Año 3: 1.143 contactos
- Ratio de conversión: Meta de al menos el 15% de leads convertidos en clientes captados el primer año.

En cuanto a ventas:

- Servicios vendidos:
 - Año 1: 15
 - Año 2: 30
 - Año 3: 50
- Horas implementadas en la consultoría totales anuales: Suponiendo 20h-25h/semana por cliente por 3 meses:
 - Año 1: 300 horas * 15 = 4500
 - Año 2: 300 horas * 30 = 9000

- Año 3: 300 horas * 50 = 15000

6.2.2 Estrategias de marketing genéricas

Con relación a las 4P del marketing:

- **Producto:** Diversificación de resultados en cuanto a estrategias de monetización, adaptados a las necesidades del cliente, a su modelo de negocio, a la identidad de la marca, al género de juegos que suele desarrollar, a la rentabilidad de sus productos. etc. Además de otros servicios, como mentorías para resolver cuestiones puntuales, realizar análisis, estudiar el caso de la empresa o de uno de sus productos, etc., con el fin de mejorar la rentabilidad o estrategias de la empresa sin necesidad de elaborar un servicio de estrategias de monetización.
- **Precio:** Estructuración flexible de precios aplicada personalmente a cada empresa, en función del tamaño de la misma, sus costes de desarrollo, la cantidad de usuarios en sus productos, etc. De este modo este servicio se vuelve asequible y equitativo para todo tipo de clientes.
- **Placement (Distribución):** De forma multifacética se ofrece plataforma digital, oficinas, red de socios y colaboradores, participación en eventos y soporte y atención al cliente activa.
- **Promoción/Publicidad:** Publicación de anuncios en plataformas como Google Ads y LinkedIn, promoción de la empresa y participación en ferias y eventos del sector para establecer contactos, dar a conocer la empresa, demostrar la experiencia y la especialización en monetización.

6.2.3 Acciones de marketing concretas

Las acciones de marketing propuestas a continuación se estructuran con relación al embudo de ventas o Funnel de Ventas, con el objetivo de conseguir y fidelizar clientes.

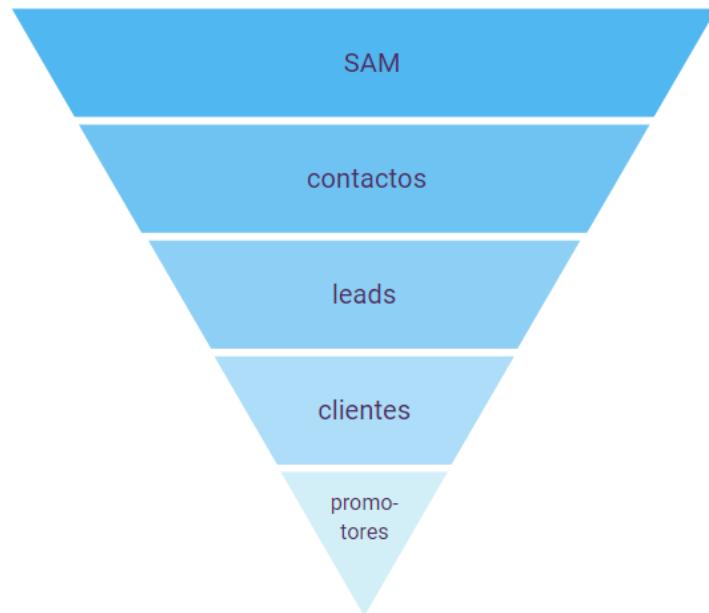


Figura 6-8. Sistema de Funnel de ventas. Fuente: Elaboración propia

Este proceso comienza recopilando la información anterior sobre el mercado objetivo, que eran 498 empresas de videojuegos y publishers en España, se estima poder captar 1,5% de clientes el año 1. Para ello, tal como aparece en la figura 6-9, se espera poder conseguir 1.556 contactos, independientemente del número de empresas, sino contactos totales, y que el 15% podrían ser futuros leads, es decir, cualquier cliente que haya reaccionado de alguna manera, por consiguiente, deberíamos conseguir 233 leads. Y el 3% de leads acabarían siendo clientes fidelizados; 7 en el primer año. Debido al incremento de empresas cada año, el número de clientes aumentaría progresivamente.

FUNNEL DE VENTAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL / PROMEDIO
Nº CONTACTOS		1.556	1.200	1.143	3.898
Coste por contacto		25,00 €	30,00 €	40,00 €	31,67 €
COSTE TOTAL CONTACTOS		38.888,89 €	36.000,00 €	45.714,29 €	120.603,17 €
Ratio de captación de leads		15,0%	20,0%	25,0%	20,00%
TOTAL DE LEADS CAPTADOS		233	240	286	759
Otros gastos relacionados con la captación de leads		- €	- €	- €	- €
COSTE TOTAL CAPTACIÓN LEADS		38.888,89 €	36.000,00 €	45.714,29 €	120.603,17 €
Ratio de conversión de clientes (conversion rate)		3,0%	5,0%	7,0%	5,00%
TOTAL DE CLIENTES CAPTADOS		7,0	12,0	20,0	39,0
Otros gastos relacionados con la conversión de leads a client		- €	- €	- €	- €
COSTE TOTAL ADQUISICIÓN CLIENTES		38.888,89	36.000,00	45.714,29	120.603,17
COSTE UNITARIO ADQUISICIÓN CLIENTES (CAC)		5.555,56 €	3.000,00 €	2.285,71 €	3.613,76 €
Ratio retención clientes		20,0%	30,0%	45,0%	31,67%
TOTAL DE CLIENTES FIDELIZADOS		1,40	3,60	9,00	14,0
Otros gastos relacionados con la fidelización clientes		- €	- €	- €	- €
COSTE TOTAL ADQUISICIÓN Y FIDELIZACIÓN CLIENTES		38.888,89 €	36.000,00 €	45.714,29 €	120.603,17 €
COSTE UNITARIO ADQUISICIÓN Y FIDELIZACIÓN CLIENTES		5.555,56 €	3.000,00 €	2.285,71 €	3.613,76 €
COSTE DE CAPTAR Y FIDELIZAR UN CLIENTE CONCRETO		5.555,56 €	3.000,00 €	2.285,71 €	3.613,76 €

Tabla 6-6. Coste de clientes según el Funnel de Ventas. Fuente: Elaboración propia

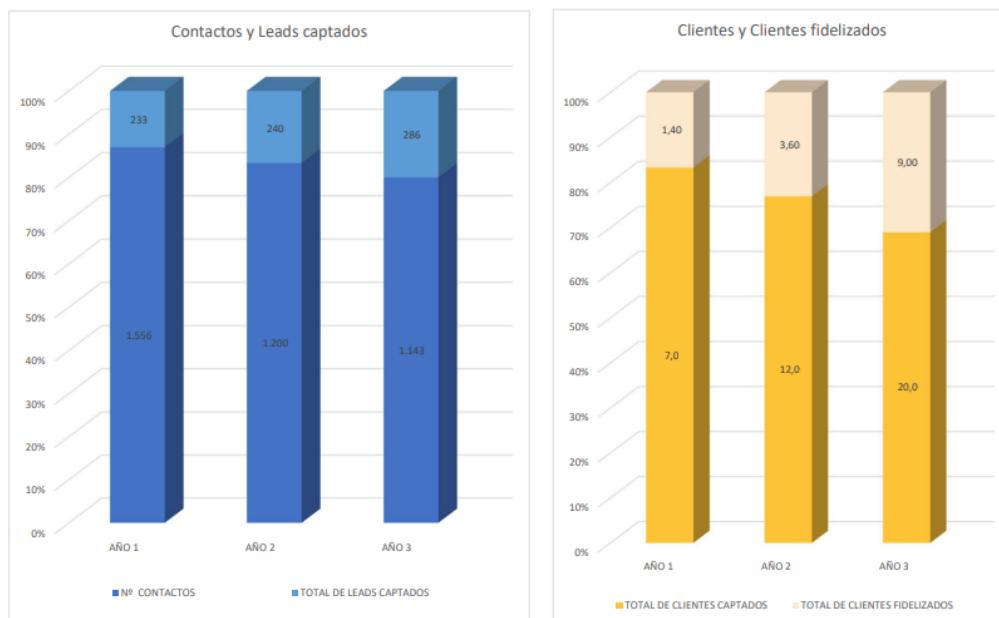


Figura 6-9. Gráficos de contactos con relación a leads y gráfico de clientes en relación a promotores. Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Presupuesto

Durante el año 1 contemplamos que el coste del SEM, que empezará a partir del mes 7 de abrir la empresa, equivaldrá al pago de 25€ por contacto estimando que habrá un total de 1.556, en total 38.889€. Además de los costes de adquisición de clientes, se estiman otros pagos entre la imagen y reconocimiento de marca, los eventos y ferias, el material publicitario y otros gastos de S.E.O, total equivalente a 32.000€. Además del presupuesto de marketing anual que se aprecia en la tabla 6-7, contemplamos los 17.000€ correspondientes a publicidad, comunicación y marketing que hemos incluido en la inversión del primer año durante el mes 5 y 6.

El segundo año se estiman 30€ por 1200 contactos, que equivalen a 36.000€ en captación de clientes. Se contrata a una persona a jornada parcial (857 mensuales brutos) para los aspectos relacionados con marketing y relaciones públicas, que cuesta a la empresa 13.369€ anuales. Los demás gastos de marketing (reconocimiento de marca, eventos, distribución, etc.) descienden en el segundo año a 15.000€. Por consiguiente, el segundo año los gastos de marketing equivalen a 64.369€.

En el tercer año, el gasto de adquisición de clientes asciende a 40€ por 1143 contactos; 45.714€. Añadiendo una segunda persona al departamento de marketing equivale a 27.362€ anuales y los otros gastos de marketing ascienden a 23.000€, ya que anualmente invertimos presupuesto en ferias y eventos de la industria y aumentan los gastos de S.E.O. Finalizamos el tercer año con 96.077€ totales de marketing anuales.

PRESUPUESTO DE MARKETING ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
COSTE TOTAL VISUALIZACIONES - IMPRESIONES	38.889 €	36.000 €	45.714 €	120.603 €
COSTE TOTAL CAPTACIÓN LEADS	38.889 €	36.000 €	45.714 €	120.603 €
COSTE TOTAL ADQUISICIÓN CLIENTES	38.889 €	36.000 €	45.714 €	120.603 €
COSTE TOTAL ADQUISICIÓN Y FIDELIZACIÓN CLIENTES	38.889 €	36.000 €	45.714 €	120.603 €
SUELDOS Y SALARIOS personal marketing (bruto)	- €	10.284 €	21.048 €	31.332 €
Seguridad social a cargo de la empresa (30%)	- €	3.085 €	6.314 €	9.400 €
TOTAL GASTO FIJO PERSONAL MARKETING	- €	13.369 €	27.362 €	40.732 €
Comisión, royalties o remuneración variable				- €
TOTAL GASTO PERSONAL MARKETING	- €	13.369 €	27.362 €	40.732 €
IMAGEN Y RECONOCIMIENTO DE MARCA	10.000 €	5.000 €	5.000 €	20.000 €
EVENTOS Y ACCIONES COMERCIALES/PUBLICITARIAS	1.000 €	1.000 €	2.000 €	4.000 €
PARTICIPACIONES EN FERIAS, CONVENCIONES, TV, ETC.	2.000 €	4.000 €	8.000 €	14.000 €
EDICIÓN, IMPRESIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL PUBLICITARIO	1.000 €	1.000 €	2.000 €	4.000 €
GASTOS S.E.O. Y OTROS GASTOS DE MARKETING	2.000 €	4.000 €	6.000 €	12.000 €
TOTAL OTROS GASTOS EN MARKETING	16.000 €	15.000 €	23.000 €	54.000 €
TOTAL GASTOS MARKETING	54.889 €	64.369 €	96.077 €	215.335 €

Tabla 6-7. Presupuesto de marketing anuales. Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de los tres años se habría invertido un total de 231.335€ en todo el marketing de la empresa.

6.2.5 Proyección de ventas

En este apartado se muestra la proyección de ventas anual, teniendo en cuenta el cálculo de clientes captados anteriormente y las ventas que generan las tres líneas de venta de la empresa; diagnóstico, diseño y diseño + implementación + seguimiento anual. En este caso, se prevé vender 8 unidades de productos el primer año, 17 el segundo y 38 el tercero, teniendo en cuenta que los clientes fidelizados vuelven a contratar alguno de los servicios.

El primer año la empresa no dispone de una cantidad significativa y sólida como para que los clientes contraten el servicio inicial, invirtiendo así una cantidad más

elevada de dinero en una empresa que no tiene los suficientes casos de éxito. Es por eso, que el servicio más demandado en el primer año será el de diagnóstico. Según la evolución de la empresa, más clientes acabarán contratando el servicio integral, una vez cojan confianza en Xase y vean mejoras de los servicios anteriores en el caso de los promotores.

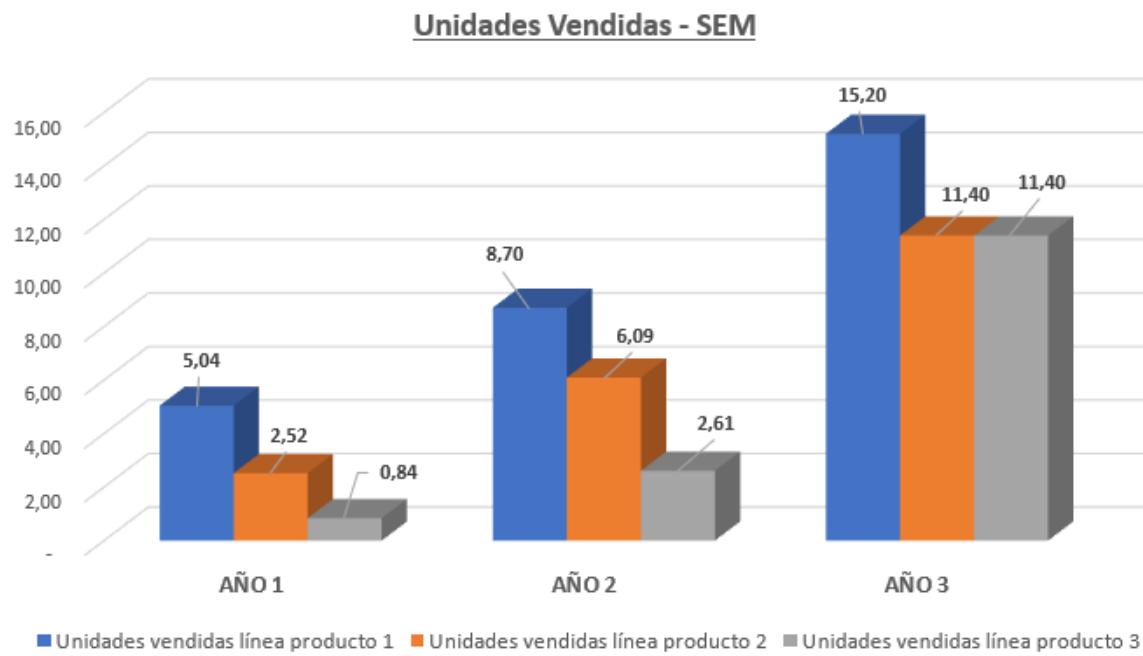


Figura 6-10. Unidades vendidas a través de las ventas proactivas (SEM). Fuente:
Elaboración propia

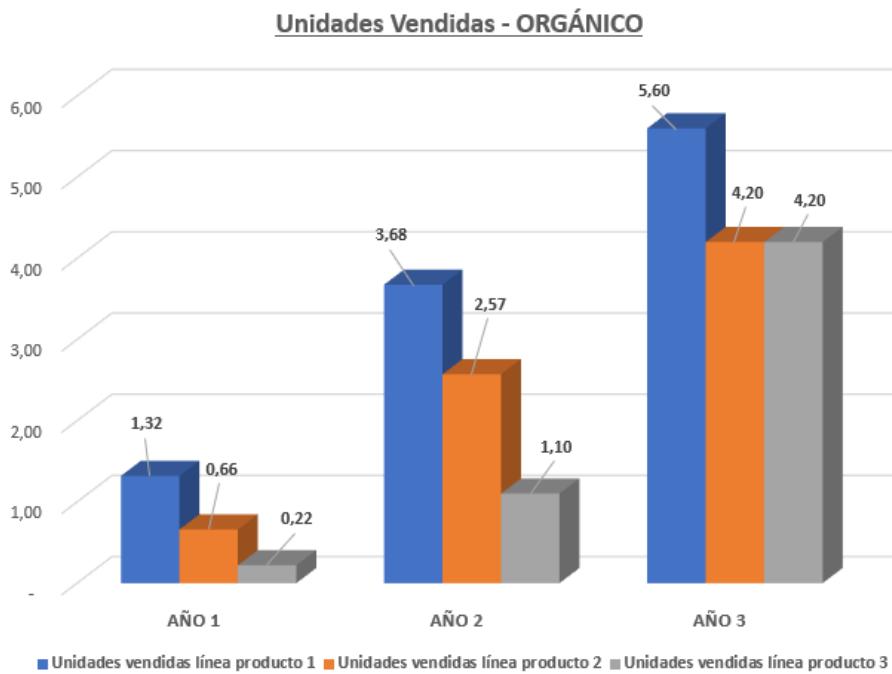


Figura 6-11. Unidades vendidas en Marketing Orgánico (SEO). Fuente: Elaboración propia.

Observamos en la figura 6-12 el total de unidades vendidas integrando ambas medidas de marketing, SEM y SEO:

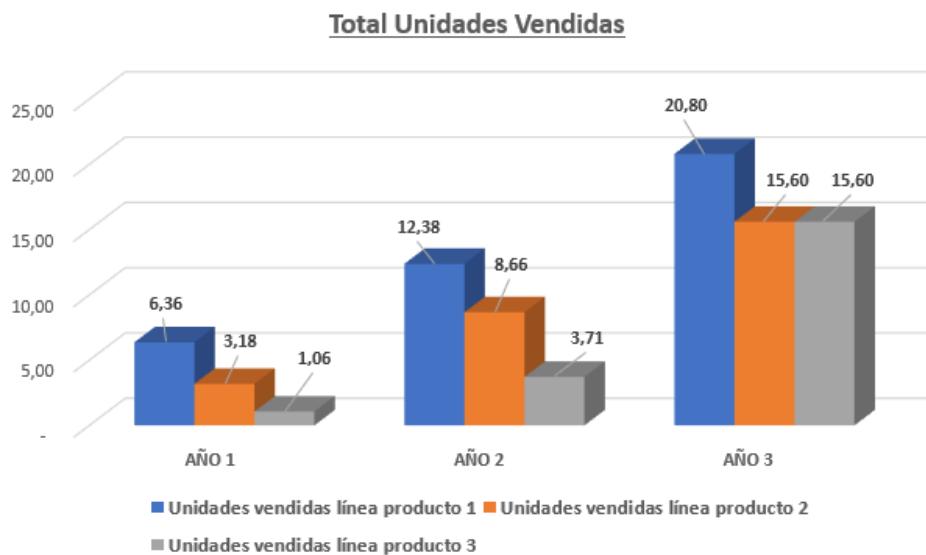


Figura 6-12. Total Unidades Vendidas por años. Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver un incremento considerable en las ventas del año 1 frente a las de los años 2 y 3. Esto sucede por distintas cuestiones, en primer lugar, las ventas del año 1 no empiezan hasta el mes 7, ya que en los primeros meses se está consolidando la empresa, haciendo las operaciones necesarias, y aun no tenemos clientes. Otra justificación es que, aunque empezamos a tener ventas en el año 1, aun no se ha consolidado una masa significativa de clientes ni se ha generado una confianza por otros clientes. A partir del segundo año es cuando se empieza a apreciar un aumento de clientes que también se debe a la fidelización de estos, las ventas crecen porque los promotores repiten servicios. Sigue el efecto *snowball* o bola de nieve, las ventas incrementan considerablemente a lo largo del tiempo.

En este caso aún no se contemplan los ingresos por royalties que se generan en el servicio de monetización integral.

6.3 Plan organizativo, tecnológico y operativo

En este apartado se desarrolla una visión general de los elementos organizativos del plan empresarial y que se relacionan directamente con el plan financiero.

6.3.1 Aspectos legales y formales

Forma Jurídica: La empresa será constituida como una Sociedad Limitada (S.L.), dado que es más óptima para pequeñas empresas y ofrece la posibilidad de limitar la responsabilidad de los socios en cuanto al capital aportado, siendo 3.000€ el mínimo a aportar, aunque debido a las necesidades de la empresa, el capital aportado será mayor inicialmente.

Socios: Contará con dos socios fundadores, yo y otro socio, que cuente con la misma visión para Xase y aporte soluciones para el mejor desempeño de la empresa. Cada uno de los socios aportará 20.000€, 40.000€ en total.

Estatutos de la empresa: Los estatutos aludirán directamente al régimen jurídico, y se especifican detalles sobre la estructura organizativa, las responsabilidades de

cada socio, la distribución de los beneficios y normas para la resolución de conflictos, entre otros.

Marco legal y fiscal: Cumplimiento de las leyes locales, nacionales y europeas actuales relacionadas con la actividad empresarial. Las obligaciones fiscales representan algunas como el registro para la denominación social, formalizar la estructura ante notario con los estatutos, obtener el NIF, darse de alta en la Agencia Tributaria e inscribirse en el Registro Mercantil, entre otros (Fondevila, 2024).

También hay que considerar las leyes adheridas al sector de los videojuegos, donde hay que atender especial detalle a la propiedad intelectual, realizar acuerdos de confidencialidad (NDAs), leyes y reglas sobre las microtransacciones y *loot boxes* a nivel nacional, protección de datos... Además de que habría negociaciones con los clientes respecto a la exclusividad, con el fin de no ofrecer mismos sistemas de monetización a su competencia directa.

Localización: Xase estará situada a las afueras de Barcelona para poder asumir un alquiler de oficinas más económico y continuar cerca de los estudios de desarrollo de videojuegos, concretamente en la ciudad de Mataró, en una oficina de 750€ mensuales de alquiler.

6.3.2 Aspectos organizativos

Año 1:

Durante el primer año de la empresa contaremos únicamente del CEO (Chief Executive Officer), como primer responsable de la dirección general y supervisión, del socio como COO (Chief Operating Officer), pero con las mismas responsabilidades, participaciones y poder decisivo que el CEO. A lo largo del primer año se contratará una persona que se encargue del área administrativa, para la contabilidad básica, atención al cliente, gestión de clientes, etc.

Año 2:

En el segundo año se prevé ampliar la plantilla con una persona especializada en Recursos Humanos, una persona a jornada parcial para las gestiones de marketing y un asesor experto en monetización, estudio de mercado y con experiencia en el sector para que pueda dar soporte a los servicios de diagnóstico, diseño e implementación para los estudios.

Año 3:

Para el tercer año también se espera la ampliación de plantilla dependiendo de las necesidades de la empresa, pero con previsión o estimación de necesitar uno o más asesores y personal legal y contratar una segunda persona para el marketing. Al ampliar la plantilla de la empresa, también sucederá un cambio de oficinas con mayor espacio y más capacidades y recursos para el mejor desempeño de Xase.

Los Recursos Humanos se desarrollarán internamente por los socios, ya que cuentan de experiencia en el puesto hasta que se empiece a ampliar plantilla, y este formará parte del organigrama de la empresa. La intención de Xase es que el desempeño de la empresa sea lo suficientemente exitoso como para ampliar la plantilla y tener un equipo grande, joven, multidisciplinario y altamente cualificado, incluso abrir oficinas en distintas ubicaciones estratégicas donde el tipo de empresa pueda operar rodeada de más estudios de desarrollo de videojuegos.

6.3.3 Aspectos operativos

Xase se basa en ofrecer servicios de consultoría de monetización para empresas desarrolladoras de videojuegos relacionados con la optimización de ingresos de los productos y el mejor desempeño de los estudios que necesitan personal especializado en monetización.

Los clientes pueden escoger entre tres líneas de productos de pago y una gratuita, dependiendo del estado de su empresa y productos, las cuales son un servicio gratuito de un pequeño diagnóstico para reconocer si la rentabilidad de un producto de la empresa es favorable o no. Esto servirá a nuestra empresa para informar al

cliente del estado de sus productos, demostrar el conocimiento y proyección de nuestra empresa y para crear la necesidad de buscar mejores soluciones para mejorar dicho estado.

En las líneas de productos que puede escoger el cliente una vez se le haya hecho el diagnóstico básico, es en nivel más bajo, primeramente, un diagnóstico ampliado, donde también se reconoce un estudio de la empresa más general y no de un producto en específico, indicando los puntos clave que estarían perjudicando la mejor rentabilidad de los productos, un estudio de casos de competidores y referentes, etc.

El segundo producto sería el diseño adecuado y mejorado en función del diagnóstico ofrecido, con todos los puntos de mejora, soluciones, reestructuración del diseño si fuese necesario sin perjudicar ni alterar la identidad, estructura y dinámica de la línea de productos de la empresa.

Y por último, existe la posibilidad de contratar juntamente el servicio de diseño añadiendo la implementación del mismo teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, su estructura de productos, dinámicas, su cliente objetivo, etc., ofreciendo así un servicio altamente personalizado y adaptado a cada cliente.

Pediremos a una empresa de desarrollo elaborar un sistema de monetización en función de prueba y adaptación de manera gratuita para el cliente, con el fin de tener un primer cliente con quien poder testear el procedimiento, los tiempos y la organización, de manera que la empresa gane un caso de experiencia y el cliente obtiene un nuevo sistema de monetización elaborado por profesionales y adaptado a sus necesidades y requerimientos.

Se prevén mejoras a lo largo de los tres primeros años de desarrollo de la empresa, como ampliaciones de plantilla, mejor aspecto y *features* de la web, participación e incluso creación de ferias y eventos, etc.

6.3.4 Aspectos tecnológicos

La empresa dependerá de una estructura básica de equipos de hardware, como ordenadores, monitores, etc. y necesitará de conexión a internet de alta velocidad. Las herramientas básicas para desarrollar los servicios serán Drive, Google Sheets y versión gratuita de Trello y Jira para la organización de proyectos y unificación de tareas del equipo. Existe la posibilidad de contratación de aplicaciones que ofrecen bases de datos, pero se contempla únicamente en caso de necesidad para proyectos como estudios de mercado, aunque inicialmente no se usará este tipo de herramientas, y se pretende consolidar una base de datos considerable a partir de los contactos y clientes a nivel nacional.

6.4 Plan financiero

6.4.1 Plan de inversiones

Durante el año 1 se invierte en la propiedad intelectual y en I+D para crear la web, habilitarla para venta y CRM con un total de 15.000€ y un desarrollo de 4 meses. Además, se invierten 3.000€ para aplicaciones informáticas, como el dominio del correo electrónico corporativo y otras necesidades, pero no se usará ningún software en concreto para el desarrollo de servicios de la empresa.

La empresa trabajará físicamente en unas oficinas cerca de Barcelona para poder recibir al cliente, mejorar y establecer un ambiente laboral, para organización de reuniones internas o con los clientes etc. El gasto de equipamiento de oficina incluyendo los ordenadores es de 5.000€.

Entre los gastos de constitución, publicidad, los costes del cliente inicial de prueba y las fianzas, suponen un total de 21.300€.

En total el primer año se hace una inversión de 44.300€.

En el año 2 se incorpora mobiliario y equipamiento debido a nuevas contrataciones, lo que supone otra inversión de 5000€ ese año.

En el año 3, se hace una remodelación de I+D con un valor de 6.000€ y se amplía el mobiliario y equipamiento debido al cambio de oficinas y ampliación de plantilla por 5.000€. Un total de 11.000€ de inversión.

6.4.2 Proyección de ingresos y gastos

En el modelo de ingresos se reparten el total de unidades vendidas por cada línea de producto. También se contemplan en este apartado las comisiones generadas por el acuerdo de royalties en la tercera línea de producto, el servicio integral de monetización con la implementación elaborada. Se tiene en cuenta a partir de estimar las nuevas unidades vendidas del cliente después de la implementación por el precio correspondiente, y con ese total Xase recoge el 20% de los ingresos. En el tercer año, debido al aumento de clientes y la evolución del cliente objetivo de nuestra empresa, se amplía el porcentaje de royalties al 25%.

El primer año el ingreso por comisiones corresponde al 20% de 53.000€, el segundo año el 20% de 22.750€ y el tercero el 25% de 1.170.000€. Sumando los ingresos por las demás líneas de negocio, Xase generaría 67.840€ en el año 1, 217.800€ en el año 2 y 843.700€ en el año 3.

PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUAL	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	TOTAL 3 AÑOS
Ingresos por PAGO ÚNICO - LÍNEA 1	25.440 €	37,5%	49.500 €	22,7%	83.200 €	9,9%	158.140 €
Ingresos por PAGO ÚNICO - LÍNEA 2	23.850 €	35,2%	86.625 €	39,8%	234.000 €	27,7%	344.475 €
Ingresos por PAGO ÚNICO - LÍNEA 3	7.950 €	11,7%	37.125 €	17,0%	234.000 €	27,7%	279.075 €
TOTAL INGRESOS PAGO ÚNICO	57.240 €	84%	173.250 €	80%	551.200 €	65%	781.690 €
Ingresos por COMISIONES - LÍNEA 3	10.600 €	15,6%	44.550 €	20,5%	292.500 €	34,7%	347.650 €
Ingresos por COMISIONES - LÍNEA 2	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
TOTAL INGRESOS COMISIONES	10.600 €	15,6%	44.550 €	20,5%	292.500 €	34,7%	347.650 €
Ingresos por SUBSCRIPCIONES - LÍNEA 1	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Ingresos por SUBSCRIPCIONES - LÍNEA 2	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
TOTAL INGRESOS SUBSCRIPCIONES	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Ingresos por PUBLICIDAD - LÍNEA 1	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Ingresos por PUBLICIDAD - LÍNEA 2	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
TOTAL INGRESOS PUBLICIDAD	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Otros ingresos de explotación	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Ingresos financieros	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
Ingresos Extraordinarios	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
TOTAL INGRESOS	67.840 €	100,0%	217.800 €	100,0%	843.700 €	100,0%	1.129.340 €

Tabla 6-8. Resumen anual de ingresos de Xase. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los gastos los dividiremos entre fijos y variables. Los fijos corresponden a los gastos de personal, los servicios exteriores (como alquiler, marketing, transporte, etc.), los gastos financieros del préstamo y las amortizaciones y depreciaciones. Los variables dependerán de los costes de SEM, y otros.

En el primer año contamos con los 38.888€ de captación de clientes como gastos variables y en los fijos se presentan los gastos de 750€ de alquiler, 90€ mensuales en mantenimiento, primas de seguros 50€, los gastos de marketing analizados anteriormente a partir del mes 7 que equivalen a 32.000€ anuales, 150€ mensuales de internet y otros suministros, 250€ mensuales de dietas y transporte debido a que nos desplazamos hasta las instalaciones de los clientes para ofrecer los servicios 100% personalizados y cercanos, 200€ mensuales de servicios profesionales independientes (como el asesor legal y el gestor), los 141€ calculados de la cuota fija del préstamo financiero, y por último 200€ de amortizaciones. El primer año tenemos un total de 160.759€ de gastos.

Los años 2 y 3 aumentan las cuotas de personal, disminuyen las primas de seguros, aumentan los suministros y el transporte y dietas a consecuencia del aumento de la plantilla y los recursos. Al ampliar la plantilla se contempla un cambio de oficinas en el tercer año, significando un alquiler de aproximadamente 1200€ mensuales.

Finalmente conseguimos un presupuesto de gastos de 188.264€ y 258.083€ en el año 2 y 3 respectivamente.

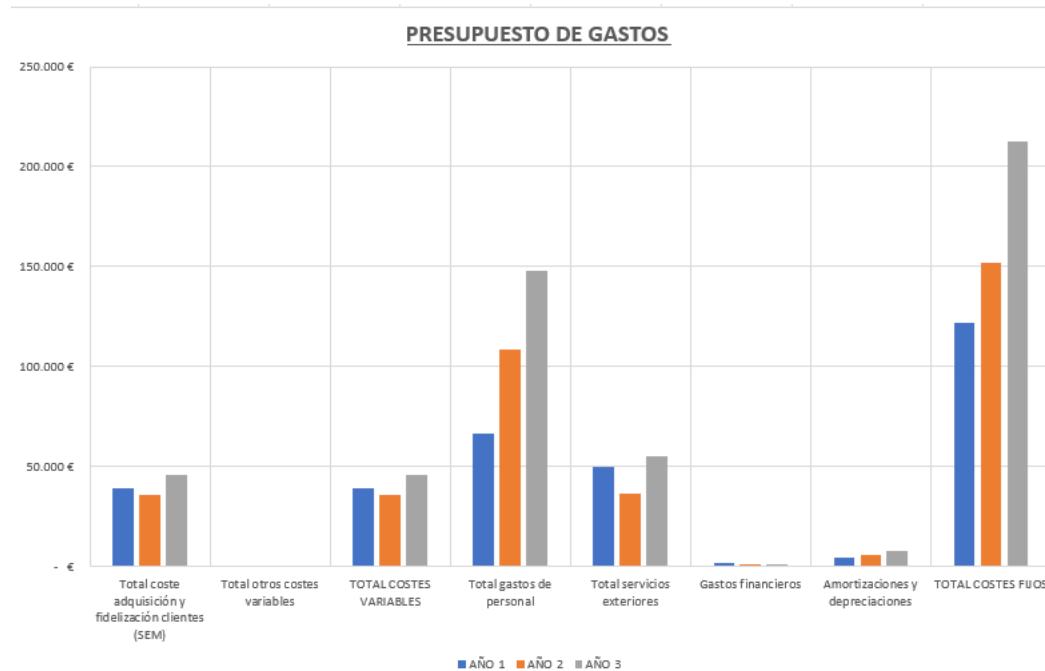


Figura 6-13. Presupuesto de gastos por años. Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Cuenta de resultados y flujo de caja provisional

La cuenta de resultados analiza el beneficio neto a partir de los ingresos y gastos. A continuación se muestra la figura 6-12 con el gráfico según el cálculo de cuenta de resultados, donde apreciamos que en el año 1 tendremos un margen real negativo de -85.665€, pero se recuperará a partir del año 2 y mejora exponencialmente en el tercer año. Teniendo en cuenta un cálculo general de los tres años, obtenemos un beneficio neto de 375.700€:

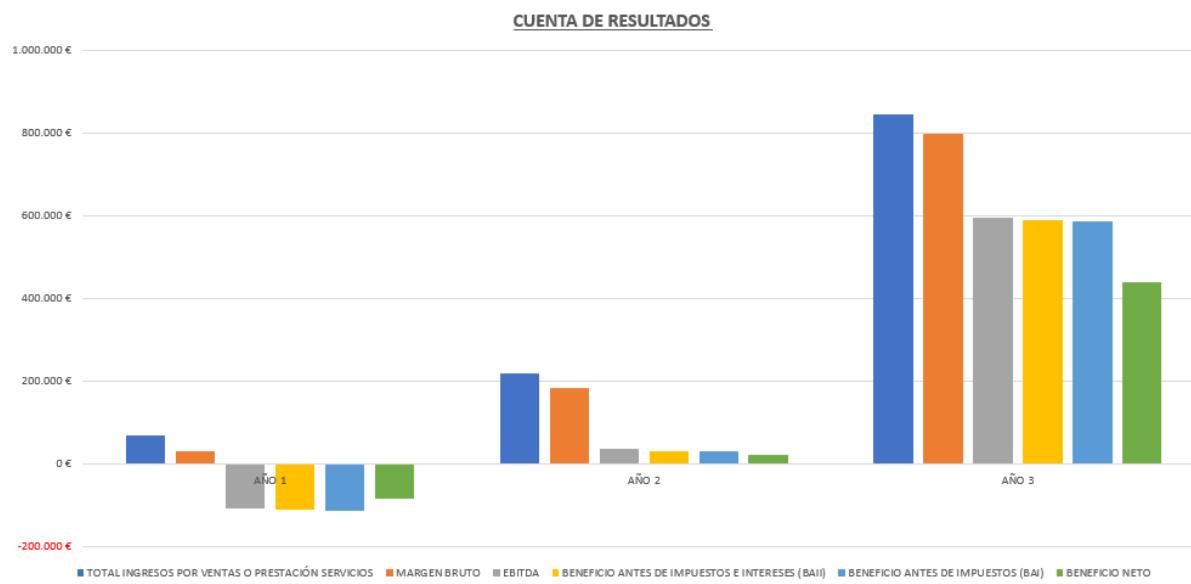


Figura 6-14. Gráfico de la cuenta de resultados de Xase. Fuente: Elaboración propia

En relación al flujo de caja observamos que, a pesar de tener un resultado negativo en el flujo de efectivo por actividades de inversión, queda como resultado un flujo de caja neto de 28.776€, 50.816€ y 433.891€ en el año 1, 2 y 3 respectivamente, y acumulamos flujo sobrante cada año.

Al cabo de los 3 años habremos generado un flujo neto total de 513.483€.

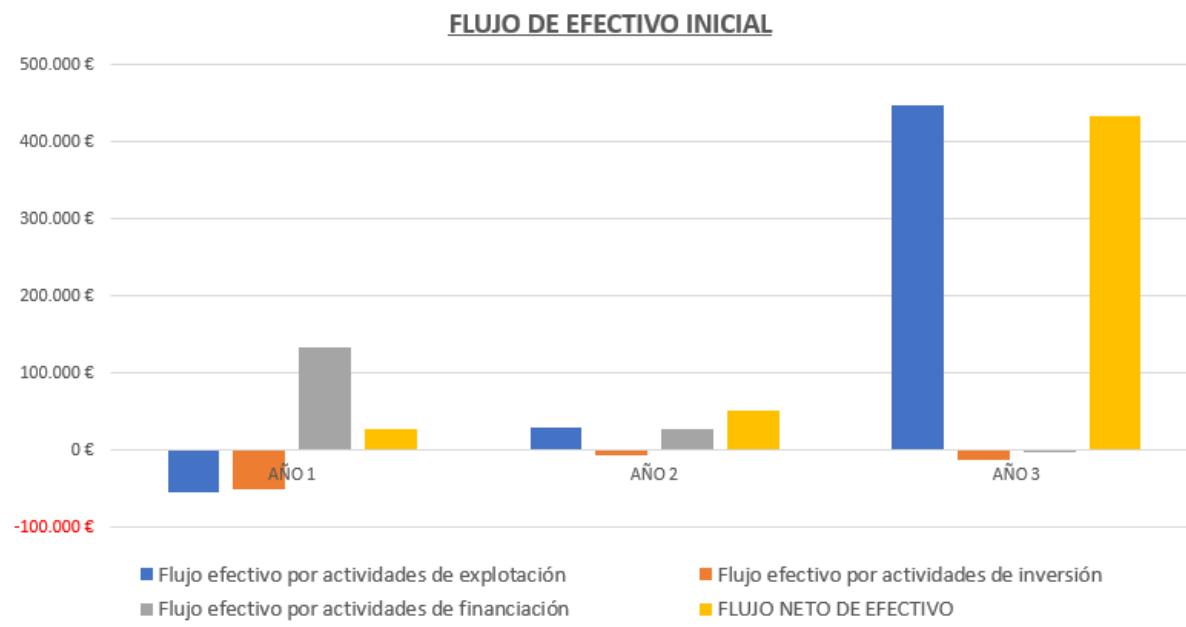


Figura 6-15. Flujo de caja Xase. Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería nos indica las necesidades de efectivo que tendrá la empresa a lo largo de los tres años para cubrir las inversiones de la empresa. Con la primera propuesta de financiación inicial, observamos que no es hasta el mes 26 que se percibe la recuperación de la inversión con un beneficio de 898€. Al final del primer año, en el mes 12 con un importe de 108.224€ es cuando se percibe el punto más alto de necesidad máxima de tesorería.

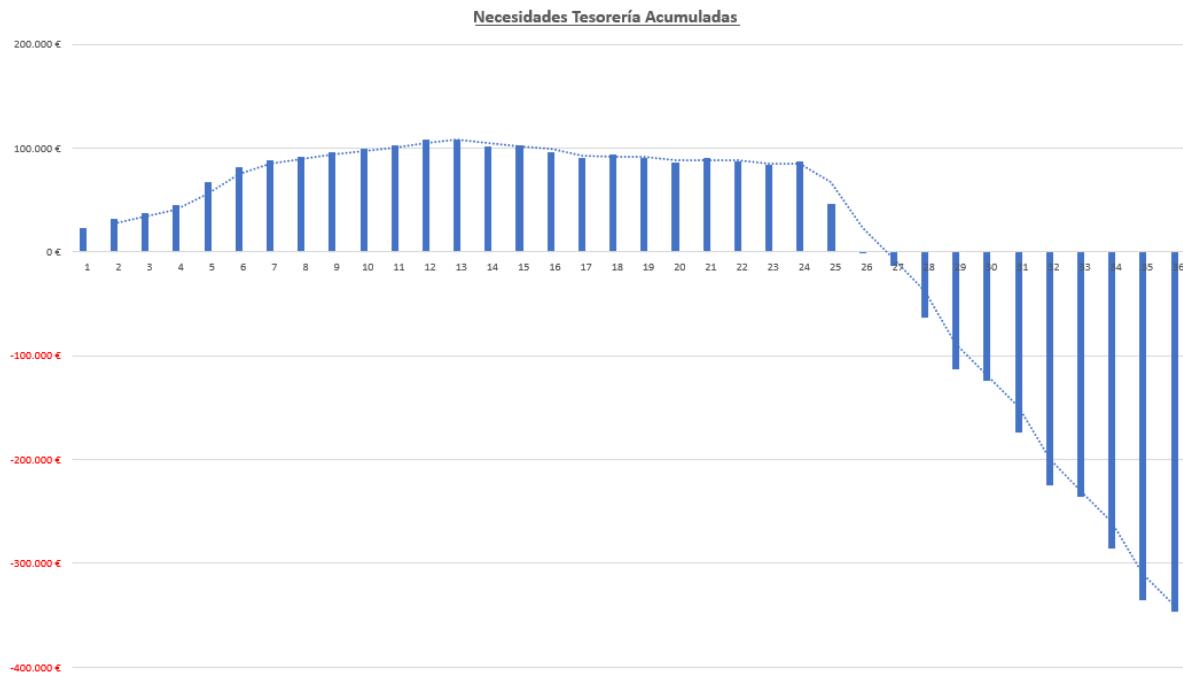


Figura 6-16. Necesidades de tesorería acumuladas. Fuente: Elaboración propia.

Así entonces, podemos concluir que el proyecto acaba siendo altamente rentable pasados los dos años desde la consolidación de la empresa, pero que requiere un aporte significativo de capital inicial.

6.4.5 Plan de financiación

Se plantea pedir un préstamo empresarial de 25.000€ bajo el modelo francés y con la estimación de conseguir negociar un 7% anual, debido a la gran aportación inicial de capital de los socios, el poco riesgo del proyecto a nivel financiero y estimado a partir de referencias de datos de negocios: Berry-Johnson (2024) y Detweiler y Detweiler (2024). La cuota fija en este caso sería de 288€ mensuales hasta el mes 120 (10 años).

Teniendo en cuenta que necesitamos 108.224€ en el mes 12 como pico de necesidades máximas, plantearía un aporte de capital inicial de los socios considerable, y debería disponer de un aporte de capital de amigos y familiares y buscar otras fuentes como subvenciones o fuentes de crowdfunding aprovechando de encontrarnos en el sector de los videojuegos como justificación de colaboración

con proyectos de éxito. De manera que las fuentes de financiación serían de 190.000€ al final de los 3 años.

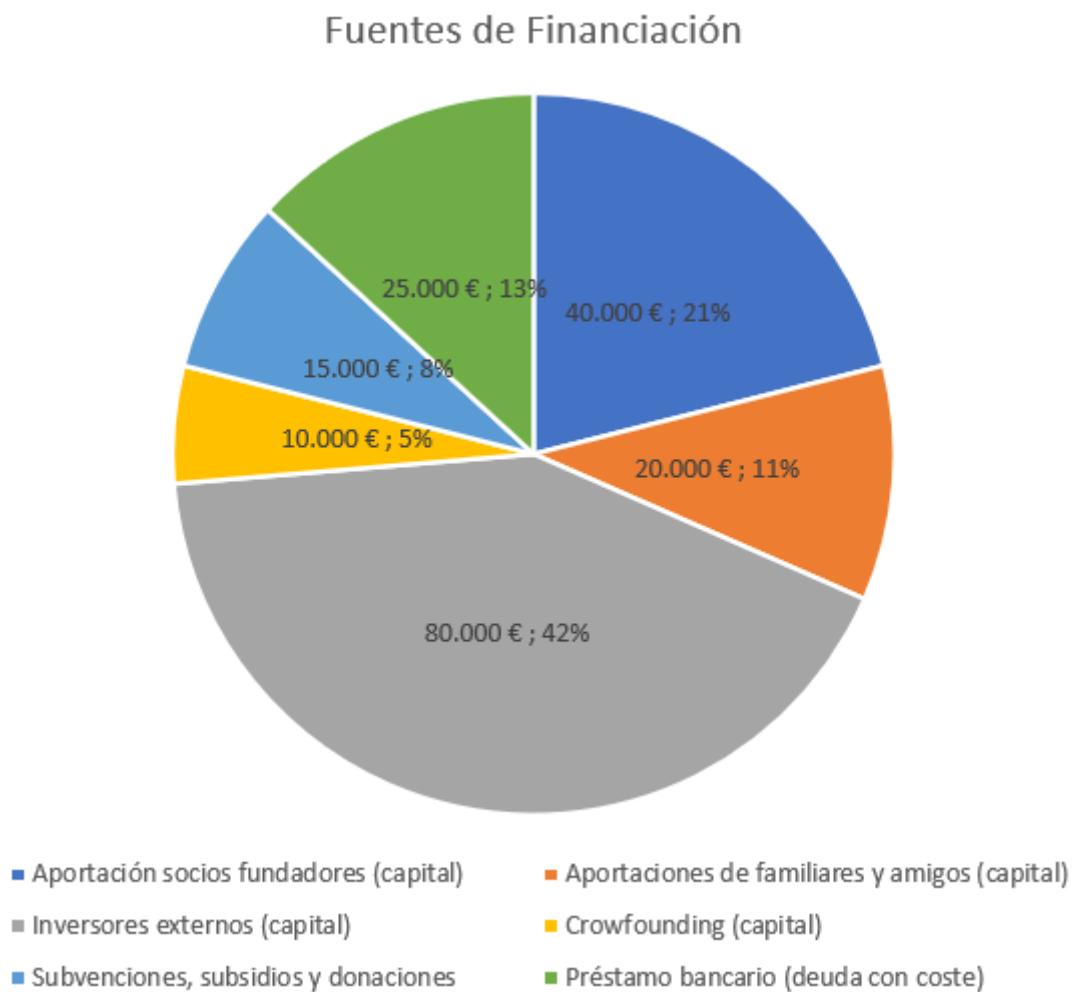


Figura 6-17. Fuentes de Financiación finales. Fuente: Elaboración propia

6.4.6 Análisis y conclusiones

Al analizar la relación entre el coste de clientes (CAC) y el Life-Time Value (LTV) obtenemos un 8,91% en promedio de los 3 años, siendo el ratio más alto en el tercer año con 17,62. Este ratio nos indica una comparación entre el valor que aporta el cliente frente al valor que ha costado conseguir ese mismo cliente. Dado que el número es mayor a 5, se encuentra en un buen punto, pero es en el tercer año que corresponde a un valor muy bueno, indicando que es mayor el aporte del cliente a la empresa frente el coste de adquisición del mismo.

El punto de equilibrio no se obtiene hasta el segundo año, en el primero estaríamos a un -394,5% del margen de seguridad, con 267.646€ pendientes. Esto es debido a que los costes fijos son muy altos y el total de ingresos no es suficiente en el primer año. Para no tener estas pérdidas habría que aumentar considerablemente las ventas de la empresa.

En el segundo año así supone un margen de beneficios bajo, aunque positivo del 16%, con un total de 35.385€ por encima del punto muerto. El margen de seguridad debería aumentar teniendo en cuenta que la empresa se encontraría en el segundo año de desempeño.

Sin embargo, el tercer año supone un muy buen desempeño de la empresa con una alta rentabilidad, concretamente el 73,4% por encima del punto de equilibrio, con ingresos de 619.166€, así que tiene un excelente margen de seguridad y un aumento considerable este año frente a los anteriores.

PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades físicas	23.328,0	15.568,0	20.773,0
PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades monetarias (€)	297.994 €	182.415 €	224.534 €
MARGEN DE SEGURIDAD en unidades físicas	-18017,4	3019,3	57279,0
MARGEN DE SEGURIDAD en unidades monetarias (€)	-230.154 €	35.385 €	619.166 €
RATIO MARGEN DE SEGURIDAD (% sobre ventas)	-339,3%	16,2%	73,4%

Tabla 6-9. Análisis del punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, el primer año supone una cantidad considerable de pérdidas, pero el tercer año indica un cambio significativo, que mantendría a la empresa lejos del riesgo y sería una propuesta empresarial atractiva para los inversores.

El análisis de rentabilidad que medimos mediante el parámetro ROE nos vuelve a indicar que es negativa en el primer año, pero que la rentabilidad de los fondos propios es altamente favorable en el tercer año con un 81,2%.

El valor del proyecto empresarial tras los tres años se mide mediante el análisis del VAN, que corresponde a un análisis muy favorable con un importe de 154.243€. Y la tasa interna de retorno (TIR) supone una rentabilidad del 115,52%.

Análisis del VAN y de la TIR	
Valor actual de los flujos de efectivo de explotación (VA) 3 años	204.395 €
Valor actual neto (VAN) 3 años (según tasa de descuento definida)	154.243 €
Tasa interna de retorno (TIR) 3 años	115,52%
Valor actual de los flujos de efectivo proyectados (VA) 5 años	599.249 €
Valor actual neto (VAN) 5 años (según tasa de descuento definida)	525.750 €
Tasa interna de retorno (TIR) 5 años	167,91094%

Tabla 6-10. Análisis VAN/TIR. Fuente: Elaboración propia.

La tasa de descuento de los flujos de efectivo es de 25%, una tasa que depende estrechamente del riesgo de la inversión. Este porcentaje es el esperado para una start-up de servicios como la nuestra.

7. Conclusiones

Resumen de resultados

Se han cumplido los objetivos primarios y secundarios del trabajo. Se ha elaborado un plan de negocio para comprender el proceso y la viabilidad del mismo y las herramientas y los aprendizajes adquiridos me han permitido disponer de los conocimientos necesarios para elaborar una propuesta real en un futuro.

Conclusiones sobre la viabilidad y la rentabilidad del proyecto empresarial

El plan de negocio supone una idea innovadora y pionera encontrándose en un océano azul en el mercado nacional, por lo que no hay competencia agresiva. Por otro lado, esto también supone una baja demanda, debido a la escasa cantidad de estudios que pudieran significar clientes potenciales y porque la industria está acostumbrada a delegar la monetización a los diseñadores. Esto puede suponer un riesgo muy alto para los potenciales inversores. Además, la proyección de la rentabilidad es positiva únicamente a largo plazo, lo que puede suponer un riesgo al principio del proyecto.

Me gustaría considerar mi punto de vista como posible inversora de este proyecto, y es que es un punto muy favorable el hecho de ofrecer un recurso tan importante e imprescindible para una industria que abarca tantos clientes y supone un peso importante de la economía en el ocio. Pero también habría que tener en cuenta que se requiere un capital considerable al principio para cubrir las necesidades financieras, y que sería complicado consolidar la masa de clientes al inicio. De todas formas, si dispusiese de los fondos suficientes sí que me arriesgaría a invertir en este proyecto con tanto potencial y con una proyección de futuro próspera.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones encontradas en el desarrollo del plan financiero es el proceso de implementación, dado que se utiliza un enfoque en cascada. Este

enfoque, aunque estructurado y metódico, presenta varios desafíos que pueden complicar el progreso y la eficiencia del proyecto, debido a que se exige una revisión constante, retrabajar elementos e iteraciones constantes, integraciones posteriores complejas, riesgo de incoherencias y mayor inversión de tiempo.

Otra de las limitaciones a considerar sería la limitación temporal y de recursos, ya que me hubiese gustado ampliar la información en todos los puntos del marco teórico o haber podido encontrar información accesible sobre la competencia. Para futuros trabajos recomendaría organizar entrevistas con clientes potenciales o con trabajadores del sector para tener información de primera mano.

8. Bibliografía

- Aguilar, N. (2014, 29 enero). How to Remove Ads in Flappy Bird on Both Android & iOS Devices. Gadget Hacks. <https://smartphones.gadgethacks.com/how-to/remove-ads-flappy-bird-both-android-ios-devices-0150743/>
- Asia-Pacific (APAC) video games companies. (s. f.). Crunchbase. <https://www.crunchbase.com/hub/asia-pacific-video-games-companies>
- Barcelona, A., & Barcelona, A. (2022b, junio 14). ▷ Blog | Abylight Barcelona. Abylight Barcelona. <https://abylight.com/es/blog/>
- Berry-Johnson, J. (2024, 29 mayo). Average Business Loan Interest Rates in 2024. LendingTree. <https://www.lendingtree.com/business/rates/>
- Clairfield International GmbH. (2018). GAMING INDUSTRY – FACTS, FIGURES AND TRENDS. Clairfield International.
- Conrad, K. (s. f.). DOOM - Single-Player Demo. Dribbble. <https://dribbble.com/shots/2782567-DOOM-Single-Player-Demo>
- Davidovici-Nora, M. (2014). Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry. Communications & Strategies, 1(94), 83-102. <https://econpapers.repec.org/RePEc:idt:journl:cs9404>
- Detweiler, G., & Detweiler, G. (2024, 20 abril). Today's average business loan interest rates. Nav. <https://www.nav.com/blog/what-is-the-average-business-loan-interest-rate-37650/>
- Entertainment Software Association (ESA). (2023, julio). Essential Facts About the U.S Video Game Industry. The ESA. https://www.theesa.com/wp-content/uploads/2023/07/ESA_2023_Essential_Facts_FINAL_07092023.pdf
- Epic Games. (s. f.). Fortnite. <https://www.fortnite.com>
- Espectadores mensuales de Twitch de League of Legends 2018-2022 | Statista. (2023, 14 noviembre). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1350233/espectadores-de-twitch-de-league-of-legends/>
- Espino Rodríguez, T. F., Padrón Robaina, V., & Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2004). ¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades. En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71766/1/Dialnet-QueActividadesDeberianExternalizarLasEmpresas-897214.pdf>
- European Game Developers Federation (EGDF) Supported by Interactive Software Federation of Europe (ISFE). (s. f.). 2020 EUROPEAN VIDEO GAMES INDUSTRY INSIGHTS REPORT By European Game Developers Federation.

Egdf. <https://www.egdf.eu/wp-content/uploads/2022/08/2020-data-industry-report.pdf>

Fondevila, J. (2024, 25 abril). Cómo Crear Una Sociedad Limitada Paso a Paso | Holded. Holded. https://www.holded.com/es/blog/como-constituir-una-s-1?utm_adgroupid=149205956072&utm_keyword=&campaignid=20077725085&adgroupid=149205956072&adid=619095895145&hld_device=c&hld_network=g&hld_matchtype=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_20077725085&utm_term=&utm_content=149205956072_619095895145&hsa_src=q&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_acc=7276020979&hsa_grp=149205956072&hsa_ad=619095895145&hsa_cam=20077725085&hsa_tgt=dsa-1225182313593&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQJw6uWyBhD1ARIsAIMcADrF86RMoalWJgJqftr6X3P4EyOfoDiL-pIH1NCt5SeMeSf_bJI4f78aAhVPEALw_wcB

Fred, J. (2020). Data Monetization - How an organization can generate revenue with data? [Master's Thesis]. Tampere University of Technology.

Frieling, J. (2013). Virtual Goods in Online Worlds: Basics, characteristics and monetization. GI-Jahrestagung, 3097-3107. <https://dblp.uni-trier.de/db/conf/gi/gi2013.html#Frieling13>

Game Production Studies. (2021). <https://doi.org/10.2307/j.ctv1hp5hqw>

GameBiz Consulting. (s. f.). ZoomInfo. <https://www.zoominfo.com/c/gamebiz-consulting/475406686>

GameBiz Consulting | Video Gaming Consultants | Ad Monetization Services. (s. f.). <https://www.gamebizconsulting.com/>

Global Games Market Report. (2022). Global Games Market Report, 19. https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Games/2022_Newzoo_Free_Global_Games_Market_Report.pdf?utm_campaign=GGMR%202022&utm_medium=email&_hsmi=220823342&_hsenc=p2ANqtz-8gdGDvYwAYBL_B6HF_sEgJDd4pfES4LPzW9HqAyrlpMxPYKwr3UWX3q4LfpXBCscRQEwOUly5okZjUxuQZqC

Growjo. (s. f.). ChartBoost: Revenue, Competitors, Alternatives. <https://growjo.com/company/Chartboost>

Just Dance Unlimited/Just Dance® 2022/Nintendo Switch/Nintendo. (s. f.). Nintendo Website. <https://ec.nintendo.com/AU/en/titles/7001000040288/courses/f1d7bc17b48790c1>

- Kent, S. L. (2016). La gran historia de los videojuegos.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant.
<http://thepersonalcoach.ca/userContent/documents/BookReport,BlueOceanStrategy.pdf>
- Klimas, P. (2017). Current Revenue (Monetisation) Models of Video Game Developers. Journal of Management and Financial Sciences.
- Launch, monetize, and scale with Xsolla tools and services | Xsolla. (s. f.).
<https://xsolla.com/>
- Leading software as a service (SaaS) countries worldwide in 2024, by number of companies. (2024, enero). Statista.
<https://www.statista.com/statistics/1239046/top-saas-countries-list/>
- León, C. (2023b, abril 25). 5 Formas para ganar dinero desarrollando Software Libre. Indie Libre. <https://indielibre.com/2018/11/06/5-formas-para-ganar-dinero-desarrollando-software-libre/>
- Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2022 (De Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (DEV)). (s. f.).
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. The Boston Consulting Group (BCG), 2.
- MarketScreener. (2023, 10 octubre). Xsolla (USA), Inc. adquirió Infiniscene, Inc. a Videndum Plc (LSE: VID). MarketScreener.
<https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/VIDENDUM-PLC-4002423/noticia/Xsolla-USA-Inc-adquiri-Infiniscene-Inc-a-Videndum-Plc-LSE-VID--45044563/>
- MayorceteGaming. (2019, 9 abril). BATALLAS de la ANTIGUEDAD!!! 0 A.D. EMPIRES ASCENDANT (RTS) [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=nkFGgN9gyEA>
- Minecraft total sales 2023 | Statista. (2023, 20 noviembre). Statista.
<https://www.statista.com/statistics/680124/minecraft-unit-sales-worldwide/>
- Motor. (2024, 2 febrero). The Pros and Cons of IT Outsourcing and Offshoring Services. Innowise. <https://innowise.com/es/blog/the-pros-and-cons-of-it-outsourcing-and-offshoring-services/>
- Osathanunkul, C. (2015). A classification of business models in video game industry. International Journal of Management Cases, 17(1), 35.

- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, 3(23), 12-25.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3090363.pdf>
- Riot Games, Inc. (s. f.). League of Legends. <https://www.leagueoflegends.com/es-es/Rollic-boasts-banner-revenue-46%-using-tech-that-«Dominates»-Chart-boost>.
- boost. (2023, 15 agosto). Chartboost. <https://www.chartboost.com/case-studies/rollic-boasts-banner-revenue-46-using-tech-that-dominates/>
- Simply Coding. (2021, 28 enero). Tux paint (Basic) [Vídeo]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=541NubM_92c
- Software publishers - Vertical IQ. (2022, 16 noviembre). Vertical IQ.
<https://verticaliq.com/product/software-publishers/>
- Specialized Mobile Game User Acquisition Agency | GameBiz UA Services. (s. f.).
<https://www.gamebizconsulting.com/user-acquisition-gamebiz-consulting>
- Statista. (2023b, agosto 29). Número de negocios de desarrollo de software de juegos en los EE. UU. 2023-2023.
<https://es.statista.com/estadisticas/1320523/numero-de-negocios-de-desarrollo-de-software-de-juegos-en-los-ee-uu/>
- Statista. (2023c, noviembre 14). Ranking de los videojuegos más emitidos en Twitch del mundo en 2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1344219/ranking-de-los-videojuegos-mas-emitidos-en-twitch-del-mundo/>
- Viñas, S. (2022, 12 noviembre). Las tecnológicas que asumen sus propios servicios se duplican, pero la externalización predomina. El Español.
https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/innovadores/empresas/20221112/tecnologicas-asumen-propios-servicios-duplican-externalizacion-predomina/716928353_0.html
- World of Warcraft Forums. (s. f.). World Of Warcraft Forums.
<https://eu.forums.blizzard.com/es/wow/>
- Xsolla Documentation - Consulte nuestras guías y referencias. (s. f.).
<https://developers.xsolla.com/es/>
- Yash. (2024, 4 enero). Outsourcing Statistics 2024: A detailed Overview. Blogs.
<https://invedus.com/blog/outsourcing-statistics/>

9. Anexos

1. Anexo 1. Tabla Revisión de literatura: *Monetization Game*

2. Anexo 2. Inversión año 1

3. Anexo 3. Inversión año 2

4. Anexo 4. Inversión año 3

5. Anexo 5. Cuenta de resultados año 1.

	AÑO 1												TOTAL AÑO 1
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.960,00 €	11.776,00 €	11.776,00 €	11.776,00 €	11.776,00 €	11.776,00 €	11.776,00 €	67.840,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6.481,48 €	6.481,48 €	6.481,48 €	6.481,48 €	6.481,48 €	6.481,48 €	6.481,48 €	38.888,89 €
MARGEN BRUTO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2.478,52 €	5.294,52 €	5.294,52 €	5.294,52 €	5.294,52 €	5.294,52 €	5.294,52 €	28.951,11 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de personal	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	66.300,00 €
Servicios exteriores	1.340,00 €	1.340,00 €	1.340,00 €	1.340,00 €	1.340,00 €	4.190,00 €	3.040,00 €	3.060,00 €	3.080,00 €	4.100,00 €	3.120,00 €	4.390,00 €	33.680,00 €
Gastos primer establecimiento	2.800,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	8.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	21.300,00 €
EBITDA	-8.040,00 €	-5.740,00 €	-5.740,00 €	-15.740,00 €	-18.590,00 €	-7.711,48 €	-4.915,48 €	-4.935,48 €	-5.955,48 €	-4.975,48 €	-6.245,48 €	-92.338,89 €	
Amortizaciones y depreciaciones	200,00 €	266,67 €	333,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	383,33 €	4.250,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)	-8.240,00 €	-6.006,67 €	-6.073,33 €	-6.122,33 €	-16.113,33 €	-16.973,33 €	-8.094,81 €	-5.298,81 €	-5.318,81 €	-5.358,81 €	-6.058,81 €	-96.578,89 €	
Ingresaos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	141,35 €	140,59 €	139,70 €	138,86 €	138,02 €	137,17 €	136,32 €	135,47 €	134,61 €	133,75 €	132,88 €	132,00 €	1.640,66 €
Ingresaos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	-8.381,35 €	-6.147,19 €	-6.213,03 €	-6.262,19 €	-16.261,35 €	-17.110,51 €	-8.231,14 €	-5.534,28 €	-5.453,43 €	-6.472,56 €	-5.591,69 €	-6.760,82 €	-98.219,55 €
Impuestos a sociedades	-2.095,34 €	-1.586,80 €	-1.553,26 €	-1.565,55 €	-4.085,34 €	-4.277,63 €	-2.057,78 €	-1.358,57 €	-1.363,36 €	-1.618,14 €	-1.372,22 €	-1.690,20 €	-24.554,89 €
BENEFICIO NETO	-6.286,02 €	-4.610,40 €	-4.659,77 €	-4.696,65 €	-12.196,01 €	-12.832,88 €	-6.173,35 €	-4.075,71 €	-4.090,07 €	-4.854,42 €	-4.118,77 €	-5.070,61 €	-73.664,06 €

6. Anexo 6 Cuenta de resultados año 2.

	AÑO 2											MES 24	TOTAL AÑO 2
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	18.150,00 €	217.800,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	36.000,00 €
MARGEN BRUTO	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	15.150,00 €	181.800,00 €
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de personal	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	7.150,00 €	108.550,00 €
Servicios exteriores	2.940,00 €	2.960,00 €	2.980,00 €	3.000,00 €	3.020,00 €	3.040,00 €	3.060,00 €	3.080,00 €	3.100,00 €	3.120,00 €	3.140,00 €	3.160,00 €	36.600,00 €
Gastos primer establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBITDA	5.060,00 €	5.040,00 €	5.020,00 €	5.000,00 €	4.980,00 €	4.960,00 €	4.940,00 €	4.920,00 €	4.900,00 €	4.880,00 €	4.860,00 €	4.840,00 €	36.650,00 €
Amortizaciones y depreciaciones	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	466,67 €	5.600,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAI)	4.593,33 €	4.573,33 €	4.553,33 €	4.533,33 €	4.513,33 €	4.243,33 €	1.223,33 €	1.203,33 €	1.183,33 €	1.163,33 €	1.143,33 €	1.123,33 €	31.050,00 €
Ingresa fincieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	131,12 €	130,24 €	129,35 €	128,46 €	127,56 €	126,65 €	125,74 €	124,83 €	123,91 €	122,98 €	122,05 €	121,12 €	1.514,00 €
Ingresa extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	4.462,21 €	4.443,09 €	4.423,98 €	4.404,88 €	4.385,78 €	1.116,88 €	1.097,59 €	1.078,51 €	1.059,43 €	1.040,35 €	1.021,28 €	1.002,22 €	29.556,00 €
Impuesto a socios/des	1.115,55 €	1.110,77 €	1.105,00 €	1.101,22 €	1.096,44 €	279,17 €	274,40 €	269,63 €	264,86 €	260,09 €	255,22 €	250,55 €	7.384,00 €
BENEFICIO NETO	3.346,66 €	3.332,32 €	3.317,99 €	3.303,66 €	3.289,33 €	837,51 €	823,19 €	808,88 €	794,57 €	780,26 €	765,96 €	751,66 €	22.152,00 €

7. Anexo 7. Cuenta de resultados año 3.

	AÑO 3										TOTAL AÑO 3
	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS O PRESTACIÓN SERVICIOS	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	70.308,33 €	843.700,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	3.809,52 €	45.714,29 €
MARGEN BRUTO	66.498,81 €	797.985,71 €									
Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de personal	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	12.350,00 €	148.200,00 €
Servicios exteriores	4.476,67 €	4.496,67 €	4.516,67 €	4.536,67 €	4.556,67 €	4.576,67 €	4.596,67 €	4.616,67 €	4.636,67 €	4.656,67 €	55.040,00 €
Gastos primer establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBITDA	49.672,14 €	49.652,14 €	49.632,14 €	49.612,14 €	49.592,14 €	49.572,14 €	49.552,14 €	49.532,14 €	49.512,14 €	49.492,14 €	49.472,14 €
Amortizaciones, depreciaciones	600,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	7.500,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES (BAII)	49.072,14 €	49.002,14 €	48.982,14 €	48.962,14 €	48.942,14 €	48.922,14 €	48.902,14 €	48.882,14 €	48.862,14 €	48.842,14 €	48.822,14 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	120,18 €	119,23 €	118,28 €	117,32 €	116,36 €	115,39 €	114,42 €	113,44 €	112,46 €	111,47 €	110,47 €
Ingresos extraordinarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	48.951,97 €	48.882,91 €	48.853,86 €	48.834,82 €	48.815,78 €	48.806,75 €	48.787,72 €	48.768,70 €	48.749,69 €	48.730,68 €	48.711,67 €
Impuesto a sociedades	12.237,99 €	12.220,73 €	12.211,21 €	12.206,45 €	12.201,69 €	12.196,93 €	12.192,18 €	12.187,42 €	12.182,67 €	12.177,92 €	12.173,17 €
BENEFICIO NETO	36.713,98 €	36.662,18 €	36.647,90 €	36.633,62 €	36.619,34 €	36.605,06 €	36.590,79 €	36.576,53 €	36.562,27 €	36.548,01 €	36.533,75 €
											36.519,51 €
											439.212,93 €

8. Anexo 8. Flujo de caja final año 1.

AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN													
Entradas de efectivo													
Salidas de efectivo	3.556,92 €	4.114,63 €	1.121,64 €	4.084,21 €	4.003,58 €	-	687,25 €	16.739,03 €	17.461,59 €	18.328,03 €	18.458,70 €	17.517,25 €	19.664,74 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	-3.556,92 €	-4.114,63 €	-1.121,64 €	-4.084,21 €	-4.003,58 €		687,25 €	-16.739,03 €	-17.461,59 €	-18.328,03 €	-18.458,70 €	-17.517,25 €	19.664,74 €
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	-3.556,92 €	-7.671,54 €	-8.793,18 €	-12.877,39 €	-16.880,98 €	-16.193,72 €	-22.091,16 €	-25.303,79 €	-29.382,86 €	-33.592,60 €	-36.860,89 €	-42.276,66 €	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN													
Entradas de efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
Salidas de efectivo	17.068,00 €	4.290,00 €	4.695,00 €	3.605,00 €	10.285,00 €	10.285,00 €	-	-	-	-	-	-	50.138,00 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-17.068,00 €	-4.290,00 €	-4.695,00 €	-3.605,00 €	-10.285,00 €	-10.285,00 €		0,00 €	-50.138,00 €				
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	-17.068,00 €	-21.358,00 €	-25.963,00 €	-29.568,00 €	-39.853,00 €	-50.138,00 €							
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN													
Entradas de efectivo	100.000,00 €	0,00 €	10.000,00 €	0,00 €	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	160.000,00 €
Salidas de efectivo	146,15 €	146,98 €	147,81 €	148,65 €	149,49 €	150,33 €	151,18 €	152,04 €	152,90 €	153,76 €	154,63 €	155,51 €	1.809,44 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	99.853,85 €	-146,98 €	9.852,19 €	-148,65 €	49.850,51 €	-150,33 €	-151,18 €	-152,04 €	-152,90 €	-153,76 €	-154,63 €	-155,51 €	158.190,56 €
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	99.853,85 €	99.706,86 €	109.559,65 €	109.410,40 €	159.260,92 €	159.110,58 €	158.999,40 €	158.807,36 €	158.654,46 €	158.500,70 €	158.346,07 €	158.190,56 €	
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 1	79.228,93 €	-8.551,61 €	4.125,55 €	-7.837,86 €	35.561,93 €	-9.748,08 €	-6.048,62 €	-3.364,67 €	-4.231,97 €	-4.363,50 €	-3.422,92 €	-5.571,28 €	65.775,90 €
Saldo efectivo inicial	0,00 €	79.228,93 €	70.677,32 €	74.802,87 €	66.965,01 €	102.526,94 €	92.778,86 €	86.730,24 €	83.365,57 €	79.133,60 €	74.770,10 €	71.347,18 €	
Saldo efectivo final	79.228,93 €	70.677,32 €	74.802,87 €	66.965,01 €	102.526,94 €	92.778,86 €	86.730,24 €	83.365,57 €	79.133,60 €	74.770,10 €	71.347,18 €	65.775,90 €	

9. Anexo 9. Flujo de caja final año 2.

AÑO 2	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	TOTAL AÑO 2
ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN													
Entradas de efectivo													
Salidas de efectivo	15.577,78 €	15.596,31 €	22.263,45 €	15.633,37 €	15.651,90 €	25.768,72 €	18.126,44 €	18.144,95 €	25.786,46 €	18.181,97 €	18.200,47 €	25.801,17 €	234.736,00 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	6.383,72 €	6.365,19 €	-301,95 €	6.328,13 €	6.309,60 €	-3.807,22 €	3.835,06 €	3.816,55 €	-3.824,96 €	3.779,53 €	3.761,03 €	-3.842,67 €	28.802,00 €
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	-35.892,94 €	-29.527,75 €	-29.829,70 €	-23.501,57 €	-17.191,97 €	-20.999,19 €	-17.164,13 €	-13.347,59 €	-17.172,55 €	-13.393,02 €	-9.631,99 €	-13.474,66 €	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN													
Entradas de efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
Salidas de efectivo	6.050,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.050,00 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-6.050,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-6.050,00 €
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	-56.188,00 €												
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN													
Entradas de efectivo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €
Salidas de efectivo	156,39 €	157,27 €	158,16 €	159,05 €	159,95 €	160,86 €	161,77 €	162,68 €	163,60 €	164,53 €	165,46 €	166,39 €	1.936,10 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-156,39 €	-157,27 €	-158,16 €	-159,05 €	29.840,05 €	-160,86 €	-161,77 €	-162,68 €	-163,60 €	-164,53 €	-165,46 €	-166,39 €	28.063,90 €
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	156.034,18 €	157.876,91 €	157.718,75 €	157.559,70 €	187.399,74 €	187.238,80 €	187.077,12 €	186.914,44 €	186.750,84 €	186.586,31 €	186.420,86 €	186.254,46 €	
FLUJO NETO DE EFECTIVO AÑO 2	177,34 €	6.207,92 €	-460,10 €	6.169,07 €	36.149,65 €	-3.968,08 €	3.673,29 €	3.653,87 €	-3.988,56 €	3.615,00 €	3.595,57 €	-4.009,06 €	50.815,90 €
Saldo efectivo inicial	65.775,90 €	65.953,24 €	72.161,16 €	71.701,05 €	77.870,12 €	114.019,77 €	110.051,69 €	113.724,99 €	117.378,85 €	113.390,29 €	117.005,29 €	120.600,86 €	
Saldo efectivo final	65.953,24 €	72.161,16 €	71.701,05 €	77.870,12 €	114.019,77 €	110.051,69 €	113.724,99 €	117.378,85 €	113.390,29 €	117.005,29 €	120.600,86 €	116.591,80 €	

10. Anexo 10. Flujo de caja final año 3.

AÑO 3	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	TOTAL AÑO 3
ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN													
Entradas de efectivo													
Salidas de efectivo	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	85.073,08 €	1.020.877,00 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	50.349,13 €	50.343,13 €	12.281,80 €	50.306,17 €	50.287,69 €	11.214,16 €	50.250,74 €	50.332,28 €	11.196,57 €	50.195,36 €	50.176,90 €	11.179,01 €	448.012,93 €
FLUJO EFECTIVO DE EXPLOTACIÓN ACUMULADO	36.874,46 €	87.217,60 €	99.499,40 €	149.805,56 €	200.093,25 €	211.307,41 €	261.558,16 €	311.790,43 €	322.987,00 €	373.182,36 €	423.359,26 €	434.538,27 €	
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN													
Entradas de efectivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00 €
Salidas de efectivo	9.050,00 €	3.000,00 €	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.050,00 €
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-9.050,00 €	-3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-12.050,00 €
FLUJO EFECTIVO DE INVERSIÓN ACUMULADO	-65.238,00 €	-68.238,00 €											
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN													
Entradas de efectivo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Salidas de efectivo	167,33 €	168,28 €	169,23 €	170,19 €	171,15 €	172,12 €	173,09 €	174,07 €	175,05 €	176,04 €	177,04 €	178,04 €	
FLUJO EFECTIVO ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	-167,33 €	-168,28 €	-169,23 €	-170,19 €	-171,15 €	-172,12 €	-173,09 €	-174,07 €	-175,05 €	-176,04 €	-177,04 €	-178,04 €	-2.071,63 €
FLUJO EFECTIVO DE FINANCIACIÓN ACUMULADO	186.087,13 €	185.918,85 €	18										

11. Anexo 11. Balance

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	18.750 €	18.150 €	21.400 €	61.335 €	113.487 €	552.700 €
Inmovilizado intangible	18.000 €	18.000 €	24.000 €	120.000 €	150.000 €	150.000 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado intangible	3.250 €	6.850 €	11.600 €	- €	- €	22.152 €
Valor neto contable inmovilizado intangible	14.750 €	11.150 €	12.400 €	73.665 €	73.665 €	73.665 €
Inmovilizado material	5.000 €	10.000 €	15.000 €	73.665 €	22.152 €	439.213 €
Amortizaciones acumuladas inmovilizado material	1.000 €	3.000 €	6.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Valor neto contable inmovilizado material	4.000 €	7.000 €	9.000 €	21.254 €	19.183 €	17.111 €
Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €	21.254 €	19.183 €	17.111 €
Inversiones financieras	- €	- €	- €			
ACTIVO CORRIENTE	65.776 €	116.592 €	550.483 €	1.936 €	2.072 €	2.072 €
Existencias	- €	- €	- €	1.936 €	2.072 €	2.072 €
Realizable (clientes y deudores varios)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Disponible	65.776 €	116.592 €	550.483 €	23.191 €	21.254 €	19.183 €
TOTAL ACTIVO	84.526 €	134.742 €	571.883 €	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	84.526 €	134.742 €