



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2015/2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Negocio Internacional

**COMPARATIVA DE MODELOS DE NEGOCIO  
EN EL SECTOR DE VIDEOJUEGOS**

**COMPARISON BETWEEN BUSINESS  
MODELS IN VIDEOGAME SECTOR**

AUTOR:

ANDRÉS BLANCO GUTIÉRREZ

TUTORA:

MARÍA ELENA GARCÍA RUIZ

JULIO 2016



## ÍNDICE

1. Resumen.	4
2. Abstract.	5
3. Introducción.	6
4. Objetivos.	7
5. Metodología.	7
5.1. Información del usuario.	7
5.2. Mapa de empatía.	7
5.2.1. ¿Qué piensa y siente?	8
5.2.2. ¿Qué ve?	8
5.2.3. ¿Qué oye?	8
5.2.4. ¿Qué dice y hace?	8
5.2.5. Esfuerzos.	8
5.2.6. Resultados.	8
5.3. La caja de herramientas.	9
5.3.1. Bloques principales.	9
5.3.2. Iconos de relaciones.	10
5.4. Modelo de negocio del lienzo o modelo canvas y análisis DAFO.	11
6. Modelo de negocio de la empresa Humble Bundle.	15
6.1. Información del usuario.	16
6.2. Mapa de empatía de Hugo.	16
6.3. La caja de herramientas de Humble Bundle.	18
6.4. Modelo canvas y DAFO de Humble Bundle.	19
7. Modelo de negocio de la empresa Zynga.	21
7.1. Información del usuario.	22
7.2. Mapa de empatía de Isabel.	22
7.3. La caja de herramientas de Zynga.	24
7.4. Modelo canvas y DAFO de Zynga.	25
8. Conclusiones.	28
9. Bibliografía.	29

## **1. RESUMEN**

En este trabajo analizamos el modelo de negocio de dos empresas del sector de los videojuegos, como Humble Bundle y Zynga. Además creemos necesario que para completar un modelo de negocio se debe tener en cuenta al cliente, y por ello analizamos un usuario que proporcione a las empresas más detalles sobre que ofrecerles.

Al principio de todo el trabajo hablamos de los objetivos que buscamos con la creación de un modelo de negocio. A continuación vamos explicamos la metodología a seguir de manera teórica, desarrollando todos los conceptos que estamos utilizando para analizar el modelo de negocio. Tenemos en cuenta la información del usuario, donde explicamos los datos principales de la persona para después crear su mapa de empatía y comprenderle de una manera amplia y personal.

Después explicamos dos de las mejores herramientas y diseños para ver un modelo de negocio, que son la caja de herramientas y el modelo de negocio del lienzo o comúnmente conocido como modelo canvas. Son dos maneras muy visuales para comprender cuál es el modelo de negocio que sigue una empresa.

Al acabar con la parte teórica vemos caso por caso. Así en el punto 6 vemos el modelo de negocio de la empresa Humble Bundle y en el punto 7 el modelo de negocio de Zynga. Siguiendo la metodología explicada en el punto 5, creamos una persona modelo en cada caso, que será nuestro cliente prototipo y su mapa de empatía. Mediante cuadros, posteriormente explicados, vemos cómo son los modelos de cada uno y cuáles sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para ello superponemos el análisis DAFO de cada empresa en el modelo canvas, con el cual comprobamos donde están las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Para acabar, en las conclusiones decimos qué diferencias principales se han dado en dos empresas que están en el mismo sector y que con diferentes propuestas de valor y diferentes estrategias intentan llegar al máximo número de clientes posibles y cuál creemos que es mejor modelo.

## **2. ABSTRACT**

In this project analyzes the business model of two video game companies like Zynga and Humble Bundle. In addition we think necessary to complete a business model have in mind the client and therefore analyze a user to provide businesses more details about what offers to them.

At the beginning of the entire project we talk about the objectives we look with the creation of a business model. Next we explain the methodology to follow in theory, developing all the concepts that are used to analyze the business model. We keep in mind the user information, where we explain the main data of the person and then create your map of empathy to understand him in a wide and personal way.

Afterward we explain two of the best tools and designs to see a business model, which are the toolbox and the business model canvas or commonly known as canvas model. They are two very visual ways to understand that is the business model that a follows company.

At the end of the theoretical part we see case by case. So in point 6 we see the business model of the company Humble Bundle and in point 7 the business model of Zynga. Following the methodology explained in section 5, we create a model person in each case, which will be our customer prototype and his map of empathy. Using charts, later explained, we see how are the models of each company and what their strengths and weaknesses are, for that superimpose the SWOT analysis of each company in the canvas model with which we check where are the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the company.

Finally, in the conclusions we say what major differences have occurred in the two companies that are in the same sector and with different value propositions and different strategies try to reach the maximum number of potential customers and what we think is best model.

### 3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad una empresa tiene que competir contra otras muchas empresas para hacerse un hueco en un mercado que sigue creciendo año tras año. Para ello no sólo se debe saber cómo ser más eficiente ni en cómo poder ahorrar costes, porque la clave para poder competir en un mercado global es saber qué es lo que el cliente necesita, se debe comprender al cliente y entenderle como una persona con sus opiniones, sentimientos y gustos.

Es importante por supuesto la forma de conseguir que una empresa sea competitiva, viable y sostenible mediante la eficiencia y la eficacia, optimizando los procesos e innovando, pero si tenemos un producto o servicio que nadie quiere porque no hemos comprobado si ese producto aporta algo a la gente, la empresa acabará cerrando.

Para ello se debe crear un modelo de negocio antes de empezar el funcionamiento de la empresa en la que se expondrá cuál es nuestra propuesta de valor, es decir, si el producto ofrece algo nuevo a los consumidores. Si esa propuesta ofrece algo que la gente necesita o quiere, la empresa tendrá posibilidades de existir en un mercado competitivo.

Otro aspecto es saber cómo es tu cliente, para ello se debe crear un usuario modelo que sería un consumidor de tu producto, para ello se debe tomar una persona existente, crear una persona con unas características determinadas o realizar encuestas y con la media de ellas sacar un usuario modelo. Después se creará su modelo de empatía para ver los puntos más importantes de esa persona y poder conocer a un posible cliente del producto que se va a ofertar y así valorar los aspectos por los que estaría dispuesto a pagar o la relación que esperan tener con la empresa.

En el trabajo se siguen dos herramientas de diseño y técnicas. Por un lado tenemos la herramienta conocida como la caja de herramientas creada por la empresa Board of Innovation, que se dedica a ayudar, a que empresas grandes innoven como las *startups* y al pensamiento creativo para generar nuevas ideas. Este modelo es simple, fácil, flexible y muy visual para ver un modelo de negocio. Por otro lado tenemos el modelo de negocio del lienzo o canvas, creado en 2010 por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro "Generación de modelos de negocio" y que es el más utilizado a la hora de crear un modelo de negocio, porque es muy práctico. Consta de 9 módulos que se rellenan de manera sencilla e intuitiva y es visual porque en una hoja ves todos los aspectos más importantes de la empresa. Junto al modelo canvas utilizaremos el análisis DAFO para ver las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede tener cada empresa y que hasta ahora no se han visto de manera conjunta.

Después aplicaremos estas técnicas para crear los mapas de empatía y modelos de negocio de dos empresas que se dedican al desarrollo y comercialización de videojuegos principalmente para uso en ordenador como son Humble Bundle, una pequeña empresa dedicada principalmente a la distribución de videojuegos en donde gran parte de los ingresos van a organizaciones sin ánimo de lucro y en la que el cliente pone el precio y Zynga, un empresa grande de desarrollo de videojuegos para uso en redes sociales, como Facebook.

## **4. OBJETIVOS**

Dado el gran número de empresas que existen actualmente y la gran competitividad que hay en los mercados, una empresa debe conocer todos los aspectos principales de esta como los clientes que puede llegar a tener.

El objetivo principal que perseguimos en este trabajo es explicar cómo podemos realizar un modelo de negocio desde el punto de vista de la empresa y que en él queden reflejados los aspectos más importantes mediante el uso de diversas herramientas como la caja de herramientas o el modelo canvas combinado con el análisis DAFO.

Más concretamente nuestro objetivo es analizar el modelo de dos empresas de videojuegos y ver las posibles diferencias que tienen en cuanto a su funcionamiento y comprobar la situación en la que se encuentra cada empresa y así poder en un futuro plantear una estrategia.

## **5. METODOLOGÍA.**

Las empresas de este trabajo se van a analizar siguiendo cuatro puntos que consideramos principales a la hora de analizar el modelo de negocio de una empresa. Los dos primeros puntos tienen que ver más con las personas a las que van dirigidos los productos que ofertan las empresas y los dos siguientes puntos van relacionados con las acciones de la empresa.

### **5.1. INFORMACIÓN DEL USUARIO.**

Este primer punto hace referencia a la persona prototipo a la que va dirigida el servicio o producto que la empresa oferta. En este apartado conoceremos su nombre, la edad que tiene, cual es su actividad, su situación, sus aficiones y otros datos que puedan ser relevantes para poder tener una visión de cómo es la persona. En el siguiente punto veremos más en profundidad a esa persona para tener una idea clara de cómo es y qué es lo que necesita.

### **5.2. MAPA DE EMPATÍA.**

Este punto es el que nos va a dar una idea de cómo es el cliente y así saber las necesidades que puede tener para que la empresa pueda hacer o adecuar sus productos y servicios a él. Esta técnica fue creada por la empresa de pensamiento visual XPlane que se dedica a la estrategia de organización y se dieron cuenta de que una herramienta que permita conocer más a los clientes y no tratarlos como un segmento, les permitirá a las empresas ofrecer mejores productos y servicios. (Gray, et al., 2012)

El mapa de empatía se puede dividir en seis partes que son: ¿qué piensa y siente?, ¿qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué dice y hace?, esfuerzos y resultados.

### **5.2.1. ¿Qué piensa y siente?**

En este apartado se va intentar descubrir lo que pasa en su mente, lo que realmente le importa a la persona, cuáles son sus preocupaciones y saber cuáles son sus inquietudes y sus aspiraciones. Es un apartado muy importante a la hora de saber cómo es el cliente ya que tener una idea clara en este punto, puedes desarrollar un producto o servicio que este orientado hacia lo que él quiere.

### **5.2.2. ¿Qué ve?**

En este apartado sabremos su entorno, sus amigos y la oferta de mercado. Al conocer estos puntos podemos ver si conoce como está nuestro sector y lo que le ofrece, saber si sus amistades tienen los mismos intereses que él y con ello ver si hay más gente como es persona o no y adecuar nuestro producto o servicio de una forma más general o específica a cada persona.

### **5.2.3. ¿Qué oye?**

En este apartado comprobaremos como le afecta el entorno al cliente mediante lo que sus amistades dicen, lo que puedan decir los compañeros de trabajo y sus jefes y lo que opinan las personas influyentes. Así sabiendo que opina el resto podremos tener más información de más gente y llegar a más público objetivo.

### **5.2.4. ¿Qué dice y hace?**

En este apartado trataremos de imaginar cómo se comportaría o cual sería su actitud de cara al público o que diría el cliente en público. Aquí tenemos que tener en cuenta la diferencia entre lo que el cliente dice y lo que siente o piensa en realidad. Conociendo esto junto al apartado de ¿qué piensa y siente?, sabremos en realidad si lo que piensa y lo que hace es lo mismo o tendremos que estar atentos a posibles incongruencias del cliente para saber que el producto o servicio que le vamos a ofertar en el que realmente el demanda.

### **5.2.5. Esfuerzos.**

En este apartado veremos cuáles son los esfuerzos que hace el cliente mediante sus mayores frustraciones, qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus necesidades y deseos y qué riesgos debe asumir, así como sus miedos.

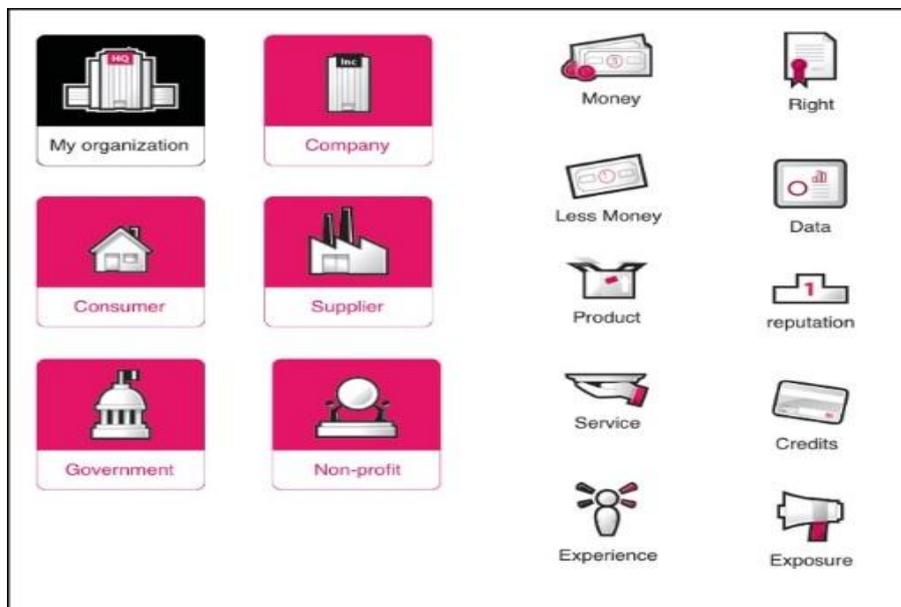
### **5.2.6. Resultados.**

En este apartado tendremos cuales son los resultados que obtiene el cliente. Para ello necesitamos saber qué desea o necesita conseguir en realidad, cómo mide el éxito y qué estrategias puede seguir para alcanzar su objetivo.

### 5.3. LA CAJA DE HERRAMIENTAS.

En este punto, el modelo de negocios pasa de ser desde la vista del cliente para centrarnos ya en el la vista desde la empresa. La caja de herramientas, es una creación de la empresa “Board of Innovation” y es una ayuda a la hora de crear un modelo de negocios pero de una manera más simple, fácil y flexible que otros métodos más convencionales. Esta caja de herramientas es una manera asombrosa de ver y diseñar un modelo de negocios.

Para crear un modelo de negocios se nos dan 16 iconos, 6 principales, llamados bloques, que representan a los *stakeholders*, es decir, las partes que son afectadas o pueden ser afectadas por las actividades de la empresa y 10 relaciones que son los elementos que se transfieren entre los principales. En la siguiente imagen vemos como es cada icono.



Cuadro 5.3. Caja de herramientas. Fuente: <http://www.boardofinnovation.com/business-model-templates-tools/>

#### 5.3.1. Bloques principales.

Los 6 bloques principales son:

- Nuestra empresa, es el bloque principal que siempre debe ir colocado en el centro del cual deben de partir el resto de bloques y relaciones y desde donde el modelo de negocios empieza a coger forma.
- Otras empresas. Es el segundo bloque más importante. Es el que en la mayoría de modelos ofrece productos y servicios.
- El cliente o consumidor final es el que recibe el producto y da algo en retorno. En ciertos modelos como son los “B2B” o “business-to-business” en español negocio a negocio, el cliente sería otra empresa por lo que en vez de utilizar este bloque se usaría el anterior, siendo la relación cliente-compañía la misma en ambos casos.

- Proveedores. Sólo se incluirán los que se consideren relevantes a la hora de mostrar cómo funciona el negocio. Este bloque suele utilizarse para proveedores de servicios como webs o agencias de marketing.
- Gobierno. Muchas empresas no tienen relaciones con gobiernos en sus modelos de negocio, pero cuando las empresas son subvencionadas con dinero público este es el bloque a utilizar.
- Las organizaciones sin ánimo de lucro. Estas no están centradas en la obtención de beneficios pero a veces tienen un impacto importante en las empresas. Si este impacto es relevante, se puede usar este bloque como una pieza más del sistema.

### **5.3.2. Iconos de relaciones.**

Los 10 iconos de relaciones según aparece en las páginas de Board of Innovation son:

- Dinero. La forma típica con la que los clientes pagan es el dinero, que es fundamental para los modelos de ingresos de las empresas. Representa el valor normal de un bien, incluido el beneficio.
- Menos dinero. Este icono representa el dinero también, pero menos de la cantidad normal que cubre el coste y el beneficio de lo que se ofrece. Esta transacción normalmente implica otras fuentes de ingresos que se agregan al modelo tradicional de negocio.
- Derechos. Hace referencia a los derechos de propiedad u otros derechos que se puedan cambiar entre los “stakeholders”. Es el bloque más abstracto a la vez que necesario para mostrar la capacidad de innovación de varios modelos.
- Información. Es uno de los elementos clave. Este icono se utiliza para mostrar el cambio de datos, artículos o conocimientos entre los principales.
- Producto. Es el icono que muestra el producto que hace la compañía, el primer icono en colocarse de los de relaciones.
- Reputación. Muy importante para la empresa ya que ciertos clientes no ven en el producto que compran un simple objeto o servicio sino que se sienten identificados con la empresa y eso hace que sean unas transacciones muy valiosas para las empresas.
- Servicio. Una manera de mejorar o actualizar el modelo de negocio es ofertar un servicio junto al producto que se vende, pero no siempre hay que ofertar un producto ya que muchas compañías ofrecen sólo servicios sin producto.

- **Créditos.** Los sistemas de crédito virtuales están en aumento por lo que se deben de añadir al modelo así como tarjetas de fidelización y similares.
- **Experiencia.** En la actualidad hay que dar un paso más allá de solo ofrecer un producto o servicio, hay que dar una experiencia al cliente que le haga sentir nuevas emociones, nuevos sentimientos con los que está adquiriendo.
- **Exposición.** Las personas como hemos hablado en el mapa de empatía no son personas aisladas si no que comparten con su entorno social su atención. Una empresa que llega a un cliente tiene una exposición activa en su entorno social que le puede ayudar a la difusión de ideas y los valores de la marca que para ciertas empresas se vuelven más importantes que el retorno inmediato del dinero. Por supuesto, no sólo se puede confiar en la exposición activa por lo que se debe incluir otros jugadores y transacciones. Muchas de las nuevas empresas están en esa fase en la que tienen una gran exposición y valor ofrecido a los clientes pero no tienen un modelo de negocio sostenible para capturar ese valor en forma de ingresos y ganancias.

Esta herramienta tiene la ventaja de que nos permite enseñar el modelo de negocio de una manera muy gráfica que facilita la comprensión y que no sólo incluye a los actores principales, también las relaciones concretas que tienen pero tiene unas desventajas como son que no se puede plasmar la estrategia o la diferenciación que tiene con otras compañías. (Megias, 2012)

Por tanto podemos decir que la caja de herramientas es un perfecto complemento del siguiente apartado, que es el modelo de negocio del lienzo o modelo canvas y que tiene su razón de ser, esta caja de herramientas, en la necesidad de detallar los procesos y las operaciones que implica el modelo de negocio.

#### **5.4. MODELO DE NEGOCIO DEL LIENZO O MODELO CANVAS Y ANÁLISIS DAFO.**

El modelo canvas es otra herramienta que nos permite de forma visual diseñar e innovar nuestro modelo de negocio plasmándolo en una sola hoja. Así tendremos un buen punto de partida para crear y formar nuevos modelos y escenarios. Este modelo tiene una estructura compuesta por 9 módulos en total que cada una de ellas representa un área clave de la empresa y que debemos analizar en el modelo de negocio.

A continuación ilustraremos en un cuadro cuales son los 9 módulos para ver de qué forma van colocados sobre el lienzo y seguido explicaremos cada bloque individualmente de manera detallada.



Cuadro 5.4. Modelo Canvas. Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los 3 primeros módulos, (red de asociados, actividades y recursos clave) van relacionados con la infraestructura de la empresa, el siguiente, (la propuesta de valor) se relaciona con la oferta, los 3 posteriores, (relación con el cliente, los canales de distribución y los segmentos de clientes) van directamente ligados al cliente y por último los 2 módulos restantes, (estructura de costes y fuentes de ingresos) hacen referencia al modelo económico de la empresa. (Megias, 2011)

- Red de asociados. Este módulo también se le conoce como alianzas o socios clave ya que en él debemos identificar quienes son los socios y proveedores clave que necesitamos para conseguir que el modelo de negocio funcione, es decir, debemos definir nuestras relaciones de manera estratégica. Además debemos identificar cuáles son los recursos clave, es decir, los productos necesarios, que estamos adquiriendo de nuestros socios clave para que todo el sistema de negocio funcione y sea sostenible. Dentro de este módulo tendremos que tener en cuenta a inversores y licencias administrativas. También trataremos de saber cuáles son las actividades que realizan estos socios clave. Existen una serie de motivaciones que tiene la empresa para realizar alianzas con nuestros socios. Éstas son reducir los riesgos y la incertidumbre que lleva el adquirir recursos clave para nuestra empresa, así como la optimización que supone tener una alianza con un socio clave.
- Actividades clave. En este módulo debemos identificar qué actividades estratégicas o clave requiere nuestra propuesta de valor para hacer que el modelo de negocio funcione. Este módulo tiene categorías, como son por ejemplo producción, solución de problemas, consultoría, plataforma/red, gestión de suministros. Con la identificación de las actividades clave podemos ver como la empresa empieza a generar ingresos.

- Recursos clave. Este módulo es similar al anterior ya que en él también debemos determinar cuáles son nuestros canales y la relación con nuestros clientes, pero en este módulo se debe establecer cuál es el recurso clave que requiere nuestra propuesta de valor para que nuestro modelo de negocio funcione. Aquí podremos identificar varios tipos de recursos como pueden ser los recursos financieros, físicos, humanos e intelectuales. En este último tipo de recurso encontramos las marcas, derechos de autor, patentes y datos.
- Propuesta de valor. Es el módulo que tiene más importancia como hemos podido comprobar en anteriores puntos en los que hemos hablado pero en los que no habíamos definido que era exactamente. En este apartado no se tiene que poner cuál es tu idea o producto, sino qué problema o necesidad estamos satisfaciendo o resolviendo, ya que no tiene sentido crear o hacer lo mismo que tus competidores, se debe añadir valor a tu producto, se debe conseguir que se diferencie de la competencia. Para saber la propuesta de valor que tenemos o queremos tener deberíamos comprobar una serie de requisitos que no tienen por qué cumplirse todos pero que contra más puedas definir para tu producto, más oportunidades se darán para que funcione la propuesta de valor que se quiere llevar a cabo. Estos requisitos son: la novedad, el desempeño, la personalización, el rendimiento que se le puede dar, el diseño, el status, su precio, la personalización, si se pueden reducir costes o reducir riesgos, la accesibilidad al producto o servicio y la usabilidad que puede tener.
- Relación con el cliente. Al existir diferentes tipos de clientes se debe tener una relación distinta con cada cliente, además de saber cómo podemos atraer a nuevos clientes, mediante la búsqueda de estos en nichos de mercado o resegmentando el mercado existentes. Debemos saber también cuán costosas son esas relaciones con los clientes y cómo se integran con el resto del modelo de negocio. Las relaciones que mantenemos con nuestros clientes se pueden diferenciar en relaciones de asistencia personal, asistencia personal directa, auto servicio, servicios automatizados y comunidades. (Pulido Piñero, 2016)
- Canales de distribución. Debemos definir cómo conseguimos que nuestra propuesta de valor llegue al segmento de clientes, para ello podemos usar distintos canales y además debemos saber cómo de integrados están nuestros canales, cuáles funcionan mejor, qué canales son los más rentables y cómo los integramos en las rutinas de los clientes. Los distintos canales que nos encontramos pueden ser canales propios e indirectos y socios comerciales, o una combinación de ellos. Los canales propios pueden ser: directos como una web de ventas o indirectos como un punto de venta propio que esté gestionado por la propia empresa. Los canales indirectos son la distribución minorista, la distribución mayorista o webs de socios comerciales. Estos tipos de canales tienen beneficios mayores pero los costes son más elevados que en el canal de los socios comerciales. En cuanto a los socios sin embargo generan menos márgenes de beneficios pero nos permiten tener un ámbito de actuación mayor. También se debe conocer cuál es nuestra estructura logística

y nuestra estrategia publicitaria. El canal de distribución tiene su actividad centrada en 5 fases. Estas son:

- Notoriedad: ¿Qué productos y servicios ofrece nuestra compañía?
  - Evaluación: ¿cómo ayudamos al cliente a evaluar nuestra propuesta de valor?
  - Compra: ¿cómo pueden los clientes adquirir nuestros productos y servicios?
  - Entrega: ¿cómo entregamos nuestra propuesta a los clientes?
  - Postventa: ¿qué servicio ofrecemos a los clientes después de la adquisición de nuestros productos y servicios?
- 
- Segmentos de clientes. Tus clientes no existen si no sabes quienes son, por eso debemos saber para quién estamos creando valor, tienes que conocerlos geográficamente, demográficamente y socialmente, debes detallar de la forma más exacta que puedas, a qué tipo de personas va dirigido tú producto o tú servicio, esto incluye edad, sexo, estudios, países, todo. Debemos tener claro quiénes son nuestros clientes más importantes. Debemos definir uno o varios segmentos de clientes a los que nos vamos a dirigir. En cada segmento podemos identificar las distintas necesidades, los diferentes canales de distribución, los tipos de relación, los márgenes de beneficios que nos pueden reportar y las características del producto o servicio por el que están dispuestos a pagar. (Sánchez, s.f.) Los segmentos de clientes pueden ser:
    - Mercado masivo. Nos dirigimos a un mercado amplio que tiene los mismos problemas y necesidades.
    - Nichos de mercado. Se atienden necesidades muy específicas de un segmento de mercado muy especializado.
    - Segmentado. Distintos segmentos de mercado pero con necesidades similares con pequeñas variaciones.
    - Diversificado. Segmentos bastante diferentes entre sí, con problemas y necesidades únicos.
    - Plataforma múltiple. Este tipo es donde un segmento depende de otro segmento a la vez.
- 
- Estructura de costes. Cuáles son los costes necesarios para poder arrancar. Debemos identificar los recursos clave con los costes más altos y las actividades principales que supongan el mayor coste. Tenemos que conocer y optimizar los costes fijos, como son los salarios o las rentas que pagamos por locales, es decir, los costes que son independientes al volumen de negocio y los costes variables, que son los que aumentan proporcionalmente al volumen de negocio, así como conocer si poseemos economías de escala o de alcance y cuáles son los impuestos que se pagan, todo ello debe quedar reflejado en este bloque. En este punto tenemos que ver hacia donde está enfocado nuestro negocio. Por un lado está el enfoque hacia el coste en donde tendremos una estructura de costes más conservadores, con una propuesta de valor de bajo coste, maximizando los procesos para reducir esos costes. Por el otro lado tenemos un enfoque hacia el valor, en el cual nos enfocamos

principalmente en la creación de valor para el cliente, con la que los costes van a ser mayores.

- Flujo de ingresos. En este último módulo debemos tener claro por qué valor pagan nuestros clientes o están dispuestos a pagar, tenemos que saber cómo monetizar nuestro producto o servicio y saber cómo están pagando y como prefieren pagar, es decir, debemos especificar los sistemas de pago que podemos aceptar para nuestro producto o servicio, debemos especificar si es tarjeta, efectivo, contra reembolso, etc. También saber el tipo de ingreso que vamos a tener, si es de un solo pago por nuestro producto o servicio o si va a ser un pago recurrente. Hay diversas maneras de generar ingresos y son:
  - Ventas de activos.
  - Pagos por uso de servicio.
  - Pagos por suscripción.
  - Préstamos como el renting o leasing
  - Uso de licencia
  - Anunciantes.

A la hora de fijar el precio hay 2 mecanismos, los precios fijos mediante lista de precios, dependiendo de las características, del segmento y del volumen y los precios dinámicos mediante negociación, mercado a tiempo real o subastas.

Ahora que ya sabemos cómo realizar un modelo canvas, en este trabajo queremos proponer una unión de este con el análisis DAFO, que creemos interesante debido a que en la carrera se nos han explicado ambos por separado pero la unión de ambos no y creemos que pueden retroalimentarse ambos apartados y que sea todavía más importante para una empresa contar con un modelo de negocio, así sabremos también cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas que se pueden dar en las 9 áreas clave del negocio.

## **6. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA HUMBLE BUNDLE.**

Después de analizar la metodología a seguir a la hora de crear un modelo de negocio, vamos a crear el de la empresa Humble Bundle siguiendo esos mismos pasos.

Esta empresa se trata de una empresa de videojuegos que surgió de la idea de Jeffrey Rosen y John Graham los cuales querían vender juegos de categoría “*indie*”, es decir, juegos desarrollados por estudios independientes, que suelen ser compañías o equipos pequeños y que crean videojuegos generalmente de menor duración que los juegos convencionales. Su idea surgió en el año 2010.

Estos juegos se distribuyen de forma online y en los que el cliente tiene varias categorías en donde hay juegos que puede pagar el precio que estime oportuno o juegos que tienen que pagar entre un rango de precio para desbloquearlos.

La principal novedad de esta compañía es que parte de las ganancias van destinadas a caridad, para la cual a día de hoy llevan más de 74 millones de dólares recaudados. El equipo en la actualidad cuenta con más de 50 personas y tiene su sede en San Francisco, California, Estados Unidos. (Humble Bundle, 2016)

A continuación vamos a ir explicando los 4 pasos para la confección del modelo de negocio de la empresa.

### **6.1. INFORMACIÓN DEL USUARIO.**

Este es el primer paso en el cual vamos a introducir a nuestra persona modelo para hacernos una idea de qué tipo de persona utiliza nuestro servicio.

La persona que hemos propuesto se llama Hugo, tiene 28 años y trabaja como vendedor en una tienda de ropa. Es soltero y tiene como aficiones los videojuegos. Otros datos de interés de Hugo son que se dedica a programas de voluntariado en diversas ONG.

Esta es la persona que creemos que es el modelo de cliente que utiliza nuestro servicio ya que le gusta jugar a videojuegos para descansar después de un día de trabajo en el cual tiene que estar de pie todo el día, en el que tiene mucha movilidad por lo que le apetece sentarse en su ordenador mirar sus redes sociales, leer noticias y divertirse un rato con nuestros juegos que cumplen la función de ayudar a los más necesitados, por eso escoge nuestros juegos y por ello el considera que comprando estos juegos está ayudando a la sociedad.

### **6.2. MAPA DE EMPATÍA DE HUGO.**

Este segundo paso vamos a elaborar el mapa de empatía de Hugo. Para ello deberemos responder a unas preguntas para poder crear un cuadro y para ver de manera gráfica su mapa de empatía. Con ello podemos tener una aproximación de que servicios y productos desea y necesita y así crear y disponer de lo que él quiere.

Respecto a qué piensa y siente, Hugo es una persona muy comprometida con causas sociales, por tanto siente tristeza por la gente que lo está pasando mal y piensa que no está aportando todo lo que podría para ayudarles. Hugo siente que sus amigos y familiares están de su parte y le apoyan y que todo puede mejorar si la gente quisiera ayudar, cosa que él piensa y siente que va a pasar. Hugo piensa que puede vivir con menos recursos si con ello consigue mejorar el lugar donde vive.

Ve que las empresas en el sector que trabaja realizan pocas actividades y destinan pocos recursos a las ONG. En cuanto a la oferta de mercado, cada vez se hacen mejores juegos, ordenadores más potentes, más jugadores *online* y las compañías tienen grandes presupuestos para llevar a cabo esos juegos, y no se las ve muy comprometidas con los temas sociales. Hugo ve en sus amigos una falta de cooperación y de ayuda con las tareas de voluntariado.

Lo que dicen sus amigos y sus jefes es que tiene buena actitud y que es buena persona porque ayuda a la gente, pero a su vez le dicen que si no es peligroso ayudar a los demás ya que puedes contraer enfermedades o si tiene miedo cuando va a ayudar a otro país con poca estabilidad política de si le puede pasar algo allí. También de su familia suele oír las preocupaciones que tienen todas las familias con sus seres queridos. Respecto a lo que a él le gusta oír son programas deportivos.

Hugo tiene una mentalidad abierta por tanto no le importa lo que diga la gente de él y por eso dice lo que realmente piensa. Además viste de manera informal sin dejarse influir demasiado por las tendencias que se estilen en ese momento. Lo que hace Hugo, aunque no tenga mucha formación, es siempre ayudar a los más necesitados y siempre se interesa por los problemas de los demás por si puede ayudar de alguna manera.

Los esfuerzos que hace Hugo respecto son intentar no tener miedo a poder sufrir una guerra o contraer una enfermedad en los múltiples viajes de voluntario que hace a los países en vías de desarrollo. Intentar que las frustraciones que sufre por no poder ayudar más o la de poder encontrar una novia que comparta su estilo de vida, no le hagan menguar sus ganas de ayudar y los obstáculos que se encuentra cuando no puede viajar a países por razones políticas o de otra índole.

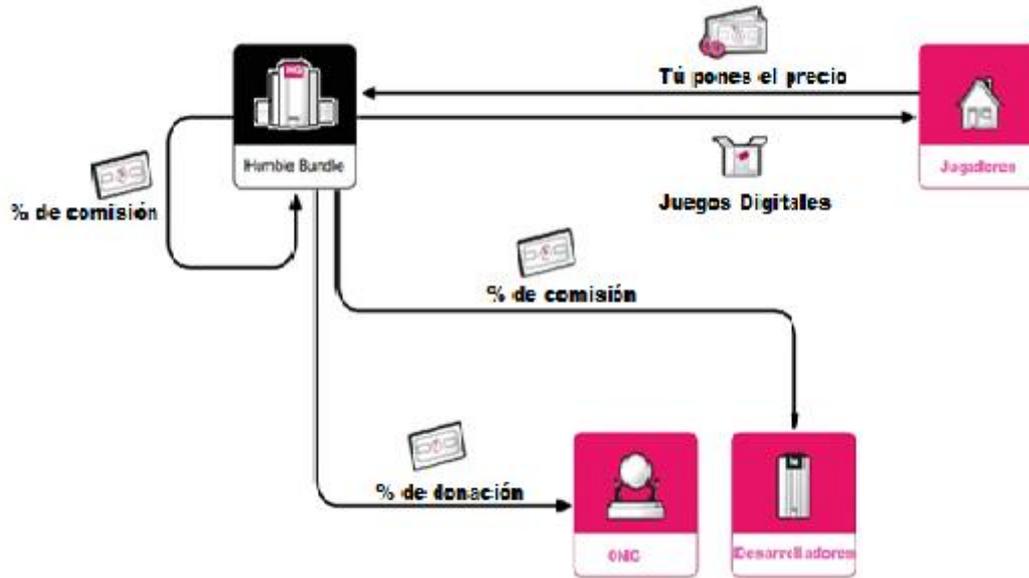
Por último en cuanto a los resultados debemos saber cómo mide el éxito y qué estrategias utiliza para llegar a alcanzar su objetivo. En este caso Hugo cree que para alcanzar su objetivo debe invertir más tiempo todavía y que consideraría un paso el poder crear una organización sin ánimo de lucro que pueda actuar en áreas en las que falten ayuda para ello tiene la necesidad de saber otras lenguas que le permitan una comunicación directa. Si consigue todo esto el considerará un éxito haber tomado esta decisión aunque le haya apartado de sus amigos y de sus familiares.



Cuadro 6.2. Mapa de empatía de Hugo. Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE HUMBLE BUNDLE.

En este punto vamos a mostrar el modelo de negocio de la empresa de una manera gráfica, que nos va a dar una idea del funcionamiento de la empresa de forma sencilla y fácil de comprender mediante la colocación de los *stakeholders* y los iconos de relaciones.



Cuadro 6.3. Caja de herramientas de Humble Bundle. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar el modelo de negocio de nuestra empresa se compone de 4 bloques principales y 3 iconos de relaciones en el que uno de ellos se repite que es el de menos dinero, aunque llamado de otra manera que se explicará a continuación.

La empresa tiene como acción principal vender juegos digitales a los jugadores y estos le reierten a la empresa el precio que ellos están dispuestos a pagar. La empresa da la opción a los jugadores de que pongan el precio que ellos quieren salvo en ciertos videojuegos que van entre un rango de precio estipulado pero con cierto margen.

Esa es la actividad en la que se basa Humble Bundle pero para que esto pueda suceder tiene que existir otras empresas que son los desarrolladores. Esta denominación es debida a que son múltiples las empresas que crean videojuegos que están presentes en nuestra empresa pero todas con características comunes como son el ser de un tamaño pequeño o mediano, por eso las agrupamos en el mismo bloque. La relación que existe entre esas empresas y nosotros es la de que nosotros les damos un porcentaje de cada juego que vendemos suyo, así estos estudios tienen acceso a un mercado mayor que buscando sus propios canales de ventas.

Otro punto del modelo es que nosotros mismos revertimos a la empresa un porcentaje de cada juego para poder mantener los servidores de la empresa y poder pagar a sus empleados y demás gastos que conlleva una empresa.

Por último la relación que queda es la de la empresa con las ONG. De cada juego, Humble Bundle da un porcentaje en forma de donación a diversas asociaciones sin ánimo de lucro como son EFF, que son las siglas en inglés de la Fundación Fronteras Electrónicas que conservan los derechos de expresión en la era digital, Cruz Roja, Code.org, que trata de que todas las personas aprendan a leer o SOS Children's Villages entre otras.

#### 6.4. MODELO CANVAS Y DAFO DE HUMBLE BUNDLE.

En este apartado vamos a realizar el modelo de negocio siguiendo el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur, los creadores de este modelo tan popular debido a su diseño que nos permite realizar un modelo de negocio en poco tiempo y de manera muy gráfica para comprender los principales puntos del negocio y le superpondremos el análisis DAFO.

Al igual que hemos hecho en el capítulo de metodología, primero mostraremos el modelo de negocio propuesto para Humble Bundle y a continuación iremos explicando los 9 bloques de los que se compone y que representa para el DAFO cada bloque.



Cuadro 6.4. Canvas Humble Bundle. Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) y Elaboración propia.

En cuanto a los socios clave que tiene Humble Bundle, estos son los desarrolladores de los videojuegos que vendemos y con los que tenemos alianzas estratégicas. En cuanto a los desarrolladores, Humble Bundle cuenta con 2D-Boys, Introversion Software, Frozenbyte o Mojan AB, además de otras empresas que tienen una aportación menor pero que también representan una parte de los juegos que vende la

compañía. Humble Bundle tiene una alianza estratégica con la empresa de videojuegos Nintendo, una de las más importantes a nivel mundial, por la que Humble Bundle vende varios de los juegos de la compañía para las plataformas de Wii U y 3DS a un precio inferior de lo normal. Este paquete de juegos se conoce como "Humble Friends of Nintendo Bundle". (El sótano perdido, 2016) Con ello Nintendo quiere ayudar a esa buena causa solidaria que hace la empresa. Los socios clave representan una fortaleza porque los juegos que realizan los desarrolladores son claves para que los clientes accedan a Humble Bundle.

La actividad clave de Humble Bundle es la venta de juegos. Es su única actividad, todos los puntos de su modelo de negocios van orientados hacia ello y es con la venta de juegos con lo que genera sus ingresos. Esto puede ser una debilidad, porque centrar toda tu empresa sólo en una actividad es arriesgar mucho.

Los recursos clave son la publicidad y sobre todo el capital humano que hay detrás de la empresa que es el que ha conseguido que Humble Bundle se pueda mantener en el sector. Esto es otra debilidad para la empresa porque al ser un equipo pequeño, si una persona importante se va puede desequilibrar el negocio, además de una publicidad que consideramos insuficiente porque no es muy conocida la empresa.

La propuesta de valor que tiene Humble Bundle es lo que la diferencia de otras empresas en el sector del entretenimiento digital de videojuegos, ya que son muchas las empresas que se encargan de vender juegos, pero pocas o ninguna hace que parte de los ingresos por cada juego vaya destinado a obras sociales ni tampoco que el precio lo pongan sus clientes y no se Humble Bundle el que fije los precios. Es una fortaleza tener una propuesta de valor así que consiga captar a clientes por varias razones como son que paga lo que quiere y que ayudan a la gente.

Gracias a que tenemos esta propuesta de valor y que la realizamos de una manera correcta la relación con nuestros clientes es estrecha y conseguimos fidelizar a muchos gracias a esa estrategia que llevamos. Nosotros conseguimos que la gente pueda cumplir dos acciones a la vez al comprar un juego que son entretenerles y ayudar a personas que lo necesitan y esto hace que los clientes se sienten muy satisfechos y realizados al usar nuestros servicios.

La relación se basa en fidelizar a los clientes con la cercanía que ofrecemos y con la propuesta de valor que tenemos. Es una oportunidad este bloque porque invirtiendo bien se pueden conseguir comunidades de jugadores y darles una mejor asistencia personal.

Humble Bundle llega a los clientes por internet, porque los juegos que vendemos son de descarga digital. Utiliza un canal propio que es su propia página web. Sólo se utiliza un canal porque este es muy grande ya que todo el mundo posee conexión a internet actualmente y rápido. Es otra oportunidad porque al solo estar en un canal, tenemos otros donde poder entrar como son los móviles inteligentes y las consolas de sobremesa.

El segmento de clientes al que Humble Bundle se dirige es un mercado masivo, con problemas y necesidades similares. Los clientes demandan juegos de calidad que les entretengan y que con ellos pueda cumplir una función social. Los principales clientes

se sitúan en Norteamérica, aunque también hay clientes en Europa y Asia. Socialmente se pueden distinguir los clientes por tener un poder adquisitivo medio, una cultura “gamer” y se preocupan por la sociedad. En cuanto a las características de los clientes, estos no tienen gran distinción en la edad ni en el sexo. Aquí se presenta una amenaza porque nuestros clientes, en un breve periodo de tiempo, pueden no comprar nuestros juegos si la otra compañía nos imita y nos mejora.

En cuanto a la estructura de costes de Humble Bundle tiene sobre todo costes fijos. También están los costes de marketing y publicidad para que la gente nos conozca. Los costes fijos son mantener los servidores en activo y los sueldos de los empleados. El enfoque de Humble Bundle va dirigido al valor para el cliente ya que sus servicios entretienen y cumplen funciones sociales, por lo que los costes son elevados en materia de marketing. Es una debilidad más porque al tener un modelo basado en que el cliente pone el precio al servicio, los costes pueden no llegar a cubrirse en algún momento.

La fuente de ingresos viene por el denominado *Pay what you want* o paga lo que quiera en español, aunque también tiene otros servicios que se desbloquean a partir de una cantidad de dinero fijada pero que a partir de ese límite vuelve a ser decisión del cliente poner el precio. Humble Bundle sólo se lleva una comisión por cada juego, ya que el resto va destinado a las ONG y a los desarrolladores de los juegos para que puedan seguir con su actividad y puedan seguir mejorando para cumplir con las expectativas de los clientes. Es una amenaza este sistema de ingresos porque puede provocar pérdidas en ocasiones.

## **7. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA ZYNGA.**

A continuación vamos a realizar la creación de un modelo de negocio para la empresa Zynga siguiendo la misma metodología usada en el caso anterior. Zynga es una empresa de software que se dedica a crear videojuegos sociales en línea, es decir, para las redes sociales y de forma gratuita. Es un desarrollador líder que tiene los juegos sociales más populares del mundo, que son jugados por más de 100 millones de consumidores al mes. Esta compañía posee algunas franquicias duraderas como son los juegos “Farmville” o Zynga Casino entre otros. En total sus juegos han sido jugados por más de mil millones de personas en el mundo y en diversas plataformas como Apple iOS, Android, Facebook o la página de la compañía.

La empresa fue fundada por Mark Pincus que actualmente es el presidente ejecutivo de Zynga. La empresa la creó en julio de 2007 y le puso ese nombre, Zynga, porque así se llamaba su perro, un bulldog. La empresa fue pionera en la industria de juegos sociales en su creación y ayudó a redefinir el entretenimiento y convertir los videojuegos en un pasatiempo diario. Mark antes de crear Zynga ya había creado otras empresas tecnológicas como FreeLoader o Tribe.net una red social para Estados Unidos y Canadá. En el año 2.009 fundó Zynga.org una organización sin ánimo de lucro, la cual ha recaudado 25 millones de dólares de 10 millones de usuarios y que ha destinado a más de 50 ONG de todo el mundo. La empresa cuenta en la actualidad con cerca de 2.000 empleados y su sede central en San Francisco, California, Estados Unidos. (Zynga, 2016)

### **7.1. INFORMACIÓN DEL USUARIO.**

Como el caso anterior, en este punto designamos a la persona modelo que creemos puede ser el consumidor de nuestros productos. Esta persona modelo puede ser una invención por nuestra parte, coger una persona real que consuma nuestros productos o si realizamos una encuesta, las respuestas nos darían el cliente modelo.

El usuario que proponemos es una mezcla de un consumidor real y de lo que consideramos que puede ser la persona que adquiere nuestros productos.

La persona elegida es Isabel, de 52 años. Trabaja como ama de casa, está casada y tiene 2 hijos mayores de edad. Las aficiones que tiene son ver películas y leer revistas y le gusta estar conectada a las redes sociales.

Esta persona es el modelo de cliente que creemos se ajusta a nuestra compañía porque le gusta estar en redes sociales, para enterarse de que sucede, en foros de cine y jugar a juegos sociales divertidos, sin complejidad y gratis, lo que hace que pase horas jugando porque le atrapan debido a su diversión y las múltiples tareas que puede hacer y cada poco prueba otro juego nuevo que le engancha y así sucesivamente. Con esto, descansa de la vida de movimiento constante que tiene y de las preocupaciones que se dan en la familia y el trabajo.

### **7.2. MAPA DE EMPATÍA DE ISABEL.**

Primero analizaremos los 6 puntos de vista de manera individual respetando los pasos propuestos en la metodología y después ilustraremos el mapa de empatía para ver de forma clara y resumida las necesidades, el entorno y la forma de ser y comportarse de Isabel.

Empezando por qué piensa y qué siente, podemos apreciar que en lo que más piensa es en sus hijos y en cómo ayudarles. Piensa en la situación financiera, con los gastos de la casa, la hipoteca, la luz, el gas o el agua. Siente que su salud empeora y en la que piensa mucho, no sólo en su salud sino en la de su familia también. El entorno que la rodea se centra en temas políticos y sociales que pueden derivar en problemas para su familia.

Isabel nota que la crisis está afectando a mucha gente incluido amigos. Isabel ve un crecimiento tecnológico que ha avanzado mucho desde que ella era joven y en el que en poco tiempo se ha dado un salto de calidad en las comunicaciones y el entretenimiento. Ella observa que existe una gran cantidad de nuevas empresas y de nuevos productos que no existían antes y que ahora tienes la posibilidad de adquirir y otros que existían han mejorado.

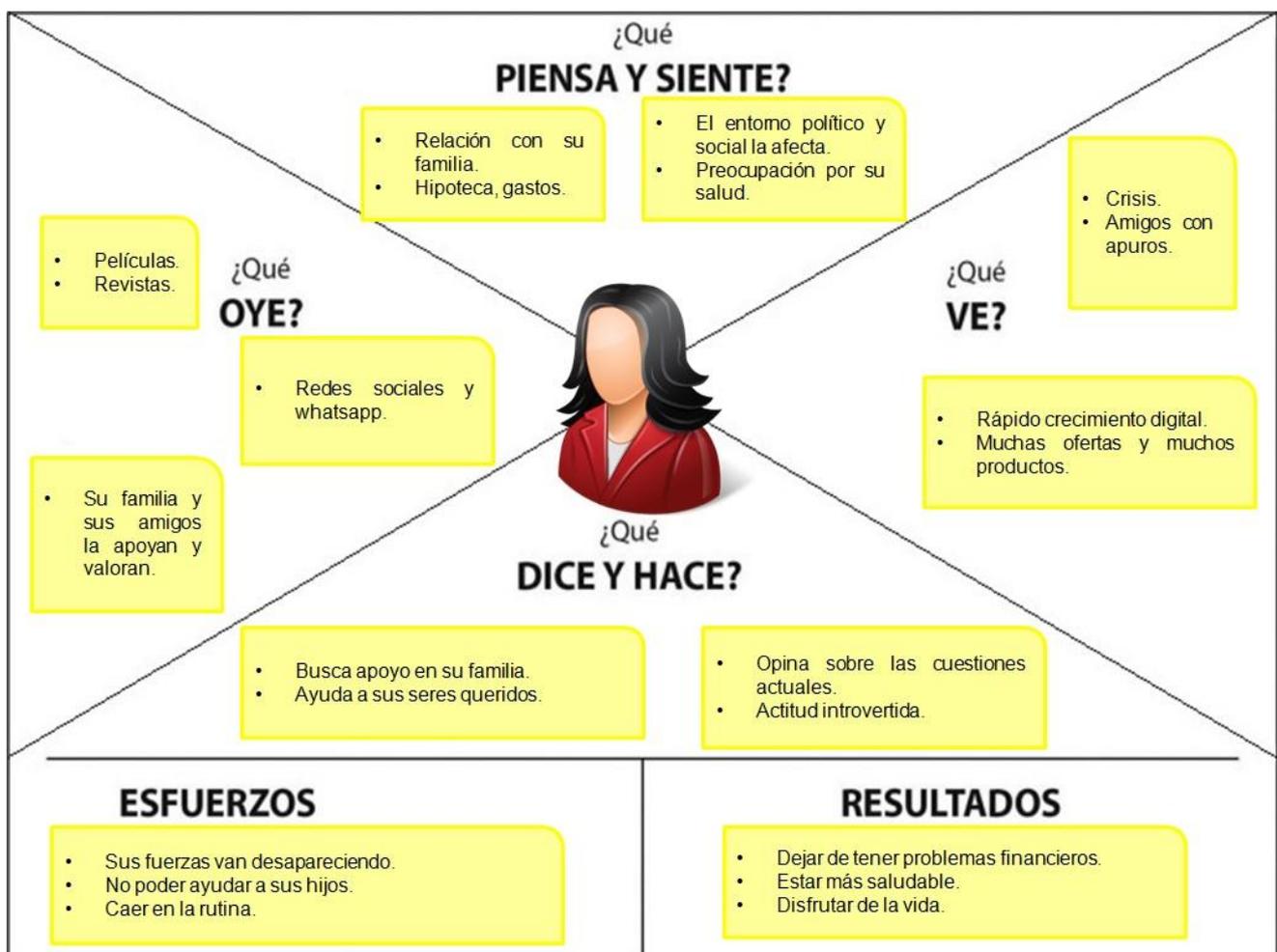
Isabel oye que es una buena madre por parte de sus seres queridos y que estos la respetan y valoran. Por otro lado en las revistas y películas, lee y oye a las personas influyentes de la sociedad. Esto también lo oye por medio de uno de sus pasatiempos que son las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea en la que está comunicada con sus amigas y puede compartir y escuchar otras opiniones.

En cuanto a lo que dice y hace, en este punto veremos la actitud en público de Isabel y su comportamiento con el resto de personas. La actitud de Isabel es introvertida, pasa

desapercibida para la gente pero trata de ayudar en todo lo que puede a sus seres queridos y en los cuales busca apoyo para poder seguir con fuerzas. También tiene sus opiniones personales que no duda en compartir en las redes sociales como forma de intentar ser menos introvertida.

Para Isabel sus frustraciones son que sus fuerzas van desapareciendo y con ello le surge el miedo de que no pueda ayudar a sus familiares y no puede evitar ver como cae en la rutina que la lleva a una vida en la que no pasa nada distinto y eso le da miedo de ver que su vida va perdiendo sentido.

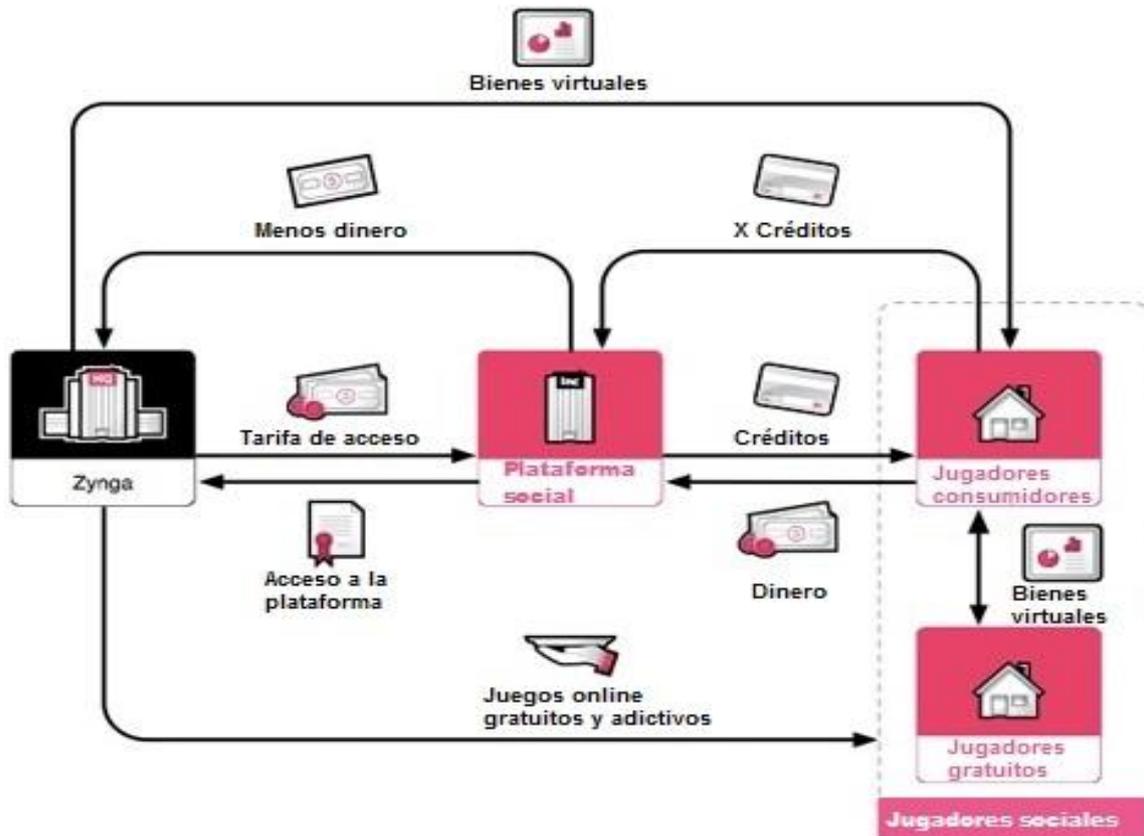
Los resultados de Isabel son saber sus deseos, como evitar los obstáculos y ver como mide el éxito. La principal necesidad es dejar de tener problemas financieros que supone dejar de preocuparse por temas que no deberían tener importancia y poder centrarse en ayudar a sus hijos. Otro deseo que tiene es estar más saludable y disfrutar más de la vida para poder ser feliz, así que la medida del éxito para Isabel sería que sus hijos sean felices gracias a su ayuda y puedan vivir una vida sin problemas, así ella podría disfrutar la vida con su marido y entretenerse con sus películas y redes sociales.



Cuadro 7.2. Mapa de empatía de Isabel. Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE ZYNGA.

Igual que en el anterior caso, vamos a mostrar el modelo de negocio de la empresa de una manera gráfica, que nos va a dar una idea del funcionamiento de la empresa de forma sencilla y fácil de comprender, colocando los *stakeholders* y las relaciones. Primero lo mostraremos de forma gráfica y después iremos analizando la relación entre cada bloque.



Cuadro 7.3. Caja de herramientas de Zynga. Fuente: Board of Innovation.

En el cuadro se nos presentan 4 bloques principales o *stakeholders* y 6 iconos de relaciones, en el que 3 de ellos se repiten varias veces. Ahora explicaremos detalladamente cada parte del modelo de negocio.

El bloque principal más importante es nuestra empresa que se representa con un fondo de color negro para destacarla del resto. De nuestra empresa salen 3 iconos de relaciones hacia 3 diferentes *stakeholders* y recibimos 2 relaciones del mismo *stakeholder*.

Por un lado tenemos el icono de servicios que hemos denominado juegos online gratuitos y adictivos y que se relaciona con el bloque principal de jugadores gratuitos. Estos no revierten nada a la empresa ya que aunque nuestros servicios son gratuitos, cobramos por servicios especializados que dan mejoras para esos juegos y estos no los compran.

Por otro lado tenemos la relación con la plataforma social que aquí se encontraría Facebook, que es donde se basa nuestra actividad. Zynga paga una tarifa de acceso a la plataforma social para poder tener acceso y tener nuestros productos en ella. La

plataforma social nos revierte la relación de menos dinero, ya que es ella la que cobra a los jugadores cuando estos adquieren nuestros servicios especializados.

La última relación directa que hay con nuestra empresa es con el bloque principal de jugadores consumidores que estos son los que si pagan por los servicios especializados que nosotros ofrecemos, pero la relación es sólo de ida, es decir, nosotros le damos los bienes virtuales que compra y ahora veremos cómo los paga.

En el modelo hay dos *stakeholders* divididos que se engloban en los jugadores sociales, por un lado están los jugadores gratuitos y por otro los jugadores consumidores. La relación que hay entre ellos es la de compartir bienes virtuales, como puede ser pedir vidas para seguir jugando.

Los jugadores consumidores son el bloque donde se agrupan los principales clientes ya que como hemos dicho son los que pagan por nuestros servicios especializados. Estos se relacionan principalmente con la plataforma social en la que juegan. Con esta tienen dos relaciones de ida y una de vuelta. Las de ida son dinero real que pagan a la plataforma y la de x créditos se refiere a cuando pagan con un servicio de crédito virtual, es decir, con formas de pago ficticias que habían adquirido por medio de dinero físico. La relación de vuelta es la de recibir otras formas de pago ficticias para los juegos con las que pueden comprar objetos o ampliar el juego.

#### **7.4. MODELO CANVAS Y DAFO DE ZYNGA.**

En este apartado volvemos a realizar el modelo de negocio siguiendo las pautas propuestas en el libro de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que como hemos comprobado nos permite visualizar el modelo de negocio de una manera clara y fácil de comprender y que podemos realizar en poco tiempo gracias a su sencillo diseño, además volveremos a añadir el DAFO para ampliar el modelo canvas.

Al igual que en la metodología y con Humble Bundle, primero mostraremos el modelo de negocio propuesto para Zynga con su correspondiente DAFO superpuesto y que iremos explicando bloque a bloque.



**DEBILIDADES**

Cuadro 7.4. Canvas Zynga. Fuente: www.businessmodelgeneration.com y elaboración propia.

Los socios clave de Zynga son muchos y muy variados. Por un lado tenemos al socio principal que es Facebook, la red social más grande con 1.550 millones de usuarios en todo el mundo, por ello nuestros productos tienen un mercado muy amplio y en donde se centra toda nuestra actividad. (Piedra, 2016) Otros asociados son las empresas de pago online como PayPal o American Express porque todos los pagos que recibimos son vía online. Zazzle es una compañía de venta en línea con camisetas, fundas del móvil o tazas de nuestros juegos. SVNetwork protege al menor en la red. Otros socios son anunciantes que aparecen dentro de los juegos como Bing o McDonalds. Best Buy comercializa peluches del juego “Farmville” o 7-Eleven tiene helados basados también en este juego. GameStop e InComm venden tarjetas por determinado valor que se pueden canjear en varios juegos para comprar distintas opciones. Es una fortaleza debido al gran número de socios que tenemos con los que tenemos diversificado las líneas de negocio.

Las actividades de Zynga son el mantenimiento de juegos existentes. Zynga cuenta con 28 juegos en Facebook y 17 en las plataformas móviles por ello tiene que tener un gran desempeño en el mantenimiento de estos juegos que son los que dan un alto rendimiento económico a la empresa. Por otro lado tienen la actividad de creación de juegos en la que los desarrolladores siempre están sacando nuevos juegos. La otra actividad clave es la atención al cliente y se debe a que con tantos juegos pueden

surgir problemas o dudas que hay que resolver y que si el cliente queda satisfecho con la solución no se irá a otros juegos y seguirá con nosotros por el trato dado. Otra fortaleza de Zynga porque su negocio son crear muchos juegos y luego mejorarlos por lo que alguno de ellos le va a gustar al usuario.

Los recursos clave de la compañía son principalmente humanos, por un lado los equipos relacionados con la creación de un videojuego, como son los diseñadores, desarrolladores y probadores. Estos son la base de nuestro negocio ya que un juego si no entretiene o es muy complejo no vale como prototipo de juegos que vendemos. Por otro lado los departamentos de ventas y marketing que son los que consiguen que accedamos a los juegos mediante publicidad o que acabemos comprando algún objeto porque los equipos de ventas han sacado algún servicio a buen precio que nos merezca la pena adquirir. Un recurso clave que tiene Zynga es la promoción cruzada por medio de juegos ya existentes, esto quiere decir, promocionar nuevos juegos por otros ya existentes. Es otra fortaleza porque tenemos grandes equipo que trabajan como uno y para que la gente reciba juegos de calidad con mucha diversión.

En cuanto a la propuesta de valor de Zynga, ellos crearon en el momento oportuno una propuesta que nadie tenía y que le consiguió, gracias a su unión en el momento exacto con Facebook, una gran cantidad de clientes y de reputación. Su propuesta era crear juegos *free to play*, juegos gratis que tengan un entretenimiento que no necesite hacer pensar y que sea posible la interacción social entre sus jugadores, en la cual puedes visitar las partidas de otra gente o ayudarles en sus juegos dándoles vidas, energía, regalos y demás. Otra fortaleza más porque han sabido crear una propuesta de valor realmente importante para el cliente y así lo muestran los buenos datos de la compañía cuando salieron los videojuegos.

La relación de Zynga con los clientes es de atención directa mediante su atención al cliente en fóruns y en Facebook donde la gente puede comentar que le parecen los juegos, proponer sugerencias o pedir ayuda para resolverles algún problema. Es una oportunidad para poder crear una confianza entre el consumidor y Zynga ya que una buena relación siempre genera una buena imagen de marca y un afianzamiento de nuestros productos.

Zynga utiliza dos canales, Facebook y los *smartphones*. El canal más importante es Facebook donde están la mayoría de sus juegos. Por otro lado se decide entrar en el mundo de los *smartphones* en el que se consigue que la gente que juega en un su ordenador, pueda jugar ahora en cualquier lado a los juegos mediante su teléfono móvil. Es otra oportunidad para Zynga de incrementar el número de canales mediante la creación de juegos o mejora de los ya existentes para adaptarlos a las consolas más utilizadas de sobremesa.

El segmento de clientes al que se dirige Zynga es un mercado masivo con las mismas necesidades, juegos entretenidos sin pagar, en cuanto a los jugadores habituales y un mercado segmentado respecto a los anunciantes porque son distintos segmentos de mercado pero con la necesidad de anunciarse en nuestros juegos. Geográficamente no hay distinción de nuestros clientes como tampoco la hay en relación a su edad o sexo, porque lo juegan por igual niños como mayores y tanto hombres como mujeres. Este bloque se presenta como fortaleza y amenaza a la vez. Fortaleza porque son 100

millones de personas jugando a los juegos al mes lo que es un gran número de jugadores pero una amenaza porque muchos se cansan de que los juegos son casi iguales y no innovan lo suficiente y son exclusivos de Facebook la mayoría.

La estructura de costes es bastante amplia en Zynga, debido a sus costes fijos para pagar salarios y rentas pero también por el I+D en nuevos juegos que consumen muchos recursos económicos y algunos de estos juegos no funcionan, retirándolos y sin recuperar la inversión. Zynga adquiere empresas como Flock, un navegador social u OMGPop, otra compañía de juegos online. (Agence France-Presse, 2012) Otros costes importantes son los de generar nuevos contenidos para juegos ya existentes para que la gente les siga jugando y el coste de eventos promocionales para que la gente les conozca y afianzar la imagen de marca. Es una debilidad por el alto número de costes que se tienen y que se deberían reducir.

La fuente de ingresos de Zynga es principalmente el modelo Freemium, en el cual el juego es gratis pero ciertas partes o mejoras de ellos son de pago. La publicidad tradicional es otra fuente de ingresos, mediante empresas que se publicitan en los juegos con sus marcas y por las que se cobra un dinero y mediante asociados comerciales que fabrican productos nuestros con nuestra licencia y nos dan un porcentaje de las ventas de esos productos. Es otra fortaleza por el modelo freemium que no para de generar beneficios, además de ayudarse en otro métodos para complementar a ese modelo por si falla.

## **8. CONCLUSIONES**

Las conclusiones que se pueden sacar son que, realizar un modelo de negocio basándonos en los aportes de Osterwalder y Pigneur permite conocer cómo es una empresa y que se puede mejorar y dónde están las ventajas sobre el resto, además de poder conocer cómo es el cliente y poder adaptar o crear los productos a sus necesidades.

Después de realizar el modelo de negocio de Humble Bundle y Zynga, aunque ambas estén en el mismo sector, las dos se enfrentan a él de un modo distinto y con diferentes resultados.

Por un lado Humble Bundle piensa más en la comercialización y no crea los videojuegos, sino sus desarrolladores. Una de sus propuestas principales es la de que el cliente paga lo que quiere por esos servicios, que es un apuesta arriesgada, pero que funcionó gracias al tipo de clientes a los que se dirige ya que sus ingresos los destina a ONG y sólo se quedan lo necesario para pagar los costes que tiene la empresa, por lo que la gente; sabiendo esa función que tiene; suele pagar precios razonables y no aprovecharse de este método de pago.

Por otro lado Zynga si crea sus propios videojuegos y decidieron apostar por un modelo a la hora de jugar que no era conocido que es el modelo *freemium*, es decir, juegos gratis pero si quieres recompensas adicionales debes pagar por ellos. Zynga ha conseguido que su modelo funcione gracias también a su alianza estratégica, con la que llegó a muchos clientes con Facebook y que aunque muchos jueguen gratis, los

que si pagan sean una cantidad de clientes muy alta. Después de su éxito decidieron también dar parte de los beneficios a ONG, pero no tanto como Humble Bundle.

Para concluir podemos decir que el mejor modelo de negocio le tiene Zynga porque supo dar a los clientes un producto que demandaban y supo entrar al mercado en el momento adecuado, con lo que ha conseguido ser durante mucho tiempo una de las empresas más importantes del sector. Por su lado Humble Bundle tiene un buen modelo de negocio en el cuál los clientes apuestan pero es poco ambicioso ya que su objetivo es más ayudar a la gente que generar grandes beneficios.

## 9. BIBLIOGRAFÍA.

Agence France-Presse, 2012. *La firma de Juegos Zynga adquiere al competidor Que Desarrollo 'Draw Something'*. [En línea]

Available at: <http://www.melarryd.com/la-firma-de-juegos-zynga-adquiere-al-competidor-que-desarrollo-draw-something/>

[Último acceso: Junio 2016].

Bell, A., 2014. *Business model innovation - Part 2: Understanding innovation*. [En línea]

Available at:

<http://www.mondaq.com/australia/x/313020/technology/Business+model+innovation+Part+2+Understanding+innovation>

[Último acceso: Junio 2016].

Board of Innovation, s.f. *Business & revenue model examples + fownload your free pdf*. [En línea]

Available at: <http://www.boardofinnovation.com/business-revenue-model-examples-v3/>

[Último acceso: Junio 2016].

Board of Innovation, s.f. *How to use our business model kit?*. [En línea]

Available at: <http://www.boardofinnovation.com/business-model-templates-tools/>

[Último acceso: Junio 2016].

Briceno, E., 2012. *Zynga presenta su propia plataforma de juegos sociales*. [En línea]

Available at: <http://hipertextual.com/archivo/2012/03/zynga-presenta-su-propia-plataforma-de-juegos-sociales/>

[Último acceso: Junio 2016].

C. A., 2012. *Modelo canvas*. [En línea]

Available at: <http://empreendedor21.ning.com/group/empreendedor-21-1ro-c-2012/forum/topics/modelo-canvas>

[Último acceso: Junio 2016].

Caro, M., 2014. *Descubre las empresas de juegos para móviles más importantes*. [En línea]

Available at: <http://aplicantes.com/las-mejores-empresas-de-juegos-para-moviles-mobile->

games/

[Último acceso: Junio 2016].

Caso La Tercera, 2011. *ZYNGA o el mundo del juego social*. [En línea]

Available at: <https://comunidad.eclass.com/articulo/9438/zynga-o-el-mundo-del-juego-social>

[Último acceso: Junio 2016].

Castro, L., 2016. *Qué es Zynga*. [En línea]

Available at: <http://aprenderinternet.about.com/od/Juegos/a/Que-Es-Zynga.htm>

[Último acceso: Junio 2016].

El sótano perdido, 2016. *Humble Bundle y Nintendo estrenan una interesante y solidaria promoción*. [En línea]

Available at: [http://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/videojuegos/2016-05-](http://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/videojuegos/2016-05-01/humble-bundle-y-nintendo-estrenan-una-interesante-y-solidaria-promocion-1276573049/)

[01/humble-bundle-y-nintendo-estrenan-una-interesante-y-solidaria-promocion-1276573049/](http://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/videojuegos/2016-05-01/humble-bundle-y-nintendo-estrenan-una-interesante-y-solidaria-promocion-1276573049/)

[Último acceso: Junio 2016].

Gray, D., Brown, S. & Macanufo, J., 2012. *Game Storming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. s.l.:Deusto.

Humble Bundle, s.f. [En línea]

Available at: <https://jobs.humblebundle.com/>

[Último acceso: Junio 2016].

Macías, M., 2011. *El modelo de negocio desde el cliente: el mapa de empatía*. [En línea]

Available at: <http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>

[Último acceso: Junio 2016].

Megias, J., 2011. *Herramientas: El lienzo de modelos de negocio*. [En línea]

Available at: <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

[Último acceso: Junio 2016].

Megias, J., 2012. *Herramientas: Business model toolbox*. [En línea]

Available at: <http://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/>

[Último acceso: Junio 2016].

Megias, J., 2012. *Herramientas: El mapa de empatía (entendiendo al cliente)*. [En línea]

Available at: <http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>

[Último acceso: Junio 2016].

Megias, J., 2012. *Lean canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups*. [En línea]

Available at: <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

[Último acceso: Junio 2016].

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generación de modelos de negocio*. s.l.:Deusto.

Piedra, M., 2016. *Redes sociales más usadas en 2016*. [En línea]

Available at: <http://www.multiplicalia.com/redes-sociales-mas-usadas-en-2016/>

[Último acceso: Junio 2016].

Pulido Piñero, R., 2016. *El business model canvas*. [En línea]

Available at: <http://www.raulpulidopinero.es/2016/06/business-model-canvas.html>

[Último acceso: Junio 2016].

Sánchez, F., 2015. #CanvaSwot: Cuando el “Business Model Canvas” conoce al “SWOT”. [En línea]

Available at: <http://franciscosanchez.net/2015/09/04/canvaswot-cuando-el-business-model-canvas-conoce-al-swot/>

[Último acceso: Junio 2016].

Sánchez, X., s.f. *Cómo crear modelos de negocio con business model canvas*. [En línea]

Available at: <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

[Último acceso: Junio 2016].

SVNetwork, s.f. *SVNetwork*. [En línea]

Available at: <http://www.svnetwork.net/>

[Último acceso: Junio 2016].

Zynga, 2016. *Leadership*. [En línea]

Available at: <https://www.zynga.com/about/leadership-team/zynga-leadership-team>

[Último acceso: Junio 2016].