GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

TRABAJO FIN DE GRADO

MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR TWITCH

BUSINESS MODEL USED BY TWITCH

AUTORA: YOLANDA SIERRA COBO

DIRECTORA: MARÍA ELENA GRACÍA-RUIZ

FECHA

24 JUNIO 2024

ÍNDICE

RESUMEN **2**

ABSTRACT **2**

1. INTRODUCCIÓN **3**

2. DESARROLLO TEÓRICO **4**

2.1 MODELOS DE NEGOCIO 4
2.2 HERRAMIENTAS 6

3. DESARROLLO PRÁCTICO **9**

3.1 MAPA DE EMPTÍA 9
3.2 BUSINESS MODEL CANAVAS 13
3.3 LEAN CANVAS 15

4. CONCLUSIONES **18**

5. BIBLIOGRAFÍA **19**

RESUMEN

En este trabajo se ha comenzado analizando cuales son algunos de los modelos de negocio existentes en internet y que es y cuando surgió Twitch. También, se analizan una serie de herramientas las cuales se utilizan para conocer modelos de negocio. Los modelos de negocio que se han obtenido son el modelo Freemium, el modelo de afiliación, los banners publicitarios, los bits y la venta directa de productos propios de twitch.

Tras llevar a cabo el análisis teórico tanto de los modelos como de las herramientas, se ha procedido con el desarrollo práctico de estas últimas, diseñando tanto los mapas de empatía correspondientes a cada sector de clientes, como el cuadro del Business Model Canvas, así como el Lean Canvas.

El objetivo del trabajo es analizar si las herramientas como el mapa de empatía, el Business Model Canvas o el Lean Canvas son útiles para descubrir cuales son los modelos de negocio que utiliza la plataforma e incluso si la plataforma está formada por un conjunto de modelos de negocio diferentes.

Y por último en la conclusión se verifica si se cumple el objetivo del trabajo, analizando más detalladamente si las herramientas utilizadas son útiles o no.

ABSTRACT

In this work we have started by analyzing what are some of the existing business models on the Internet and what is and when Twitch emerged. Also, a series of tools are analyzed which are used to learn about business models. The business models that have been obtained are the Freemium model, affiliate model, the advertising banners, the bits and the direct sale of Twitch's own products.

After carrying out the theoretical analysis of both the models and the tools, we proceeded with the practical development of the latter, designing both the empathy maps corresponding to each customer sector, as well as the Business Model Canvas chart or the Lean Canvas.

The objective of the work is to analyze if the tools such as the empathy map, the Business Model Canvas or the Lean Canvas, are useful to discover which are the business models used by the platform and even if the platform is formed by a set of different business models.

And finally, the conclusion verifies if the objective of the work is fulfilled, analyzing in more detail if the tools used are useful or not.

1. INTRODUCCIÓN

Los modelos de negocio en los últimos años han ido evolucionando y aumentando a medida que la tecnología crecía y se popularizaba, tanto es así que hoy en día la mayoría de las formas de negocio que existen eran impensables a principios de los años 90 cuando aparecen los primeros negocios digitales. (CAD, 2023)

Algunos de estos modelos son los pagos o suscripciones, los modelos premium y freemium, los infoproductos basado en el conocimiento, el software as a servicie, los banners, el liveshoping, e infinidad de modelos que han revolucionado la economía.

Durante los últimos años las plataformas de streaming han ido ganando importancia tanto social como económica, siendo estas unas de las plataformas de entretenimiento más usadas a la altura de las cadenas de televisión, transformado la manera en la que se consume y comparte experiencias en tiempo real. Esto se debe principalmente al aumento del uso de los dispositivos electrónicos y la comodidad y facilidad que ofrecen para ver muy diversas categorías de contenido y desde cualquier punto geográfico.

Este trabajo se centra en la plataforma de streaming “Twitch” la cual es una de las más conocidas junto con YouTube y que ha ido creciendo exponencialmente desde sus inicios en 2011, pasando por 2013, cuando el portal tenía más de 43 millones de usuarios (Carrera, 2021) y durante la pandemia COVID cuando aumentó su comunidad en aproximadamente un 52% con respecto a los meses anteriores (Olague, 2021).

Twitch nación en Estados Unidos el 19 de marzo de 2007, creada por Justin Kan, Emmett Shear, Michel Seibel y Kyle Vogt. Estos lanzaron la aplicación en un principio con el nombre de Justin.tv ya que surgió para trasmitir la vida de este durante 24 horas al día, pero acabó convirtiéndose en una red abierta donde cualquiera podía hacer directos. La aplicación que conocemos hoy en día surge debido a que la categoría que más triunfó fue la de juegos por lo que decidieron destinar todos sus recursos a esto llamando a la red twitch.tv en 2011. (Vallejo, 2024)

En 2014, cuando la aplicación tenía tan solo tres años, fue comprada por Amazon prime por 735 millones de euros y esto supuso la obtención así de una alianza en la que ambas plataformas se benefician. Un ejemplo de ello es la suscripción gratuita, a cualquier canal de Twitch, que se obtiene al suscribirse a Amazon Prime. (Sierra, 2021)

Con este movimiento Amazon consiguió que un mayor número de usuarios descargasen y pagasen mensualmente y de forma recurrente la suscripción a su canal de series y películas convirtiéndose en una gran competidora de plataformas como Netflix o Hulu. (Teknautas, 2014)

En este trabajo se explicará tanto los modelos de negocio que sigue la plataforma como las herramientas que se han utilizado para llegar a ellos. Así mismo, las conclusiones a las que se llegan tras el análisis.

Para esto es crucial entender como Twitch monetiza su plataforma, para beneficiar tanto a los creadores de contenido como a la propia entidad a largo plazo, utilizando para ello tanto la publicidad o las suscripciones de los usuarios, como los ingresos derivados de la venta de productos y los eventos especiales. De esta forma veremos que ha desarrollado una gran variedad de modelos de negocio altamente rentables.

2. DESARROLLO TEÓRICO

2.1 MODELOS DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es un instrumento que permite a una empresa satisfacer las necesidades del mercado aplicando una forma de operar dependiendo tanto del producto o servicio que se ofrezca, como del segmento o segmentos del mercado al que la empresa vaya dirigida. Para lograr este cometido, los modelos deben ser claros y bien definidos, de esta forma será posible conocer cuál es el valor de un producto o servicio, en que parte del mercado encaja mejor y cuáles son los clientes objetivos del mismo. (Clavijo, 2024)

El modelo de negocio más claro que vemos en Twitch es el modelo Freemium que consiste en que cualquier usuario puede acceder a la plataforma, pero si quiere obtener unas ventajas o recompensas debe pagar una suscripción (Yun, 2023).

“En la práctica el modelo tuvo su origen en la década de los años 80, y tuvo un reconocimiento bajo el término freemium a inicios de los 2000 siendo este concepto acuñado a Jarid Lukin.” (Yepes, 2023)

En el caso de esta red de streaming esa suscripción tiene tres diferentes niveles, desde el más económico en el que puedes evitar los anuncios, hasta el de mayor precio en el que además de las ventajas de los niveles anteriores, puedes acceder a un mayor número de emoticonos personalizados por los streamers y diferentes insignias. (Guiñón, 2020)

Twitch recibe una parte de los ingresos, de las suscripciones de los canales de afiliados y socios como una comisión. Así mismo también recibe una parte del dinero obtenido por las suscripciones de Amazon Prime.

Unido al modelo Freemium encontramos el modelo de afiliación, puesto que los streamers además de ser clientes de Twitch, también son afiliados en muchos casos. El modelo de afiliación se basa en que habitualmente uno de los "actores", en este caso Twitch presenta alguna recompensa a un tercero, en este caso los streamers, a cambio de que este acerque a la plataforma a nuevos clientes o productos. A pesar de las ventajas del modelo de afiliación, como que es un modelo barato de aplicar o que la empresa no se enfrenta a riesgos legales puesto que no es el vendedor final, también existen una serie de desventajas importantes como pueden ser la pérdida de control tanto de las ventas como de la oferta de productos o servicios, así como la gran competencia entre los propios afiliados o la necesidad de un tráfico constante ya que solo se recibe un pequeño porcentaje de la venta. (Megias, 2013)

Para formar parte del grupo de afiliados se deben cumplir con unas características, las cuales son alcanzar los 50 seguidores y streamear 8 horas seguidas durante al menos 7 días distintos alcanzando una media de 3 espectadores. Una vez logrados estos requisitos debes recibir una invitación del programa de afiliados de Twitch para poder formar parte de ello. (Twitch Help Portal, s.f)

Esta afiliación hace que el canal del afiliado cuente con mayores herramientas y ventajas, similares a las de los viewers que se suscriben a los canales, que provoca que su canal sea más atractivo para los propios seguidores dando la capacidad de crecer y poder llegar a cobrar mayores cantidades de dinero de la plataforma.

Otro modelo de negocio basado en la publicidad son los banners, elementos publicitarios compuestos por imágenes, texto y en ocasiones sonido y componentes interactivos, que aparecen en los medios online y son ajenos a la página en la que se muestran.

"El 27 de octubre de 1994 la revista online Hot Wired ofrecía la primera caja patrocinada de la historia para marcas como AT&T, Volvo1, Club Med o MCI, entre otras, que pagaron un promedio de 30.000 dólares por un periodo de 12 semanas. Su eslogan decía: "¿Has clicado alguna vez con tu ratón aquí? Lo harás";" (Tosas, 2014)

Hay varios tipos de banners: los integrados que son aquellos que su posición no varía dentro de la página web, los expandibles, que son los que se expanden cuando el usuario clica encima de ellos, los flotantes que son los que se van moviendo con el usuario a medida que se desplaza por la página web y los emergentes, también llamados pop ups, que aparecen cuando el usuario está navegando. (Bengochea, 2023)

En Twitch encontramos banners emergentes que aparecen cuando el usuario está visualizando un stream, también encontramos banners expandibles. Todos estos banners te redirigen a las páginas publicitadas o a las tiendas para obtener los productos. Para llevar a cabo la implantación de estos banners existe la plataforma "Twitch ads" y "Amazon ads" a través de las cuales la marca

interesada en publicitarse puede ponerse en contacto con un representante de Twitch para comenzar a anunciarse de la mejor manera posible. (Ads, 2021)

Para generar ingresos de esta forma, las marcas pagan a la plataforma para que muestre sus anuncios antes, durante y después de las trasmisiones en vivo, también en otros lugares de la web como en el inicio o en los perfiles de los streamers.

Otra forma de obtener ingresos son los "Bits", objetos virtuales que puedes comprar en Twitch y con ellos apoyar y animar a los streamers, conseguir "Cheermotes" y reconocimiento a través de emblemas (Twitch Help Portal,s.f). De esta forma la plataforma retiene una parte de estos "bits" obteniendo rentabilidad de ello. Esto se pueden considerar como donaciones, es decir, contribuciones voluntarias de personas o entidades para apoyar a un proyecto, una causa benéfica, un negocio o en este caso un streamer. (Pascual, 2023)

"El segundo método es el de enviar Bits mediante el sistema de Cheers que tiene la plataforma. Se trata de un sistema con el que puedes realizar pagos puntuales en un momento concreto de la retransmisión. Este método es más visual e interactivo, ya que le envías al streamer una donación pública en la que se ve una animación. Los premios los vas a enviar en forma de Bits de Twitch. Los Bits son una especie de token o unidad monetaria interna de Twitch, y primero los tienes que comprar, y luego los vas a enviar a los retransmisores que quieras." (Fernández, 2021)

Uno de los modelos de negocio más común en internet pero que es el menos utilizado por Twitch es la venta directa de forma online de productos de merchandising, para obtener estos se puede acceder a "twitch.tv/store" o a través de Amazon en "amazon.com/twitchmerch". (Twitch Help Portal,s.f).

2.2 HERRAMIENTAS

Para conocer cuáles son los modelos de negocio que se utilizan en una empresa existen una serie de herramientas que nos proporcionan información sobre los clientes, la competencia o nuestra propia corporación. Algunas de estas herramientas son el mapa de empatía, el business model Canvas o el lean Canvas. (Cristobal, 2016)

La primera herramienta que se va a utilizar es el *Mapa de empatía,* la cual nos permite conocer al cliente objetivo para así adecuarnos a sus necesidades y poder ofrecerle los mejores productos, servicios y la atención. (Custódio, 2021)

"El Mapa de Empatía fue diseñado por Dave Gray, autor y fundador de XPLANE, una firma consultora que utiliza herramientas visuales para potenciar la visión estratégica de sus clientes." (Matos-Lopes, 2022)

Este mapa se divide en cuatro secciones en las que la empresa se hace cuatro preguntas sobre el cliente.

- ¿Qué ve? Es decir, el entorno en el que se mueve, las ofertas del mercado o su grupo de amigos y familia.
- ¿Qué piensa y siente? En concreto que es lo que piensa de la experiencia, que le importa, que piensa del producto o del servicio; especialmente se centra en lo que el usuario piensa y no manifiesta. En cuanto a lo que siente se refiere al estado emocional del consumidor, así como sus preocupaciones y como se siente con la experiencia en sí.
- ¿Qué oye? A esta pregunta se responde sabiendo que oye el cliente, es decir lo que le dicen sus amigos, su familia, su entorno en general.
- ¿Qué dice y hace? Se refiere a lo que el sujeto dice en voz alta en conversaciones o ante encuestas, y hace físicamente.

Además de dos casillas extra en las que se indican los esfuerzos y los resultados que el cliente obtiene. (Galiana, 2021)

La siguiente herramienta es el *Business Model Canvas*, es la más utilizada y conocida en la actualidad. Esta herramienta es conocida como el "lienzo del modelo de negocio", es decir, ayuda a las empresas visualizar, y poder analizar y desarrollar su modelo de negocio.

"El business model canvas fue creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur" (Rivero, 2023)

Esta herramienta está formada de nueve elementos clave, los cuales son los aspectos necesarios para cualquier modelo de negocio. Los nueve elementos son:

- Segmentos de clientes, es decir los diferentes grupos de clientes a los que la empresa satisface sus necesidades. En este grupo se introducen tanto segmentos del mercado como grupos demográficos e industrias específicas.
- Propuesta de valor, esto es la propuesta única que la empresa ofrece a sus clientes, es decir que problemas o necesidades suple la empresa a los clientes.
- Canales tanto de distribución como de comunicación que se usan para llegar a los clientes y entregar la propuesta de valor. Estos pueden ser tanto tiendas físicas, como aplicaciones, páginas web o cualquier otro canal.
- Relaciones con los clientes, como la empresa establece y mantiene las relaciones efectivas con los clientes. Esto puede ser atención al cliente, soporte postventa y otros servicios.
- Fuentes de ingresos, con este elemento podemos saber de dónde obtiene la empresa sus ingresos ya sea a través de la venta directa de productos y servicios, de suscripciones, publicidad, licencia y otras diferentes fuentes de ingresos.
- Recursos clave, estos son los activos y recursos fundamentales que la empresa utiliza para actuar y ofrecer su propuesta de valor. Esto es desde la infraestructura, como el personal y la tecnología avanzada.

- Actividades clave, al igual que los recursos clave este elemento se refiere a las actividades que son necesarias para que la empresa pueda llevar a cabo sus objetivos, entre estas actividades están la producción, el marketing, desarrollo de productos…
- Socios clave son las alianzas estratégicas y colaboraciones que la empresa realiza con otras entidades para el éxito del negocio.
- Estructura de costos, comprende todos los costes asociados al negocio, es decir tanto fijos, como variables y cualquier otro tipo de coste. (Rivero, 2023)

Otra herramienta menos conocida es el "*Lean Canvas"* la cual está basada en el Model Business Canvas y orientada hacia empresas incipientes, está basada en la metodología lean startup. Su diferencia con el Business Model Canvas reside en que el Lean Canvas se utiliza en una etapa anterior, puesto que en el primero se entiende que ya se ha cumplido el objetivo del segundo que es validar que la empresa puede solucionar los problemas de los clientes.

"El método Lean Startup sirve para administrar y construir un negocio o la puesta en marcha de algún producto, a través de la experimentación, prueba e iteración de los lanzamientos. Todo lo realiza mediante resultados de pruebas o comentarios de los mismos consumidores. Es ideal para construir un producto o empresa hecho a la medida." (Torres, 2022)

El Lean Canvas permite identificar los problemas que tiene un determinado segmento de mercado, determinar cuál es su proposición de valor, es decir, el concepto o frase que indica que el producto o servicio es diferente y merece la pena. También indica las soluciones que la empresa aporta para resolver los problemas, así como el elemento diferencial del negocio y los canales a través de los cuales se llega a los clientes. Define también cuales son las métricas clave que harán saber si la empresa está funcionando correctamente y al igual que en el Business Model Canvas permite identificar la estructura de costos y los ingresos. (INCAE, 2018)
De la misma forma que en el BMC, esta herramienta está formada por una serie de elementos como son el segmento de clientes, las relaciones con los clientes que se transforman en la ventaja especial única, las asociaciones clave que se convierten en problema, las actividades clave que se transforman en solución y por último los recursos clave que se convierten en métricas clave. (Prim, 2018)

3. DESARROLLO PRÁCTICO

A continuación, se mostrarán y explicarán algunas de las herramientas que se utilizan para llegar a conocer cuáles son los modelos de negocio que se utilizan en Twitch de una forma gráfica.

3.1 MAPA DE EMPTÍA

En las siguientes imágenes, podemos ver gráficamente dos mapas de empatía correspondientes a los dos sectores de clientes que tiene Twitch.

El primer mapa de empatía corresponde al consumidor medio. En este caso se ha seleccionado a un cliente ficticio llamado Álvaro, que tiene 23 años y vive en Madrid, donde es camarero y consumidor habitual de redes sociales. Para responder a las preguntas de la herramienta se ha analizado el qué ve en su entorno, en este caso es a su familia y la gente que acude a su puesto de trabajo, así como a sus amigos cercanos a su edad y sus amigos en línea con los que juega y comenta videojuegos, por otra parte, ve la oferta del mercado de plataformas de streaming; algunas de estas son YouTube, Kick y Facebook gaming.

La segunda pregunta a la que responder es el qué piensa y siente el cliente, para ello nos centramos en sus aspiraciones, que son estar en su casa tranquilo, jugar en internet y conocer a su streamer favorito, también las cosas que considera importantes como su felicidad, sus amigos y familia y el poder entretenerse viendo contenido de calidad en internet para poder alcanzar sus aspiraciones. Analizamos sus preocupaciones entorno al entretenimiento las cuales son, encontrar contenido interesante que ver y ser parte de una comunidad donde poder sentirse integrado con sus gustos sobre videojuegos y streamers de entretenimiento.

La siguiente pregunta es el qué oye, en este aspecto nos centramos en lo que dice su entorno, tanto familiar como en su trabajo; los primeros le indican que pasa demasiado tiempo en internet, mientras que los segundos que son los más próximos a su edad le recomiendan juegos y streamers a los que seguir, puesto que muchos comparten sus mismas aficiones, al igual que sus amigos. Por otra parte, también escucha lo que dicen personas influyentes en su entorno como pueden ser personas famosas que recomiendan videojuegos e incluso los propios streamers a los que sigue.

Para responder a la pregunta de qué dice y hace el sujeto, nos centramos tanto en su comportamiento en redes sociales, donde es activo en cuentas y chats de fans de diferentes figuras pertenecientes al mundo de Twitch, así como siguiendo y estando suscrito a varios canales de la plataforma. También nos fijamos en sus actitudes en público, ya que expresa a sus amigos las ganas de conocer a aquellas personas que sigue en internet y además habla con otros video

jugadores sobre estos personajes famosos y sobre diferentes plataformas donde poder descubrir a nuevos streamers.

Analizamos también tanto los esfuerzos como los resultados a los que se enfrenta el cliente. Respecto a los esfuerzos, el cliente tiene diferentes miedos relacionados con sus amistades, como pueden ser perder a sus amigos de la vida real por pasar demasiado tiempo en internet y también miedo a no llegar a conocer nunca a aquellas personas con las que ha entablado una relación a través de las redes y los diferentes canales en los que se mueve. Por otra parte, tiene una serie de obstáculos que tanto para sus esfuerzos como para sus resultados son los mismos que son la falta de tiempo y dinero, el cliente no dispone, debido a su trabajo, del tiempo que querría para poder dedicarle a las redes sociales y del mismo modo debe esforzarse para poder pagar las suscripciones a todos los canales que le gustaría, suponiendo esto también un obstáculo ya que no dispone de los medios económicos para logar esos resultados. En cuanto a lo que puede representar una frustración para él, se encuentra el no poder encontrar el contenido que busca para entretenerse, así como perderse eventos en directo o contenido debido a su falta de tiempo.

Por último, como resultado tiene el deseo de sentirse integrado y acogido en una comunidad donde poder expresarse con naturalidad y sería un éxito para él conseguir ese deseo alcanzando una experiencia satisfactoria a la hora de visualizar contenido.

En el segundo mapa de empatía, se ha elegido como modelo a Ibai Llanos, el cual es un streamer reconocido mundialmente, con varios premios en su carrera y uno de los primeros españoles que se hizo famoso en la plataforma Twitch gracias a su contenido.

Respondiendo a la pregunta de qué ve, nos centramos en su entorno y amigos y en la oferta del mercado. Su entorno está formado por su comunidad y sus amigos streamers, así como sus conocidos famosos y plataformas de estadísticas de audiencia que analizan tanto su canal como el de sus competidores y le ofrecen una imagen general de cómo va su canal y cuáles son sus estadísticas. Su círculo de amigos está compuesto por sus amigos más cercanos y aquellos que ha conocido en internet ya sean compañeros de profesión o no. En cuanto a la oferta de mercado, esta es igual que para el anterior tipo de cliente ya que las plataformas son las mismas para ambos segmentos.

A la pregunta de qué piensa y siente, se responde teniendo en cuenta sus aspiraciones, que son ser el mejor streamer de Twitch, ser exitoso en su trabajo, mantener a sus seguidores y poder realizar diferentes proyectos que sean interesantes. También lo que considera importante que son sus amigos cercanos, su felicidad, su trabajo y prosperar en él y su comunidad, de la cual depende para mantener su popularidad; y por último debemos analizar sus preocupaciones que son en relación a su trabajo como perder suscriptores y tener la capacidad de conseguir proyectos más interesantes y grandes en su canal.

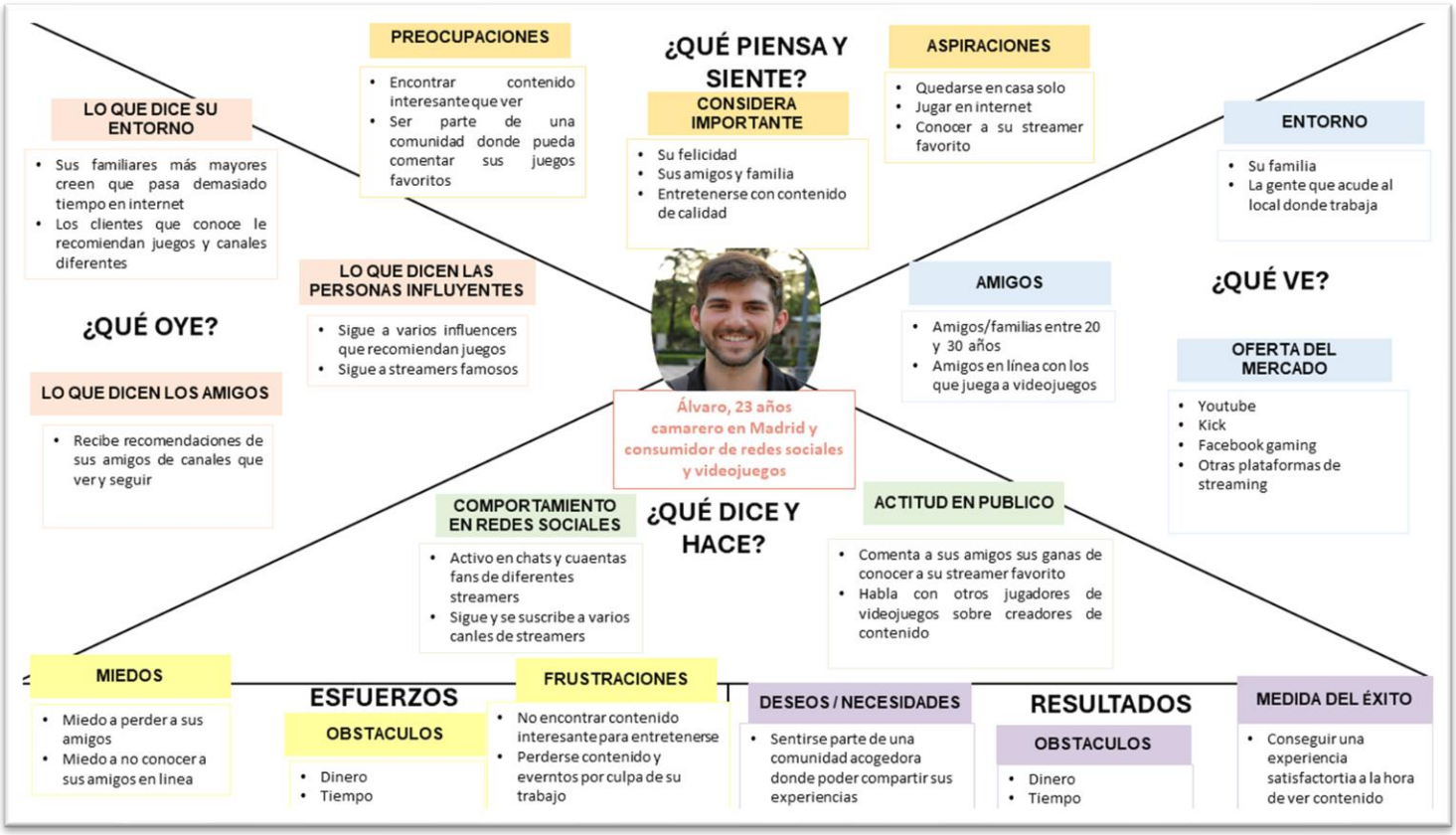
El streamer oye tanto lo que dice su entorno, como sus amigos más cercanos y otras personas influyentes. Su entorno son tanto sus seguidores como las

personas que no son muy afines a su contenido o a su persona, sus “haters”; los primeros le hacen diferentes sugerencias sobre que contenido les gustaría ver y preguntas tanto a través de sus redes sociales como en el propio chat de twitch dónde pueden mantener un contacto en directo él, al igual que las personas que utilizan el canal para criticar tanto su contenido como a la persona. En su entorno más cercano están sus amigos y familia de los cuales recibe recomendaciones tanto de cómo llevar su canal y su fama, así como críticas constructivas sobre su contenido. Y por último están, aquellas personas que también son conocidas o influyentes como pueden ser sus compañeros de profesión que le dicen como ven su canal o le aconsejan, y además oye lo que dicen los medios de comunicación y las preguntas que estos le hacen en entrevistas.

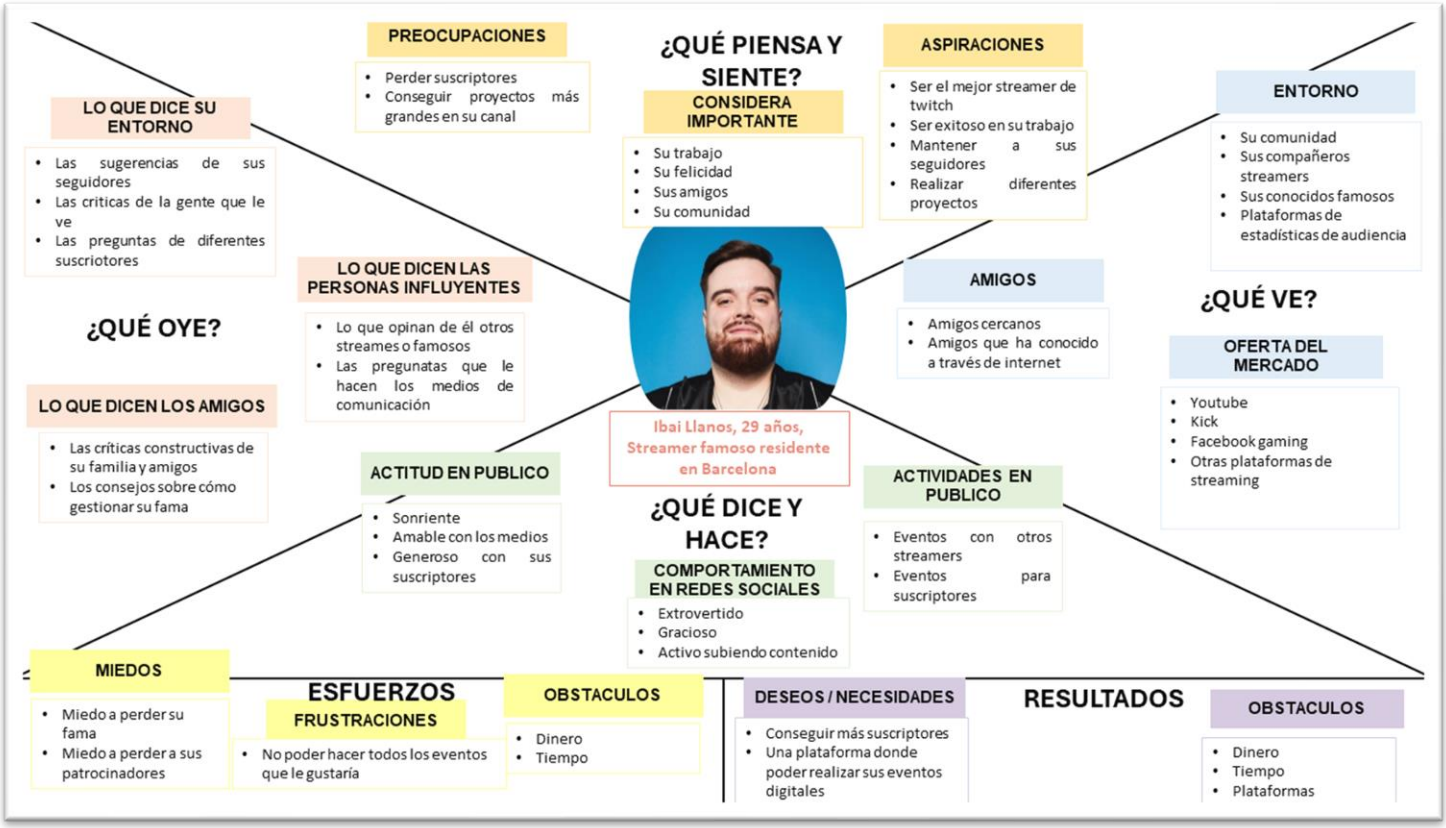
En cuanto a su actitud en público, es una persona sonriente, amable con los medios y generoso con sus suscriptores. En redes sociales es activo subiendo contenido y reaccionando tanto a contenido de otros influencers como de sus seguidores y mantiene siempre una actitud extrovertida y graciosa mostrando una buena imagen de su persona. En cuanto a las actividades que realiza en público, son eventos con otros streamers, con lo que ayuda a crear un mejor clima entre sus compañeros; así como eventos para sus suscriptores haciéndose ver como una persona más cercana y accesible.

Ibai se enfrenta a diferentes miedos, frustraciones y obstáculos; algunos de esos miedos son perder a sus amigos por culpa de alguna actitud realizada en público o perder a sus patrocinadores, ya que gracias a ellos es a los que obtiene la mayor parte de sus ingresos. El no poder hacer todos los eventos que le gustaría debido a los obstáculos del tiempo o del dinero pueden suponer una gran frustración para el streamer que, aunque disponga de numerosas ideas sobre nuevos proyectos no puede llevarlas a cabo.

En cuanto a los resultados que pretende obtener se encuentra el deseo de obtener más suscriptores, y una plataforma donde poder llevar a cabo sus directos de forma fluida y cómoda tanto para él como para sus seguidores. Estos deseos se ven obstaculizados por la falta de tiempo y dinero, y por los problemas que pueda ocasionar la propia plataforma como las caídas de conexión o cualquier otro problema técnico o de licencias con marcas.



MAPA DE EMPATÍA 1 ELABORACIÓN PROPIA



MAPA DE EMPATÍA 2 ELABORACIÓN PROPIA

3.2 BUSINESS MODEL CANAVAS

En la siguiente imagen aparece el Business Model Canvas de Twitch. Como ya se ha explicado en el punto *2.2 Herramientas*, en este modelo encontramos nueve elementos.

En primer lugar, analizamos el segmento de clientes (Customer Segments), en el caso de Twitch son los consumidores de contenido en directo, es decir los viewers de los streamers y los propios streamers y personas con influencias que realizan transmisiones en directo. Ambos segmentos se han analizado más profundamente a través de los mapas de empatía y son los que se benefician de la propuesta de valor.

En segundo lugar, se analiza la propuesta de valor (Value Proposition), que en este caso es el ser una plataforma estable y cómoda tanto para los streamers como para los viewers, lo que la convierte en una plataforma perfecta para poder realizar streams y obtener un beneficio de ello. Así mismo, también permite crear una comunidad para los gamers, para los creadores de contenido y los viewers a nivel internacional ya que permite tanto crear contenido a cualquier persona desde cualquier lugar del mundo, así como visualizarlo y de esa forma cumplir con las expectativas tanto de creadores como de espectadores.

En tercer lugar, se analizan los canales de distribución (Channels) por los que se hará llegar la propuesta de valor a los segmentos de clientes. En el caso de Twitch estos canales son la plataforma en la que se emiten los directos, los teléfonos móviles y dispositivos a través de los cuales se puede acceder a la plataforma y por último los eventos que se realizan como los “Twitch Rivals”, en los que varios streamers se juntan para jugar algún videojuego o llevar a cabo alguna actividad en grupo y retransmitirlo en directo en el propio canal de Twitch Rivals.

El cuarto punto a analizar es la relación con los clientes (Customer Relationships), el cual es uno de los puntos más importantes de un negocio. En el caso de twitch cuenta con un gran servicio de atención al cliente tanto de forma personalizada enviando un “ticket de soporte”, como de forma automática a través de respuestas rápidas. A este recurso se accede a través de la plataforma se soporte de twitch (https://help.twitch.tv/s/contactsupport?language=es). También permite que los consumidores tengan la capacidad de ver videos en directo a disposición en el momento y lugar que decidan, y que los streamers consigan grupos de fans con los que mantener una relación de forma virtual y que se puedan dar feedback mutuamente.

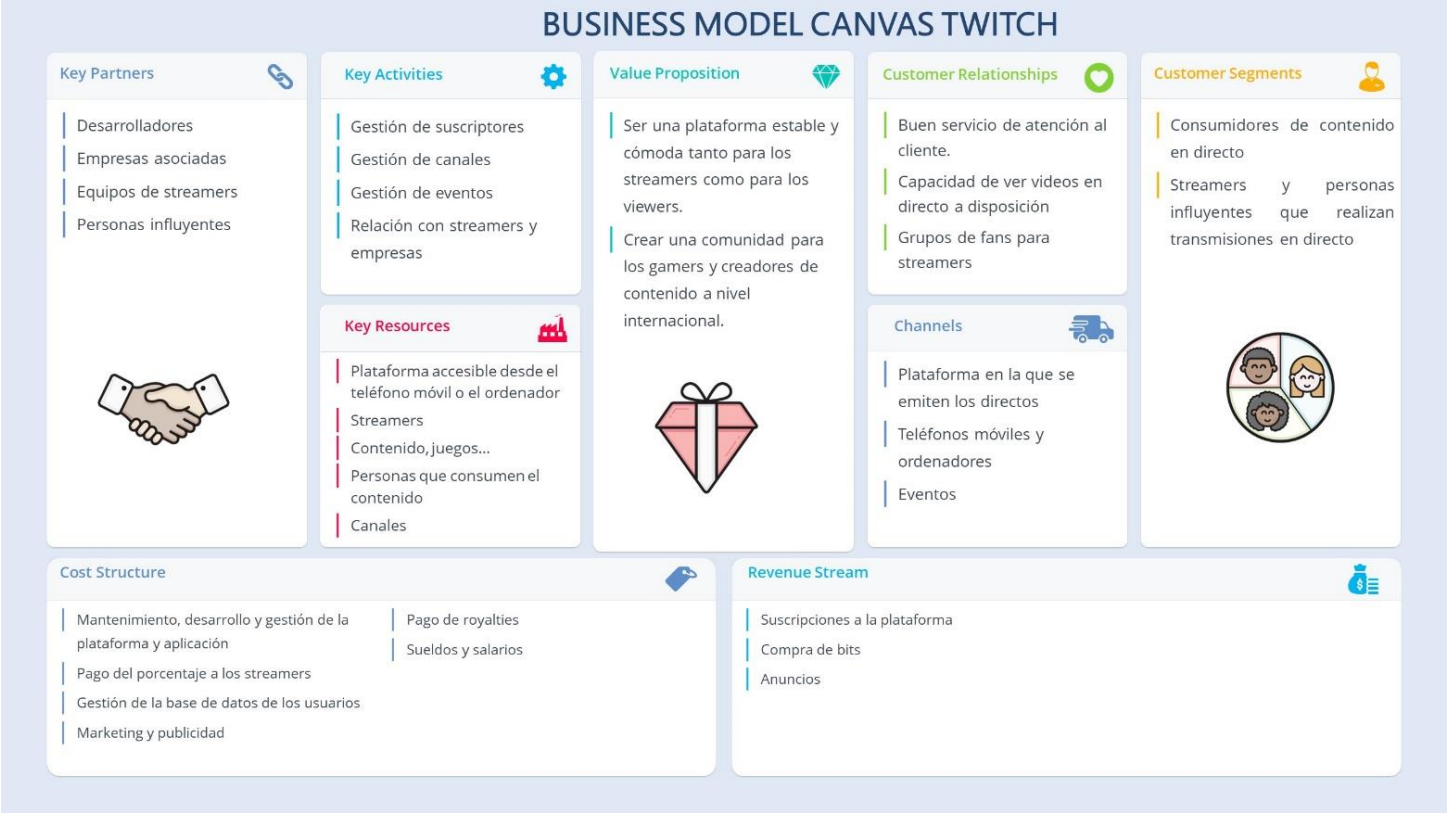
El siguiente punto son los flujos de ingresos (Revenue Stream) que en el caso de twitch son las suscripciones de los consumidores de contenido a la plataforma, tanto las que se realizan gracias al Amazon Prime como los que se realizan de forma ordinaria pagando por el importe correspondiente a cada tipo de suscripción. Otros ingresos son la compra de bits que se pagan directamente a los streamers y por último, Twitch obtiene ingresos gracias a los anunciantes que ponen sus banners tanto en el inicio de la plataforma como en los propios streamings.

Lo siguiente a analizar son los recursos clave (Key Resources), como son la plataforma accesible desde el teléfono móvil o desde el ordenador, que es necesaria para poder acceder a los videos en directo, también un recurso clave son los streamers ya que sin ellos no sería posible mantener la plataforma, al igual que los viewers que consumen el contenido. De la misma forma es necesario el contenido, los juegos, etc. Por último, son necesarios los canales de los creadores ya que necesita un espacio propio para poder realizar sus streamings y de esa forma poder crear su comunidad en un lugar propio.

En séptimo lugar las actividades fundamentales (Key Activities), que son tanto la gestión de los suscriptores, como de los canales de los streamers y los eventos, que la plataforma debe administrar para utilizar los recursos clave. Otra de las actividades indispensables para mantener la plataforma es la relación tanto con los streamers y viewers como con las empresas que giran alrededor Twitch.

En octavo lugar los socios estratégicos (Key Partners) como los desarrolladores que permiten el mantenimiento de la plataforma, las empresas asociadas a twitch como puede ser Amazon, sin la cual no sería posible la “suscripción gratuita” a través de Amazon Prime. También como socios estratégicos se encuentran los equipos de streamers y las personas influyentes que promocionan y dan visibilidad tanto a la plataforma como a los canales.

Por último, la estructura de costes (Cost Structure) está formada por el coste del mantenimiento, desarrollo y gestión de la plataforma y la aplicación, así como el pago del porcentaje acordado que le corresponde a los streamers. Otros costes a los que se enfrenta Twitch es el pago por gestionar la base de datos de los usuarios, el marketing y la publicidad, así como el pago de royalties, por ejemplo para poder utilizar música en la plataforma, y los sueldos y salarios de sus empleados.



BUSINESS MODEL CANVAS ELABORACIÓN PROPIA

3.3 LEAN CANVAS

Como se ha indicado anteriormente el objetivo principal de esta herramienta es validar que las soluciones que plantea la empresa resuelven los problemas que tienen los clientes. Para ello se plantean una serie de hipótesis sobre Twitch y el valor que esta ofrece a sus clientes.

La siguiente plantilla muestra como es el Lean Canvas de Twitch en su edad temprana. Debido a su similitud con el Business Model Canvas ambas comparten algunos de los apartados del esquema como el segmento de clientes, los canales, la propuesta de valor, la estructura de costes y el flujo de ingresos. Para poder ver más gráficamente los diferentes segmentos de clientes y como la empresa soluciona sus problemas se utilizarán dos colores diferentes para cada tipo de cliente.

Para explicar esta herramienta debemos comenzar por el segmento de clientes el cual ya fue explicado en el apartado 3.2 Business Model Canvas. En este bloque también encontramos a los Early Adopters o adoptantes primarios de cada segmento de clientes, los cuales se definen como los clientes ideales para nuestra empresa, es decir aquellos que utilizaría la plataforma en primer lugar.

Teniendo en cuenta lo anterior, los early adopters del segmento de clientes de los consumidores de contenido serían los jóvenes a los que les gusta ver como otras personas juegan a sus videojuegos favoritos ya que el objetivo inicial de la plataforma era ese mismo. Por otra parte, los adoptantes primarios del segundo segmento, es decir de los streamers y creadores de contenido que realizan transmisiones en directo, serían las personas que querían enseñar a otros usuarios como jugaban a sus videojuegos preferidos.

En segundo lugar se muestran los principales problemas que tienen los clientes. En este sentido, los principales problemas de los consumidores de contenido en directo son el poder disponer del contenido que quieren ver en todo momento de forma rápida y sencilla. Y para los streamers su problema principal es el encontrar una plataforma donde poder realizar sus transmisiones de forma segura y estable, así como llegar al mayor número de usuarios posible.

En este bloque también se encuentran las alternativas existentes o competidores, que en el caso de Twitch serían otras plataformas de streaming las cuales ya se mencionaron en el apartado de “Mapas de Empatía”, como YouTube, Kick o Facebook gaming.

En el bloque central se encuentra la propuesta única de valor, en Twitch es la misma que en el Business Model Canvas que es que tanto los consumidores como los creadores tengan una plataforma estable, sencilla y cómoda donde ver y compartir su contenido favorito. También que los gamers y otros creadores puedan transmitir sus directos a nivel internacional llegando así a un público más extenso.

En esta sección se encuentra también el High Level Concept, que es una analogía sobre los productos y servicios que ofrece twitch en base a otros existentes. En este caso se podría decir que Twitch es “El Spotify del contenido en directo” ya que por ejemplo, al igual que en la plataforma de audio, puedes

disfrutar de contenido gratuito, pero si quieres una serie de beneficios debes pagar una cuota.

El cuarto bloque a analizar es el de la solución, para el cual nos basamos en los problemas mencionados anteriormente. Para solucionar el primer problema planteado, se proporciona a los consumidores una plataforma donde pueden acceder a todo el contenido en directo que deseen, en principio de forma totalmente gratuita. En cuanto al segundo problema, la solución que platea Twitch es una plataforma sencilla de manejar, sin necesidad de muchos conocimientos para comenzar a hacer directos, la cual permite transmitir desde cualquier lugar y hacia cualquier lugar, lo que resuelve el tercero de los problemas.

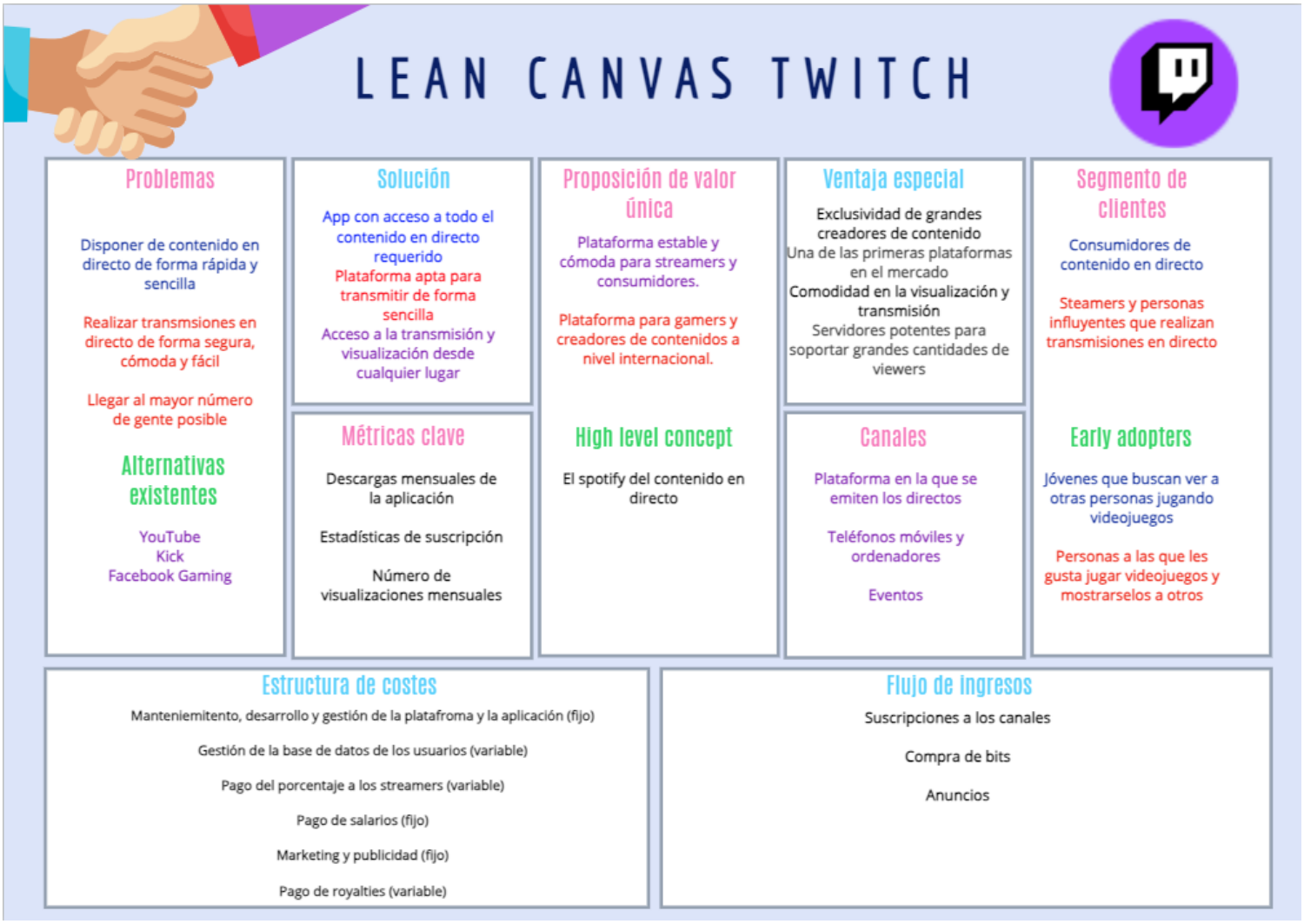
El siguiente elemento que se analiza son los canales. En estos, tanto los clientes como la empresa se comunican en ambos sentidos. Al igual que en el Business Canvas, estos son la plataforma en la que se emiten los directos (tanto la web como a través de la aplicación), los teléfonos móviles y ordenadores y los eventos realizados por twitch.

El quinto bloque es la estructura de costes, en el que se encuentran los principales costes del mantenimiento de Twitch, estos son los mismos que en el Business Canvas. Tenemos algunos como el mantenimiento y gestión de la plataforma que son fijos, ya que no dependen de las ventas, y otros como el pago del porcentaje a los streamers que es variable, ya que dependiendo del número de suscripciones se les deberá pagar más o menos a los creadores.

En cuanto a las fuentes de ingresos, Twitch recibe dinero tanto de las suscripciones como de la compra de bits por parte de los usuarios y de los anuncios.

La siguiente sección son las métricas clave, las cuales son indicadores medibles que nos indican cómo va el negocio. Para Twitch estos pueden ser tanto el número de descargas mensuales de la aplicación, como las estadísticas de suscripción o el número de visualizaciones mensuales globales de la plataforma o de algún streamer en particular. Esto proporciona una visión objetiva sobre si la empresa va correctamente o debemos cambiar algún aspecto de la misma.

Por último tenemos la ventaja competitiva que es aquello que no puede ser copiado fácilmente por los competidores como es el hecho de tener a grandes creadores de contenido en la plataforma de forma exclusiva o ser una de las primeras plataformas en instalarse en el mercado. También ser una de las plataformas más cómodas para visualizar y transmitir el contenido, ya que por ejemplo permite ver contenido en segundo plano, algo que otras como YouTube no permite; e incluso tener la capacidad de mantener sus servidores, aun contando con miles de personas visualizando directos.



LEAN CANVAS ELABORACIÓN PROPIA

4. CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo el análisis de los diferentes modelos de negocio y herramientas se puede ver que efectivamente, el principal modelo de negocio utilizado por Twitch es el modelo Freemium, este modelo se corrobora al analizar los mapas de empatía puesto que es el modelo ideal para el primero de los usuarios ya que puede acceder a la plataforma y su contenido sin tener que pagar la suscripción para verlo, simplemente viendo una serie de anuncios y con algunas limitaciones que no influyen demasiado en su experiencia. De la misma forma este modelo es útil para el segundo perfil de clientes que son los streamers, ya que permite que gracias a las suscripciones, obtengan un porcentaje de las mismas de forma mensual.

También a través del Business Model Canvas vemos que el modelo Freemium es una de las mejores opciones ya que al no tener la obligación de suscribirse, hace que cumpla una de las propuestas de valor de Twitch que es crear una comunidad entre streamers y viewers e incluso entre los propios viewers que si que pagan una suscripción y los que no. Además, esta relación se puede producir a nivel internacional ya que los canales se pueden seguir desde cualquier lugar del mundo donde esté permitida la plataforma.

El modelo de afiliación le vemos a través del mapa de empatía del streamer puesto que le permite conseguir sus aspiraciones como ser exitoso y mantener a sus seguidores ya que el ser afiliado permite tener mejores herramientas en su canal para mejorar la calidad de sus streaming; además de poder conseguir mayores proyectos y ganas mas patrocinadores, supliendo así tanto alguno de sus miedos como de sus preocupaciones.

Otro de los modelos anteriormente mencionados son los banners, los cuales también encajan con ambos segmentos de clientes. En el caso del usuario común, al tratarse normalmente de anuncios relacionados con el mundo del gaming y del entretenimiento, es útil ya que a través de ellos puede conocer nuevos juegos e incluso se suelen anunciar dispositivos electrónicos para los aficionados a los videojuegos. También son comunes los anuncios de restaurantes de comida rápida por lo que estos usuarios, los cuales piden comida a domicilio y no disponen de unos ingresos elevados, son unos consumidores habituales. También para los sujetos como Ibai Llanos, el cual puede utilizar estos banners para promocionar sus propios eventos e incluso contactar con marcas que estén interesadas en su audiencia y que promocione alguna ventaja para sus suscriptores.

El Business Model Canvas nos muestra como los bits son un modelo de negocio importante para la plataforma puesto que forma una parte importante de su fuente de ingresos junto con las suscripciones y los anuncios. Estas fuentes de ingresos son imprescindibles para poder hacer frente a la estructura de costes. Esto a su vez hace que se cumpla una de las propuestas de valor indicadas en el Canvas que es la de ser una plataforma estable y cómoda para streamers y viewers, ya que si esta estructura de costes no estuviera cubierta por las diferentes fuentes de ingresos, esta propuesta de valor no sería posible.

Por último, la venta directa de artículos propios de twitch la vemos sobre todo en los eventos, los cuales también aparecen en el Business Model Canvas como

uno de los canales a través del cual twitch y sus consumidores, ya sean streamers o seguidores, entran en contacto de forma más directa. Aún suponiendo este el canal más directo de comunicación, la venta directa en estos eventos es el modelo de negocio menos conocido de la plataforma ya que es también el menos utilizado.

Como herramienta extraordinaria encontramos el lean Canvas, que nos muestra como la empresa en su creación tenía ya muchos de estos modelos de negocio, ya que por ejemplo, gracias al programa de afiliación consigue la exclusividad de grandes creadores de contenido formando una relación de necesidad mutua entre Twitch y los streamers. También nos permite, a diferencia del Business Model Canvas, ver cuáles fueron sus primeros segmentos de clientes a partir de los cuales la empresa fue creciendo, estos fueron los jóvenes que en momento de su creación no disponían de muchas más plataformas donde ver sus videojuegos preferidos y aquellas personas que le querían mostrar esos juegos a el resto de las personas.

Y también podemos ver más claramente el objetivo principal de esta herramienta que es solucionar los problemas de los consumidores.

5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, R. (2014) Confirmado, Amazon adquiere Twitch por 970 millones de dólares, Xataka.com. Xataka. Disponible en: https://www.xataka.com/videojuegos/confirmado-amazon-adquiere-twitch-por-970-millones-de-dolares (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Bengochea, D. (2023) 8 ejemplos de banners publicitarios en eCommerce, Outvio. Disponible en: https://outvio.com/es/blog/banner-publicitario/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

CAD (sin fecha) La evolución de los negocios digitales, Edu.mx. Disponible en: https://www.alta-direccion.edu.mx/la-evolucion-de-los-negocios-digitales/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Calvo, A. (2017) Ejemplo de Lean Canvas en español: Spotify. YouTube. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Mkj2WBWqkgM .

Clavijo, C. (2024) Qué es un modelo de negocios: definición, tipos y cómo crearlo, Hubspot.es. Disponible en: https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Cristobal, H. D. (2016) Cuatro herramientas para formular, difundir y comunicar tu modelo de negocio, Formación para Empresarios, Managers y Directivos. Disponible en: https://www.unniun.com/cuatro-herramientas-para-formular-difundir-y-comunicar-tu-modelo-de-negocio-programas-de-master-y-experto-de-la-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones-cbd-mde-ua/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Custódio, M. y Ospina, A. (2021) Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos, Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. Disponible en: https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

«Donaciones: Contribuciones Voluntarias para Apoyar Proyectos y Negocios» (2023) Borja Pascual TV, 13 agosto. Disponible en: https://www.borjapascual.tv/modelos-de-negocio/modelo-de-donaciones/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Endeavor (2022) «4 herramientas para estructurar tu negocio (y no morir en el intento)», Contenido para Emprendedores | Endeavor Hub. Disponible en: https://endeavor-hub.com/hub-article-estrategia-y-crecimiento-herramientas-estructurar-tu-negocio-no-morir-intento/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Fernández, Y., (2021). Qué son los Bits de Twitch, qué son los Cheers, y cuánto cuestan. *Xataka - Tecnología y gadgets, móviles, informática, electrónica*. Disponible en: https://www.xataka.com/basics/que-bits-twitch-que-cheers-cuanto-cuestan (Accedido: 29 de mayo de 2024).

Guiñón, Á. (2020) ¿Cuáles son los beneficios de las suscripciones de nivel 2 y 3 en Twitch?, Movistar eSports. Disponible en: https://esports.as.com/bonus/influencers/beneficios-suscripciones-nivel-Twitch-2-3_0_1371162880.html (Accedido: 9 de mayo de 2024).

La evolución de Twitch y su rentabilidad publicitaria (sin fecha) Inboundcolours.com. Disponible en: https://info.inboundcolours.com/es-es/blog/la-evoluci%C3%B3n-de-twitch-y-su-rentabilidad-publicitaria (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Matos-Lopes, M., (2022). ¿Qué es un mapa de empatía y cómo analizarlo en 7 pasos?, *Moebius Consulting*. Disponible en: https://www.moebiusconsulting.com/que-es-un-mapa-de-empatia-y-como-analizarlo-en-7-pasos/ (Accedido: 27 de mayo de 2024).

Megias, J. (2012) Herramientas: Business model toolbox, El Blog de Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos de Negocio. *Javiermejias.com*. Disponible en: https://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Megias, J., (2013). ¿Cómo funciona un modelo de negocio de afiliación? - Startups, Estrategia y Modelos de negocio. *Javiermejias.com*.Disponible en: https://javiermegias.com/blog/2013/06/como-funciona-modelo-negocio-afiliacion-conversion-afiliado/ (Accedido: 30 de mayo de 2024).

Modelos de Negocio en Internet (2011) Infoautonomos. Disponible en: https://www.infoautonomos.com/ideas-de-negocio/modelos-de-negocio-en-internet/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Olague, N. (2021) ¿Qué es Twitch? Su origen y diferencia con otras redes sociales, ttandem.com. TTANDEM. Disponible en: https://www.ttandem.com/blog/redes-twitch-la-red-social-de-streaming-que-esta-de-moda/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Polo, J. D. (2010) Plan Cruncher – Excelente forma de mostrar tu proyecto a posibles inversores, WWWhat's new. Wwwhatsnew. Disponible en: https://wwwhatsnew.com/2010/04/05/plan-cruncher-excelente-forma-de-mostrar-tu-proyecto-a-posibles-inversores/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Prim, A. (2020) Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso + [Ejemplo + Vídeo], Innokabi. Disponible en: https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

¿Qué son los derechos de autor y qué he de saber sobre la ley de derechos de autor? (sin fecha) Twitch.tv. Disponible en: https://www.twitch.tv/creatorcamp/es-es/paths/twitch-copyright-school/what-is-a-copyright-and-what-do-i-need-to-know-about-copyright-law/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Rivero, A. M.-T. (2023) Business Model Canvas y Lean Canvas: Herramientas y estrategias para el éxito empresarial, Smartmind. Disponible en: https://www.smartmind.net/blog/business-model-canvas-lean-canvas-herramientas-estrategias-exito-empresarial/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Sierra, M., (2021). Así es Twitch, el desconocido tentáculo de Amazon para captar jóvenes para su causa. *Vozpópuli*. Disponible en: https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/twitch-red-social-amazon_0_1428158360.html#:~:text=Amazon%20incluyó%20una%20suscripción%20de,contenido%20descargable%20y%20otras%20ventajas. (Accedido: 27 de mayo de 2024).

Teknautas, (2014). Amazon se adelanta a Google y compra la plataforma de videojuegos Twitch. *elconfidencial.com*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-08-26/amazon-se-adelanta-a-google-y-compra-la-plataforma-de-videojuegos-twitch_181244/ (Accedido: 27 de mayo de 2024).

Torres, D. (2022) ¿Qué es el método Lean Startup? Definición, pasos y ejemplos, Hubspot.es. Disponible en: https://blog.hubspot.es/sales/metodo-lean-startup (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Tosas, G., (2014). Los hitos en la historia del banner. *La Vanguardia*. Disponible en: https://www.lavanguardia.com/tecnologia/internet/20141027/54417589877/hitos-historia-banner.html (Accedido: 29 de mayo de 2024).

Twitch Help Portal (sin fecha) Twitch.tv. Disponible en: https://help.twitch.tv/s/article/twitch-merchandise-store-support-faq?language=es (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Twitch Help Portal (sin fecha) Twitch.tv. Disponible en: https://help.twitch.tv/s/article/guide-to-cheering-with-bits?language=es (Accedido: 9 de mayo de 2024).

Twitch Help Portal (sin fecha) Twitch.tv. Disponible en: https://help.twitch.tv/s/article/joining-the-affiliate-program?language=es (Accedido: 30 de mayo de 2024).

Vallejo, A. (2024). *Quién fue el primer streamer de Twitch y a qué se dedica actualmente*. Genbeta - Software, internet y productividad. Disponible en: https://www.genbeta.com/a-fondo/quien-fue-primer-streamer-twitch-a-que-se-dedica-actualmente-1 (Accedido: 30 de mayo 2024).

Yepes, J. E., (2023). Freemium: en qué consiste este modelo de negocio - *Dazzet.* Disponible en: https://dazzet.co/que-es/modelo-freemium/ (Accedido: 29 de mayo de 2024)

Yun, T. (2023) Modelo de negocio Twitch, Modelo Canvas. Disponible en: https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-twitch/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

(Sin fecha) Incae.edu. Disponible en: https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html (Accedido: 9 de mayo de 2024).

(Sin fecha) Iebschool.com. Disponible en: https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/ (Accedido: 9 de mayo de 2024).

(Sin fecha) Amazon.com. Disponible en: https://advertising.amazon.com/es-es/library/guides/twitch-ads (Accedido: 9 de mayo de 2024).