TRABAJO DE FIN DE GRADO

FUSIÓN DE GAMBLING Y E-COMMERCE PARA LA CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO EXITOSO: MYSTERY BOX

Autores: Pol Fernández Aymamí y Mireia Sebastián Sánchez

Curso académico 2018-2019

Facultad de Economía y Empresa
Grado en Ciencias Empresariales y Management

Índice:

1. Introducción 2

2. Estudio y análisis del sector E-commerce 2
2.1. ¿Qué es el e-commerce? 2
2.2. Datos e-commerce en España y tendencia futura 3

3. Estudio y análisis del sector gambling online 4
3.1.¿Qué es el online gambling? 4
3.2. Datos gambling en España y tendencia futura 4

4. Modelo mystery box o caja sorpresa. 5
4.1. Modelos mystery box. 5
4.2. Nuevo modelo mystery box con ruleta incorporada. 6
4.3. Diferencias entre el modelo convencional y el sistema con ruleta 7

5. Drakemall 7
5.1. ¿Qué es Drakemall? 8
5.2. Relación con el gambling y el e-commerce. 9

6. Análisis estratégico de Drakemall. 9
6.1. Análisis externo: PESTEL 10
6.2. Análisis DAFO 12

7. Producto: Análisis de una caja. 14
7.1. Análisis de la Golden Case 15
7.2. Análisis de Golden Case en base a porcentajes de probabilidad redondeados 16
7.3. Posibles estrategias para incrementar el margen de beneficio. 17

8. Marketing 18
8.1. Mercado potencial 18
8.2. Segmentación de mercado y target 18
8.3. Influencers 19
8.4. UGC 20
8.5. Reputación en la actualidad y desconfianza del usuario. 20

9. Conclusión 21

10. Bibliografía 22

11. Anexos 25

1. Introducción.

El objetivo del trabajo es estudiar cómo han surgido nuevas oportunidades de negocio a partir de la unión de la industria Gambling con la del E-commerce, dando lugar a la aparición de las cajas sorpresa, también conocidas como “mystery box”, donde el componente aleatorio aporta valor a la experiencia de compra del usuario. El motivo que nos condujo a realizar el estudio fue la curiosidad acerca de la implementación y el desarrollo de este novedoso modelo en el mercado.
A lo largo del proyecto, nos centraremos en definir este nuevo modelo de negocio online introduciendo previamente su marco teórico y, posteriormente, llevaremos a cabo un estudio minucioso por tal de analizar una de las empresas más relevantes del sector (Drakemall) desde el momento de su creación hasta la actualidad. Comprobaremos cómo usa la aleatoriedad en sus cajas sorpresa así como su viabilidad económica a través del estudio del contenido de una de las cajas que ofrecen. También analizaremos el entorno donde opera para detectar algunas de las principales oportunidades y amenazas del sector.
Finalmente, estudiaremos cómo perciben los usuarios este tipo de negocios, analizando qué campañas de marketing son más beneficiosas para acompañar dicho modelo.

2. Estudio y análisis del sector E-commerce.

Antes de definir el modelo de negocio que nos disponemos a estudiar, es necesario que conozcamos qué es el e-commerce y cuáles son las tendencias de crecimiento que se prevén para el futuro de éste.

- 2.1. ¿Qué es el e-commerce?

El e-commerce, también conocido como comercio electrónico en español, se define como el proceso de compra y venta de productos y servicios online, donde la transacción de pagos o cobros se gestiona a través de medios electrónicos, generalmente Internet. Este proceso engloba un conjunto de actividades como el proceso de compra y venta, transporte, intercambio de datos, estratégias de marketing, etc.

El concepto nació a mediados de los 90, cuando se empezaron a intercambiar datos electrónicos con la finalidad de realizar transacciones comerciales. Desde entonces, éste fenómeno empezó a experimentar un gran crecimiento debido a que las empresas optaron por comercializar sus productos a través de Internet para satisfacer la demanda de unos usuarios cada vez más afines a las nuevas tecnologías.
La aparición del comercio electrónico supone una gran oportunidad para empresas pertenecientes a todo tipo de sectores porque les permite distribuir sus productos y servicios

a nivel mundial, sin barreras geográficas que reduzcan su target o público objetivo. Otra de las ventajas que presenta es el hecho de poder segmentar adecuadamente a los clientes a base de realizar campañas de marketing especializadas, creando así una mejor comunicación con el cliente potencial[1].

Existen distintas clasificaciones del e-commerce en función de quién vende y quién compra los productos y servicios. En nuestro caso, vamos a estudiar un modelo de negocio de tipo B2C[2], en el cual la empresa vende sus productos y servicios directamente a un consumidor final a través de Internet.

- **2.2. Datos e-commerce en España y tendencia futura.**

Año tras año, el comercio electrónico experimenta un crecimiento exponencial a nivel mundial gracias a la aparición de nuevas tecnologías de la información y al incremento gradual del número de personas con acceso a Internet, tanto en países desarrollados como emergentes.

La presencia de Internet facilita un mejor intercambio de información y promueve el uso de las nuevas tecnologías para realizar compras online, sustituyendo así los mercados tradicionales.

La frecuencia de compra de los usuarios está aumentando ya que cada vez más personas utilizan sus dispositivos móviles para realizar transacciones online incluso cuando se encuentran fuera del hogar ya sea por: comodidad, disponibilidad del producto o consecución de descuentos exclusivos.

De acuerdo al V Estudio Anual de e-commerce en España, realizado el pasado año 2018 por IAB, hoy en día 7 de cada 10 usuarios entre los 16 y 65 años compran productos online en el país. Eso se traduce en que, durante el pasado año 2018 más de 19,4 millones de españoles realizaron como mínimo una transacción online.
A lo largo de todo el año 2018 el e-commerce facturó en España un total de 15.256 millones de euros. Un estudio elaborado por la CNMC[3] demostró que durante el tercer trimestre del mismo año se generaron 10.116 millones de euros, un 29,9% interanual más que el año anterior (*ver figura 1 en Anexos*). La tendencia de crecimiento esperada para el año 2023

[1] **Cliente potencial:** persona física o jurídica que podría convertirse en posible consumidora de una empresa en el futuro pero todavía no ha adquirido sus productos o servicios. Su perfil encaja con el el target de la organización y dispone de los recursos económicos necesarios para proceder con la compra.
[2] **B2C**: Business to consumer.
[3] **CNMC**: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

según Statista es de 26.441 millones de euros, que se traduce en una tasa de crecimiento anual del 11.1%. (*ver figura 2 en Anexos)*.

Por lo tanto, vemos que el sector del e-commerce está en auge y eso facilita que se establezcan con éxito en el mercado nuevas empresas cuyos productos o servicios se comercializan exclusivamente online.

3. Estudio y análisis del sector gambling online.

A continuación presentaremos el sector gambling y todo lo que este abarca, juntamente con su situación en España. Posteriormente, analizaremos la tendencia de crecimiento que se prevé para el futuro de este sector.

- 3.1. ¿Qué es el online gambling?

El online gambling, o juego en línea en español, incluye todas las modalidades de loterías, apuestas, rifas, concursos, combinaciones de aleatoriedad y otros juegos (donde existe un factor aleatorio o de azar, como son el póker o la ruleta) mediante un terminal remoto, permitiendo al usuario jugar sin asistir presencialmente.

El juego en línea apareció a mediados de los años 90, gracias a la maduración de un prematuro sector tecnológico, donde apareció el primer software de juegos de azar por Internet y se perfeccionaron los protocolos de comunicación cifrados para proporcionar transacciones monetarias seguras para los usuarios.

Nuestro modelo gira en torno al estudio de la ruleta online, la cual se basa en la obtención de premios a partir de unas probabilidades. En el mundo del casino online, estas probabilidades son creadas por generadores de números pseudoaleatorios (PRNG)[4]. Uno de los generadores con mayor desempeño es el “Mersenne twister” desarrollado por Makoto Matsumoto y Takuji Nishimura.

- 3.2. Datos gambling en España y tendencia futura.

El gambling online crece año tras año en España, según los informes de la Dirección General de Ordenación del Juego, en el primer trimestre de 2017 se registró la cifra de 354

[4] **PRNG** (Pseudo-Random Number Generator): software que utiliza algoritmos matemáticos para generar números con la mayor aleatoriedad posible.

millones de euros como depósitos[5] y al año siguiente, primer trimestre de 2018, la cifra era de 562 millones de euros.
Los datos del primer trimestre de 2019 muestran 731 millones de euros por lo que se podría prever una continua tendencia creciente a lo largo del tiempo.

En referencia a las cuentas activas[6], también se aprecia un crecimiento continuo año tras año, partiendo del primer trimestre de 2017 con 646.500 cuentas para crecer a 804.111 en el primer trimestre de 2018 y finalmente alcanzar 909.513 en el primer trimestre de 2019. El número de cuentas nuevas[7] gira entorno a los 200.000 registros por trimestre desde el año 2016, mostrándose la cifra más estable en cuanto crecimiento en el tiempo.

Una de las mayores preocupaciones para el sector gambling español se presenta en el marco legal. En otros países de la unión europea se están aprobando decretos para regular las apuestas y el juego con medidas estrictas y restrictivas, concretamente en Italia desde enero de 2019 se aplica el "decreto Dignità", el cual impide cualquier publicidad de entidades de juego o apuestas deportivas. Estas restricciones podrían crear presiones en España en caso que se considerara aplicar medidas similares, reduciendo probablemente la visibilidad y por consecuencia el volumen de usuarios del sector.

4. Modelo mystery box o caja sorpresa.

A continuación, comentaremos los dos tipos de negocios más relevantes basados en la oferta de cajas sorpresa (el modelo mystery box convencional y el sistema con ruleta). Posteriormente, procederemos a destacar las principales diferencias entre ambos.

- 4.1. Modelos mystery box.

El modelo de negocio de las mystery box o cajas sorpresa está basado en el envío de productos o servicios cuyo contenido es desconocido a unos clientes que los adquieren a ciegas, sin conocer a ciencia cierta el producto que van a recibir finalmente.

Estos modelos aportan valor añadido a los consumidores porque incorporan el factor sorpresa como estímulo o valor añadido. Gracias a eso y a la gran variedad de productos y servicios que se ofrecen, las empresas que se dedican a ello están teniendo un gran éxito en países de todo el mundo.

[5] **Depósito:** importe total de los ingresos realizados por los participantes en sus cuentas de juego durante un determinado periodo.
[6] **Cuenta activa**: usuario registrado que ha realizado al menos una apuesta en un periodo de tiempo determinado, normalmente a lo largo de un mes natural.
[7] **Cuenta nueva:** nuevas altas de usuarios que se registran en la plataforma por primera vez.

En la mayoría de los casos, el contenido de las cajas es específico y gira entorno una temática concreta. De este modo, las empresas se dirigen a nichos bien definidos en el mercado y tratan de obtener rentabilidad a base de ofrecer productos que el cliente valore y se ajusten a sus expectativas. Lo que más gusta a los clientes es conocer la categoría de la caja, pero no el producto final que van a obtener.

En el mercado, existen muchas empresas que envían productos sorpresa a sus clientes, pero normalmente se basan en la suscripción, de modo que la empresa se dispone a enviar paquetes a sus miembros bajo cierta regularidad previamente establecida (semestral, trimestral, mensual, semanal…).

El modelo de subscripción asegura que el cliente tendrá una experiencia de compra prolongada y pagará por recibir una caja sorpresa de manera regular. De esta forma, la empresa no depende de que el cliente manifieste la voluntad de volver a comprar porque una vez se haya suscrito, lo hará por defecto.

El reto, por lo tanto, no es motivar la compra sino garantizar que el cliente esté satisfecho y no se dé de baja. Se trata de alargar su valor de vida útil[8] el máximo tiempo posible para que éste sea rentable.

- **4.2. Nuevo modelo mystery box con ruleta incorporada.**

Tras haber definido en el anterior apartado las características más comunes de los negocios mystery box, hemos visto que uno de los principales pilares del modelo es la suscripción.
Sin embargo, existen empresas que ofrecen cajas sorpresa para internautas que prefieren realizar depósitos de dinero puntualmente por tal de obtener premios en el momento que ellos decidan, sin establecer compromisos a largo plazo con la empresa ni tener que depender de suscripciones.

Este tipo de negocios incorporan una ruleta y transforman la compra en una total experiencia, porque involucran al usuario durante el proceso de elección del producto que va a obtener gracias al giro de una ruleta en vivo. De este modo, después de girar la ruleta, el cliente conoce de primera mano el producto que va a recibir posteriormente en su hogar.

El origen de esta idea surgió por primera vez con la aparición de las “loot boxes” o “loot crates”, cajas sorpresa vinculadas al sector gaming[9] que contienen premios aleatorios. El

[8] **Valor de vida útil del cliente** (Customer Lifetime Value): es el beneficio total que una empresa espera obtener de un cliente concreto a lo largo del tiempo. Incluye el beneficio obtenido desde que el cliente realiza la primera compra en la empresa hasta la última.

usuario paga un precio por abrirlas a cambio de poder disfrutar de premios virtuales relacionados con el juego en cuestión (personalización de avatares, armas, vidas…). En la actualidad este modelo de "loot box" está en el punto de mira en varios países puesto que en la gran mayoría es consumido por un público menor de edad y hasta el momento no dispone de regulación.

Las "loot boxes" dieron lugar a las plataformas de juego como **Drakemall** que a continuación veremos con mayor detalle. La única diferencia entre ambos servicios es que los primeros ofrecen obsequios intangibles mientras que los segundos basan su negocio en repartir premios físicos.

- **4.3. Diferencias entre el modelo convencional y el sistema con ruleta.**

MYSTERY BOX	MYSTERY BOX CON RULETA
El objetivo es ofrecer regalos a gente que "no sabe lo que quiere" y lo que busca es dejarse sorprender.	El objetivo es ofrecer productos a personas que tienen muy claro lo que quieren: conseguir el premio con más valor de la box, con la garantía de que si no lo logran, obtendrán un premio alternativo de todos modos.
Premios elegidos por la empresa.	Premios elegidos por la ruleta (aleatoriedad).
Se basa en la suscripción.	El cliente realiza depósitos en la plataforma y paga por abrir las cajas que más le gusten en el momento que lo desea.
El usuario desconoce los ítems que le pueden tocar, solo acostumbra a saber la categoría a la que corresponden.	El usuario conoce de antemano cuáles son los ítems que componen la caja antes de abrirla.
Se desconoce la probabilidad asignada a cada producto.	Se indica la probabilidad de que toque un producto al girar la ruleta.
El precio de la caja es similar al coste de los productos.	El precio de la caja es inferior al coste de la mayoría de los productos que se incluyen en su interior.
Se desconoce el precio de los productos.	Se indica el PVP[10] de todos los ítems.
No requiere regulación porque no pertenecen a la industria del gambling como tal.	Requiere regulación porque pertenecen a la industria gambling.

5. Drakemall.

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, existen distintos modelos de negocio basados en la oferta de cajas sorpresa. Nosotros, sin embargo, enfocaremos nuestro

[9] **Gaming**: hace referencia al consumo de juegos de ordenador o videojuegos.
[10] **PVP (precio de venta al público)**: Precio de un bien o servicio establecido por la plataforma en base a su criterio. No necesariamente coincide con el precio de mercado.

estudio en analizar la empresa Drakemall, una "surprise box e-commerce[11]" con ruleta incorporada como método de elección de premios.
Aunque existen más empresas dentro del sector, hemos optado por escogerla como foco de nuestro estudio porque es la empresa referente dentro de la indústria, según los datos de la fuente SimiliarWeb (*ver figura 3 en Anexos)*.

- **5.1. ¿Qué es Drakemall?**

Drakemall se define como una plataforma de juego online en la cual se comercializan cajas sorpresa de distintas categorías (tecnología, dispositivos de gaming, juguetes, artículos deportivos…).

El usuario elige una caja que sea de su interés, deposita el dinero necesario para abrirla, lanza una ruleta y gana siempre un objeto aleatorio de los que componen dicha caja.

Cuando el cliente conoce el producto elegido por la ruleta, tiene dos opciones: puede decidir si quiere recibirlo o si prefiere reinvertir el valor equivalente al premio correspondiente para generar nuevos depósitos y seguir abriendo nuevas cajas en la plataforma, puesto que la plataforma no permite retirar el dinero. La segunda opción, permite al usuario vender los premios que no le gusten a Drakemall para poder seguir jugando hasta que salga elegido un objeto que le resulte de mayor interés.
En la ruleta, cada producto tiene asignada una probabilidad en función de su valor, de modo que los premios más caros son más improbables que los que tienen un menor coste.

Las cajas están diseñadas de manera que ofrecen al usuario la posibilidad de adquirir productos caros, de edición limitada o muy perseguidos a cambio de pagar un precio inferior. Por ese motivo, la empresa también se define a sí misma como un sitio web de cupones, descuentos y ofertas exclusivas.

También es posible comprar los productos que forman las boxes de manera directa sin girar la ruleta, no obstante, el servicio más destacable de Drakemall es su sistema de repartición de premios mediante el azar gracias a la posibilidad de obtener productos novedosos a un precio inferior al que costarían en una tienda convencional.

[11] **Surprise-box e-commerce**: caja sorpresa con premio en su interior que se adquiere a través del comercio electrónico.

- **5.2. Relación con el gambling y el e-commerce.**

Decimos que Drakemall es el resultado de la fusión del e-commerce y el gambling online porque su identidad de marca está compuesta por ambos. En primer lugar, la empresa vende sus productos y servicios exclusivamente de forma electrónica dentro de la industria mystery box, cada vez más saturada. En segundo lugar, Drakemall se relaciona con el gambling porque incorpora el componente de azar (aleatoriedad) para la consecución de premios.

Drakemall está sometido a la licencia de juego regulada por las "Gambling Comissions" establecidas en Curaçao, con el número de licencia 1668/JAZ. Este permiso autoriza a la empresa para que pueda operar en aquellos países donde el gambling sea una actividad legal.

Cabe destacar que Drakemall perteneció a la empresa de casinos Esports Kingdom LP, que contaba con distintos proyectos dentro de la indústria del juego. No obstante, actualmente evita la relación con ésta por tal de alejarse de la reputación negativa que lleva consigo.
Al tratarse de una empresa estrictamente vinculada con la industria gambling, queda totalmente restringida a usuarios menores de 18 años, y debe cumplir los códigos de conducta de las "Gambling Comissions"[12] para garantizar que se respetan tres requisitos fundamentales: la protección a niños y personas vulnerables, la transparencia y el juego justo, libre de delitos.

6. Análisis estratégico de Drakemall.

A continuación, realizaremos un análisis externo del macroentorno donde opera la empresa por tal de detectar las principales amenazas externas que deben afrontar. Para ello, utilizaremos los modelos PESTEL y DAFO. No procederemos a realizar un análisis interno utilizando la metodología propuesta por el Value Chain porque no disponemos de la información necesaria como para elaborar un estudio ajustado a la realidad, ya que las plataformas relacionadas con el juego no suelen proporcionar información relativa a su actividad.

[12] **Gambling Comissions**: entidad reguladora del juego en Gran Bretaña, juntamente con las operadoras de licencias.

- **6.1. Análisis externo: PESTEL.**

El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para identificar los factores clave que tienen impacto en la indústria, el mercado y la organización. Analiza cinco aspectos externos que pueden tener cierta repercusión en la empresa y su futuro.

Las influencias externas no se pueden controlar, pero se deben conocer porque permiten aprovechar las oportunidades del macroentorno y aminorar las amenazas.

Es importante recopilar la información e interpretarla adecuadamente para definir una correcta estrategia de negocio.

Político
- El gobierno puede bloquear el acceso a determinadas páginas web, eliminando el acceso a los DNS[13]. - Restricciones publicitarias en Google Adwords.

Económico
- El juego representó un gasto de aproximadamente el 1% del PIB español[14] en 2018. - Actividad sometida a inspecciones de carácter público por parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. - El Espacio Económico Europeo persigue la actividad ilegal. - Las loterías y juegos de las Administraciones públicas están exentas de tributar por IVA, siempre que tributen por el impuesto sobre “el juego y combinaciones aleatorias”. - Existencia de una base imponible distinta en función de la modalidad de juego. - La recaudación de impuestos corresponde a los ingresos generados por el juego en cada Comunidad Autónoma. Las tasas impositivas rondan el 20% sobre los ingresos brutos.

Social
- Aumento de la demanda de productos y servicios basados en la sorpresa. - Usuarios cada vez más digitalizados y afines a las nuevas tecnologías. - Mala reputación del sector gambling en general. - El perfil del jugador online suele ser varón de entre 25-35 años, con estudios medios o superiores y laboralmente activo. Suele pertenecer a clase media-alta. - Aumento progresivo de la participación de mujeres en juegos de azar. - Existencia de usuarios con problemas de adicción al juego a los que se debe dar soporte. - Menores con acceso a Internet que navegan en webs de contenido adulto y juegos de azar.

[13] **DNS (Domain Name System)**: sirven para indicar a qué servidor corresponde cada dominio, proporcionando la dirección IP y, consigo, la url de la página deseada.

[14] **PIB español**: La cifra del PIB en España para el primer trimestre de 2019 fue de 307.460 millones de euros.

Tecnológico
- Constante aparición de nuevas innovaciones tecnológicas. - Nuevas formas de distribución de los productos (negocios dropshipping[15]). - Existencia de negocios exclusivamente online. - Homologación de los sistemas técnicos de acuerdo con los reglamentos de la Comisión Nacional de Juego. Se encargan de validarlos las Comunidades Autónomas. - Destinar recursos para detectar tendencias futuras y anticiparse a los cambios. - Los operadores deberán disponer de una Unidad Central de Juegos que cumpla con las especificaciones para generar una base de datos, garantizar un buen funcionamiento y registrar las acciones. - Creciente popularidad de las aplicaciones para móviles.

Ecológico
- Al tratarse de un modelo de dropshipping, no disponen de grandes plantas de producción ni se someten a regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos. - Posibilidad de seleccionar proveedores respetuosos con el medio ambiente.

Legal
- Distintas leyes regulan el gambling. - En España la ley 13/2011 requiere que los juegos online de ámbito estatal dispongan de un título habilitante. - Actualmente, no existen licencias para “loot boxes” en España: alegalidad. - Drakemall debe pasar una auditoría por parte del país proveedor de la licencia de juego (Curaçao), pero en España no tiene que justificar su actividad. - Existencia de la Comisión Nacional del Juego como órgano regulador. - El Ministerio de Economía y Hacienda establece la reglamentación básica de los juegos de azar. - Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. Se requiere de autorizaciones específicas para que los anuncios sean aprobados. - Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. - Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. - Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo. - Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos. - Las licencias generales tienen una duración de 10 años y son prorrogables. - Los operadores de licencias deberán constituir garantías exigibles.

[15] **Dropshipping**: variante del comercio electrónico mediante la cual el vendedor (tienda online) comercializa unos productos que no almacena por sí mismo. Es el proveedor o mayorista quien se encarga de la logística y distribución del producto al cliente final en nombre de la empresa, y eso permite generar mayor beneficio por unidad de producto vendido gracias a la reducción en costes.

Principalmente, los factores externos que causan más impacto a Drakemall en España son el componente económico, el social y el legal (estrictamente relacionado con el político).
Con la finalidad de evitar las amenazas más destacables, la empresa debería seleccionar adecuadamente nuevos países target donde operar, es decir, buscar nuevos ámbitos geográficos donde haya menos restricciones legales, regulaciones y normativas, y que al mismo tiempo la población manifieste interés por el juego y disponga del poder adquisitivo necesario como para gastar en juegos de azar.

- **6.2. Análisis DAFO.**

El análisis DAFO, también conocido como SWOT en inglés, es una herramienta que se utiliza en dirección estratégica para elaborar diagnósticos detallados. La matriz, proporciona información relevante para la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctoras. Sirve para identificar las debilidades y fortalezas que la organización posee (análisis interno), a la vez que ayuda a detectar oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo).

Debilidades	
- Target demográfico reducido. - Estrategia de marketing poco agresiva. - Dependencia de proveedores externos (calidad del producto, tiempo de entrega, estado del paquete…). - Incertidumbre al no tener un ROI[16] inmediato en las acciones de marketing. - Alta exposición a críticas, debidas a las estrategias de marketing con influencers.	- Destinar tiempo y recursos a investigar nuevas tendencias en el mercado que atraigan clientes. - Las empresas rivales en el sector tienden a copiar el modelo de negocio, el diseño web, las categorías de las cajas ofrecidas… - Facilidad para encontrar los productos directamente por un PVP menor que el de la plataforma. - Vínculo con sitios web de gambling online, con mala reputación.

Amenazas	
- Posible aparición de nuevas empresas emergentes que copien el servicio, ya que operan en un sector en auge y crecimiento. - Aspectos legales exigentes. Ciertas leyes prohíben la actividad en determinados países. - Auditorías exigentes que controlan el algoritmo de premios.	- Mala reputación de sectores similares o relacionados. Alto esfuerzo y dedicación por tratar de fidelizar clientes y crear una buena imagen de marca. - Desconfianza del usuario. Percepción de que la ruleta no es aleatoria y los premios grandes nunca tocan.

[16] **ROI** (Return of investment**):** Mètrica que permite medir el retorno esperado de la inversión empresarial.

- Posible moda pasajera. - Existencia de productos y servicios sustitutivos (mystery boxes de suscripción mensual, “loot boxes”, casinos...).	- Diferencias de los métodos de pagos por países. - Dependencia y control de normativas o regulaciones de la industria. - Publicidad negativa del sector.

Fortalezas	
- Empresa de referencia en el sector. - Diseño web muy intuitivo. - Altas barreras de entrada al sector (licencia de juegos). Dificulta la aparición de nuevas empresas emergentes. - Posibilidad de maximizar beneficios gracias a la implementación de estrategias de marketing adecuadas. - Constante adaptación de las cajas acorde con las nuevas tendencias en el mercado. - Fidelidad de los clientes recurrentes.	- Se ofrecen productos reacondicionados[17], la empresa no garantiza que sean nuevos y gracias a ello consiguen reducir costes. - Juegan con la rentabilidad de la serie. No es un requisito imprescindible que todos los productos tengan un margen de beneficio positivo. - Poder de negociación con proveedores a causa de la gran competencia entre ellos. - Precios más bajos que la competencia. - Posibilidad de simular tiradas a la ruleta antes de hacerlo con dinero.

Oportunidades	
- Aprovechar el prestigio de grandes marcas como Apple y Samsung, por ejemplo, para atraer la atención e interés de los usuarios. - Los juegos de azar y las apuestas forman parte de los sectores con mayor participación del e-commerce en España. (*ver figura 4 en Anexos*) - Auge del sector gambling. - Concepto innovador poco saturado. No se trata de un “red ocean”[18] ya que hay poca competencia en el sector. - Posibilidad de modificar los PVP de los premios para generar la sensación de que el valor esperado es mayor.	- Sacar partido a las redes sociales para captar la atención de nuevos clientes. - Adaptar las cajas a medida que se producen cambios en los gustos y necesidades del consumidor. - Posibilidad de establecer acuerdos con empresas rivales para presionar a las operadoras de licencias y conseguir permisos en nuevos países. - Se dirigen a clientes alrededor de todo el mundo. - Reducir costes gracias a proveedores externos (producción, almacenaje, logística, descuentos…). - Generan confianza en el cliente dedicando un espacio en la plataforma donde los usuarios premiados comparten fotos/videos (UGC[19]). - Incremento del mercado digital y las compras online.

[17] P**roductos reacondicionados**: productos que provienen de devoluciones de clientes, que han sufrido daños leves en el almacén o han sido restaurados y puestos nuevamente a la venta. Tienen un precio inferior a los productos nuevos y deben estar identificados.
[18] **Red ocean**: indústria altamente saturada donde varias empresas compiten por ganar cuota de mercado. Las empresas rivales luchan por explotar la demanda existente utilizando estrategias de diferenciación o liderazgo en costes.
[19] **UGC** (User-generated content): contenido creado y compartido de manera voluntaria en la Web por parte de la comunidad (ya sean clientes, seguidores o fans de una marca). Sirve para entretener, informar y ofrecer ayuda a otros internautas, proporcionando una visión realista de los productos o servicios adquiridos por determinada empresa.

Por tal de corregir sus principales debilidades, Drakemall podría plantearse ampliar la variedad de cajas, ofreciendo temáticas alternativas a videojuegos y tecnología con la finalidad de aportar productos más atractivos para el público femenino y conseguir ampliar su target. También podrían mejorar su estrategia de marketing aumentando su presencia en las redes sociales y potenciando el contenido generado por los usuarios. Para reducir la desconfianza sería recomendable no solo compartir los premios "Premium".

La mayor fortaleza de Drakemall es su posición privilegiada como líder en el sector. Además, destacan por actualizar las cajas constantemente para garantizar productos novedosos y precios baratos. Por lo tanto, deberían luchar por mantener esa posición a lo largo del tiempo.

Las oportunidades más destacables son el auge que experimenta el sector donde opera y su baja saturación, ya que se encuentra poco explotado hasta el momento. También cabe resaltar el beneficio que representa el modelo dropshipping para ahorrar costes.

Respecto a las amenazas del entorno, las principales dificultades externas son los aspectos legales y la posible aparición de nuevos competidores que creen una imagen desde cero, alejada de la reputación del sector gambling. Para evitar lo segundo, es importante que sigan invirtiendo tiempo y recursos en ofrecer el mejor servicio posible, innovando y creando confianza.

7. Producto: Análisis de una caja.

A continuación, nos disponemos a analizar el contenido de una de las muchas cajas que se ofrecen en Drakemall. El objetivo es analizar cómo la empresa obtiene beneficios con dicha caja e intentar estimar el margen que generan a partir de la información que comparten con los usuarios en la plataforma.

La caja que elegimos para el estudio es la "Golden Case", ya que nos parece atractiva porque todos los productos que la componen resultan llamativos a la vista debido a su temática monocromática. Además, contiene grandes premios y se puede abrir por tan solo $2,99. Nos pareció interesante analizarla para averiguar si es económicamente viable para la empresa.

La "Golden Case" está compuesta por 17 productos, 7 de los cuales pertenecen a categorías Premium[20]. Los ítems que se hallan en su interior son productos Apple (Macbook, iPhone XS, iPad 9,7, Apple Watch), Samsung (Galaxy S9, Galaxy Watch), un

[20] **Categorías Premium**: agrupación de productos que se clasifican en Drakemall como Legendarios, Épicos o Raros en función del precio que tengan. Se trata de los productos más deseados por los clientes debido a que sus respectivos precios son destacablemente superiores al importe depositado para abrir la caja.

hoverboard[21] y artículos dorados de bajo coste como collares, monedas, llaveros… (*ver figura 5 en Anexos).*

A día de hoy, es posible que el contenido de la "Golden Case" haya cambiado, ya que Drakemall actualiza los productos y los precios de las cajas de manera regular. Sin embargo, nuestro análisis se centra en los datos recopilados el día 16 de mayo de 2019.

- **7.1. Análisis de la Golden Case.**

En primer lugar, decidimos comparar el PVP de todos los productos con sus respectivos precios reales a base de buscar información en Internet y, posteriormente, calculamos el margen de beneficio que obtiene Drakemall gracias a la diferencia que hay entre ambos. En todos los casos, la empresa establece precios superiores en su plataforma para crear una falsa percepción al cliente de que los premios tienen un valor mayor. Eso incita al usuario a jugar más, porque cree que el beneficio esperado es elevado. Cabe remarcar que nuestra búsqueda de precios es la misma que podría realizar cualquier individuo por su cuenta y, probablemente, Drakemall pueda conseguir unos precios más bajos gracias a buenas relaciones con proveedores. (*ver figura 6, columna "Margen" en Anexos)*.

Empezamos nuestro análisis investigando cuántos premios de cada tipo debería repartir Drakemall según las probabilidades asignadas a cada uno de los productos en su web. Para ello, creamos un documento Excel y planteamos una serie[22] compuesta por 1.000 tiradas, para obtener cifras enteras en los premios de carácter Premium.
Los datos obtenidos indican que, si las probabilidades de cada premio estuvieran calculadas en base a 1.000 tiradas en la ruleta, la caja no sería económicamente sostenible con un precio de $2,99. De este modo, estarían experimentando unas pérdidas valoradas en ($1.628) y un margen negativo del -54.43% por cada 1.000 cajas abiertas (*ver figura 6 y 7 en Anexos)*. En esta box no nos centraremos en estimar las posibles devoluciones de premios por parte de los clientes, puesto que aún incrementarían más las supuestas pérdidas de la caja.
El punto de equilibrio de la caja[23] a partir de las probabilidades establecidas y en base a 1.000 tiradas es de casi $4,62, un precio bastante más elevado que el de la plataforma.

[21] **Hoverboard**: plataforma eléctrica con dos ruedas, sin manillar, que sirve como medio de transporte. El movimiento se controla mediante la repartición del peso corporal sobre la tabla.
[22] **Serie de tiradas**: número de cajas abiertas que se necesitan para que se cumpla adecuadamente la repartición de premios correspondiente a las probabilidades asignadas a cada producto. En otras palabras, es el número de premios total en base al cual están calculadas las probabilidades.
[23] **Punto de equilibrio de la caja** (Break even point): precio que cubre las pérdidas de la caja partir del cual la empresa empieza a ganar beneficios (Costes Fijos / Precio = Tiradas).

- **7.2. Análisis de Golden Case en base a porcentajes de probabilidad redondeados.**

Los cálculos anteriores nos hicieron sospechar que tal vez Drakemall utiliza porcentajes redondeados en la plataforma de juego y, por lo tanto, la información que se le proporciona al cliente puede presentarse alterada.

En el caso del Macbook 12" (el premio más caro de la caja), se indica que su probabilidad es de 0,1%, sin embargo, creemos que en realidad es 0,05% redondeada. Lo mismo sucede con el resto de productos. Por lo tanto, partimos nuestra investigación suponiendo que Drakemall redondea al alza las probabilidades de los productos que pertenecen a las siguientes categorías: Legendary, Epic y Rare. De forma inversa, añaden decimales extra a los productos que pertenecen a la categoría "Consumer", la cual recoge los productos más baratos.

Por tal de comprobar esa hipótesis, decidimos calcular nuevamente el número de premios entregados en base a 2.000 tiradas, para garantizar la repartición de un número entero de productos de categorías Premium, pero esta vez utilizando los porcentajes redondeados según convenga (al alza o a la baja). Es decir, utilizamos la probabilidad de 0,05% en vez de 0,1% para estimar cuántos productos se reparten por cada 2.000 cajas abiertas y, por otro lado, añadimos decimales extra a los productos baratos asumiendo que su probabilidad real es de 19,9499% en vez de 19,9%, por ejemplo. (*ver figura 8, columna "Probabilidad estimada" en Anexos).*
Como anteriormente hemos comentado, la plataforma cuenta con la opción de devolver el producto para reinvertir el saldo en nuevas tiradas. Para calcular el beneficio de la caja teniendo en cuenta esto, decidimos establecer unos porcentajes de devolución hipotéticos para poder realizar los cálculos con mayor detalle. Para conocer los detalles de cómo se han realizado estos cálculos, dejamos indicada la metodología empleada en anexos. (*ver figura 8, 9 y 10 en Anexos).*

Llegados a este punto confirmamos la teoría de que efectivamente los porcentajes correspondientes a la probabilidad de cada producto no son reales, sino que se muestran alterados y redondeados de manera estratégica, ya que de esta forma la caja sí era económicamente viable.

El beneficio esperado para la Golden Case con las nuevas probabilidades es de $3.953, con un margen positivo del 47.74% y si calculamos el punto de equilibrio vemos cómo se sitúa en $2,26. (*ver figura 9 en Anexos).*

Podemos ver como la suma del PVP de todos los premios repartidos sigue siendo superior al beneficio obtenido de las 2.000 tiradas (2.000 cajas multiplicadas por $2,99), cosa que da mayor hincapié al hecho de que los precios de los productos son superiores al precio de mercado, y ese hecho es visible a los ojos del cliente.

El 25 de mayo la caja aumentó su precio a $3,19. Siguiendo la misma metodología empleada anteriormente, vemos como se generan unos márgenes del 53,42% para las 2.000 tiradas. El menor precio que hemos detectado para la caja fue en una oferta donde bajó a $2,69. Como podemos ver, el precio se mantuvo por encima del punto de equilibrio anteriormente comentado.

- **7.3. Posibles estrategias para incrementar el margen de beneficio.**

A continuación mencionaremos algunas posibles estrategias que la empresa podría estar aplicando por tal de reducir costes e incrementar el margen de beneficio.

- Oferta de productos reacondicionados. No garantizan que los premios sean necesariamente nuevos.
- Modificar las probabilidades a la alza o baja, según convenga.
- Establecer contratos a largo plazo con proveedores de confianza.
- Compras en grandes volúmenes a proveedores para conseguir rápeles[24].
- Subir el precio de la caja, intentando que eso no provoque una reducción relevante del volumen de tiradas.
- Reducir el precio de la caja, manteniéndolo por encima del punto de equilibrio, para buscar un aumento en el volumen de tiradas.

Gracias a nuestro análisis, hemos podido comprobar que la Golden Case muestra un alto rendimiento si partimos de los porcentajes redondeados. La estrategia de permitir devolver los productos también favorece a la plataforma puesto que al no existir la posibilidad de retirar el dinero se tiene que reinvertir en más tiradas, donde ciñéndonos a las probabilidades acabaremos obteniendo cada vez productos de menor valor, que obligan a realizar pequeños depósitos si se quiere seguir realizando tiradas, ya que hay productos que en su devolución no cubren el precio total de una tirada.

[24] **Rápel**: descuento comercial por compras en determinado volumen.

8. Marketing.

Drakemall está presente en las principales redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram, aunque no comparte contenido de manera muy regular. La mayor parte de las publicaciones son ofertas puntuales de productos o experiencias de sus clientes en la plataforma.

A continuación, analizaremos el tamaño de su mercado potencial y el target al que se dirigen. Además, destacaremos en concreto dos estrategias de marketing que utilizan para conseguir tráfico, captar nuevos clientes y generar confianza (el marketing de influencers y el UGC).

- 8.1. Mercado potencial.

El mercado potencial es la proporción de mercado que una marca puede obtener a lo largo del tiempo. Incluye todas las personas que no están comprando los productos o servicios de una empresa pero que reúnen las características necesarias para convertirse en clientes en el futuro. Se podría definir como el tamaño total del mercado para un determinado producto en un momento específico.

En el caso de Drakemall, está compuesto por el número de clientes que expresan cierto nivel de interés por el gambling y el comercio electrónico al mismo tiempo. En 2018 se registraron 1,52 millones de usuarios de gambling y 36,55 millones de usuarios que compraron electrónicamente, según los datos de Statista. Como consecuencia, el mercado potencial del sector mystery box con componente aleatorio es el resultado del cálculo de la intersección entre el número de usuarios que consumen e-commerce y gambling, es decir, 1,19 millones de usuarios compusieron el mercado potencial del sector en 2018. (*ver figura 11 en Anexos).*

- 8.2. Segmentación de mercado y target.

Drakemall está estrictamente orientado al mercado porque adapta su oferta de productos a las necesidades de los clientes. Los ítems de las cajas se actualizan constantemente, tratando siempre de ofrecer los productos más novedosos del mercado a los clientes.

Las empresas enfocadas en el cliente no pueden aportar valor a todo el mundo, por eso aplican estrategias de segmentación de mercado y eligen un grupo objetivo específico al cual dirigirse.

La empresa, a través de su oferta de productos y su estrategia de posicionamiento, pretende dirigirse a un público joven (generación Y o Millennials[25]). En concreto, tratan de alcanzar un sector masculino de clase media con interés por la tecnología, el gambling, la informática, los videojuegos y las nuevas tendencias.

Generalmente, los integrantes del segmento siguen las masas y las innovaciones tecnológicas, disfrutan de las experiencias online y valoran positivamente las gangas en Internet (cupones, descuentos, ofertas…).

A través de la plataforma, su objetivo es divertirse, entretenerse, vivir nuevas experiencias digitales y conseguir grandes premios gastando el mínimo dinero posible.

- **8.3. Influencers.**

El marketing de influencers es una tendencia novedosa en el mundo del marketing que está siendo cada vez más utilizada por las marcas a la hora de promocionar sus productos o servicios en las redes sociales e Internet. Consiste en establecer vínculos de colaboración con personas carismáticas y populares en las redes sociales, que cuentan con alta visibilidad y protagonismo gracias a la gran cantidad de seguidores que tienen. A través de sus redes, se dirigen a miles de usuarios para ejercer como referentes y evangelizadores de las marcas a cambio de una compensación.

Drakemall utiliza el marketing de influencers para dar a conocer su marca, y para ello, cuenta con la ayuda de Youtubers[26] famosos vinculados al mundo de los videojuegos y el entretenimiento con los que comparte un target común. Estos influencers obtienen miles de visualizaciones en los videos que comparten en Youtube y logran difundir su contenido en la plataforma, contribuyendo así a la viralización de la marca.

La empresa ha colaborado con varios influencers populares como “byViruZz”, “Salva”, “perxitaa”, “xBuyer”, “El Rincón de Giorgio” y “Daz”, entre muchos otros. Estos Youtubers, han compartido videos en sus canales mostrando cómo abrían cajas de Drakemall en vivo. Todos ellos obtienen grandes premios en directo y transmiten a su audiencia la idea de que los beneficios esperados son mayores al precio de abrir una caja, cuando en realidad nunca sucede así.

Presuntamente, los vídeos patrocinados utilizan un algoritmo de ruleta manipulado, donde las probabilidades de ganar grandes premios son mayores a las probabilidades ordinarias aplicadas a clientes regulares, tal y como indicó el youtuber “ElShuHermanoh” en uno de sus videos. Este influencer rechazó colaborar con Drakemall, y afirma que la marca le ofreció $1.000 a cambio de compartir un video a sus seguidores mostrando un

[25] **Generación Y o Millennials**: cohorte demográfica que incluye la población nacida entre 1982 y 2001 según el informe “The truth about online consumers de KPMG, 2017”.

[26] **Youtuber:** individuo que crea y/o comparte contenido en formato video en la plataforma Youtube.

funcionamiento alterado del juego, y que en el momento de firmar el contrato le preguntaron qué premio prefería obtener.

Al igual que él, otros influencers tampoco han querido contribuir a la difusión de Drakemall al intuir que la plataforma manipula los resultados de la ruleta para garantizar que sólo ellos consigan premios increíbles durante la grabación del video. No han querido engañar a sus seguidores porque valores como la honestidad y transparencia tienen más peso para ellos que las ganancias monetarias propuestas por la marca.
Tanto los vídeos promocionales como los que manifiestan que el negocio es una estafa, generan polémica y discusión en las redes. Como consecuencia, aumenta el tráfico del sitio web y ganan notoriedad.

- **8.4. UGC.**

El "user-generated content" es el contenido creado y compartido de manera voluntaria en la Web por parte de la comunidad. Sirve para entretener, informar y ofrecer ayuda a otros internautas.
Drakemall propone a los clientes que obtienen grandes premios que compartan contenido en las redes sociales, mostrando el proceso de "unboxing[27]" del producto a cambio de recibir tiradas gratis en la ruleta. Gracias a esta estrategia, otros clientes potenciales se animan a probar porque el hecho de ver grandes premios en manos de otros usuarios anónimos les transmite confianza.

- **8.5. Reputación en la actualidad y desconfianza del usuario.**

Actualmente la imagen del sector se ha visto muy perjudicada por la presunta publicidad engañosa en las redes, usando influencers como gancho, donde estos tenían un producto asegurado de antemano, fingiendo que su juego se regía por las mismas normas que los clientes. Hay numeroso contenido en la web, repartido en blogs, foros, videos y opiniones en general, criticando a la marca. (*ver figuras 12,13 y 14 en Anexos).*
Todo esto y que la plataforma no permite hacer un rastreo histórico del contenido de la misma mediante herramientas como Wayback Machine[28], crea cierta desconfianza en el usuario, por lo que la pagina debería buscar mejorar su reputación.

[27] **Unboxing:** proceso de desempaquetar un producto.
[28] **Wayback machine**: página web que registra en el tiempo el contenido de una página web para la futura consulta.

9. Conclusión.

Tanto el gambling como el e-commerce son dos industrias con una previsión de crecimiento, esto favorece directamente al modelo de negocio de mystery box pues este modelo nace de la fusión de ambas. Aunque, para un buen desempeño en el sector es preciso conocer las restricciones legales, para poder gestionarlas con solvencia y que no se conviertan en un problema en el futuro.

Drakemall entró en el mercado cuando se encontraba en un estado prácticamente de blue ocean[29] y esto le permitió acomodarse en este, obteniendo liderazgo en el sector. Aun siendo líder, una mala reputación no puede ser desdeñable y Drakemall debería realizar esfuerzos para recuperar el prestigio y la buena imagen como marca. Dichos esfuerzos deberían ir alineados con potenciar el UGC y publicitarse de manera más realista mediante influencers, pero sin tener la necesidad de alterar los resultados. Eso juntamente con la posible estrategia de humanizar el equipo que hay detrás de la plataforma de juego, podría ofrecer una mayor transparencia en términos generales.

Para poder expandirse en el mercado y crecer en este, es necesario ofrecer unos productos actualizados y llamativos en las cajas. Drakemall es un claro ejemplo de esto, pues sus cajas están en constante cambio, tanto en precios como en productos ofrecidos. Aunque podría ampliar su target ofreciendo una mayor cantidad de productos alejados del sector de la tecnología y los videojuegos.

En cuanto a su rentabilidad, después de analizar una de sus cajas, hemos podido ver como los porcentajes indicados no son reales o por lo contrario consiguen los productos a un precio irrisorio, en comparación al PVP, para no obtener pérdidas. La modificación de las probabilidades de nuestro estudio nos ha mostrado cómo con un simple redondeo pueden obtener ganancias abundantes y como la opción de devolver el producto a la plataforma, que podría verse como algo ventajoso para el cliente, finalmente desemboca en un mayor beneficio para la plataforma.

[29] **Blue ocean:** Sector del mercado que no ha sido explotado o utilizado y por tanto no existe prácticamente competencia o empresas operando en el sector.

10. Bibliografía.

Webgrafía:

Efraim Turban, David King, Jae Kyu Lee, Ting-Peng Liang, Deborrah C. Turban (2015). Electronic commerce, a managerial and social networks perspective. 11-06-2019, de Springer. Sitio web: https://sabraz.files.wordpress.com/2017/08/e-commerce-turban.pdf

Cristina Rodríguez Merino. (2015). ¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?. 11-06-2019, de Barcelona School of Management. Sitio web: https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/

E-commerce - ¿Qué es el e-commerce?. (s.f). 11-06-2019, de Debitoor. Sitio web: https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce

Deborah Libu Paris, Mahadi Bahari, Noorminshah A. Iahad. (2015). Exploring Implementation Factors Influencing Business-to-Customer (B2C) e-Commerce. 11-06-2019, de American Scientific Publishers Sitio web: https://www.researchgate.net/publication/283467482_Exploring_Implementation_Factors_Influencing_Business-to-Customer_B2C_e-Commerce

Laura Sales. (2018). Tendencias del E-commerce en España, 2019. 11-06-2019, de Idealo. Sitio web: https://www.idealo.es/magazin/wp-content/uploads/sites/31/2018/12/Tendencias-eCommerce-2019.pdf

Belén Acebes, Ramon Montanera. (2018). Estudio anual eCommerce 2018. 11-06-2019, de IAB Spain, Elogia. Sitio web: https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf

CNMC (2019). El comercio electrónico supera en España los 10.000 millones de euros en el tercer trimestre de 2018, casi un 30% más que el año anterior. 19-05-2019. Sitio web: https://www.cnmc.es/node/374283.

Statista (2019). eCommerce. 8-06-2019. Sitio web: https://www.statista.com/outlook/243/153/ecommerce/spain.

Robert T. Wood, Robert J. Williams. (2007). Internet Gambling: Past, Present and Future. 11-06-2019, de OPUS, University of Lethbridge Research Repository. Sitio web: https://opus.uleth.ca/bitstream/handle/10133/422/Internet-RMIGS-2007.pdf

Makoto Matsumoto, Takuji Nishimura. (1998). Mersenne Twister: A 623 Dimensionally equidistributed uniform pseudorandom number generator. 11-06-2019, de Keio University. Sitio web: http://www.math.sci.hiroshima-u.ac.jp/~m-mat/MT/ARTICLES/mt.pdf

Clint Fontanella. (2019). How to Calculate Customer Lifetime Value. 11-06-2019, de Hubspot. Sitio web: https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value

DGOJ. (2019). Mercado de juego online estatal. 11-06-2019, de Dirección General de Ordenación del Juego, Gobierno de España. Sitio web: http://www.ordenacionjuego.es/es/informes-trimestrales

The Italian times. (2019). Decreto dignità testo: cos'è, cosa prevede la legge, ultime novità. 11-06-2019. Sitio web: https://www.theitaliantimes.it/economia/decreto-dignita-cos-e-cosa-prevede-testo-di-maio_120519/

Susana Galeano. (2018). Qué son las cajas de suscripción o "Mystery box": el modelo de negocio basado en la sorpresa. 11-06-2019, de Marketing4ecommerce. Sitio web: https://marketing4ecommerce.co/cajas-de-suscripcion-mystery-box/

Veronika Tondon (2015). Top 5 Advantages of a Subscription Business Model. 28-05-2019, de Digital Marketing Magazine Sitio web: https://digitalmarketingmagazine.co.uk/e-commerce-digital-marketing/top-5-advantages-of-a-subscription-business-model/1940

Zendle D, Cairns P. (2018). Video game loot boxes are linked to problem gambling: Results of a large-scale survey. 11-06-2019, de PLOS ONE. Sitio web: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0206767

Tony Romm, Craig Timberg. (2019). Video game 'loot boxes' would be outlawed in many games under forthcoming federal bill. 11-06-2019, de The Washington Post. Sitio web: https://www.washingtonpost.com/technology/2019/05/08/video-game-loot-boxes-would-be-outlawed-many-games-under-forthcoming-federal-bill/?noredirect=on&utm_term=.1a669171c05d

DrakeMall (2019). 11-06-2019. Sitio web: https://drakemall.com.

SimilarWeb (2019). 11-06-2019. Sitio web: https://www.similarweb.com/.

Gaming Curacao (2019). 11-06-2019. Sitio web: http://www.gaming-curacao.com/.

Gambling Comissions (2019). Licence conditions and codes of practice (LCCP). 11-06-2019. Sitio web: https://www.gamblingcommission.gov.uk/for-gambling-businesses/Compliance/LCCP/Licence-conditions-and-codes-of-practice.aspx.

Yubal FM. (2019). Qué es el bloqueo por DNS y por qué lo utiliza tu operador. 28-05-2019, de Xataca Basics Sitio web: https://www.xataka.com/basics/que-bloqueo-dns-que-utiliza-tu-operador

Google Help (2019). Juegos de apuestas - Ayuda de Políticas de Google Ads. 5-06-2019. Sitio web: https://support.google.com/adspolicy/answer/6018017?hl=es-419.

GamCare (2019). About Us. 5-06-2019. Sitio web: https://www.gamcare.org.uk/about-us/.

Expansión. (2019). Datosmacro.com 11-06-2019. Sitio web: https://datosmacro.expansion.com/pib/espana

Hacienda. (2019). Tributos sobre el juego. 11-06-2019. Sitio web: http://www.hacienda.gob.es/DocLeyes/onlineIt/c17.03.cd.juego.autonomias_te_23193.htm#CATALUÑA

Eduardo Morales Hermo. (2018). El perfil del consumidor de juego de hoy y del futuro. 11-06-2019, de iGamingCo Sitio web: https://www.azarplus.com/wp-content/uploads/2018/11/EL-PERFIL-DEL-JUGADOR-DE-HOY-Y-DEL-FUTURO-Debate-Congreso-Juego-CyL-20Nov2018.pdf

BOE, España (2019). Ley 13/2011. 11-06-2019. Sitio web: https://www.boe.es/boe/dias/2011/05/28/pdfs/BOE-A-2011-9280.pdf.

TERMCAT (2019). Centre de terminologia de la llengua catalana. 5-06-2019. Sitio web: https://www.termcat.cat/ca.

EpData (2019). Juego online en España, datos y estadísticas. 08-06-2019 Sitio web: https://www.epdata.es/datos/juego-online-espana-datos-estadisticas/161.

INE. (2019). Población residente en españa. 10-06-2019. Sitio web: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981.

Dagmara Zajac. (2014). Dropshipping as Logistics Business Model of e-Commerce. 11-06-2019, de czasopismo logistyka Sitio web: https://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/308-artykuly-na-plycie-cd-6/5194-artykul

Quondos. (2015). Qué es el dropshipping y 10 consejos para afrontarlo. 11-06-2019. Sitio web: https://www.quondos.com/que-es-el-dropshipping-y-10-consejos-para-afrontarlo/

El Corte Inglés. (s.f.). Productos reacondicionados. 11-06-2019. Sitio web: https://www.elcorteingles.es/reacondicionados-condiciones/

John Krumm, Nigel Davies, Chandra Narayanaswami. (2008). User-Generated Content. 8-06-2019, de IEEE Pervasive Computing. Sitio web: https://ieeexplore.ieee.org/document/4653465

Willy Kruh, Joel Benzimra, Julio Hernandez, Dan Coonan, Elaine Pratt, Rajat Wahi, Jessie Qian, Anson Bailey, Mark Larson. (2017). The truth about online consumers. 8-06-2019, de KPMG. Sitio web: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/co-17-01-05-cm-the-truth-about-online-consumers.pdf

InboundCycle (s.f.). ¿Qué es el marketing de influencers y cómo puede ayudarte en la promoción de tu marca?. 11-06-2019. Sitio web: https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers

Libros:

W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2004). Blue Ocean Strategy. United States: Harvard Business Review.

Temario de asignaturas:

- Dirección comercial I (Análisis estratégico del macroentorno: PESTEL framework).
- Dirección comercial II (segmentación de mercado y targeting).
- Estadística (Sucesos probabilísticos ‘A y B’ para la definición del tamaño de mercado potencial).
- Organización y administración de empresas II (concepto Red ocean).
- Strategic Management I (Análisis estratégicos de negocio).
- Strategic Management II (Análisis interno: DAFO).
- Marketing Computacional (uso de herramientas digitales como Similarweb, Wayback Machine, Google Trends…).
- Temas actuales en dirección comercial (Reputación de una marca o sector).
- Métodos cuantitativos para la toma de decisiones (complemento Solver de Excel)

11. Anexos.

Figura 1: Fuente CNMC https://www.cnmc.es/node/374283

Evolución trimestral del volumen de negocio del e-commerce y variación interanual en España.

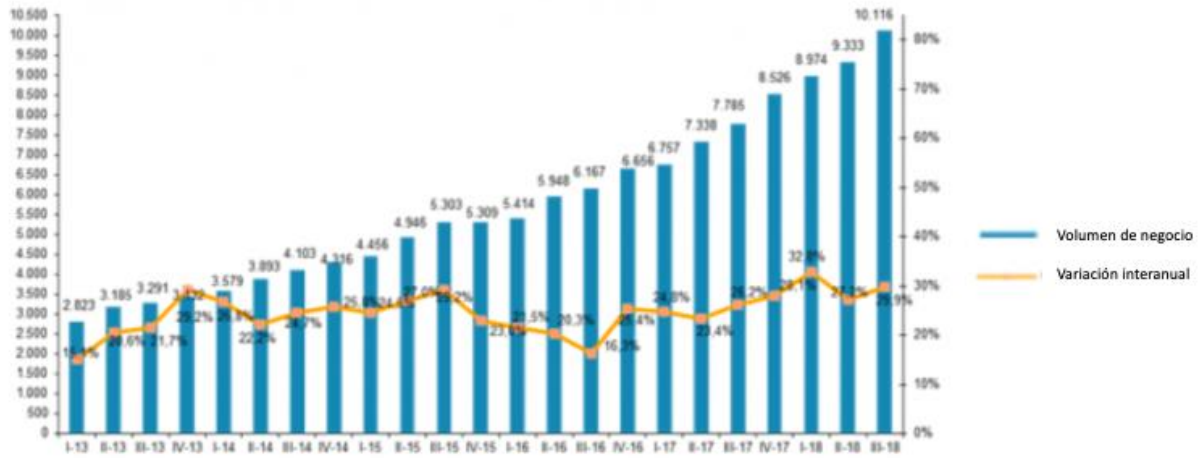


Figura 2: Fuente Statista https://www.statista.com/outlook/243/153/ecommerce/spain

Ingresos del comercio electrónico en España durante los años 2017 y 2018 en millones de dólares por categorías. También se incluye la previsión de beneficios esperados para los 5 años posteriores.

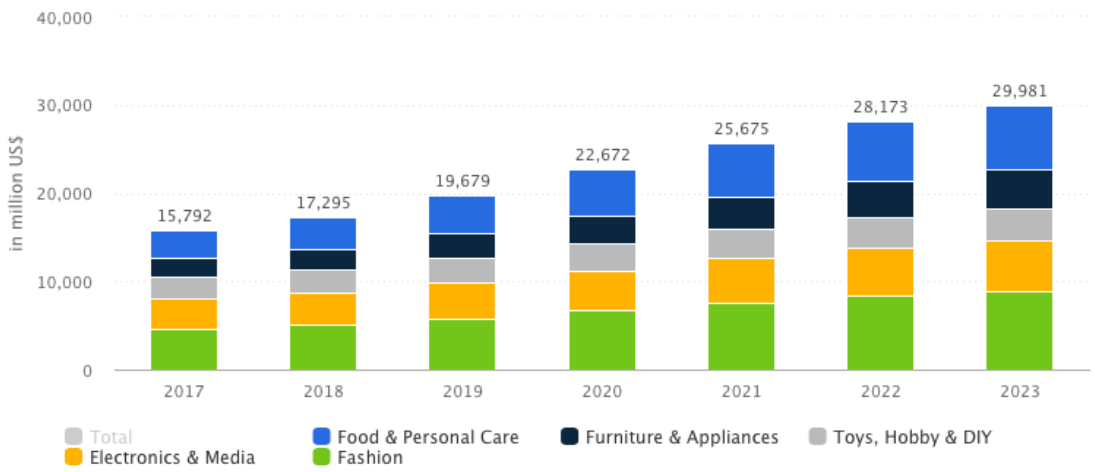


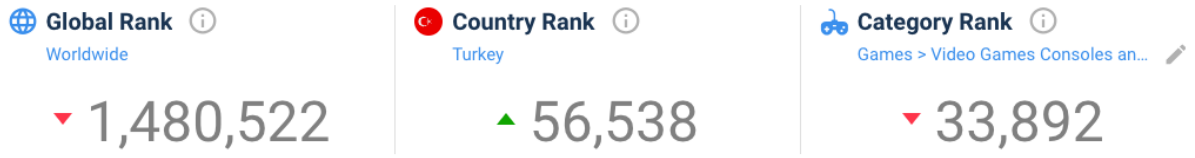
Figura 3: Fuente SimilarWeb

Similarweb nos muestra que Drakemall se posiciona por delante de sus principales competidores en el ranking global. Además, es la plataforma más conocida en España.

- Drakemall.com (Similarweb): https://www.similarweb.com/website/drakemall.com#websiteContent

- Magicunbox.com (Similarweb): https://www.similarweb.com/website/magicunbox.com

- Strikedrop.com (Similarweb): https://www.similarweb.com/website/strikedrop.com



- mysterybrand.net (Similarweb): https://www.similarweb.com/website/mysterybrand.com

Figura 4: Fuente CNMC https://www.cnmc.es/node/374283

Sectores con mayor participación del e-commerce en España 2018.

Fuente: CNMC

Figura 5: Fuente Drakemall.

Elaboración propia: Lista de productos de la Golden Case.

Imagen	Producto	Categoría
	12 " MacBook New	Legendary
	iPhone XS Max Gold	Legendary
	Samsung Galaxy S9 Gold	Epic
	Apple Watch Series 4 44cm	Epic
	iPad 9,7 2018	Rare
	Galaxy Watch	Rare
	Golden Hoverboard	Rare
	Aegis Keychain	Consumer
	calendar-organizer	Consumer
	collectible coin	Consumer
	double coin chain	Consumer
	cursed aztec medallion	Consumer
	USB-C Cord	Consumer
	smartphone finger ring	Consumer
	the time turner	Consumer
	the One ring	Consumer
	Psi medallion	Consumer

Figura 6: Fuente Drakemall.

Elaboración propia: Datos de la Golden Case con 1.000 tiradas.

Producto	Categoria	PVP (1)	Margen (2)	Precio Real (PR) (3)	Núm. Premios (4)	Probabilidad indicada (5)	PVP serie (6)	Coste real serie (7)
12 " MacBook New	Legendary	$1.900	46,27%	$1.299	1	0,10%	$1.900	$1.299
iPhone XS Max Gold	Legendary	$1.400	68,88%	$829	1	0,10%	$1.400	$829
Samsung Galaxy S9 Gold	Epic	$700	4,55%	$670	1	0,10%	$700	$670
Apple Watch Series 4 44cm	Epic	$550	37,84%	$399	1	0,10%	$550	$399
iPad 9,7 2018	Rare	$380	15,50%	$329	1	0,10%	$380	$329
Galaxy Watch	Rare	$370	7,12%	$345	1	0,10%	$370	$345
Golden Hooverboard	Rare	$280	94,44%	$144	1	0,10%	$280	$144
Aegis Keychain	Consumer	$3	145,90%	$1,22	66	6,60%	$198	$81
calendar-organizer	Consumer	$3	0,00%	$3,00	67	6,70%	$201	$201
collectible coin	Consumer	$3	1566,67%	$0,18	67	6,70%	$201	$12
double coin chain	Consumer	$3	368,75%	$0,64	99	9,90%	$297	$63
cursed aztec medallion	Consumer	$2	640,74%	$0,27	99	9,90%	$198	$27
USB-C Cord	Consumer	$2	316,67%	$0,48	99	9,90%	$198	$48
smartphone finger ring	Consumer	$2	227,87%	$0,61	99	9,90%	$198	$60
the time turner	Consumer	$2	308,16%	$0,49	99	9,90%	$198	$49
the One ring	Consumer	$1	222,58%	$0,31	99	9,90%	$99	$31
Psi medallion	Consumer	$1	525,00%	$0,16	199	19,90%	$199	$32

1: PVP: Precio de venta al público establecido por la plataforma en base a su criterio. No necesariamente coincide con el precio de mercado*:*

2: Margen: Porcentaje del precio de venta de cada producto que recibe Drakemall como ganancia (PVP-PR/PR).

3: Precio Real (PR): Precio del producto encontrado en la red.

4: Núm. Premios: Premios repartidos por serie (Tiradas * Probabilidad estimada)

5: Probabilidad indicada: Probabilidad de que toque un producto por cada lanzamiento de la ruleta.

6: PVP serie: (Núm. Premios serie * PVP)

7: Coste real serie: (Núm. Premios serie * PR)

Figura 7: Elaboración propia:

Resultados esperados de la Golden Case para 1.000 tiradas.

serie
1
tiradas
1000
precio tirada
2,99

revenue tiradas (8)
$2.990
coste real total serie (9)
$4.618
PVPT serie (10)
7.567

punto de equilibrio
$4,62

suma probabilidad
100,0%
total premios por serie
1000,0

Final serie profit (11)	
-$1.628	-54,43%

8: Revenue tiradas: Ingresos procedentes de las tiradas (Núm. Tiradas * Precio tirada).

9: Coste real total serie: Sumatorio de la columna “Coste real serie” de la *Figura 6.*

10: PVPT serie: Sumatorio de la columna “PVP serie” de la *Figura 6.*

11: Final serie profit: Resultado final de la serie (Revenue tiradas – Coste real total serie)

.

Figura 8: Fuente Drakemall.

Elaboración propia: Datos de la Golden Case en base a 2.000 tiradas con las probabilidades redondeadas.

- Las columnas “PVP”, “Margen” y “Precio Real (PR)” han sido ocultadas para mayor claridad. -

Producto	Categoria	Núm. premios serie	Probabilidad estimada (1)	Probabilidad indicada	PVP serie	Coste real serie	Probabilidad devolución (2)	Premios devueltos (3)	Dinero canjeado (4)	Tiradas generadas (5)	Resultado banca (6)	Ahorro devoluciones (7)
12 " MacBook New	Legendary	1	0,05%	0,10%	$1.900	$1.299	0,01	0,01	19,00	6,35	-$19	12,99
iPhone XS Max Gold	Legendary	1	0,05%	0,10%	$1.400	$829	0,01	0,01	14,00	4,68	-$14	8,29
Samsung Galaxy S9 Gold	Epic	1	0,05%	0,10%	$700	$670	0,05	0,05	35,00	11,71	-$35	33,4775
Apple Watch Series 4 44cm	Epic	1	0,050%	0,10%	$550	$399	0,05	0,05	27,50	9,20	-$27	19,95
iPad 9,7 2018	Rare	1	0,05%	0,10%	$380	$329	0,1	0,10	38,00	12,71	-$38	32,9
Galaxy Watch	Rare	1	0,05%	0,10%	$370	$345	0,1	0,10	37,00	12,37	-$37	34,54
Golden Hooverboard	Rare	1	0,050%	0,10%	$280	$144	0,1	0,10	28,00	9,36	-$28	14,4
Aegis Keychain	Consumer	132	6,59999999%	6,60%	$396	$161,04	0,95	125	375	125	-$1	152,5
calendar-organizer	Consumer	134	6,69999999%	6,70%	$402	$402,00	0,95	127	381	127	-$1	381
collectible coin	Consumer	134	6,69999999%	6,70%	$402	$24,12	0,95	127	381	127	-$1	22,86
double coin chain	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$597	$127,36	0,95	189	567	189	-$2	120,96
cursed aztec medallion	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$398	$53,73	0,8	159	318	106	$157	42,93
USB-C Cord	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$398	$95,52	0,8	159	318	106	$157	76,32
smartphone finger ring	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$398	$121,39	0,8	159	318	106	$157	96,99
the time turner	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$398	$97,51	0,8	159	318	106	$157	77,91
the One ring	Consumer	199	9,94999999%	9,90%	$199	$61,69	0,5	99	99	33	$197	30,69
Psi medallion	Consumer	399	19,94999999%	19,90%	$399	$63,84	0,5	199	199	66	$396	31,84

1: Probabilidad estimada: Probabilidad modificada para que con un redondeo se iguale con “probabilidad indicada”.

2: Probabilidad devolución: Probabilidad de devolver el producto, porcentajes aplicados en base a las diferentes categorías; aplicando un 1% Legendary, 5% Epic, 10% Rare y 95%, 80% y 50% Consumer (Repartidas en función del PVP y la motivación de obtener una tirada con el reembolso sin tener que ingresar).

*3: Premios devueltos: (*Prob. devolución * Núm. Premios serie).

4: Dinero canjeado: Cantidad de dinero que la plataforma devuelve a los usuarios a cambio de sus productos (PVP * Premios devueltos).

5: Tiradas generadas: Cantidad de tiradas que se generan gracias a las devoluciones (Dinero canjeado / Precio tirada).

6: Resultado banca: Cantidad que la plataforma gana/pierde por las tiradas generadas por devoluciones ((Precio tirada - PVP)*premios devueltos)

7: Ahorro devoluciones: Cantidad que la banca ahorra en comprar/repartir premios físicos a causa de las devoluciones (Premios devueltos * PR).

Figura 9: Elaboración propia:

Resultados esperados de la Golden Case para 2.000 tiradas (*Figura 8)* con las probabilidades redondeadas, si no se indica el procedimiento de cálculo es el mismo que para la *Figura 7.*

serie	revenue tiradas		revenue tiradas generadas (12)	
1	$5.980		$1.020	
tiradas	coste real serie	devoluciones (8)		
2000	$5.223	$1.191	Serie profit Devoluciones (4 giros) (13)	
precio tirada	PVP serie		$2.005	87%
2,99	9.567			
suma probabilidad estimada	Final serie profit (9)		punto de equilibrio	
100,0%	$1.947	32,57%	$2,26	
suma probabilidad plataforma				
100,0%	Tiradas generadas por dev (10)			
total premios por serie	1157		Final profit con devoluciones (14)	
2000,000	precio tirada generada (11)		$3.953	47,74%
	0,88			

8: Devoluciones: Sumatorio de la columna “Ahorro devoluciones” de la *Figura 8.*

9: Final serie profit: Resultado final de la serie (Revenue tiradas – (Coste real total serie – Devoluciones))

10: Tiradas generadas por dev: Sumatorio de la columna “Tiradas generadas” de la *Figura 8*

11: Precio tirada generada:

(Sumatorio de la columna “Resultado banca” de la *Figura 8* / Tiradas generadas por dev.)

*12: Revenue tiradas generadas: (Tiradas generadas por dev * Precio tirada generada)*

13: Serie profit devoluciones (4 giros): Sumatorio del “Final serie profit” de las 4 simulaciones de devoluciones de la *Figura10.*

14: Final profit con devoluciones:

*(*Final serie profit + Serie profit devoluciones (4 giros de la *Figura 10*))

Figura 10: Elaboración propia:

Resultados esperados del primer giro de las devoluciones de la Golden Case para 2.000 tiradas (*Figuras 8 y 9)* con las probabilidades redondeadas, si no se indica el procedimiento de cálculo es el mismo que para las *Figuras 8 y 9.*

Esta figura representa lo que hemos llamado como “primer giro”. Para seguir reinvirtiendo en tiradas las devoluciones de la plataforma, hemos simulado un total de 4 giros partiendo de 1157 tiradas en el primer giro y terminando con 174 en el último (donde las probabilidades de devolución han sido consideradas 0).

serie
1
tiradas (1)
1157
precio tirada (2)
0,881

revenue tiradas
$1.020

coste real serie	devoluciones
$696	$596
PVP serie	Final serie profit primer giro
2.300	$919

Tiradas generadas por dev	precio tirada generada
628	1,120

1: Tiradas: Numero de tiradas que se han generado anteriormente como “Tiradas generadas por dev.” en la *Figura 9.*

2: Precio tirada: Precio por tirada generado anteriormente como “precio tirada generada” en la *Figura 9.*

Figura 11: Elaboración propia:

Cálculo del mercado potencial de Drakemall en España durante el año 2018, suponiendo que el número de clientes potenciales a alcanzar se encuentran en la intersección entre los usuarios de gambling y e-commerce.

	Millones de personas	**%**
Población total de España	46,72	100
Usuarios e-commerce	36,55	78
Usuarios gambling	1,52	3,3
INTERSECCIÓN	1,19	2,55

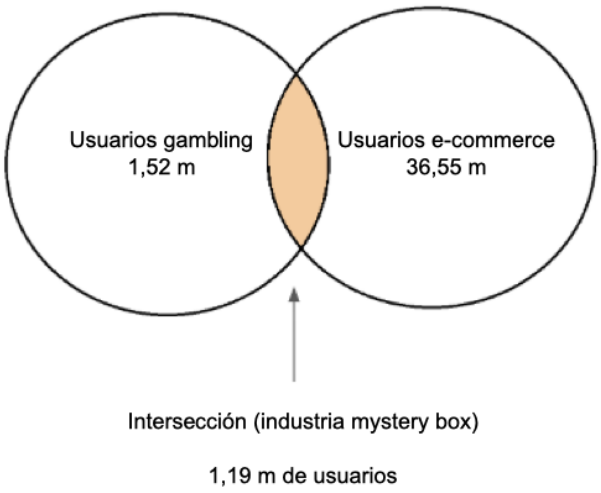


Figura 12: Fuente Google Trends.

Resultados sugeridos por Google Trends en España en referencia a la búsqueda de "Drakemall".

Figura 13: Fuente buscador de Google.

Aparición de blogs claramente posicionados en contra de la plataforma Drakemall en el SERP.

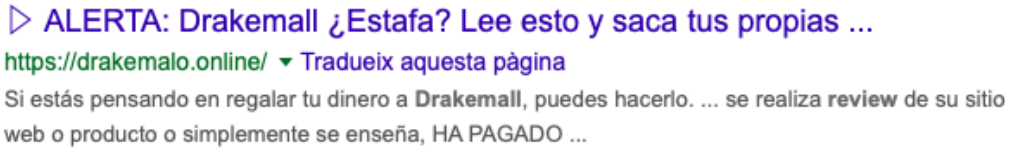


Figura 14: Youtube.

Video con más de 500.000 visualizaciones en Youtube poniendo en duda la fiabilidad de Drakemall.