



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE VIDEOJUEGOS

ITZEL BERTAINA LUCERO

Registro N°28530

itzelbertaina.95@gmail.com

Profesor Tutor

Licenciada Analía Villegas

Mendoza, 2020



INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Planteo del Problema.....	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
Organización del Estudio	7
CAPÍTULO I: CONCEPTOS	9
1. Origen y Evolución de los Videojuegos.....	10
2. Definición de Juego.....	17
3. Definición de Videojuego	18
3.1.Plataformas.....	20
3.2.Clasificación de Videojuegos.....	21
3.3.Tipo de Jugadores.....	24
3.4.Proceso de Producción de un Videojuego.....	25
CAPÍTULO II: LA EMPRESA.....	29
1.Historia de la Empresa	29
2. Visión	31
3.Misión	31
4.Valores	32
5.Estructura	32
5.1.Organigrama.....	35
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	38
1. Industria Global de los Videojuegos	38
1.2.Plataformas.....	39
1.3.Modelos de Negocios.....	41
1.4.Datos Globales de la Industria	45
1.5.Tendencias del Mercado.....	49
2.LA Industria en Argentina.....	53
2.1. Características del Mercado	55
2.3. La Industria en Mendoza.....	56
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	58
1.Análisis del Macroentorno	58
1.2.Análisis PEST	58
2.Análisis del Microentorno.....	65



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de la Industria.....	65
2.2. Análisis FODA.....	71
CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO.....	76
1. Planificación Estratégica.....	76
1.1. Objetivos del Plan de Marketing.....	77
1.2. Análisis del Mercado Meta	77
2. Estrategias	79
3. Formulación de Estrategias	82
CAPÍTULO VI: PLANIFICACIÓN DEL MARKETING TÉCNICO	87
1. Decisiones de Producto	87
2. Decisiones de Precio	97
3. Decisiones de Distribución.....	102
4. Decisiones de Comunicación	107
CONCLUSIONES DEL TRABAJO.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
PÁGINAS CONSULTADAS	114

RESUMEN TÉCNICO

El plan de marketing para una empresa desarrolladora de videojuegos resulta fundamental para lograr posicionarse en el mercado.

El trabajo de investigación propone que en un mercado complejo y cambiante como el de los videojuegos, con una marcada competencia y consumidores cada vez más exigentes, se puede lograr una ventaja competitiva que posicione los juegos de la empresa en el mercado.

El presente estudio consiste primero en la determinación de los conceptos de los videojuegos que incluye el desarrollo de la historia de la industria, características generales de los juegos, los géneros y los tipos de jugadores que ayuda a entender los conceptos que se desarrollarán en el estudio. Luego se realizará una presentación de los principales aspectos de la empresa necesarios para la determinación de los objetivos y estrategias. Como punto siguiente se realizará el análisis de la industria a nivel global y local en el periodo 2018-2020. A partir de los datos obtenidos se realiza un análisis situacional para determinar las estrategias de marketing en función de las herramientas utilizadas para el estudio del entorno en el que opera la empresa.

Los resultados se plasman en el plan de marketing que desarrolla una guía de las acciones en cuanto los aspectos generales de producto, precio, distribución y comunicación para cumplir con las estrategias generales que ayuden a lograr la ventaja competitiva. El plan de marketing como resultado le proporciona a este tipo de empresa independiente sin un publisher la oportunidad de lograr vender sus productos en plataformas encargadas de la distribución de este tipo de videojuegos.

Palabras clave: videojuegos, publisher, plan de marketing, empresa independiente.

INTRODUCCIÓN

PLANTEO DEL PROBLEMA

El crecimiento exponencial de la industria del videojuego; la inclusión de profesionales de diferentes ramas para la producción y comercialización del producto; la posibilidad de esparcir sus beneficios y aplicaciones a otras industrias hace que aumente el interés por análisis de la industria, así como también el desarrollo de nuevos proyectos.

Una industria marcada por las grandes desarrolladoras de videojuegos de alta calidad no dan lugar para aquellos pequeñas empresas que quieran competir para vender sus productos aplicados a consolas o computadoras de alto rendimiento, pero al ser un sector en crecimiento a nivel mundial y sobre todo en el país, se generan nichos de mercado en donde proliferan emprendedores y pequeños desarrolladores de proyectos que contemplan múltiples profesionales para lograr un producto de calidad que les permite competir en un mercado cada vez más demandante de nuevos y entretenidos títulos en donde el consumidor puede tener acceso a ellos por medio de las distintas plataformas.

Esta tendencia crece en el país y son cada vez más los estudios desarrolladores de videojuegos que se abren y se instalan en la provincia, donde se observa una fuerte demanda de los productos mendocinos (videojuegos, animaciones, modelado 3D, juegos educativos, advergaming) por empresas extranjeras quienes resaltan la calidad de los productos latinoamericanos. Además de empresas extranjeras se observa también un pequeño mercado local compuesto por consumidores finales de juegos, bodegas y el gobierno para aplicaciones de juegos educacionales, modelado 3D y advergaming, impulsado generalmente por el Cluster, generando un segmento en donde aparecen buenas oportunidades de negocio para aquellos pequeños desarrolladores.

Esta realidad plantea la necesidad de desarrollar un Plan de marketing que proporcione respuestas sobre las estrategias que se deberán llevar a cabo, para poder lograr un buen posicionamiento y aceptación del videojuego y sus múltiples aplicaciones en el mercado mendocino.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing que permita generar una ventaja competitiva y un mejor posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el sector del Videojuego en Argentina y en la Provincia de Mendoza.
- Establecer una caracterización del segmento de consumidores de videojuegos
- Desarrollar las estrategias del marketing mix, determinando las características del producto, el precio al que será lanzado, la forma de distribución y las acciones de promoción.

JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing le servirá como guía a la empresa para adentrarse en el mundo del videojuego, con un emprendimiento que buscará desarrollar estrategias que aseguren la viabilidad del proyecto, dejando de lado la improvisación a la hora de realizar los negocios. Y de esta manera poder competir de forma eficiente en los complejos mercados actuales del entretenimiento. Las razones que motivan la creación de este trabajo son:

- Presentar un documento del proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurar de que el negocio tenga sentido estratégico y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO

El Plan de Marketing incluye una descripción del videojuego, su historia y su producción para poder entender las características del producto que será lanzado al mercado. Luego se procederá a dar una descripción de la empresa bajo estudio así como también la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

exposición de su Visión, Misión, Valores e Historia, tan importante porque indican los objetivos que debe satisfacer las estrategias a plantear en el plan de marketing.

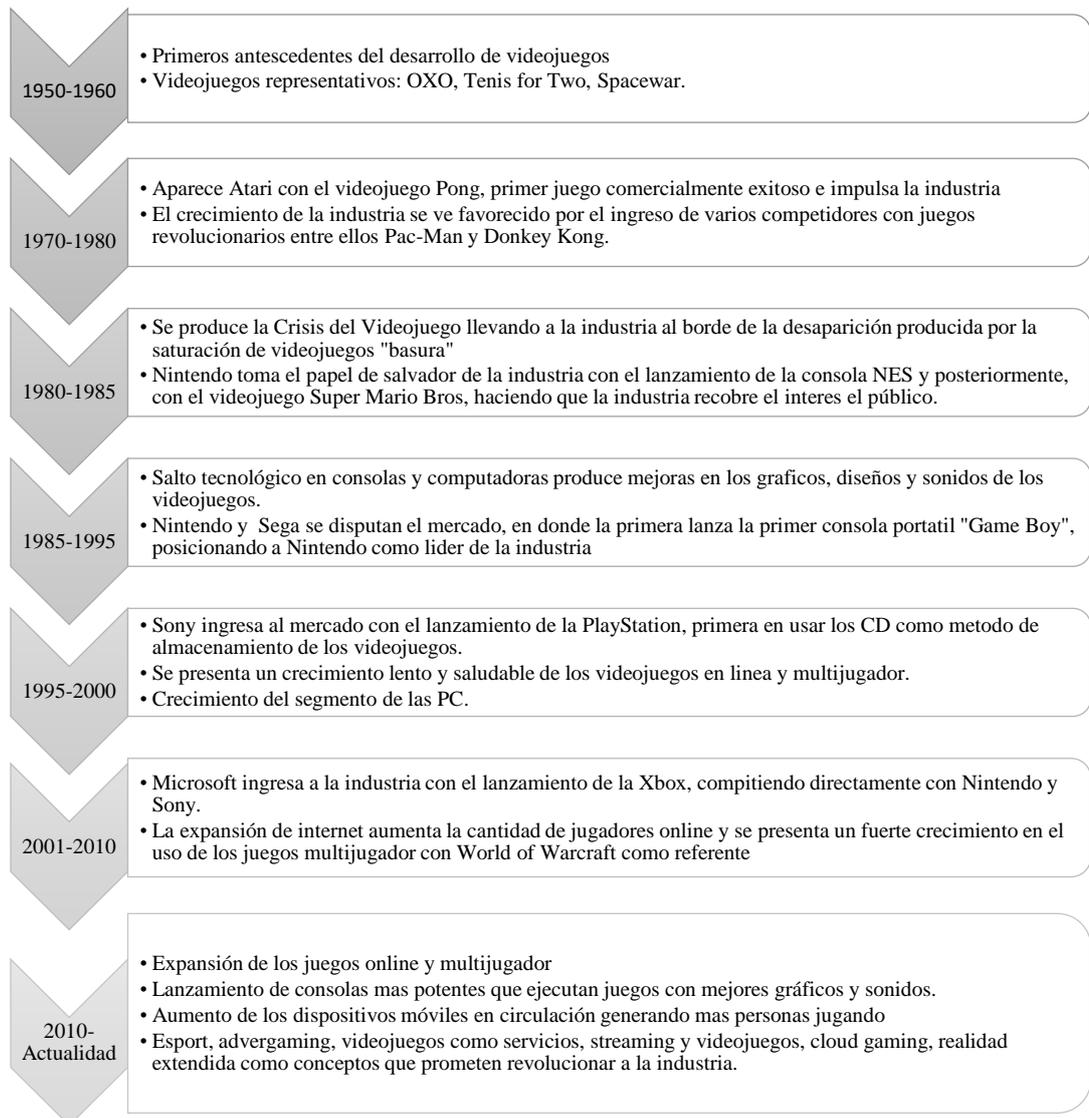
Se continuará con un análisis de la industria internacional y nacional con la descripción de cada variable interviniente, seguido por un análisis de la competencia y de las oportunidades de negocio. Luego se determinará el segmento del mercado que se desea alcanzar, especificando sus características, seguido por la formulación y selección de estrategias competitivas que llevaría a cabo la empresa. Y por último se desarrollan las estrategias de marketing táctico (marketing mix), donde se establecerán las políticas de producto, precio, distribución y comunicación.



CAPÍTULO I: CONCEPTOS

Para entender lo que son los videojuegos como producto y el manejo de la industria, es necesario explicar cómo ha sido nacimiento y evolución de esta industria del entretenimiento, pasando luego a dar una aproximación al concepto de los videojuegos, así como también es importante aclarar las plataformas en donde estos se ejecutan, los tipos de videojuegos y como es el proceso de creación de los mismos.

Entendemos que es imprescindible la explicación del lenguaje propio de la industria para poder adentrarnos por completo en este mundo lleno de creatividad, innovación, diversión y por supuesto en el negocio del entretenimiento.



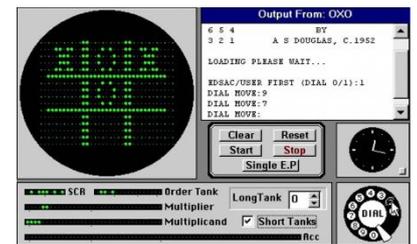


1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LOS VIDEOJUEGOS

La línea de tiempo presentada resume los hitos más importantes de la industria del videojuego mostrando de manera breve el desarrollo y crecimiento de la misma. A continuación se brindará un breve análisis de la evolución de la industria hasta la actualidad, explicando cómo es que los videojuegos han impactado a nivel cultural y económico a la sociedad alrededor de todo el mundo.

1.1. LOS COMIENZOS DE LA INDUSTRIA

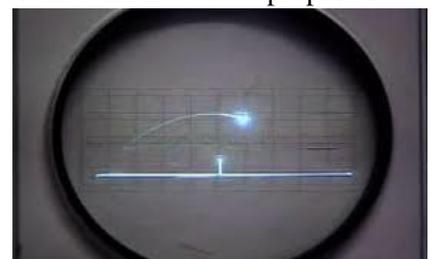
El origen de los videojuegos ha sido motivo de discusión a lo largo de los años ya que no se logra llegar a un consenso sobre cuál fue el primer videojuego de la historia. Según Simone, Belli y Cristian Lopez Raventos se conocen algunos juegos que sentaron las bases para el desarrollo de toda una industria. Uno de los primeros juegos en desarrollarse fue OXO de Alexander Douglas producido para su tesis doctoral en 1952 en donde simulaba el famoso juego de tres líneas o Tateti donde el jugador se enfrentaba contra la máquina (Belli, Simone y Lopez Raventos, Cristian, 2008).



(OXO, 1952)

En el año 1958 el ingeniero William Higinbotham creó el juego Tennis for Two que recreaba un juego de tenis y fue programado sobre un osciloscopio del Laboratorio Nacional de Brookhaven, fue presentado a los visitantes del laboratorio siendo un éxito en su momento pero luego fue rápidamente olvidado.

En el año 1961 aparece Spacewar un videojuego diseñado inicialmente con el propósito de simular vuelos para enseñar a la gente a pilotar, desarrollado por Steve Russell y consistía en un duelo de naves espaciales controlado por dos jugadores. Este último juego se tomó para desarrollar el juego Computer Space del año 1971 como uno de los primeros juegos lanzado para comercializarse por medio



(Tennis for Two 1958)

de una máquina que para utilizarse debía introducirse una moneda (Gonzalez Tardón, 2014).

En el Documental de la Historia de los videojuegos se informa que Computer Space no fu un éxito en ventas pero bastó para crear y financiar la empresa Atari en 1972 y junto con este se lanzó al mercado Pong, caracterizado por basarse en un juego de tenis de mesa. Este videojuego marcó un hito en la historia de los videojuegos ya que fue el primero que se popularizó y se vendió masivamente en su modalidad de máquinas de arcade, dando comienzo a la industria.

El éxito de Pong se produjo por llevar las máquinas Arcade a los espacios públicos como bares, aeropuertos y salones recreativos, que hizo que a finales de los años 1974 existieran 100.000 máquinas Arcade solo en territorio estadounidense. Fue tal el éxito de este juego que se hicieron copias de Arcade para distribuirse por Europa y Japón.



La empresa Atari fue posicionándose como líder del sector con la venta de máquinas arcade y afianzó su posición cuando lanzó su primer consola en 1977 llamada Atari 2600 destinada a reproducir el famoso videojuego Pong en los hogares (Gonzalez Tardón, 2014).

Para la misma época destaca el juego Space Invaders de la empresa japonesa Taito que junto con los avances tecnológicos (la introducción de los microprocesadores y chips de memoria) impulsaron aún más la industria, dando comienzo a la época dorada de los videojuegos (1978-1983).

En estos años la industria se caracterizó por los avances tecnológicos, como la introducción de colores a los juegos de arcade y de consola, así como también la creación de varios videojuegos con la diversificación de su contenido como Breakout, Defender o Pac-Man, siendo éste último un fenómeno mundial considerado el videojuego de arcade más exitoso de todos los tiempos y que más gente atrajo ya que representaba un género totalmente distinto a lo que había en el mercado (Belli, Simone y Lopez Raventos, Cristian, 2008).

Es también en esta época que aparece una de las empresas más emblemáticas de la industria llamada Nintendo, quienes ya venían produciendo consolas y distintos juegos para arcade pero marcará tendencia con el lanzamiento del famoso videojuego Donkey Kong siendo un verdadero éxito tanto internacional.



(Donkey Kong, 1981)

En general la época dorada se destaca por varios videojuegos de arcade y de consola que marcaron a generaciones completas y junto con los avances tecnológicos también se fueron introduciendo distintos juegos para computadora, como es el caso del videojuego Zork lanzado en 1980.

1.2.LA CRISIS DEL VIDEOJUEGO Y EL RENACIMIENTO DE LA INDUSTRIA

En los siguientes años fueron ingresando cada vez más competidores lo que generó que se produjeran cada vez más juegos con la característica de que eran títulos que se copiaron de otros juegos y no presentaban ninguna novedad. Esta época se la conoce como la Crisis del Videojuego de 1983 y se produjo debido a que las empresas decidieron sacrificar la calidad y la innovación de los juegos con tal de sacar cada vez más títulos en respuesta a la creciente competencia, lo que hizo que el mercado se saturara de juegos de baja calidad afectando mucho la credibilidad de la industria y haciendo que las ventas de videojuegos disminuyeran considerablemente (Belli, Simone y Lopez Raventos, Cristian, 2008).

El más afectado resultó ser Atari ya que había tomado la estrategia de enfocarse en vender los juegos antes que mejorar y vender las consolas, resultando en un fracaso que generó un impacto en toda la industria, llegando a generar que la gente pensara que los videojuegos eran ya una moda pasajera y que no tenían sostenibilidad (Gonzalez Tardón, 2014).

Luego de dos años en crisis aparece Nintendo para salvar la industria lanzando al mercado en 1983 la innovadora consola Famicom que incluía versiones del videojuego Donkey Kong entre otros juegos. Pero no fue hasta el año 1985 que la venta de la consola, ahora llamada NES (Nintendo Entertainment System), fue todo un éxito debido al lanzamiento del famoso videojuego Super Mario Bros llegando a generar récords de ventas y posicionando a la empresa en la cima del escenario mundial (Gonzalez Tardón, 2014).



Le siguieron los lanzamientos de varios títulos exitosos que hicieron que Nintendo se posicionara como líder de la industria, juegos como The Legend of Zelda, Dragon Quest, Final Fantasy generaron un fuerte impacto en la industria y en la cultura general ya que marcados por su calidad e innovación, abrían la posibilidad de generar títulos de distintos géneros para todos los gustos y preferencias.



(Super Mario Bros, 1985)

En respuesta a un aumento de la demanda por videojuegos, Nintendo decide otorgar licencias a pequeños desarrolladores de videojuegos para que pudieran publicar estos juegos en la famosa consola NES, a la que rápidamente se pusieron en marcha empresas como Konami con la producción del videojuego Castlevania, o Capcom responsables del desarrollo del videojuego Mega Man. Las licencias otorgadas tenían la restricción de publicar solo 5 juegos al año y de ésta forma evitar que se produzca una nueva crisis como en los 80´.

Con el resurgimiento de las consolas liderado por Nintendo, aparecen en el escenario nuevamente Atari con la consola Atari 7800, la PC Commodore Amiga y la consola Master System de la empresa japonesa Sega.

1.3.LA INDUSTRIA EN LOS AÑOS 1985-1993

Ya para los últimos años de la década y principios de los 90´ se produjo un importante salto técnico en las consolas y los ordenadores (pasando de 8 bits a 16 bits). Por un lado encontramos que los ordenadores se caracterizaron por una mayor capacidad, mejores gráficos y sonidos como el caso de la PC Commodore Amiga. A esta se le unió la PC ST Atari para hacer frente a la Commodore Amiga, gozando de buena posición y cuota de mercado.

En el mercado de las consolas se encontraba disputado por Sega con la consola Genesis de 16 bits con el lanzamiento de juegos como Sonic, y Nintendo con la nueva consola Super Nintendo utilizando tecnología 3D y lanzando al mercado el videojuego Super Mario Kart.

En respuesta a la competencia Sega lanza al mercado la consola Sega CD, siendo una de las primeras consolas en las que se dejaba de lado los cartuchos y se optaba por la utilización



de CD que tenían una mayor capacidad para almacenar juegos, aun así no bastó para superar Nintendo que se afianzaba como líder en el mercado de las consolas.

A su vez Nintendo lanza al mercado la consola portátil Game Boy, siendo un éxito por su innovador diseño, gran cantidad de títulos entre los que encontramos juegos tan famosos como Tetris y Pokémon, y su bajo precio en relación a las consolas fijas. La aparición de éste tipo de consolas generó una revolución y rápidamente los demás competidores del mercado sacarían sus versiones de consolas portátiles como la Game Gear de Sega y Lynx de Atari



(Game Boy)

Por otro lado los juegos Arcade comenzaron un notable declive del que ya no se iban a recuperar, esto debido a que aumentaba el acceso a las consolas y ordenadores más potentes.

1.4.LA INDUSTRIA EN LOS AÑOS 1994-2000

Ya para la segunda mitad de la década se empiezan a dar cambios importantes en la industria. Por un lado Sony ingresa al mercado con el lanzamiento de la famosa PlayStation en 1994, una de las consolas más exitosas en ventas y en popularidad. Fue lanzada con la unidad de CD, y aunque no fue la primera hacerlo (Sega y Atari lo habían hecho con anterioridad) si fue la primera en tener un éxito comercial, superando a tanto a Sega como a Nintendo. Fue tal el éxito de Sony que a finales de la década dominaba el mercado de las consolas con videojuegos como Resident Evil, Gran Turismo, Metal Gear Solid, Crash Bandicoot



(Gran Turismo, 1998)

Frente a esto Nintendo decide lanzar al mercado la consola Nintendo 64 de 32 bits que seguía con el soporte de los cartuchos como fuente de almacenamiento de los juegos los cuales eran más costosos por lo que no pudieron superar a la PlayStation.

Por otro lado encontramos el aumento de ventas de PC debido principalmente por el aumento en la capacidad de procesamiento, calidad de los gráficos con la incorporación de tecnología 3D, la capacidad multimedia y el uso de CD haciéndolas más atractivas que las consolas. Los juegos para PC más populares eran los FPS (First Person Shooters) como Quake o Half-Life, y también encontramos que se jugaban con frecuencia los juegos RTS (Real Time Strategy) como Warcraft (1994) y Age of Empires (1997).

Es en esta época en donde se comienzan a crecer lentamente los juegos online en donde no se requería que el usuario descargara el juego sino que se podía ejecutar desde la nube, y por otro lado encontramos que gracias a las conexiones de internet surgieron videojuegos que permitían un número limitado de jugadores dentro de una partida como Doom (1993) que permitía desarrollar el juego mediante una red de área local (LAN), y Counter Strike (1999) que se podía jugar por medio de una LAN o en línea.

1.5.LA INDUSTRIA EN LOS AÑOS 2001-Actualidad

A partir del año 2000 la industria comienza a crecer de manera acelerada. Los grandes competidores lanzan nuevas versiones de las consolas aprovechando los avances técnicos producidos en los últimos años de la década anterior.

Por un lado encontramos a Sony con el lanzamiento en el año 2000 de la PlayStation 2 utilizando el soporte de DVD para los juegos que tenían un almacenamiento superior a los CD, siendo ésta la consola más vendida en la historia y fabricada hasta el año 2013 y con una gran cantidad de títulos dentro de su catálogo de juegos. Encontramos juegos exitosos cuyas continuaciones siguen hasta el día de hoy como God of War y Grand Theft Auto (GTA).

Por otro lado Nintendo lanza la Game Cube en el año 2001 y es la primer consola de la empresa que deja de lado los cartuchos y opta por un formato de almacenamiento DVD llamado Nintendo Optical Disc que logró vender una gran cantidad de consolas pero no llegó a superar la nueva consola de Sony.

En 2001 Microsoft ingresa al mercado de las consolas con el lanzamiento de la Xbox, siendo uno de los competidores más importantes en la industria actualmente. Microsoft ya venía desarrollando videojuego para PC como Solitario y Buscaminas para aquellas computadoras con su sistema operativo Windows, pero debido a la creciente industria del videojuego se decide crear la unidad de negocio Microsoft Game Studios para ingresar de manera más agresiva, la cual va a tener el objetivo de desarrollar y publicar videojuegos para su nueva consola.

El desarrollo de nuevas consolas produjo que algunas empresas del sector quedaran relegadas como es el caso de Sega que en el año 2002 se dio cuenta que no podía competir con

la nueva consola de Sony por lo que anunció que dejará de actualizar su consola dejando de producir hardware y se dedicaría a desarrollar únicamente software.

Para la mitad de la década el avance tecnológico y el impacto del internet van a generar un crecimiento exponencial de la industria, y se ve reflejado en juegos de mayor calidad y más realistas, con mejoras en los sonidos y cinemáticas, explorando distintos géneros para las distintas plataformas.



(Assassins Creed, 2007)

Por el lado de las consolas la industria va a estar disputada por PlayStation, Nintendo y Xbox, lanzando distintas y más actualizadas versiones de sus consolas. Por el lado de las computadoras personales se presenta una tendencia de crecimiento impulsado por el acceso a internet que facilitaba juegos online cada vez más variados y con el boom de los juegos multijugador masivo online, juegos como World of Warcraft (2004) y League of Legend (2009) generan hasta la actualidad millones de jugadores en todo el mundo, siendo este último uno de los juegos principales para los eSport. Belli, Simone, et al (2008).



(World of Warcraft, 2004)

El impacto de internet también se ve reflejado en la forma tradicional de distribución de los videojuegos, introduciendo las tiendas online de venta de videojuegos tales como Steam, Origin, Epic Game. Esto generó que aparecieran los videojuegos independientes producidos por pequeños desarrolladores, quienes publicaron sus juegos en éstas tiendas online como una forma de acceder al público ya que los métodos tradicionales de distribución suelen ser más costosos y solo accesibles para las empresas de grandes capitales. Los videojuegos independientes o “indie” toman fuerza con la publicación de videojuegos exitosos como Minecraft o Braid generando que las grandes desarrolladoras pusieran foco en este tipo de juegos.

Para el año 2010 se empiezan a generar nuevas plataformas para los videojuegos como los dispositivos móviles que gracias al aumento de la tenencia de estos dispositivos por parte del público general, el mayor acceso a internet y redes sociales, junto con el desarrollo de juegos

casuales, es hoy en día la plataforma más utilizada y que más ganancias genera dentro de la industria.

Actualmente el crecimiento de la industria ha generado un impacto en la cultura, en la sociedad y lleva sus influencias a otros ámbitos como la educación con la producción de videojuegos educativos como parte de los programas de aprendizaje, así como también se han aprovechado como una herramienta de publicidad con la generación de los *advergame*, entre otros. Es tal el crecimiento que surgen nuevos sectores dentro de la misma como es el caso de los *eSports* en donde se desarrolla todo un evento competitivo con patrocinadores y jugadores profesionales.

Los servicios de suscripción y de streaming, los juegos inmersivos y de realidad aumentada representan las últimas tendencias dentro del sector que sin duda son y serán una revolución que contribuirán al crecimiento de una industria joven que aún tiene mucho para dar.

2. DEFINICIÓN DE JUEGO

La palabra videojuego es una palabra compuesta entre video que indica que la salida principal es la imagen, y juego el que se ha tratado de definir por medio de distintas corrientes de pensamientos. Los videojuegos son los juegos de nuestra era por lo que primero se dará una aproximación al concepto de juego pasando por las diferentes definiciones clásicas que nos ayudará a entender que son los videojuegos (Gonzalez Tardón, 2014).

Al buscar el significado etimológico de la palabra juego encontramos que proviene del latín *iocus* que significa “broma”, es aquel que se desarrolla entre una o más personas con el objetivo de divertir, entretener y distraerse. Constituye un aspecto importante en la vida del humano ya que sirve como un medio de aprendizaje y fomenta el desarrollo de habilidades motoras, inteligentes y sociales.

Jugar es una necesidad que se presenta en la niñez y mantiene su característica de espontaneidad a lo largo de la vida con la diferencia que a medida que la persona va creciendo el juego va cumpliendo distintos objetivos (como forma de distraerse de actividades más serias como el trabajo). Se presenta como un aspecto intrínseco a la configuración humana ya que se utiliza de manera consciente e inconsciente como un método de aprendizaje (Revuelta Domínguez Francisco Ignacio y Antequera Jorge Guerra, 2015)

A lo largo de los años se ha generado distintas teorías para explicar los juegos y su influencia en el desarrollo humano y se han generado definiciones provenientes de diferentes disciplinas, entre los que se destacan:

Johan Huizinga filósofo e historiador define al juego como “acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de ser de otro modo en la vida corriente”.

Roger Caillois sociólogo francés en su obra Los Juegos y los Hombre, define al juego como “una actividad que se caracteriza por ser libre, incierta, improductiva, reglamentada y ficticia”.

Cagigal, J.M (1996) filósofo y pedagogo español lo define como “acción libre, espontánea, desinteresada e intrascendente que se efectúa en una limitación temporal y espacial de la vida habitual, conforme a determinadas reglas, establecidas o improvisadas y cuyo elemento informativo es la tensión”.

De las definiciones presentadas se pueden distinguir características comunes de los juegos:

- Actividad libre, nadie está obligado a jugar siendo una fuente de placer y diversión
- Espontánea y de carácter incierto por el hecho de que no se conoce el desenlace del juego hasta que finaliza generando mayor entusiasmo.
- Con reglas que determinan la acción dentro del juego.
- Con límites espaciales y temporales, separada de la actividad diaria o rutina.
- Desarrollada en un mundo aparte o ficticio.

Una vez analizado el Juego y haber expuesto sus características podemos proceder a dar una definición de lo que es un videojuego.

3. DEFINICIÓN DE VIDEOJUEGO

Como sucede en el estudio de los juegos, en el mundo de los videojuegos también existen diferentes autores que dan una explicación acerca de lo que es un videojuego. Existe por tanto el estudio de los videojuegos llamado Game Studies o Ludología en donde se realiza un análisis desde las diferentes perspectivas de las ciencias sociales, humanidades, informáticas y demás áreas.

Entre las definiciones más destacadas en el área encontramos:

Según el investigador Gonzalo Frasca los videojuegos son aquellos que “incluye cualquier forma de software de entretenimiento por computadora, usando cualquier plataforma electrónica y la participación de uno o varios jugadores en un entorno físico o de red”

Jesper Juul diseñador y teórico de los videojuegos indica que “cuando hablamos de videojuego “hablamos de un juego usando una computadora y un visor de video. Puede ser un computador, un teléfono móvil o una consola de juegos”.

Elena Rodríguez los define como “todo juego electrónico con objetivos esencialmente lúdicos que, sirviéndose de la tecnología informática, se presente en distintos soportes”.

Podemos decir entonces que cumplen con las siguientes características:

- Dispositivos de salida visuales y también pueden tener salidas auditivas y vibratorias.
- Interactivo: entre una o varias personas y el sistema.
- Plataformas o soportes físicos: PC, consola, máquina de arcade, teléfonos celulares, tablet, etc.
- Que cumpla con las características de los juegos

En conclusión podemos definir a los videojuegos como un medio de entretenimiento en donde existe una interacción constante de una o más personas por medio de los diferentes dispositivos electrónicos o plataformas los cuales pueden ser una computadora, una consola, una máquina arcade, y los diferentes dispositivos portátiles.

La interacción se realiza por medio de los dispositivos de salida de vídeo, como es el monitor de la PC y televisión, con la intervención de otros dispositivos de entrada como el teclado, joystick, mouse que servirán para que el usuario controle el juego.

Estos juegos de video generan entornos virtuales en donde el jugador/usuario podrá controlar personajes o situaciones para llegar a un objetivo dentro de determinadas reglas programadas.

3.1. PLATAFORMAS

Según la investigación realizada por Alejandro Adrián Iglesias la industria de los videojuegos se divide en aquellos que se especializan en el hardware y los que se encargan del software. Los primeros son los encargados de la producción de las plataformas siendo los soportes por los que se ejecutarán los videojuegos. Los segundos son aquellos que se encargan de producir los videojuegos que se ejecutarán en dichas plataformas en donde a veces ocurre que una empresa puede ser productor de hardware y software a la vez como se verá más adelante. A los fines del capítulo se dará una breve explicación de los soportes utilizados en la industria, que de ahora en más llamaremos *plataformas*:

3.1.1. Consolas: son sistemas electrónicos que conforman el hardware dedicado a la ejecución de los videojuegos por lo general van conectados a una pantalla o dispositivo de salida que devuelve la imagen y sonido. Encontramos de diferentes tipos:

- Consolas de Sobremesa son aquellas que tienen dimensiones importantes y necesitan una fuente de alimentación fija como un enchufe. Se caracterizan por poseer mejor funcionalidad y gráficos, ejemplos de ellas son Xbox, Wii de Nintendo, PlayStation.
- Consolas Portátiles: son aquellas que tienen un tamaño más reducido que las anteriores y además poseen una fuente de alimentación con baterías recargables además de tener la ventaja de que se pueden transportar y utilizar en cualquier lugar. Ejemplos de ellas son la Nintendo DS, PlayStation Portable, PlayStation Vita.

3.1.2. Computadora o PC: son multimedia y su función principal no es solo ejecutar videojuegos, pueden utilizarse para juegos en línea, juegos que se descargan desde internet o por el uso de dispositivos de almacenamiento.

3.1.3. Dispositivos Móviles: son los celulares y tablets inteligentes que permiten descargar diversas aplicaciones pagas y/o gratuitas a través de, por ejemplo, Google Play con dispositivos que tengan Android y AppStore para aquellos con iOS. Los dispositivos móviles actualmente son los más utilizados y llegan a un mayor número de personas.

3.2. CLASIFICACIÓN DE VIDEOJUEGOS

Un género de videojuego es aquel que agrupan los juegos que comparten características comunes. Existen una gran variedad de títulos con diversas temáticas, jugabilidad, experiencia de juego que genera que se clasifiquen los juegos de acuerdo a ciertas características, pero ocurre que medida que se producen nuevos juegos, éstos comparte características con varios géneros lo que hace que clasificar los videojuegos sea complejo. Se puede identificar dos clasificaciones, una por el tipo de hardware referido a las plataformas utilizadas la cual ha sido explicado en apartado anterior. Por otro lado encontramos una clasificación que corresponde a la temática de juego, el contenido, la jugabilidad y experiencia (Rodríguez, Elena, 2002). En función de esto nos enfocaremos a los videojuegos nombrados en la segunda clasificación que llamaremos según el “género” haciendo referencia a la temática del juego como identifica el autor Apperley, Thomas H. (2006):

3.2.1. Clasificación según el Género

Se agrupan los títulos según la mecánica de juego y análisis de su contenido, entre los que se encuentran:

- Videojuegos de Estrategia: son aquellos en los que el jugador debe hacer uso del ingenio, la inteligencia y la planificación para superar los diferentes objetivos. Existen varios subgéneros de este tipo de videojuego, entre los más importantes se encuentran los videojuegos de estrategia en tiempo real (RTS por sus siglas en inglés) y los de estrategia por turnos. En los RTS el tiempo transcurre de manera continua y están desarrollados para que el usuario juegue de manera rápida y dinámica, no hay un planeamiento pausado de las decisiones a tomar sino que más bien se debe pensar y jugar rápidamente. Algunos ejemplos de los RTS son Age of Empires y Warcraft.



Por otro lado, en los videojuegos de estrategia por turnos el jugador puede planear las decisiones a tomar ya que el videojuego transcurre en un tiempo pausado en el que cada jugador realiza su jugada por turnos, un ejemplo de éste es Danger Dungeon.



(Age of Empires, 1997)

- Videojuegos de Acción: son aquellos que se desenvuelven en un ambiente de combate o superación de obstáculos y peligros, para lo cual el jugador utiliza armas o habilidades de combate y requiere tanto de buenos reflejos como de precisión al momento de acertar en el objetivo. Existen varios subgéneros entre los que se encuentran los videojuegos de lucha, de arcade, plataformas y los juegos de acción en primera persona (FPS por sus siglas en inglés). Ejemplos de este género son Street Fighter como juego de lucha y Doom como juego FPS.

- Videojuegos de Simulación: son aquellos que recrean situaciones de la vida real en donde el jugador toma el control de lo que va ocurriendo. Los subgéneros de este tipo de juegos son los de simulación de vehículos, de construcción y simulación de vida como por ejemplo Need for Speed, Minecraft, The Sims.



(The Sims, 2004)

- Videojuegos de Disparos: conocidos como shooters, son aquellos en donde el jugador utiliza armas para enfrentar los diferentes obstáculos. Algunos autores lo consideran como otro tipo de los videojuegos de acción. Pueden ser juegos de disparos en primera o en tercera persona. Ejemplos de éstos son Call of Duty o Fortnite.



(Fortnite, 2017)



- Videojuegos de Rol o RPG: se caracterizan por la interacción con un personaje, una historia narrada y el desarrollo del personaje a medida que la historia avanza por medio de la adquisición de habilidades y experiencia. Existen varios subgéneros pero el que destaca es el subgénero de videojuegos MMORPG (videojuegos de rol multijugador masivo en línea). Podemos encontrar los siguientes ejemplos: Star War Galaxies, World of Warcraft, The Witcher, Pokémon.
- Videojuegos de Aventuras: son aquellos en los que el jugador tiene que investigar, explorar y resolver rompecabezas o incógnitas por medio del control de un personaje donde se prioriza la narración de la historia. Los juegos de aventura clásicos eran textuales es decir que el jugador por medio del teclado introducía órdenes al personaje, mientras se explora el territorio. Por otro lado se encuentran las aventuras gráficas en donde la diferencia con los juegos de aventuras convencionales está en que el jugador interactúa con el personaje por medio del cursor para moverlo y realizar distintas acciones. Algunos ejemplos son Zork como juego de aventura convencional y como aventura gráfica encontramos a los juegos Indiana Jones and the fate of Atlantis y Chronicle of Innsmouth: Mountains of Madness.

Como se mencionó anteriormente existen diversas clasificaciones de videojuegos por lo que no es posible tomar una clasificación como representativa de todos los juegos, ya que al ser una industria caracterizada por la innovación, siempre se generan nuevos géneros o videojuegos que están incluidos en más de uno. La clasificación anterior se tomó como una de las más utilizadas, a los efectos del trabajo incluiremos otros tipos de videojuegos que utilizan ciertas mecánicas de los juegos incluidos en la clasificación anterior, pero con características distintivas que hace que se incluyan en otros tipos de juegos. Al consultar en el Diccionario del videojuego entontáramos los siguientes tipos:

- Videojuego Multijugador: son aquellos producidos para que puedan jugar más de un usuario de manera simultánea en una misma partida, pudiendo jugar de manera colaborativa o competitiva. Una variable importante son los juegos multijugador masivos online (MMO) que tiene la característica que se pueden conectar a un mundo virtual varios jugadores a través de Internet como el juego Counter Strike, también encontramos las variables de juegos de rol multijugador masivo online (MMORPG), y los juegos multijugador masivo de



estrategia en tiempo real (MMORTS), (Gonzalez Romero, Nadya, Salazar Sierra, Adriana, Velásquez Parrilla, Alcides, 2009)

- Videojuego Casual: dirigido a jugadores casuales en donde el juego se caracteriza por tener reglas simples y no requieren de la dedicación de tiempo a largo plazo del jugador. Pueden ser de cualquier mecánica de juego y pueden estar clasificados dentro de cualquier otro género. Pueden ser videojuegos de trivia y conocimiento, videojuegos de puzzle (Tausend, 2006).
- Videojuego en sociales: son aquellos que se juegan por medio de las redes sociales. Pueden ser juegos con distintas temáticas y mecánicas de juego, pero por lo general se producen juegos casuales. Ejemplos: FarmVille y Pet Rescue. (Esnaloa Horacek, Graciela Alicia, Levis, Diego, 2009).
- Videojuegos Educativos: aquellos juegos producidos con el objetivo de que el jugador aprenda sobre varios temas, éstos pueden ser de cualquier género. Ejemplo: GCompris, Minecraft Edu, Simcity Edu. (Gonzalez Tardón, Carlos, 2014)
- Videojuegos Publicitarios: conocidos como adverggame, son los videojuegos creados para promocionar una marca, una empresa o una idea Gonzalez Tardón, Carlos, 2014).
- Videojuegos Indie: son aquellos juegos producidos por un individuo o un grupo de personas que no cuentan con el apoyo financiero del inversor o publisher. Se caracterizan por ser de un alto grado de creatividad e innovación y al no contar con la ayuda para la distribución física de los juegos, basan su distribución en medios o tiendas digitales. Por ejemplo, Cuphead, Braid, Fez y Super Meat Boy.

3.3.TIPO DE JUGADORES

Existen tantos tipos de jugadores como tipos de juegos existentes por lo que a los fines del trabajo nos enfocaremos en tres tipos de jugadores que al consultar en el Diccionario de los Videojuegos encontramos:

- . Casual: es aquel jugador con un interés esporádico a los videojuegos y no dedica tiempo ni compromiso en los mismos. Por lo general juegan a intervalos, prefiriendo juegos que pueda interrumpir sin comprometer el avance del mismo, por lo que prefieren juegos con mecánicas simples, dentro de los cuales

encontramos los juegos sociales y casuales. Los juegos los ven como un medio de entretenimiento para sus tiempos de ocio.

- Gamer: son aquellos que a diferencia de los jugadores casuales, invierten gran cantidad de tiempo y compromiso en los videojuegos. Buscan aquellos títulos que se caractericen por una dificultad alta, buscan mejorar sus habilidades y obtener las mejores puntuaciones. Suelen experimentar juegos de diversos géneros y también utilizan distintas plataformas.
- Profesionales: jugador experimentado que puede estar patrocinado por una marca y participa de torneos o eSport lucrando a través de éstos. También podemos encontrar aquellos jugadores en donde las desarrolladoras de videojuegos los captan para que prueben los nuevos títulos y dando una retroalimentación acerca del desempeño del juego, como es el caso de los youtubers y gamers.

3.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN VIDEOJUEGO

El desarrollo de un videojuego va desde la generación de la idea hasta la comercialización del juego que sucede en distintas etapas, para el cual se necesitan de distintas disciplinas y el trabajo conjunto de programadores, diseñadores, animadores, músicos y líderes de proyecto.

Cuando se desarrolla un videojuego se debe tener en cuenta distintos factores; como el género, el tipo, a qué público va dirigido; que nos van servir para entender las dimensiones del proyecto y determinar el tiempo en el cual se llevará a cabo, entendiendo que éste puede llevar un tiempo de producción de meses a varios años.

Existen diversos modelos para la generación de nuevos productos y a su vez existen variados modelos para la creación de un videojuego entre los cuales se hará énfasis en dos modelos muy utilizados en la industria: Game Waterfall Process (GWP) y Scrum (Proceso de Desarrollo para Videojuegos, Instituto de Ingeniería y Tecnología. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2010)

3.4.1. PROCESO EN CASCADA O GAME WATERFALL PROCESS

Es uno de los métodos más utilizados en la industria siendo una adaptación del proceso de cascada que se utiliza en la ingeniería de software, el cual consiste en el desarrollo secuencial por medio de fases bien determinadas que incluyen la concepción, iniciación, análisis, diseño construcción y pruebas.

Se caracteriza por la forma secuencial del desarrollo en donde para pasar a la siguiente etapa es necesario haber terminado la etapa anterior, por lo que si existe algún error en alguna de las etapas debe volver a la etapa anterior para corregirlo haciendo que el producto final se demore más de lo esperado.

Otro punto importante a diferencia de los otros métodos es que suele ser menos eficaz ante los cambios ya que el producto resultante no se demuestra al cliente hasta que esté en un estado avanzado de desarrollo lo que puede generar ciertos problemas si el cliente no está de acuerdo con ciertas características del producto, generando que se retomen ciertas etapas del proceso (Stella Maris Massa, Gustavo Alfredo Bacino, 2017).

Este tipo de modelos se suele utilizar cuando el problema sea perfectamente conocido, el equipo cuente con la experiencia en desarrollo de software y el cliente conozca a la perfección los requisitos y lo que desea (Marisa Haderne, 2013).

3.4.2. PROCESO DE DESARROLLO CON LA MODALIDAD DE SCRUM

Es un método interactivo en el que se trabaja de manera colaborativa en equipos para alcanzar el mejor resultado de un proyecto, siendo el objetivo principal el de involucrar al equipo en todo el proceso de desarrollo y fomentar e incentivar la participación de usuarios para recibir una retroalimentación del juego dentro del ciclo productivo. Esto permite que a partir del feedback del usuario, el equipo puede mejorar y completar el producto para las siguientes interacciones con el usuario (Stella Maris Massa, Gustavo Alfredo Bacino, 2017).

Este método es mucho más flexible a los cambios ya que al realizar entregas parciales del producto final a los usuarios se genera una retroalimentación de los mismos, haciendo que el equipo realice las mejoras correspondientes sin retrasarse en el tiempo estimado.

El Scrum por lo general es un método utilizado para proyectos que se desenvuelven en entornos complejos, para los cuales se debe responder de forma proactiva y rápida, y donde se necesita una capacidad de adaptación a los cambios, priorizando la innovación, competitividad y productividad.

Es importante resaltar que en este modelo tanto la responsabilidad como el éxito es del equipo, que el cliente está informado todo el tiempo de las mejoras del producto y que por tanto se priorizan las mejoras constantes del producto.

Para la implementación del modelo es necesario determinar dos aspectos fundamentales: los “Sprint” y los Roles del equipo (Morales Urrutia Gerardo Abraham, Nava López Claudia Esther, Fernández Martínez Luis Felipe, y Mirsha Aarón Rey Corral, Aarón Rey Corral, 2010).

Los Sprint son los ciclos o iteraciones que se van a producir dentro del proyecto, en donde en cada sprint el equipo entrega el resultado del ciclo de trabajo al cliente para que el mismo este en conocimiento del producto que se va desarrollando

Por otro lado los roles del equipo son el Product Owner encargado de la interacción constante con el cliente además de ser el responsable de asegurarse que se estén cumpliendo las tareas establecidas en el documento del proyecto. En segundo lugar encontramos al Spint Master que sería el líder del equipo quien coordinaría a las personas para que se cumpla la meta o sprint. En tercer lugar encontramos al equipo de desarrollo multifuncional que puede estar compuesto por 5 a 10 personas (Morales Urrutia Gerardo Abraham et al.2010).

Habiendo aclarado los aspectos importantes del método, podemos mencionar las etapas del proceso productivo:

- *Preproducción:* Esta etapa abarca la concepción de la idea del juego hasta la planificación del proyecto, en donde se elabora un documento de diseño que contempla primeramente la idea del juego y el detalle de la propuesta, para luego ser analizado por todo el equipo para su aprobación y pasar a desarrollar la planificación de la producción del juego que dejará asentado en el documento de producción. Se determinan los roles del equipo.
- *Producción:* Por medio de los documentos determinados en la etapa anterior se lleva a cabo la producción y es en donde se van a generar las interacciones con los usuarios para permitir las mejoras. La etapa comienza con el desarrollo de las tareas para ir cumpliendo con las diferentes metas o “sprint” que luego se irán mejorando en función de la retroalimentación recibida. La etapa de producción es la más larga del proyecto y, dependiendo del videojuego, puede durar meses o años. El objetivo principal de esta etapa es lograr la versión final del videojuego o un prototipo de juego para mejorar de manera gradual (Mínimum Viable Product o MVP). Se realizan las actividades de ilustración,



animación y diseño de personajes, programación, música y sonido, las cuales fueron determinadas en la etapa de planificación y van a estar dirigidas por el líder de proyecto (Sprint Master) y el Product Owner.

- *Postproducción:* Es la etapa en donde se presenta el producto final y se llevan a cabo las actividades de mantenimiento. Una vez obtenido el producto final es momento de publicar el videojuego, el cual depende del tipo de videojuego y plataforma para el cual fue desarrollado ya que determinará si se publicará en tiendas virtuales o físicas. En esta etapa se produce también las actividades de marketing para promocionar el videojuego, que, junto con la distribución, dependen de los recursos que tienen los desarrolladores para destinar a estas actividades, y pueden ser realizadas por empresas especialistas o publisher.

CONCLUSIONES

Los videojuegos no son solo juegos destinados a entretener niños y adolescentes, tampoco cumplen únicamente el objetivo de entretener sino que como se ha demostrado tienen un gran impacto en las formas de comunicar, enseñar y aprender por medio de la diversión. El desarrollo de la industria demuestra que aún es joven y que está estrechamente relacionada con las nuevas tecnologías que permiten una mejor experiencia de juego.

Entender que son los videojuegos, los géneros, plataformas y la evolución que se ha experimentado en los últimos años permitirá entender el funcionamiento de la industria así como también los modelos de negocios existentes y las oportunidades que ofrece el sector.



CAPÍTULO II: LA EMPRESA



En el capítulo se desarrollarán los principales aspectos de la empresa bajo estudio en donde se realizará un informe sobre los hitos más importantes de la historia de la desarrolladora, pasando luego a detallar la Visión, Misión y Valores principales de la misma. Como último aspecto se detallarán los aspectos de la Estructura y la forma en la que se lleva a cabo el trabajo de los proyectos de la empresa.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Es una desarrolladora de videojuegos indie y prestadora de servicios audiovisuales creada en el año 2018, se encuentra ubicada en la calle Laprida al 1697, Godoy Cruz.

Ofrecen videojuegos dirigido a personas de distintas edades de ambos sexos que eligen entretenerse y divertirse. Presentan una forma de trabajo por proyecto en donde desarrollan un producto único para un cliente específico ya sea un videojuego, realidad aumentada, servicios de animación y modelado 3D. Con una propuesta innovadora y creativa buscan obtener una participación cada vez mayor en el sector como así también ayudar a contribuir al desarrollo del mismo para impulsar la industria.

La idea surge cuando tres amigos deciden realizar un videojuego antes de terminar el último año de la Tecnicatura en Desarrollo de Videojuegos de la Universidad de Mendoza, y por medio de la generación de ideas se logra plantear el proyecto de un videojuego para dispositivos móviles llamado Hard Date que consiste en que el usuario se pone él, en papel de un mago que debía rescatar a su novia y para esto debía atravesar un laberinto que iba a estar custodiado por un jardinero-hombre lobo.

El videojuego se presentaba como un proyecto ambicioso que llevaría tiempo el desarrollarlo por completo, por lo que cuando decidieron presentarse al Hackaton que se iba a desarrollar en la Nave Cultural presentaron un videojuego distinto.

El Hackaton es un evento que consiste en la presentación y desarrollo de ideas con una temática determinada para distintas categorías (aplicaciones, páginas web, videojuegos, etc) por un período de dos días. La temática del año en el que se presentaron consiste en generar ideas para la Economía Naranja.

Para el evento presentaron un videojuego desarrollado en un periodo de dos semanas llamado Startup que plantea una temática parecida al juego de mesa Monopoly en la que cada jugador compite siendo parte de cada industria naranja de la Provincia. La presentación del juego les permitió llegar al primer puesto, ganando una capacitación y asesoría con Campus Olegario, siendo este último un espacio de coworking especialmente desarrollado para emprendedores tecnológicos, en donde se trabaja de manera conjunta con desarrolladores, incubadoras e inversionistas.

Luego del desarrollo del juego se unieron cuatro integrantes más, el equipo ahora contaba con dos programadores, un artista 3D y un gamedesign, más tarde se uniría un musicalizador, formando así Krack'n See que recibe su nombre por un juego de palabras en inglés: Krack de romper y See de ver, qué significa romper con lo establecido y ver más allá dando paso a la creatividad e innovación.

Como desarrolladora se hicieron socios del Clúster Film Andes una asociación sin fines de lucro que tiene el objetivo de impulsar y desarrollar las Industrias Creativas de la provincia entre las que se encuentra el cine, las artes audiovisuales, el turismo y los Videojuegos. Por otro lado la empresa se hizo socio de la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentina (ADVA) primera asociación de desarrolladores de videojuego creada en el año 2004 con el principal objetivo de incentivar el crecimiento de la industria en el país y creadores del Evento de Videojuegos de Argentina (EVA).

La empresa participó en los proyectos de financiación de Film Andes, así como también del evento Mendoza Supernova organizada por la Legislatura de Mendoza y el Ente Turismo Mendoza, dicho evento buscaba potenciar el turismo en la provincia por medio de la innovación y transformación digital en donde presentaron la el primer adverggame de la empresa como forma de promocionar la industria cultural de Mendoza.

En el juego el usuario es un Runner que tiene que pasar diferentes obstáculos en la calle Arístides mientras va recolectando monedas. Se puede observar que está presente la marca del

bar así como también está presente la promoción de una de las calles más turísticas de la Provincia. Con la presentación del proyecto ganaron un cheque financiado por la Legislatura de Mendoza para continuar con las actividades de la desarrolladora.

Actualmente se encuentran enfocados en varios proyectos, el más reciente es un proyecto presentado para la Bodega Las Arcas de Tolombón para su línea de vinos “Siete Vacas” que consiste en desarrollar una experiencia interactiva por medio de la realidad aumentada para dispositivos móviles, especialmente diseñada para eventos y exposiciones, con la particularidad de que toda la experiencia gira alrededor de las etiquetas de las botellas de la bodega.

Por otro lado, se encuentra en desarrollo el proyecto del videojuego “Altare” un Roguelike o videojuego de calabozos que consiste en un juego de rol con escenarios divididos por mazmorras con sistemas de casillas, basados en turnos y con la muerte permanente del personaje del jugador. Está siendo desarrollado para jugarse en PC y/o móvil y la diferencia principal es que la modalidad de juego planteada de forma cooperativa, pudiendo jugarse de manera online o local.

2. VISIÓN

La visión es el proyecto a futuro, lo que aspira ser la empresa por lo que determina la imagen de la organización y cómo quiere ser vista a largo plazo. Incluye los valores que hacen la esencia de la organización y la conducen a esa imagen proyectada (Robinns y Coulter, 2014). Responde a las preguntas: ¿Que aspiramos a ser?, ¿Cómo queremos que los demás nos vean?

“Ser conocidos como desarrolladores de entretenimiento de calidad que generen una experiencia única y divertida”

3. MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa y según Robinns es “*una declaración de amplio espectro en donde se especifica cual es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran*” (Robinns y Coulter, 2014)

La misión determina la dirección de la empresa y el propósito general de la misma. Es una declaración de principios que determinan el objetivo general de la empresa. Responde a las

preguntas: ¿Para qué existe la empresa?, ¿A qué se dedica la empresa?, ¿Que hace la Organización?

La misión de Krack'n See es:

“Ofrecemos videojuegos de calidad y creativos que con el objetivo de entretener y divertir a las personas”.

En los próximos capítulos se retomarán los conceptos de visión y misión cuando se establezca la planeación estratégica.

4. VALORES

Representan los principios esenciales y perdurables de una empresa así como también un conjunto de principios que guían las operaciones y decisiones que rigen el día a día de la organización.

En la desarrolladora se definen los siguientes valores:

- Innovación y Creatividad para ofrecer videojuegos que impacten en la sociedad
- Trabajo en equipo incentivando el compañerismo y la colaboración guiados por la pasión a los videojuegos
- Capacitación constante para aprender cómo se puede mejorar en nuestro trabajo
- Buen ambiente de trabajo, respetando la tarea de cada integrante y los plazos de los trabajos e incentivando el compromiso en un ambiente armonioso.

5. ESTRUCTURA

Para Henry Mintzberg la estructura es *“la suma total de las formas en la que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”* entendiendo a la estructura como la articulación de recursos con los que cuenta una organización y que son necesarios para cumplir los objetivos establecidos.

La estructura de una organización es la disposición formal de los puestos de trabajo representada gráficamente por medio del organigrama (Robinns, 2014), está compuesta por

- Especialización laboral: consiste en dividir las actividades en tareas específicas para distintos puestos de trabajo.



- Departamentalización: consiste en agrupar ciertas actividades laborales en un área de trabajo delimitada, según ciertos criterios determinados.
- Cadena de mando: es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos.
- Alcance de control: cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia.
- Centralización y descentralización: el primero es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización, y el segundo es que los empleados tienen mayor poder para realizar aportes en la toma de decisiones.
- Formalización: nivel de estandarización de los puestos de trabajo de una organización y el grado en el que el comportamiento de los empleados está determinado por reglas y procedimientos.

Las decisiones que se tomen acerca de la modificación de la estructura y sus componentes se llevan a cabo por medio del diseño organizacional.

Dentro del diseño organizacional podemos encontrar dos formas de estructuras que dentro de las cuales varían todas las estructuras organizacionales, es importante tener en cuenta el tipo de estructura ya que sus componentes son distintos y por tanto, las decisiones sobre ellas deben ser tomadas teniendo en cuenta sobre qué estructura se trata.

Encontramos por un lado la estructura mecanicista o burocrática que va a tener un diseño organizacional más rígido y estrechamente controlado en donde la estructura va a estar caracterizada por una alta especialización, departamentalización rígida, una cadena de mando clara, con tramos de control limitados, centralización y una alta formalización del trabajo. Este tipo de estructuras se ve favorecido en empresas que operan en ambientes simples y estables ya que el mismo no requiere que realicen cambios en la estructura para seguir operando.

Por otro lado, encontramos la estructura orgánica que es altamente adaptativa y flexible cuyos componentes se caracterizan por equipos interfuncionales e interjerárquicos, existe un libre flujo de información, tramos de control mucho más amplios, con una descentralización y una baja formalización del trabajo. Las empresas que operan en ambientes complejos, hostiles y dinámicos van a servirse de este tipo de estructura ya que la misma les va a permitir reorganizarse y responder ante los cambios constantes del entorno.

Estas estructuras representan dos polos opuestos, y como se mencionó anteriormente, podemos encontrar diferentes estructuras organizacionales que van a tener distintos grados de organización mecánica u orgánica. Mintzberg identificó y analizó cinco tipos de configuraciones organizacionales donde se ven reflejadas las estructuras con distintos elementos y mecanismos de coordinación necesarios para articular los recursos y cumplir los objetivos. Se identifican:

- . *Estructura Simple*: se caracteriza por ser una estructura poco elaborada y joven, opera en ambientes simples y dinámicos.
- . *Estructura Mecánica*: caracterizada por una estructura burocrática con altos grados de estandarización y formalización.
- . *Burocracia Profesional*: configuración caracterizada por contratar especialistas capacitados que poseen el control de su propio trabajo.
- . *Forma Divisional*: estructura caracterizada por la agrupación de mercado de las distintas unidades de negocio.
- . *Adhocracia*: estructura más orgánica donde se agrupan equipos de trabajo para desarrollar un proyecto específico.

A los fines de este trabajo nos enfocaremos en la configuración de la Adhocracia debido a que es la que más se ajusta a la empresa bajo estudio.

La Adhocracia se encuentra en empresas jóvenes, sofisticadas, modernas y con una gran capacidad de innovación que las distinguen de las demás configuraciones, pueden variar su tamaño dependiendo de la empresa. Se caracterizan por trabajar con distintos equipos multidisciplinarios para el desarrollo de un proyecto de innovación que requiera la organización. Existe una jerarquía determinada con la diferencia de que el poder de decisión está distribuido en todos los niveles. La coordinación del trabajo se logra por el simple proceso de comunicación informal y el control del trabajo va a estar bajo las personas que lo efectúan (Mintzberg, 2001).

Existen dos tipos de adhocracias; la Operativa que es aquella que realiza proyecto en función a un cliente específico, y la Administrativa que es aquella que realiza proyectos para servirse a sí misma.

En la desarrolladora se presenta la configuración de la Adhocracia y del tipo Operativa porque por un lado se observa que tanto el comportamiento como los puestos de trabajo no están formalizados por lo tanto es una estructura más orgánica. La forma de trabajo es por medio de la creación de grupos multidisciplinarios que se organizan en función del proyecto a desarrollar

y los procesos de toma de decisiones, así como también el flujo de información se dan de manera informal.

Por otro lado, al investigar la empresa los integrantes decían que no tenían estructura jerárquica porque la misma fue planteada con la idea que todos los integrantes fueran socios y por tanto, todos podían opinar y tomar decisiones acerca de los proyectos a desarrollar, pero al momento de organizar el trabajo se presenta cierta estructura matricial que favorece el trabajo por equipos en función del proyecto a desarrollar.

Por último, encontramos que la desarrolladora es una empresa joven que opera en un sector complejo y dinámico que va cambiando conforme a los cambios tecnológicos y la innovación está presente debido a la actividad de la misma, que se basa en producir siempre productos nuevos y únicos que se ofrecen al mercado.

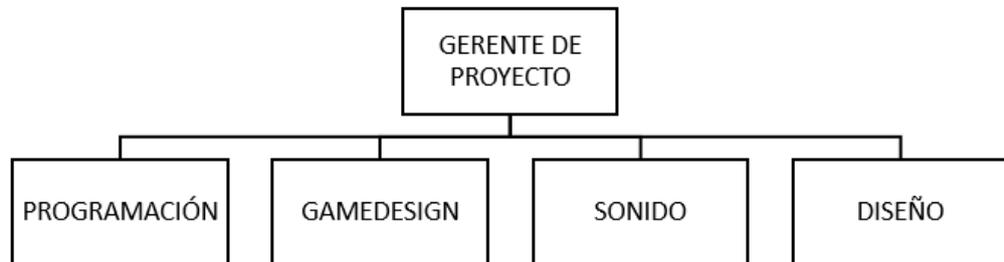
5.1. ORGANIGRAMA

Robins define al organigrama como *“representación simplificada y visual de la estructura formal de la organización”* (Robins y Coulter, 2014).

Como se mencionó anteriormente la desarrolladora organiza el trabajo por proyecto, por lo que cada uno de ellos cuenta con el líder de proyecto, los gerentes de área y el equipo de trabajo, es decir que trabajan por medio de una estructura matricial.

En la empresa se distingue al gerente de proyecto que en este caso particular es la persona que toma el rol de enlace con el entorno ya que se encarga de buscar clientes, publisher y generar una red de contacto. En cuanto a la dirección de la empresa generalmente va a estar determinada por los tres socios principales (uno de los cuales hace el rol de enlace), por otro lado, al momento de innovar en los proyectos que se toman el poder se ve distribuido entre todos los miembros de la desarrolladora.

Figura N°1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa.

Encontramos que las áreas principales son:

- Programación: cuenta con tres programadores quienes se encargan de ensamblar la estructura del videojuego que se esté desarrollando.
- Diseño: se encuentran dos diseñadores 3D y son los encargados de los gráficos y de la animación del videojuego.
- Gamedesign: está ocupado por una sola persona quien se encarga de desarrollar la historia, dificultades y diseño de niveles con los que va a contar cada videojuego.
- Sonido: en esta área encontramos a una persona encargada de la música y los sonidos que van a estar incluidos en los distintos juegos.
- Gerente de Proyecto: encargada de dirigir los proyectos de la desarrolladora quien va a fijar las tareas a cumplir en un tiempo determinado y de cuidar la coordinación de los trabajos entre las áreas. También suele ser la persona que toma el rol de enlace para con el entorno ya que se encarga de buscar proyectos y contactos.

CONCLUSIONES

Encontramos a la desarrolladora como una empresa joven con una fuerte motivación para crear contenido único e innovador, con integrantes de distintas disciplinas con conocimiento en de la industria y del desarrollo de videojuegos. La empresa se muestra con puntos fuertes a su favor que hacen que se destaque dentro del sector, pero como se desarrolló

aún faltaba definir ciertos aspectos del negocio, los cuales se detallarán en los próximos capítulos.

El objetivo del desarrollo del capítulo orientado a la empresa es que servirá de base para conocer los aspectos internos de la misma que servirán para determinar las estrategias generales y de marketing a seguir.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El capítulo está orientado a la industria del videojuego, es decir se enfocará en las principales variables, como está compuesto y los modelos de negocios que se presentan en la industria.

Se repasarán los principales mercados de los videojuegos alrededor del mundo para luego analizar con mayor detenimiento la industria en Argentina y en Mendoza.

1. INDUSTRIA GLOBAL DE LOS VIDEOJUEGOS

Según el informe de Newzoo, una de las principales consultoras que realizan informes anuales sobre la situación de la industria del videojuego, se resaltó en el último Global Game Market 2019 que a lo largo de la historia la industria se ha caracterizado por su gran crecimiento en tan poco tiempo a tal punto que actualmente ha llegado a superar a la industria del cine y la música juntas, facturando 152 mil millones en 2019, 9.6% más que el año anterior.

Es uno de los sectores con una gran oferta laboral que requiere profesionales de distintas áreas como especialistas en programación, diseño, creación visual y música, esto genera a su vez que la industria tome relevancia porque los videojuegos ya no son considerados únicamente como ocio y un espacio destinado a niños, sino que hay todo un proceso de desarrollo que requiere distintas disciplinas para su producción y que concluye con un producto único y creativo que se ofrece a un mercado cada vez más grande que abarca distintas edades y géneros y que también influye en otros sectores e industrias, lo que hace que se analice su impacto económico, social y cultural.

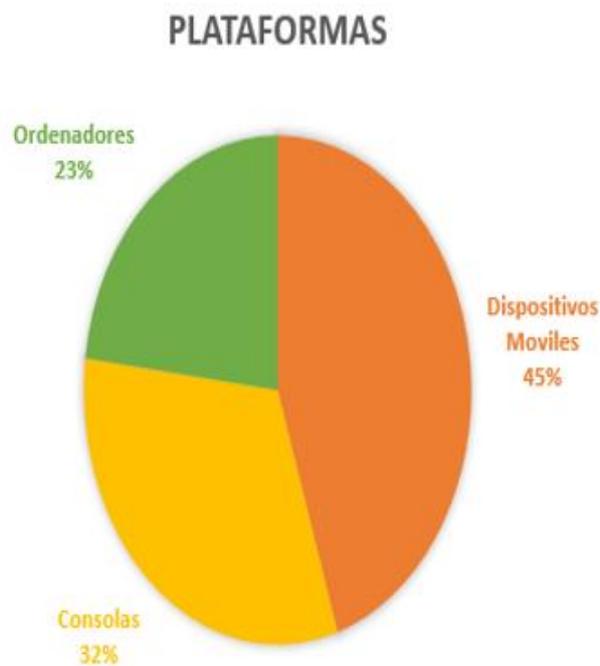
El crecimiento de la industria se ve impulsado por los avances tecnológicos y esto queda evidenciado a lo largo de la historia de la industria, que en un principio se utilizaban las máquinas arcade como medio preferido para los videojuegos, y luego por éstos mismos avances se llega actualmente a las PC, consolas, dispositivos móviles como plataformas utilizables, además que se puede acceder a juegos online por medio de cualquier dispositivo que utilice internet.

A lo largo del capítulo se irá analizando los elementos que componen la industria, así como también la información económica, los modelos de negocios utilizados y las tendencias del mercado que nos va a permitir entender el funcionamiento de la industria.

1.2. PLATAFORMAS

Dentro de la industria existen tres plataformas utilizadas para la ejecución de los videojuegos, como se mencionó en el Capítulo I, encontramos a las Consolas, los ordenadores o PC y los dispositivos móviles, el siguiente gráfico demuestra cómo está compuesta actualmente la industria del videojuego.

Figura N°2: Plataformas



Fuente: Global Game Market, Newzoo, 2019

Existe una participación mayoritaria de los dispositivos móviles que representan el 45% del mercado total en términos de facturación y crece anualmente un 10,2%. Este segmento incluye a las tablet con 9% y a los smartphone con un 36% de participación. El enorme crecimiento de este segmento se explica en parte porque ha crecido la cantidad de dispositivos

móviles en manos del público en general, un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, explicado por los avances tecnológicos y la infraestructura necesaria (Newzoo, 2019).

Encontramos entonces que se genera todo un nuevo segmento en donde cada vez más personas de distintas edades y géneros acceden a videojuegos por medio de sus celulares o tablet con la posibilidad de poder jugar en cualquier momento del día y en cualquier lugar.

Por otro lado, también podemos decir que el éxito de los juegos móviles se explica por el modelo de negocio que en su mayoría aplican, el llamado F2P o juegos free-to-play en donde los usuarios pueden acceder a una cantidad enorme de títulos de manera gratuita por medio de las App Store y una vez descargados se pueden realizar microtransacciones dentro de los juegos.

Podemos encontrar a las empresas King Digital Entertainment con juegos como Bubble Witch, Candy Crush, Farm Heroes y Pet Rescue, por otro lado esta Supercell empresa finlandesa de desarrollo de juegos móviles entre los que se encuentran Brawl Stars, Clash Royale, Clash of Clans, esta empresa actualmente es propiedad de la empresa Tencent, una multinacional China que a su vez es propietaria de otros estudios de desarrollo de videojuego y actualmente es la empresa que más factura en la industria del videojuego con un total de \$13,750 millones de dólares según el último ranking realizado por Newzoo.

En cuanto a los juegos de Consola éstos representan el 32% del total de mercado con una facturación de 47,9 mil millones y con un crecimiento del 13,4% superando a los juegos móviles en cuanto al crecimiento debido principalmente por la falta de nuevos juegos exitosos así como también las regulaciones impuestas a los juegos móviles en China, principal consumidor de los mismos a esto se le agrega que sigue el impacto de las últimas consolas lanzadas al mercado como Nintendo Switch, PlayStation 4 Pro de 1TB, Xbox One X de 1TB y existe una gran expectativa por la próxima generación de consolas que impulsan el crecimiento en este segmento. Actualmente las empresas que se disputan el mercado de consolas son Sony quien lidera el mercado con un total de \$12,480 millones de dólares facturados en el año 2019, le sigue Microsoft y por último Nintendo.

Para el segmento de los ordenadores o PC la participación en el mercado fue de 23% con una estimación de crecimiento 4%, si bien es una perspectiva de crecimiento más lento que los anteriores se destacan como fuente de innovación y como plataforma más potente para distintos juegos.

1.3. MODELOS DE NEGOCIOS

Los modelos de negocios han ido evolucionando en función del crecimiento de la industria que como se mencionó anteriormente ésta estaba influenciada por los avances tecnológicos.

La investigación realizada por Milena Trenta para su tesis doctoral indica que en un comienzo los videojuegos se comercializaban por medio de las máquinas arcade (incluye el hardware y el software) que se vendían y los compradores los colocaban en espacios concurridos por el público y a cambio recibían una renta por el uso de parte de los jugadores. Luego con la introducción de las consolas familiares los videojuegos se comercializaban por medio de los cartuchos, y así a medida que se introducían mejoras tecnológicas, los modelos de negocio iban cambiando hasta llegar a lo que conocemos hoy en día con la distribución física, digital y las nuevas formas de comercializar el videojuego.

La distribución física de videojuegos corresponde al modelo de negocio tradicional en donde el soporte del software es a través de algún medio físico como los cartuchos, CD, DVD, Blu-Ray, este tipo de negocio es empleado principalmente por las empresas que venden consolas quienes luego se encargan de la distribución por medio de acuerdos con otras empresas quienes se encargaron de distribuir y poner a la venta los videojuegos en las tiendas especializadas.

Este tipo de modelo de negocio es del más arriesgado debido a que para llevarlo a cabo se necesita de un gran capital a invertir para las actividades de desarrollo, promoción y marketing del nuevo juego, además de que la obsolescencia del juego es cada vez mayor por la demanda de más y nuevos títulos por parte de un público exigente.

Por otro lado, con la expansión de internet comenzó a surgir la distribución digital que presentaba ventajas contra la distribución tradicional con la gran disminución de los costos que implica la distribución física de los productos. En este tipo de modelo de negocio el soporte del software está en formato digital y es descargable por medio de internet mediante el pago del juego a las tiendas virtuales.

Este tipo de modelo de negocio revolucionó la forma de vender juegos en las plataformas de consola y PC, y muchas de las empresas desarrolladoras de videojuegos y de hardware tienen sus propias tiendas virtuales como Xbox Live Marketplace, PlayStation Store, Origin de Electronic Arts (EA), Epic Game Store y Steam de Valve que es una de las tiendas virtuales más utilizadas tanto para la compra como para la publicación de juegos por parte de una gran cantidad de desarrolladores, entre ellos desarrolladores independientes tal es así que en 2018 sumo 9.300 videojuegos nuevos llegando a un total de 30.000 títulos publicados, y

desde hace un tiempo también es posible comprar programas de diseño, animación y educación, entre otros, dentro de ésta tienda.

Para los dispositivos móviles es posible comprar o descargar de manera gratuita los videojuegos por medio de las tiendas de aplicaciones de Google Play para dispositivos con Android, o con App Store para aquellos con el sistema operativo iOS de Apple.

Los avances en las formas de vender los juegos llevaron a desarrollar nuevos modelos de negocios (Trenta, 2013), entre los que encontramos:

- **Videojuego como Servicio o GaaS (Games as a Service):** consiste en brindar el contenido de un videojuego o el juego completo bajo el pago continuo de una cuota, cuya característica principal es que los soportes del software se alojan en los servidores online de una empresa y no en el equipo del usuario, es decir que es un modelo basado en la nube. En este tipo de modelo el usuario se suscribe para poder obtener partes del juego o para acceder a varios títulos y por lo general están presentes las microtransacciones. Existen distintas formas de GaaS, entre las cuales encontramos:
 - Suscripciones a Videojuegos: es aquella en la que el jugador debe pagar una cuota mensual o a veces puede ser anual, dependiendo del tipo de suscripción, y mediante el pago puede acceder al contenido del videojuego. Este tipo de modelo de negocio se utiliza mucho en los juegos multijugador en línea y uno de los títulos que ha obtenido un gran éxito con ésta modalidad es World of Warcraft que cuenta con millones de jugadores suscritos alrededor del mundo.
 - Suscripción a plataformas de distribución de videojuegos: consiste en que el jugador por medio del pago mensual puede acceder a una cartera de juegos de forma digital y descargando el juego en la PC o consola. Por lo general las empresas suelen mantener actualizada la cartera de juegos, incluyendo títulos nuevos y eliminando algunos de la lista para mantener vigente el servicio. Las empresas de hardware suelen tener sus tiendas virtuales como Xbox Game Pass y PlayStation Now.
 - Videojuego on demand (Cloud Gaming): es el servicio que permite a sus usuarios poder jugar una cantidad variada de juegos de manera remota, es decir que el usuario no necesita de cierto dispositivo o plataforma con determinado hardware para poder ejecutar un juego en particular. Es una de las tendencias de la industria y se espera que en



los próximos años se afiance y tome protagonismo como una de las principales formas de servicio de videojuegos. Actualmente encontramos a Stadia y a PlayStation Now como una de las plataformas disponibles para este tipo de servicio.

- **Microtransacciones:** consiste en el pago de pequeños importes por la compra de lo que se suele llamar “skin” que comprende vestimenta, objetos, armas, habilidades, etc. Los micropagos pueden estar presente en todos los videojuegos de las distintas plataformas, aunque se suelen utilizar más en los juegos para dispositivos móviles y de modalidad gratuita.
- **Publicidad:** consiste en introducir en los videojuegos anuncios de video o banner para publicitar una marca o producto, esta práctica se la conoce como in-game advertising y se diferencia de otras técnicas porque tienen una buena inserción en la experiencia de juego, es por esto que se distinguen dos tipos de in-game advertising; uno estático en donde la publicidad se mezcla con el mundo del juego como es el caso de colocar banner en un partido de FIFA, haciendo que la experiencia sea más real. Luego encontramos del tipo más dinámico en el cual la publicidad introducida al videojuego es más interactiva y el jugador puede visualizar restaurantes de cierta marca, máquinas expendedoras, etc, brindando una experiencia de juego aún más real que el tipo de publicidad in-game anterior.

Además de los tipos de publicidad anteriores se identifican otros dos tipos, por un lado, encontramos Around-Game en el que se introduce publicidad al juego pero sin mezclarse en la experiencia de juego, es muy utilizado en los juegos para dispositivos móviles gratuitos donde se suele dar algún beneficio extra por ver un anuncio, como potenciadores, vidas extras o monedas canjeables dentro del juego.

La otra forma de publicidad son los Advergame del cual se habló anteriormente y consiste en realizar un videojuego para una marca determinada y se tiene acceso a ellos por medio de la página web de la empresa o mediante la descarga del juego a los dispositivos móviles.



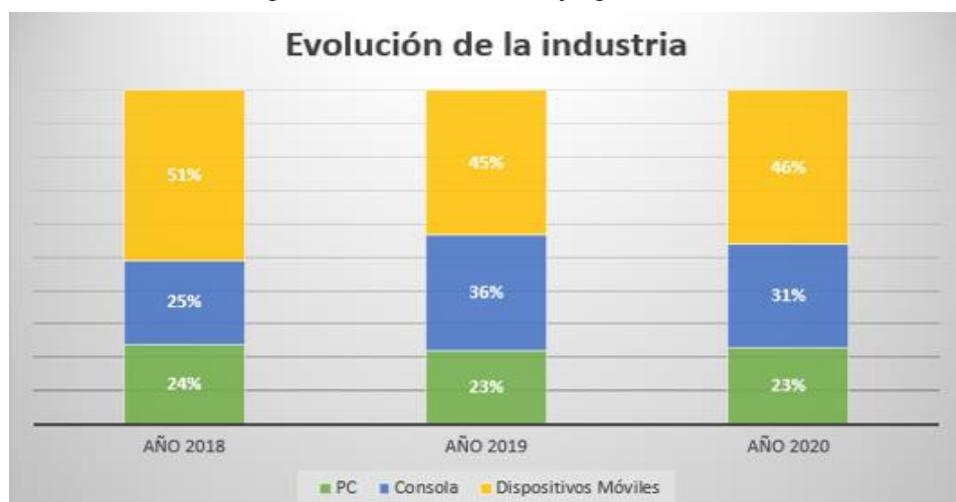
Todos estos tipos de publicidad están comprendidos bajo el concepto de *advergaming*, el cual está enfocado en servirse de los videojuegos para realizar las actividades de publicidad y promoción de las distintas maneras ya mencionadas, y como tal tienen múltiples ventajas que entre las más favorables se menciona aquella en la que el usuario tiene un mayor tiempo de exposición a la marca o producto, plena atención al mensaje y una predisposición positiva que hace que se quede mayor tiempo en la mente del consumidor, uno de los objetivos principales de toda publicidad (Noguero Méndiz, Alfonso, 2010).

- **Free-to-Play:** consiste en que el usuario puede descargar de manera gratuita el videojuego e instalarlo en el dispositivo. Este tipo de modelo de negocio se puede encontrar en las redes sociales como Facebook, así como también los que se descargan por medio de las App Store de los celulares, además podemos encontrarlos en la web con los juegos casuales de libre acceso. El beneficio económico recaudado por medio de éste modelo se basa en la combinación de otros tipos de modelos de negocio pudiendo utilizarse las microtransacciones y la publicidad dentro de los videojuegos.
- **Expansiones o Downloadable Content (DLC):** son aquellos contenidos complementarios o extensiones del videojuego original que se ofrecen en forma de nuevos personajes, misiones, mapas, escenarios, etc, que son publicados de manera posterior al lanzamiento del juego como una forma de mantener vigente al videojuego y aprovechar al máximo el mismo. Pueden ser lanzados de manera gratuita o con un precio determinado.
- **Early Access:** consiste en que el usuario paga un importe para poder acceder a un videojuego antes de su lanzamiento oficial. Esta modalidad es muy utilizado para los videojuegos indie y suele utilizarse para recaudar fondos y poder completar el videojuego, es decir el juego que se lanza es una versión jugable aún no terminada que les permite a los desarrolladores obtener los recursos necesarios para terminar el proyecto y a su vez obtienen una retroalimentación del funcionamiento y del juego en general, por su parte los jugadores acceden al juego mediante el pago y una vez terminado el videojuego no será necesario volver a pagar para jugarlo ya que el Early Access les permite jugar la versión terminada.

1.4. DATOS GLOBALES DE LA INDUSTRIA

La industria del videojuego es el principal motor del entretenimiento global y ha sido capaz de generar \$134.900 mil millones de dólares en 2018 y que además para el año 2019 se generó una facturación de u\$s 152.000 mil millones, 9.6% más que el año anterior, con una cantidad de 2.500 millones de jugadores en todo el mundo (Newzoo, 2019).

Figura N°3: Evolución Videojuego



Fuente: Newzoo, Global Game Market, 2019.

Desde los últimos años existe una tendencia en aumento hacia los juegos móviles y como se mencionó anteriormente, son estos juegos los que encabezan la lista de mayor facturación, seguido por los juegos para consola y en por último se encuentran los juegos para PC. Esta tendencia por lo general se repite en todos los mercados geográficos.

Se agrega que el 80% del dinero gastado por los consumidores de juego fue por medio de los juegos Free-to-Play mayoritariamente utilizado en juegos para dispositivos móviles, se prevé además que los juegos móviles sigan creciendo para el 2022 quitando cuotas de mercado a los juegos para PC y consola, por otra parte, se estima que los juegos online irán disminuyendo con el correr de los años por el traslado hacia los juegos móviles. Por otro lado, para las consolas se estima que por primera vez las ventas digitales de los videojuegos superará a la venta de los juegos físicos impulsado principalmente por las suscripciones o lo que se conoce como

videojuego como servicio con el pago de una cuota mensual para acceder a una cartera de videojuegos exclusivos de cada empresa de consola.

A continuación, se explicarán cómo está compuesta la industria global del videojuego haciendo enfoque a los mercados geográficos.

1.4.1. MERCADOS GEOGRAFICOS

El mercado de videojuegos se divide en cuatro regiones geográficas en donde varían los niveles de venta y los tipos de jugadores.

Figura N°4: Mercado global del videojuego



Fuente: Global Game Market, Newzoo 2019.

Asia-Pacífico

La región representaba el 48% del mercado global con \$66.200 millones de dólares generados, para el año 2019 presenta un aumento del 7,6% con un total de 71.500 millones de dólares y abarcando un 47% del mercado. La región comprende a Japón, República de Corea y a China como los tres fuertes de Asia, siendo China el líder tanto de la región como a nivel mundial en cuanto al gasto destinado a los juegos como así también la cantidad de jugadores que en su mayoría destinan su tiempo y dinero a juegos para dispositivos móviles, así como también es el gran beneficiario de los eSport siendo éste país el referente mundial para los campeonatos de videojuegos.

La leve disminución de cuota de mercado que se visualiza de un año a otro se explica por las medidas regulatorias destinadas al congelamiento de los nuevos juegos que impuso el

gobierno chino. Esta medida consiste en controlar el contenido de los juegos en función de lo que se considera apropiado, congelando el lanzamiento de los nuevos juegos hasta que estén habilitados con previa revisión de los mismos.

Esta medida afectó a toda la región ya que la misma estaba destinada a todos los juegos, es decir aquellos de producción nacional como internacional, haciendo énfasis en aquellos juegos considerados como violentos, sumando ésta medida a las restricciones hacia los jóvenes menores de 18 años quienes no pueden estar más de 90 minutos jugando y solo pueden destinar un total de \$57 dólares hacia éste tipo de ocio.

El gobierno chino interpreta que los videojuegos son una fuente de adicción y como resultado los jóvenes disminuyen su rendimiento académico, además de considerar a los juegos como una influencia negativa para los valores del país por lo que se procede a implementar estas medidas.

Aun con todas las medidas implementadas, China sigue siendo el líder mundial y mercado principal de los videojuegos, así como también de los eSport, y a esto se le agrega que India aparece en el mercado con un gran crecimiento, lo que hará que en los próximos años la región Asia-Pacífico se asegure del liderazgo de la industria.

Norteamérica

En la región se encuentra Estados Unidos como líder y a nivel mundial es el segundo mercado más importante que en 2018 representaba el 25% del mercado mundial y un crecimiento anual del 14,1%, para el año 2019 paso a obtener el 26% del mercado mundial, explicado por el congelamiento de los juegos para móviles en China y el impulso de los juegos para consola.

Según el informe realizado por el DEV que es la Asociación Española de empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos, la distinción de los segmentos es la misma que a nivel mundial con los juegos para móviles a la cabeza, pero en el año 2019 se resalta el crecimiento, aunque menor que el año anterior, de las consolas y juegos para PC que como se mencionó anteriormente se debe en parte al impacto de las nuevas generaciones de consolas y de los juegos con los que se lanzan, en particular el videojuego Fornite ha generado un ingreso de 1.800 millones según la consultora Superdata, teniendo en cuenta que primeramente estaba

disponible para consola y PC y actualmente también para dispositivos móviles, parte del éxito del juego se deben a su modelo de negocio Free-to-Play con las microtransacciones.

Con este tipo de modelo no hay límite para el gasto y el jugador puede realizar tantas microtransacciones como desee, distinto al modelo tradicional donde solamente se paga una vez el precio ya se obtiene el acceso al contenido del juego. De esta manera de los 200 millones de jugadores registrados el 34% de los estadounidenses gastaron su dinero en el pase de batalla que suele rondar los \$10 dólares cada pase, por lo que podemos decir que el modelo de negocio aplicado por Fortnite fue una decisión acertada para el éxito del juego.

Europa, Oriente Medio y África

Los principales mercados europeos se encuentran en los países de Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia, y en total se ha generado 25.700 millones de dólares, con 215 millones de jugadores en la región.

Por otro lado, la región de Oriente Medio y África representan parte de los mercados emergentes y atractivos para las empresas llegando a facturar 4.800 millones de dólares para el año 2019. Junto con Europa, representan el 23% de la porción del mercado mundial del videojuego.

América Latina

Latinoamérica representa el 4% del mercado mundial, con 5.600 millones de dólares en 2019, un aumento del 11,1% con respecto al año anterior. Si bien representa una pequeña fracción en el mercado a nivel consumo, se destaca la capacidad productiva, la innovación, creatividad y calidad del capital humano que genera la región, atrayendo a las empresas extranjeras y actualmente es uno de los mercados emergentes sobre todo para los juegos de dispositivos móviles. De acuerdo a Newzoo, los cinco mejores ingresos de LATAM:

1. México: \$1.577 millones de dólares.
2. Brasil: \$1.450 millones de dólares
3. Argentina: \$448 millones de dólares
4. Colombia: \$372 millones de dólares



5. Chile: \$208 millones de dólares

En conclusión, la industria experimenta un crecimiento saludable en sus segmentos, así como también un crecimiento generalizado en toda la industria. Podemos encontrar mercados más maduros como lo son China y Estados Unidos, pero con expectativas de crecimiento, por otro lado, sorprende el ritmo de expansión que está experimentando América Latina, sin duda uno de las oportunidades de mercado dentro de la industria.

1.5.TENDENCIAS DEL MERCADO

La industria viene experimentando nuevos cambios desde los últimos años, como se ha visto en el capítulo muchos de los cambios han generado nuevos modelos de negocios, es por este motivo que es importante analizar las nuevas tendencias del mercado. En este apartado se explicarán aquellas más relevantes que puede generar toda una revolución dentro de la industria.

Dispositivos Móviles

Existe una clara tendencia de crecimiento de este segmento en donde se estima que para el 2021 el 60% de los ingresos de la industria vendrán de los juegos móviles. Parte del crecimiento del segmento se explica por el desarrollo tecnológico que permite un mayor acceso a los celulares inteligentes por el general de la población, además que tienen un costo menor a las computadoras gamer o consolas, por lo que se convierten en la preferencia de muchos usuarios

En respuesta a esta tendencia es que algunos desarrolladores de videojuegos empiezan a abrirse a este segmento, ejemplos de ellos son Fornite o el juego Diablo Inmortal de Activision Blizzard y Riot Games ya anunció que a mediados del 2020 se lanzaría League of Legend para móviles, juegos que por lo general son más cercanos a jugarse en consola o PC por lo que se espera que sea cada vez sea mayor el traslado de este tipo de juegos a los dispositivos móviles.

Esport

Son deportes electrónicos producidos en grandes eventos en los que participan jugadores profesionales que compiten mediante un videojuego que puede ser multijugador

online de estrategia en tiempo real, shooter o MOBA que son los juegos multijugador online de arenas de batalla. En estos eventos se producen las transmisiones en vivo de las partidas, como en cualquier otro evento deportivo y los ingresos generados provienen de publicidad de las marcas, los patrocinios, derechos de imagen, el merchandising y venta de entradas.

Entre los eventos actuales encontramos: League of Legend Championship siendo un evento anual organizado por Riot Games con un premio de \$4,1 millones de dólares que se reparten entre los primeros equipos ganadores. Otro torneo importante del año fue Overwatch League de Blizzard Entertainment con un premio de \$3,5 millones, y el Mundial por Países de Epic Games con Fornite el cual fue muy resonante en el país por el caso del niño de 13 años que quedó entre los 5 mejores del mundo, ganando \$900 mil dólares. También encontramos el torneo Call of Duty League y Counter-Strike: Global Offensive que generan una gran cantidad de audiencia con premios millonarios.

La particularidad de estos eventos y sus transmisiones es la cantidad de personas sintonizando los eventos, que en el año 2019 la audiencia mundial de los deportes electrónicos llegó a 453,8 millones de personas, generando un ingreso de 1000 millones de dólares anuales, lo que supone un crecimiento de 26,7% con respecto al año anterior.

Se estima que para el 2021 se generen ingresos de \$1.800 millones de dólares y que el 25% de la población mundial conocerá los eSports, esta cifra no significa que la cantidad de seguidores de los eSports sea tal, sino que será la gente que sea consciente de que los deportes electrónicos existen. La audiencia real será de 580 millones de seguidores, siendo esta cifra un crecimiento significativo con respecto a la actual la cual se sitúa por debajo de los cuatrocientos millones.

Entre otras cosas se estima que para ese mismo año la audiencia del campeonato mundial de League of Legends supera en espectadores al torneo de Seis Naciones de Rugby y en general los esports reunirán más espectadores que el tenis en Estados Unidos, además de que la mitad de esos espectadores no sean jugadores activos del juego, demostrando la relevancia que van a tomar este tipo de torneos por encima de los deportes tradicionales.

No es de extrañar que en un futuro encontremos famosos realizando publicidad acerca de los esports y que los jugadores podrían llegar a ganar millones de dólares en un solo evento principal, por lo que los esports se presentan como una gran oportunidad de mercado dentro de la industria y se espera que siga creciendo y atrayendo más espectadores e interesados en este atractivo segmento.



Realidad Extendida

Para la Asociación de Realidad Extendida de España los medios inmersivos o aquellos comprendidos dentro de la Realidad Extendida (XR por sus siglas en inglés) consiste en la combinación del entorno real con la realidad virtual por medio de la interacción de la persona con los distintos dispositivos y computadoras. Dentro de los medios inmersivos encontramos:

- Realidad Virtual (VR): recreación virtual inmersiva de manera tridimensional de un entorno en el cual el usuario tiene la sensación de estar dentro del mismo y se puede acceder a él mediante unas gafas o cascos de realidad virtual Oculus Rift PlayStation VR.
- Realidad Aumentada (AR): es una tecnología en la cual se superponen objetos o cualquier tipo de información sobre un entorno real siendo ésta su diferencia principal con la realidad virtual, ya que esta última está enfocada en recrear un mundo virtual totalmente nuevo y difuminar las líneas con la realidad. Un ejemplo de realidad aumentada es el videojuego Pokémon Go en donde el jugador debe recorrer diferentes áreas del mundo real buscando pokemons por medio del dispositivo móvil.
- Realidad Mixta (MR): es la combinación de la realidad, realidad aumentada y virtual generando mundos virtuales con objetos y personas tanto reales como virtuales, en donde se unifica la experiencia para que solo se utilice un único lente, gafa o casco y así poder pasar de una otra realidad. Al ser una mezcla entre las realidades anteriores, el usuario puede interactuar con objetos reales dentro del mundo virtual o reproducir elementos virtuales en el mundo real.

Los medios inmersivos son los candidatos a encabezar una nueva revolución digital representando un cambio en las formas de comunicación permitiendo acortar las distancias, siendo aplicables para el campo científico, el empresarial, la medicina, educación, industria y entretenimiento.

Hubo una gran expectativa por el lanzamiento del nuevo Oculus Quest de Facebook que han sido diseñados especialmente para videojuegos en un esfuerzo de atraer cada vez más usuarios a esta tecnología y se espera que para el 2020 la tendencia en esta tecnología siga creciendo.

En el área podemos encontrar a distintas empresas que vienen realizando inversiones para impulsar el sector ya que se entiende que es la tecnología del futuro, pero el crecimiento se

ha visto ralentizado en parte a la necesidad de una red más estable y de mayor ancho de banda para el desarrollo de una mejor experiencia en el mundo virtual.

Otra de las razones por la que se encuentra atrasado el crecimiento es que tanto las gafas como los cascos tienen precios elevados y que pueden ser poco accesibles para la mayoría de las personas, lo que evita que este tipo de tecnología se viralice.

Aun con la fuerte presencia de barreras se espera que los medios inmersivos experimenten un fuerte crecimiento para los próximos años y que la inversión de las empresas impulse el desarrollo de la tecnología necesaria para una mejor aceptación de los mundos virtuales.

Cloud Gaming

El concepto de juego en la nube consiste en que el usuario puede acceder a juegos desde cualquier dispositivo, sin la necesidad de tener el hardware físico o de haber descargado el juego en la plataforma del usuario, por lo tanto aquel que acceda a los juegos en la nube puede jugar videojuegos que han sido desarrollados sólo para ciertas plataformas por sus especificaciones técnicas y gráficas como consolas o PC (Newzoo, 2018).

El streaming de los cloud gaming sería el servicio para acceder a estos juegos, pagando una cuota mensual como lo realizan las empresas de Netflix y Spotify. Este servicio ya es ofrecido por empresas como Sony con Playstation Now, pero la diferencia con el cloud gaming es que los usuarios no tienen la obligación de adquirir una plataforma determinada ya que los juegos se transmiten desde potentes servidores externos a cualquier dispositivo ya sea consola, tabletas, ordenadores portátiles o smartphones.

Estos servidores externos permiten que el juego sea procesado en nodos centrales de la red ofreciendo el videojuego vía streaming sin la necesidad de almacenamiento local del usuario. Distinto es lo que pasa con los servicios de suscripción para jugar, en donde los usuarios pagan por acceder a una serie de títulos que son descargados y procesados en el disco duro de sus dispositivos siendo ejecutados de modo local.

Se debe diferenciar los juegos en la nube de los servicios de suscripción, ya que si bien se pueden utilizar ambos y muchas plataformas lo utilizan en conjunto, son diferentes en cuanto a la necesidad que satisfacen. Por un lado el cloud gaming elimina la necesidad de comprar el hardware para jugar ciertos juegos, mientras que los servicios de suscripción eliminan la

necesidad de adquirir el software ya que al pagar una cuota mensual fija pueden acceder a una gran variedad de juegos.

El boom de la tendencia en los juegos en la nube llega por medio de Google quienes anunciaron su propia plataforma de cloud gaming llamada Stadia que fue lanzada para noviembre del 2019 con un buen recibimiento por parte del público. Este anuncio representa un importante paso para esta tecnología y pone a Google a competir con las grandes empresas del sector como Sony quienes ya tienen a PlayStation Now una plataforma destinada a los servicios de suscripción como a los cloud gaming.

Al impacto del anuncio de Google se sumaron otros anuncios como el de Microsoft con Project xCloud una plataforma destinada a este tipo de juegos y que fue lanzada la versión beta para 2019 y el lanzamiento oficial se espera para septiembre del 2020, por otro lado se espera que tanto Amazon como Tencent realicen anuncios de sus propias plataformas para los cloud gaming.

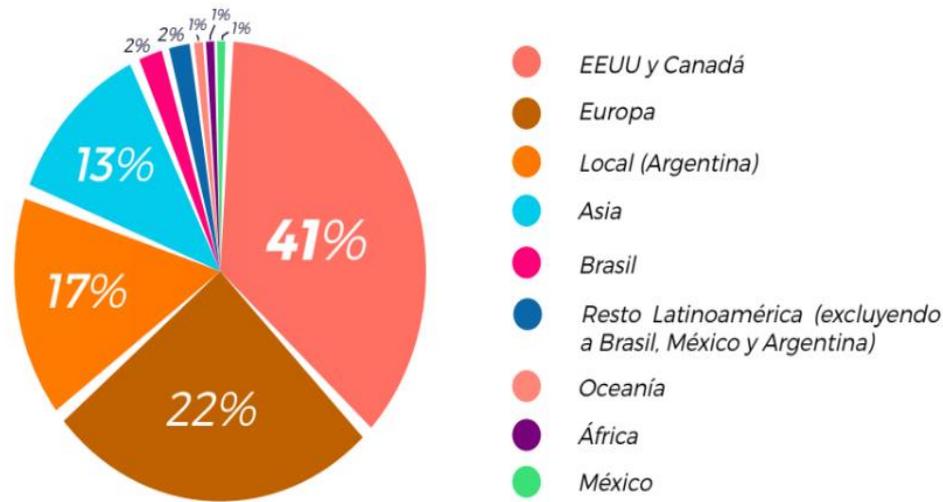
Según una estimación realizada por Newzoo, este servicio puede generar \$3.2 mil millones para 2023, generando grandes expectativas y estimaciones acerca de cómo puede impactar en la forma de vender videojuegos y en toda la cadena de valor.

2. LA INDUSTRIA EN ARGENTINA

El país es el tercer mercado más importante de la región y generó ingresos de 450 millones en 2018, para el 2019 se proyecta un ingreso de 495 millones de dólares (Newzoo, 2019). Si bien estas cifras representan niveles bajos de consumo se destaca que tanto la región y el país son claves para el desarrollo de los videojuegos ya que las empresas internacionales buscan mejoras en sus productos y encuentran en el país profesionales capacitados de quienes se destaca el talento, la creatividad característica de la región, la comunicación y la cultura que influye en el desarrollo creativo.

El sector se caracteriza por ser exportador en donde el 95% de la producción se destina al mercado internacional, tanto de servicios como de juegos propios, según lo que indica la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (Aaici) siendo los principales destinos Estados Unidos y Canadá, seguido por Europa, Mercado Local y Asia.

Figura N°5: Exportación videojuegos de Argentina



Fuente: Observatorio Industria de Videojuegos Argentina, 2019.

En la región se considera un sector relativamente nuevo y en crecimiento, con empresas que comenzaron sus actividades después del 2000 y entre el 2004 y un gran número de empresas que surgieron entre el 2010-2018, esto se debe a las políticas implementadas para el desarrollo de las empresas en el sector y sobre todo por la gran cantidad de smartphones en mano de los consumidores que generó un aumento en la demanda de videojuegos para dispositivos móviles.

Según una encuesta realizada en el año 2018 por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), se contabilizaron 136 empresas en donde existe una fuerte concentración Buenos Aires (63%) seguido por Córdoba (15%), Santa Fe (10%) y Mendoza (7%). De estas empresas se encuentra que el 50% son unipersonales y que un 23% del sector se dividen entre pequeñas y medianas empresas, dejando constancia del tamaño del sector en el país.

En su mayoría se desarrollan juegos para celulares seguidos por los juegos para PC y consolas, siguiendo con la corriente mundial. En el año 2010 el sector experimentó un fuerte crecimiento debido al desarrollo de los juegos casuales/sociales generando que se pueda llegar a un público más amplio que antes no tenía acceso ya que para poder conectarse a estos juegos era necesario una PC con acceso a internet.

Esto cambió con la amplia comercialización de los smartphones y con las características de estos juegos que incrementaron en número de consumidores. Estos juegos se caracterizan por

ser aptos para todo el público, con reglas simples de acceso gratuito y bajo costo para los desarrolladores.

El desarrollo de videojuegos para celulares es el más explotado por las empresas debido a su bajo costo y su menor tiempo de producción. Otra de las ventajas importantes es que no necesitan de Publisher o Distribuidores para ser vendidos a diferencia de lo que pasa con los juegos para PC y consolas.

2.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Según el último informe de Newzoo acerca del jugador argentino, en el país hay 18,5 millones de jugadores dentro de los cuales un 57% son varones y el 44% restante son mujeres ambos entre 18 a 65 años, siendo los de menor edad los que más juegan. El rango de edad deja claro que el entretenimiento por parte de los videojuegos ya no solo es una actividad para niños y adolescentes, dado que cada vez son más las personas adultas y mujeres que optan por esta actividad como ocio.

Los jugadores argentinos en su mayoría optan por la utilización del celular como plataforma para jugar seguido por las PC y consolas, siendo éstas últimas utilizadas en su mayoría por varones quienes representan el 75% de los jugadores de consola, con el videojuego FIFA de EA el más jugado.

La preferencia hacia los móviles se explica por dos razones principales, primero el costo ya que el mismo resulta significativamente menor al costo de adquirir una PC o una Consola, teniendo en cuenta que el país representa uno de los más caros para conseguir estas últimas dos plataformas. En segundo término encontramos que la gente prefiere los celulares por la movilidad ya que genera una mayor comodidad debido a que se puede jugar en cualquier momento y a cualquier hora.

Un reciente estudio realizado por On Device Research para Adsmovil, empresa dedicada a la publicidad, indica que el 66% de los jugadores argentinos utilizan celulares para acceder a sus juegos favoritos y en segundo lugar se encuentran las PC, a pesar de lo que se podría pensar de que las ventas de las PC puedan estar disminuyendo por el efecto de los celulares, la realidad es que este es un segmento que sigue creciendo impulsado en su mayoría por los eSport que han tomado fuerza en los últimos años tanto a nivel nacional como internacional.

Entre las razones encontradas por las que juegan los jugadores argentinos son principalmente para divertirse, relajarse, socializar o como un ejercicio mental siendo los juegos de estrategia, casual/social y simulación los más elegidos, y de los mismos una parte importante utiliza los celulares todos los días para jugar pasando una hora o más con el dispositivo.

2.3. LA INDUSTRIA EN MENDOZA

El crecimiento de la industria local de videojuegos ha generado un salto en los últimos años gracias al trabajo conjunto de universidades, el gobierno, entidades financieras y el clúster Film Andes que desde el año 2017 no deja de apostar por la industria.

El clúster tiene a su cargo 20 estudios locales y su objetivo principal es generar valor que sea reconocido a nivel nacional e internacional, exportando el contenido original y así posicionar a la provincia en el escenario mundial, siendo esto muy importante porque se busca generar un modelo regional para fomentar el desarrollo de videojuegos locales, y a su vez expandir la matriz productiva de la provincia.

Entre el trabajo más destacado por el clúster se menciona la creación del área GAMEANDES siendo una incubadora de proyectos únicamente de videojuegos, además de participar activamente de los eventos relacionados en la provincia como la Exposición de Videojuegos de Argentina (EVA); la Fan Games evento de esports; y el Club de los Videojuegos organizado por la Universidad de Mendoza.

La sección de GAMEANDES nació en el año 2018 como resultado de la acción conjunta del clúster y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar un programa destinado a los miembros del clúster, en la cual se les brindaba capacitación que les permitía mejorar la calidad de los juegos, todo por medio de tutoriales en los que asistieron expertos en el área tanto a nivel nacional como internacional, y por otra parte también se destinó recursos para financiar el traslado y la asistencia de desarrolladores locales a eventos internacionales.

La provincia representa un foco de innovación y crecimiento, que según la Fundación ProMendoza actualmente el sector del videojuego representa el 11% de las exportaciones totales de la provincia, en donde se observa un gran potencial ya que cuenta con profesionales jóvenes de distintas disciplinas y una comunidad de desarrolladores y jugadores que viene creciendo cada año.

Actualmente Mendoza es sede de varios eventos importantes de videojuegos como se mencionó anteriormente, entre ellas se encuentra la Global Jam que se trata de una actividad donde los participantes deben desarrollar un videojuego en 48 hs y se realiza de forma simultánea en 800 sedes locales de más de 100 países.

Por otro lado también se vienen desarrollando localmente campeonatos de deportes electrónicos como el Fangame uno de los torneos más importantes del país donde el público puede asistir y se pueden presenciar las finales de los torneos de Counter Strike Global Offensive, DOTA 2 entre otros. En el evento además de llevarse a cabo la competencia de los esports, también se desarrollan actividades de capacitación y charlas informativas acerca de la industria del videojuego con invitados nacionales e internacionales, demostrando el creciente interés por el desarrollo de la industria en la provincia.

Todas las actividades relacionadas a los videojuegos se realizan con el objetivo de impulsar la industria en la provincia y asentar las bases para el crecimiento sustentable, a su vez se busca fomentar la imagen de una de las provincias más importantes del país en cuanto al desarrollo de videojuegos y los esfuerzos están dando sus frutos cuando observamos que son cada vez más los estudios que abren en la provincia como el caso de Etermax, empresa argentina radicada en Buenos Aires desarrolladora del exitoso videojuego Preguntados, quienes anunciaron que para el 2020 abrirán un nuevo estudio en Mendoza siendo el primer estudio abierto por la empresa que está fuera de Buenos Aires. Sin duda se tiene presente a la provincia como uno de los puntos principales para la expansión de la industria nacional de videojuegos.

CONCLUSIONES

En base a lo expuesto se concluye que los videojuegos se posicionan como la industria líder dentro de las industrias del entretenimiento y que el impacto se ve reflejado en lo económico como en lo cultural y social ya que cada vez son más las personas que juegan videojuegos desde distintos dispositivos. También podemos concluir que es una de las industrias pioneras para las nuevas tecnologías y que su influencia y crecimiento han impactado y van a impactar en otros ámbitos como la ciencia, la medicina y la educación.

Es una industria que sigue creciendo por estar estrechamente relacionada con las nuevas tecnologías por lo que en los próximos años seguiremos viendo el crecimiento de esta industria.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS SITUACIONAL

En el capítulo se analizarán las variables del macro y microentorno para completar el análisis del entorno en general.

En la actualidad nos encontramos con ambientes en constante evolución, marcados por la incertidumbre y la velocidad de los cambios. Algunos entornos son más estables y otros más dinámicos pero lo cierto es que, en un contexto de globalización con la expansión de internet y la era digital, lo único constante es el cambio.

Y es en este entorno en donde las empresas deben primero reconocer aquellas necesidades y deseos de sus clientes para encontrar aquellas oportunidades de mercado, y en función de esto ofrecer un producto que sea lo suficientemente atractivo para el público objetivo.

Si se entienden aquellas necesidades y deseos de los clientes como punto inicial, se puede establecer un plan de marketing con los objetivos y las estrategias para aprovechar las oportunidades de mercado, pero para esto es importante analizar todas las variables intervinientes que pueden afectar el negocio al momento de implementar el plan.

Una administración estratégica va a ser aquella que contemple las variables del entorno para responder de manera proactiva a los cambios.

Existen dos dimensiones en el entorno empresarial: el microentorno cuyo análisis se relaciona con las fuerzas que influyen en la capacidad y en la competitividad de la empresa. Por otro lado se encuentra el macroentorno que contiene todas aquellas variables que pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector, y por lo tanto de la empresa.

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.2. ANÁLISIS PEST

El análisis se concentra en cuatro variables; Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas, por este motivo se lo conoce como análisis PEST.

Este modelo explica aquellos factores que conforman el entorno en el cual se desarrolla la organización. Estudia los elementos que no dependen directamente de la empresa, sino del contexto al que ésta pertenece.

1.2.1. Factores Económicos

Está compuesto por las condiciones económicas del país que influye en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Se destaca la inflación, tasa de desempleo, riesgo país, tasa de cambio, niveles de exportación e importación.

La crisis que atraviesa la Argentina podría explicarse por tanto factores externos como internos. En lo externo se explica por el aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal de EEUU en el año 2018, generando una apreciación del dólar y la fuga de capitales perjudicando a los mercados emergentes. En lo interno el significativo déficit fiscal, por lo que el Gobierno decide recurrir al Fondo Monetario Internacional con un plan monetario y fiscal consensuado con eje en el equilibrio fiscal y la emisión controlada de dinero. La continua fuga de capitales y el elevado nivel de endeudamiento generaron grandes subas del dólar por lo que se adopta, entre otras cosas, una banda de flotación para el tipo de cambio.

Esto lleva al 2019, año electoral, que se encuentre caracterizado por un deterioro de las reservas internacionales en dólares del Banco Central agravada por la salida de capitales del país, devaluación e inflación en alza, aumento del desempleo y una recesión en la actividad económica.

Los principales problemas para aquellas empresas que operan en el sector son la cantidad de impuestos, los pocos incentivos económicos por parte del gobierno, la poca capacitación, el escaseo de profesionales y la poca financiación. Se han tomado ciertas medidas que han favorecido al sector pero que no llegan a ser suficientes para las pequeñas empresas, ni mucho menos para aquellos desarrolladores independientes.

Al comienzo del Gobierno de Cambiemos se tomaron ciertas medidas beneficiosas para el sector entre ellas el levantamiento del cepo, favoreciendo la importación de bienes especializados para el desarrollo de la actividad, como computadoras de última generación necesarias para la producción de videojuegos. Otra de las medidas fue la sanción de la Ley de Economía del Conocimiento que viene a actualizar la Ley 25922 de Promoción de la Industria del Software, y a incluir a más sectores para la aplicación de los beneficios en ella contemplada.

Para aquellas empresas que estén registradas debidamente se cuenta con ciertos incentivos económicos en cuanto a la reducción de impuestos y demás beneficios contemplados en la Ley 25922. El principal requisito es que las empresas deberán estar inscriptas en el Registro de Promoción y consiste en un 60% de reducción en el Impuesto a las Ganancias y un 70% de rebajas en las contribuciones patronales.

Mercado Laboral

El último informe realizado por el Observatorio de la Industria Argentina de Videojuegos brinda información acerca de las actividades realizadas por las empresas del sector en el año 2018, y para el informe se realizó una encuesta a 55 empresas activas.

Entre los puntos más importantes se destaca aquellos en el que el 29% de los estudios encuestados afirmaron tener empleados en relación de dependencia ya sea a tiempo parcial o a tiempo completo, el resto se los toma como empresas unipersonales, siendo los programadores y los diseñadores los perfiles profesionales que más se encuentran en relación de dependencia, y por el contrario son los sonidistas son los que se solicitan más como freelancer (independientes).

De acuerdo con lo anterior las profesiones más buscadas por las empresas de videojuegos son las que tienen que ver con el arte y desarrollo de videojuego, comprendiendo a los diseñadores, animadores y programadores, siendo estos requeridos no solamente para la Industria del videojuego sino que también se requieren para la Industria de Software en general.

El informe agrega que la mayoría de los empleados en relación de dependencia encuentra las capacitaciones de forma interna, es decir brindada por la empresa, y también como iniciativa propia por medio de cursos online, lo que deja entrever que hace falta más ofertas educativas que formen profesionales requeridos por la industria.

Como conclusión podemos decir que el sector presenta oportunidades de crecimiento para distintos profesionales y que se necesita de mayores programas de capacitación y ofertas educativas.

1.2.2. Factores Políticos

Se encuentran todos aquellos aspectos de tipo gubernamental que afectan a las organizaciones. Se incluyen medidas en materia de política fiscal, restricciones al comercio y a la industria, medidas proteccionistas, normas de calidad, normas en materia laboral.

Encontramos en el sector tres leyes que influyen de manera directa en su actividad: Ley de Promoción de Software, Ley de Economía del Conocimiento y la reciente Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva como parte de la medida económica de emergencia tomada por el nuevo gobierno.

En el año 2004 se sanciona la Ley de Promoción de la Industria del Software comentada anteriormente. Esta ley tiene vigencia por diez años por lo que en el año 2011 fue modificada por la ley 26692 extendiendo la promoción hasta el año 2019. En octubre del 2019 se sancionó la ley 27506 nombrada como Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento que continúa con los beneficios para la industria y actualizar ciertos aspectos de la ley anterior, con vigencia a partir del 1 de enero del 2020 hasta el 31 de diciembre del 2029.

La principal diferencia con la ley anterior es que dentro del Artículo 2 como parte de las Actividades Promovidas se contempla expresamente a los videojuegos generando una visibilización de la actividad y promoviendo como parte de las economías del conocimiento, es el resultado de las negociaciones de la del ADVA con el gobierno con el objetivo de promover y profesionalizar cada vez más el sector.

Entre las diferencias y los beneficios se resaltan:

- Se mantiene el descuento en el Impuesto a las Ganancias y las Contribuciones Patronales. Uno de los principales problemas para las empresas exportadoras es la doble imposición, esto ocurre cuando un videojuego, para computadora o consola, se publica en las principales distribuidoras digitales como Steam o las plataformas de PlayStation y Xbox, quienes se quedan con alrededor del 30% de las ganancias generadas, a esto se le agrega que si se busca vender en Estados Unidos la tiendas digitales se quedan además con un 21%, quedando para el desarrollador un 49% del total de las ganancias. Es por eso que al incluir los videojuegos dentro de la ley se busca que ese porcentaje de retención sea atribuido al impuesto a las ganancias.
- Uno de los requisitos para estar dentro de los beneficiarios en la ley anterior era la regla del triple 50%, esta consiste en que más del 50% de la facturación, de la masa salarial y del personal deben estar asignados a las actividades



promovidas. Ahora con la nueva ley basta con acreditar que 70% de la facturación proviene de las actividades promovidas.

- La ley anterior incluía el requisito especial de I&D el cual consistía en que las empresas deben destinar entre un 5% y 9% para estas actividades. Con la actualización los porcentajes varían entre un 3% de la facturación pueden estar destinados a I&D ó se puede destinar un 8% a capacitación al personal.
- Y por último es importante resaltar la actualización de los dos requisitos que deben cumplir las empresas: se hablaba que un 12% y 24% de las ventas debían ser de exportaciones, mientras que con la nueva ley ese porcentaje se mantienen en un 13% de la facturación total. El otro requisito planteaba que se debía certificar calidad de procesos o productos con la nueva ley se les pide a las empresas certificar calidad o acreditar mejora en los procesos.
- Se mantiene que las empresas que estén inscriptas en el Registro de Promoción no son sujetos de retención IVA

Se incluyen además otros beneficios adicionales:

- Las empresas podrán acceder a 10 puntos adicionales de descuento en las contribuciones patronales (80%) para aquellas que incorporen mujeres, profesionales con estudios de posgrado en ingeniería, ciencias exactas o naturales; discapacitados; y personas que sean previamente beneficiarias de planes sociales o que habiten en zonas de menor desarrollo relativo, dándole un carácter más federal e inclusivo a la nueva ley, además de promover la capacitación del personal.
- Incluye a las micro-pymes, que teniendo una antigüedad menor a tres años y acreditando que el 70% de su facturación proviene de actividades promovidas dentro de la industria del conocimiento, pasan a estar dentro de los beneficiarios.

Con la anterior ley se creó un Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) destinada a promover y financiar proyectos y nuevos emprendimientos. Con la actualización de la ley se destina un Fondo que a diferencia de la ley anterior la forma de financiación es por medio de las empresas quienes destinan un porcentaje, el destino de esos fondos es principalmente para financiar capacitaciones, proyectos de inversión, actividades de innovación internacionalización de las Pymes, generando así un apoyo para las pequeñas y medianas empresas.

Estas actualizaciones se han destinado a fomentar el ingreso de Pymes, flexibilizando gran parte de los requisitos de ingreso.

Anteriormente se habló de las dos leyes importantes que influyen en la actividad del sector, dejando para el final la Ley de Solidaridad y cómo ésta impacta en la Industria del videojuego y de todas aquellas actividades del conocimiento.

Ya a finales del año 2019 con el cambio de gobierno, la industria se vio perjudicada por la sanción de ésta ley que plantea la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social hasta el último día de 2020, de esta forma queda suspendida la aplicación de la ley, además de reducir los beneficios sobre las contribuciones patronales para aquellas empresas que están inscriptas en el Registro de Promoción y además el impacto en la modificación de la alícuota máxima de derechos de exportación con los que pueden estar gravados las exportaciones de servicio.

1.2.3. Factores Socioculturales

Compuesto por aquellos elementos relacionados con las características básicas, preferencias, gustos y los hábitos de consumo en la sociedad: edad, tasa de crecimiento de la población, educación.

Los videojuegos están contemplados dentro de las industrias culturales, entendiendo aquellas como:

“Un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social”. (Zallo, 1988).

En el sistema de producción cultural pueden considerarse: la televisión, la radio, los diarios y revistas, industria cinematográfica, discográficas, las editoriales, compañías de teatro o danza, las distribuidoras, creando mecanismos que buscan a la vez aumentar el consumo de sus productos, modificar los hábitos sociales, educar, informar y, finalmente, transformar a la sociedad, por tanto, abarca todos los ámbitos de la sociedad e intenta incluir a todos los individuos sin excepción.

Los videojuegos son hechos creativos, en los que se emplea una metodología narrativa y de producción igual que el cine o el mundo editorial, generan ciertos hábitos sociales, por medio de ellos se puede educar, influyendo de manera significativa en la sociedad.

Es por medio de los celulares y de los videojuegos que las personas pueden conectarse entre sí, aprender nuevas formas de socialización y aprendizaje. Es una producción que incluye distintos medios de comunicación entre ellos narrativa, cinematográfica, diseño y música, todos estos destinados a generar estímulos que desarrollan nuevas formas de relacionarse y de compartir experiencias. Por todos estos motivos es que se considera a los videojuegos una Industria Cultural.

Han tenido un impacto en las distintas generaciones quienes fueron y son parte de una cultura popular que incluyen grandes festivales y torneos, como el Game Show la feria de videojuegos y deportes electrónicos del país destinado para fanáticos o “gamer”, también esta cultura incluye la creciente tendencia del streaming donde muchas personas prefieren ver a otras personas jugando antes que jugar ellos mismos.

Pero los videojuegos influyen también en aquellas personas que no se consideran “gamer”, ya que hoy en día basta con tener un dispositivo móvil e internet para poder acceder a una gama amplia de videojuegos mayoritariamente sociales, es en este punto en donde se puede observar una influencia en la cultura y en la vida cotidiana de las personas. Como se muestra en el Informe Mobile Gaming, del total de encuestados, el 66% indica que juega todos los días con su dispositivo por una cantidad de cinco veces al día y pueden pasar más de una hora jugando, es un dato para resaltar ya que se generan hábitos por medio de estos juegos, la gente suele socializar, generar relaciones y experiencias que le permiten a la vez entretenerse y aprender. En este punto podría decirse que todo aquel que posea un dispositivo e internet para poder jugar puede considerarse como gamer.

La educación es un medio para transmitir la cultura, es por medio de esta que aprendemos los valores, las normas y roles determinados de la cultura en donde estamos inmersos. Existen diversas formas para transmitir la cultura, pero una de las formas más novedosas son los videojuegos educativos, ya que se recurre a estos medios de entretenimiento para enseñar acerca de historia, literatura, matemática, idiomas, generando el interés por los usuarios para buscar información e investigar por sí mismos. Sin dudas los videojuegos educacionales presentan múltiples beneficios para el aprendizaje de todas las edades, e influyen en la sociedad.

1.2.4. Factores Tecnológicos

Incluye las tendencias en los sistemas informáticos, así como también en las nuevas tecnologías.

En el capítulo anterior se comentó acerca de las principales tendencias de la industria que incluyen en su mayoría los desarrollos tecnológicos de la industria.

Existe a nivel mundial una marcada preferencia hacia los dispositivos móviles y esto se repite a nivel nacional, por lo que las empresas del sector están generando cada vez más juegos destinados a estos dispositivos, que según el Observatorio de la Industria Argentina de Desarrollo de Videojuegos, el 43,59% de los estudios desarrollaron o desarrollan juegos casuales/sociales, seguido en un 25,64% los juegos de estrategia, aventura y educativos, y, en menor medida, los shooters, con un 15,38%.

Otra de las tendencias son los servicios de streaming que generan grandes expectativas y prometen revolucionar la industria, pero en Latinoamérica y en la Argentina se necesita de la infraestructura necesaria para soportar estos servicios. Es una de las tendencias que beneficia tanto a los consumidores como a los desarrolladores, principalmente en estos últimos pueden darse a conocer a un mercado más amplio por ser parte de una suscripción

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

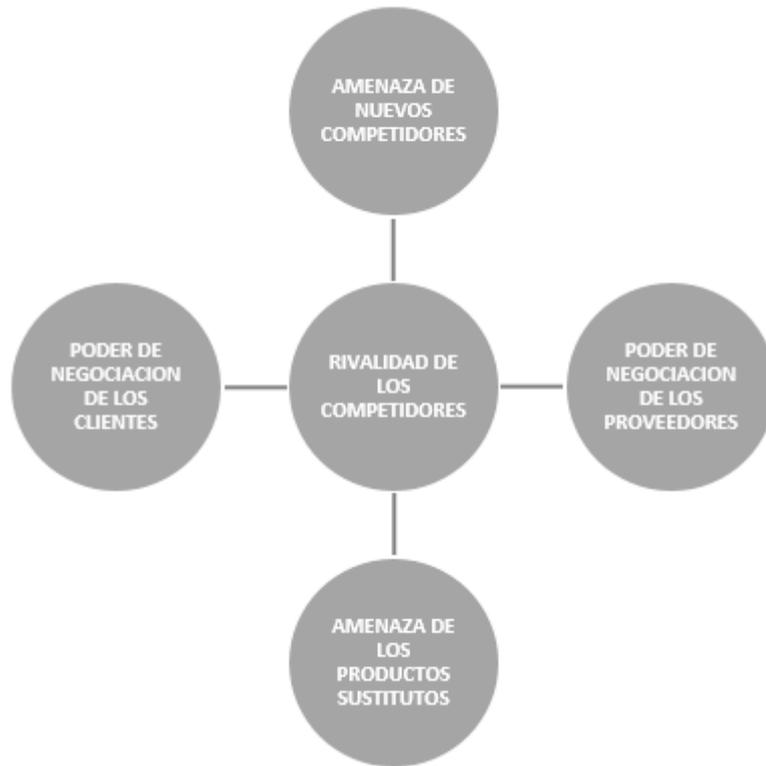
2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Es un modelo planteado por Michael Porter en 1979 en que permite realizar un análisis del sector por medio del estudio de las variables que lo componen, los cuales inciden en la actividad y funcionamiento interno de la empresa, condicionando fuertemente sus estrategias.

Es un modelo holístico y constituye una herramienta de gestión que permite analizar el ambiente externo de la empresa por medio del análisis del sector en donde opera. A partir de este análisis la empresa puede determinar la posición actual que ocupa en el sector, que le van a servir para determinar las estrategias a seguir.

El modelo presentado por el autor se basa en que en el sector operan cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria:

Figura N°6: Modelo de las cinco fuerzas de la industria



2.1.1. Amenaza de los Nuevos Competidores

Son los competidores potenciales aquellas empresas con capacidad de entrar a competir en el sector con la intención de participar y obtener una rentabilidad del sector.

La llegada de nuevos competidores se explica porque se percibe que en el sector es atractivo en función de la generación de utilidades.

Una empresa que intenta ingresar a determinado sector puede encontrarse con barreras de entrada y de salida, tales como la lealtad del cliente a las marcas existentes, el costo del capital, la falta de experiencia, falta de acceso a los insumos, falta de acceso a los canales de distribución, economías de escala, barreras gubernamentales, diferenciación del producto, etc. La amenaza de ingreso de nuevos competidores va a ser baja en la medida en que estas barreras de entradas sean altas, y por el contrario la amenaza aumenta cuando las barreras de entrada son muy bajas.

En el sector se debe diferenciar por un lado a las desarrolladoras que ingresan a competir con las grandes empresas del sector, que por lo general elaboran videojuegos para PC y consolas. Los costos de capital serán elevados en innovación, tecnología e I&D, además de los gastos para la comercialización. Los gastos de I&D son muy importantes para generar un producto de calidad que pueda competir y superar a las marcas establecidas.

Por otro lado se encuentran aquellas desarrolladoras que apuntan a videojuegos independientes o “indie” que son producidos por un grupo pequeño de individuos, caracterizados por la innovación, creatividad y no cuentan con un apoyo financiero. Son juegos que no suponen grandes costos al ser publicados en distribuidoras digitales a diferencia de los videojuegos distribuidos físicamente.

El problema con este tipo de videojuego es que pueden pasar desapercibidos por la comunidad de jugadores y por lo general tienen menos alcance, por lo que deberán destacar para llamar la atención por medio del marketing adecuado, es por esto mismo que muchos desarrolladores independientes buscan publishers como socios, quienes se encargaran de llevar a cabo las actividades de publicidad y promoción, y en algunos casos también de financiar el proyecto del videojuego indie.

Por último encontramos los juegos casuales o sociales los cuales tienen un menor tiempo de producción y por lo tanto un menor costo, debido al fácil acceso al software de programación y diseño, basta con que se cuente con las herramientas y la creatividad para crear estos videojuegos.

En conclusión las barreras van a estar determinadas principalmente por el tipo de juego, por las plataformas de jugabilidad y el capital requerido, aspectos a tener en cuenta ya que determinarán las opciones de distribución y fuentes de financiamiento.

2.1.2. Presión de los Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que el producto o sector analizado. Determinan el atractivo de una industria ya que representan una alternativa para satisfacer la demanda y pueden reemplazar los productos y servicios ofrecidos en la industria analizada. La amenaza de los productos sustitutos depende de varios factores como la disponibilidad de los sustitutos, precio relativo del producto sustituto y el ofrecido, costos de cambio para el cliente, calidad y rendimiento comparado del producto sustituto.

Los videojuegos cumplen la función de entretener destinados a espacio de ocio, como se analizó en el apartado anterior, impulsado principalmente por los dispositivos móviles se observa que es cada vez más la gente que prefiere entretenerse mediante los videojuegos

Al satisfacer las mismas necesidades alguno de los sustitutos de los videojuegos son el cine, el teatro, los deportes, la música, la televisión la lectura y recientemente los servicios de streaming que incluyen series y películas como Netflix

Existe una clara ventaja de los videojuegos en relación con los sustitutos. Las personas utilizan sus celulares la mayor parte del día y juegan más de una hora en sus momentos de ocio, presentando un uso extendido a todas las edades. Si bien se espera que la industria del videojuego experimente un crecimiento mayor a las demás industria del entretenimiento existe una clara tendencia hacia los formatos digitales que permitan experimentar una mayor interacción al usuario, tal es el caso de los servicios de streaming como Spotify Netflix o Twitch, estos pueden presentarse a futuro como posibles sustitutos fuertes del videojuego.

2.1.3. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de los compradores está presente cuando obligan a reducir los precios, cuando enfrentan a los rivales entre sí, o cuando negocian una mejor calidad o servicio.

Si se tiene en cuenta que los clientes son los consumidores finales, entonces se puede decir que éstos tienen un gran poder de negociación debido que cada vez son más exigentes con la jugabilidad, desempeño y calidad de un videojuego, y se agrega el hecho de que los costos de cambios son muy bajos para pasar de un juego a otro.

Por otro lado la empresa puede tener de clientes a otras empresas de distintos sectores que soliciten sus servicios, gobiernos u otras desarrolladoras que contraten a la empresa para desarrollar parte de un proyecto. Para estos casos se observa que el cliente puede tener un menor poder de negociación debido a que el producto que se ofrece es único y diferenciado, en donde el costo de cambio aumenta ya que cada desarrolladora tiene su forma particular de producir y diseñar.

En conclusión el poder de negociación de los clientes depende del tipo de cliente que tenga la empresa siendo mayor cuando se trata de consumidores finales y menor cuando se produce un videojuego para una empresa, gobierno o desarrolladora en particular.

2.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer presión sobre las empresas de la industrias al amenazar con aumentar los precios o reduciendo la calidad de los bienes y servicios. Esta situación de poder está presente en varias circunstancias: cuando hay pocos proveedores que asisten a la industria, que el proveedor venda un insumo escaso o importante para el proceso para el negocio del comprador, que el producto ofrecido por el proveedor esté diferenciado o que presente un alto costo de cambio para el comprador, que exista poca o nula disponibilidad de sustitutos en relación al producto del proveedor, la amenaza que los proveedores puedan integrarse hacia adelante.

Los proveedores de la industria son aquellos que brindan de los insumos básicos necesarios para la producción de videojuegos ya sea el software y el hardware. Como se comentó anteriormente se puede acceder fácilmente a los programas para diseñar y programar, pero las desarrolladoras presentan problemas al momento de adquirir el hardware en caso de que necesiten mejorar los equipos ya existentes debido a que son de un alto costo. En este caso los proveedores presentan un mayor poder de negociación.

Pero los proveedores principales de la industria son el capital humano el cual llega a ser muy escaso para determinadas profesiones, con la particularidad que son profesiones que se necesitan en otras industrias tecnológicas, lo que hace aumentar el poder de negociación.

2.1.5. Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Actuales

Es el elemento más determinante en el modelo de Porter, ya que representa la fuerza con la que las empresas realizan acciones para proteger y fortalecer su posicionamiento en el sector a costa de los demás rivales.

En la mayoría de los sectores se observa que las empresas son mutuamente dependientes ya que si una realiza determinadas acciones competitivas con efectos observables en sus competidores, se van a producir represalias o se incita a diferentes esfuerzos para contrarrestar la acción tomada. La rivalidad entre los competidores define parte de la rentabilidad del sector; cuanto más competencia se presente en el sector, menor será la rentabilidad general de la industria.

La rivalidad se presenta por medio de la competencia en precios, publicidad, mejor servicio o nuevos productos. Para el caso bajo estudio se diferencian dos aspectos importantes:

Concentración de la competencia

El sector del videojuego se caracteriza por encontrarse una gran variedad de competidores en todo el mundo y de todos los tamaños, por lo que el grado de concentración es bajo generando una gran rivalidad entre las empresas existentes.

Ciclo de vida de la industria

A medida que la industria se encuentre por las fases de madurez y declive la competencia aumenta debido a que no se puede seguir creciendo y las empresas concentran sus esfuerzos a aumentar la participación de mercado.

La industria del videojuego se encuentra en crecimiento tanto a nivel mundial como nacional caracterizada por la innovación impulsada por los avances tecnológicos. Al estar en crecimiento la intensidad de la rivalidad es menor en este punto y también genera que sea más atractivo el sector por lo que se produce un incremento en el ingreso de nuevos competidores.

Es importante analizar el crecimiento del sector en el país y en la provincia ya que las empresas del sector buscan primero fomentar el crecimiento llegando a colaborar entre los distintos estudios y es por este motivo que se justifica la existencia del clúster como medio para generar un modelo regional del videojuego.

Por lo mencionado anteriormente se consideran competidores directos a las siguientes desarrolladoras independientes dentro del país:

Scuba Light Studio: estudio de desarrollo mendocino creado en 2015 quienes realizan juegos para móviles, Web y PC, además de ser uno de los pocos estudios que ofrecen servicios de advergaming. Para el año 2018 vendieron el juego Don't Kill Santa a Japón, siendo uno de los primeros estudios mendocinos en exportar un videojuego de producción nacional al país asiático. Actualmente el juego se encuentra disponible en todo el país para dispositivos móviles de manera gratuita en la plataforma de Play Store. Sus socios fundadores participan activamente en eventos relacionados al sector además de ser miembros del clúster Filmandes, y como tal, brindan su capacidad y experiencia para fomentar el desarrollo de la industria en Mendoza.

Bacus: empresa de videojuegos mendocina desarrolladora de videojuegos para PC y consola que desde el año 2012 se encuentran operando en el sector de forma amateur, pero recién para el año 2017 constituyen la empresa en donde desarrollaron el primer juego en

venderse por la plataforma de Steam, llamado Trident's Wake. Además la empresa participa activamente de seminarios trabajando con universidades y colegios, también producen juegos conjuntamente con otros desarrolladores independientes.

Etermax: empresa de tecnología fundada en Buenos Aires el año 2009 en donde actualmente cuenta con oficinas en Mendoza, Montevideo, Berlín y Buenos Aires. Entre su catálogo de ofertas encontramos Game Advertising y videojuegos para móviles, siendo el juego Preguntados el más exitoso y el que los colocó en el escenario mundial. Se decide tener en cuenta a la empresa como competidor directo por su reciente estudio ubicado en la provincia y porque es una de las principales empresas del país en cuanto al desarrollo de videojuegos.

2.2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de la planificación estratégica con la función de realizar un análisis interno y externo de la empresa.

Es una herramienta fundamental para la administración ya que aporta información valiosa para tener en cuenta cuando se elabora el plan de negocios, además de presentar la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y así poder planificar una estrategia a largo plazo (Robinns y Coulter, 2014).

El término FODA son siglas de las variables bajo estudio que consisten, por un lado en un análisis interno de la empresa y por lo tanto es posible emprender acciones para modificarlas (Fortalezas y Debilidades), y por otro lado se encuentra el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) que corresponden a variables del entorno que no es posible modificar. El resultado del análisis determina la situación actual de la organización y es la base para la determinación de estrategias a seguir.

2.2.1. Análisis Interno

Fortalezas

- I. Conocimiento del sector
- II. Personal capacitado: cuentan con profesionales en las diferentes áreas.
- III. Creatividad e innovación caracterizada por ser una empresa joven

- IV. Red de contactos: miembro activo del clúster FilmAndes, permitiendo generar una gran red de personas importantes del sector así como también contactos de otros desarrolladores independientes de la provincia.

Debilidades

- I. Capital limitado para destinar a actividades de marketing ya que no cuentan con un publisher
- II. Poca experiencia en el desarrollo de videojuegos así como también dentro del sector al ser una empresa joven
- III. Falta de conocimientos técnicos; esto se debe a que si bien cuentan con personal capacitado, una falencia recurrente es que necesitan de mayores conocimientos en cuanto a programación y diseño.
- IV. No cuentan con financiamiento.

2.2.2. Análisis Externo

Oportunidades

- I. Crecimiento del sector: se ha comentado anteriormente que es uno de los sectores con mayor perspectiva de crecimiento sobre todo por los avances tecnológicos que están fuertemente relacionados con la evolución del sector.
- II. Incentivos económicos por parte del gobierno con la Ley de Economía del Conocimiento
- III. Existencia del Clúster local (FilmAndes) y a nivel nacional (ADVA), también se destaca la comunidad existente en la provincia que incluye entre otras cosas el Club del Videojuego generado por la Facultad de Mendoza en donde asisten personas de diferentes ámbitos interesados por los videojuegos.
- IV. Mercado cada vez más amplio en cuanto a edades y géneros
- V. Exploración de nuevos mercados: advergaming, videojuegos educativos

Amenazas

- I. Baja probabilidad de financiamiento por parte de las instituciones financieras: esto se debe a que es un sector nuevo por lo que no se lo conoce mucho y

también a la característica del producto ya que es distinto a los demás, necesita de creatividad e innovación para poder desarrollarse además de distintas habilidades artísticas y hasta cinematográficas lo que lo hace un producto final único que puede o no tener éxito, esto hace que el producto sea inestable para la generación de ganancias por lo que las entidades financieras son reservadas para aquellas empresas que operan en el sector del videojuego.

- II. Gran número de competidores a nivel internacional y local.
- III. Inestabilidad económica del país.

2.2.3. Matriz FODA

Una vez reunida la información de las variables se procede a realizar la Matriz de Impacto Cruzado en donde por un lado encontraremos los factores externos y por otro lado los factores internos, en aquellos espacios en donde se cruzan los factores internos con los externos es en donde se determinan los cuatro cursos de acción a seguir, que pueden ser:

Figura N°7: Matriz FODA

	EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNO			
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS PARA ATACAR (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS PARA DEFENDER (MAXI-MINI)
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS PARA REORDENAR (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS PARA SOBREVIVIR (MINI-MINI)

Fuente: Elaboración propia en base a apuntes de Cátedra de Administración II, Facultad de Ciencias Económicas, Uncuyo, 2017.

Estrategias para Atacar

Consiste en maximizar las fortalezas y las oportunidades, es decir utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado.

En el caso de la desarrolladora se ha planteado en primer lugar el desarrollo de videojuegos para consolas y PC aprovechando la red de contactos derivada del Clúster para

poder presentar los videojuegos en los diferentes eventos en busca de un publisher. Es importante poder conseguir un publisher ya que sería el agente encargado de realizar operaciones de marketing en las diferentes plataformas para el videojuego, además de financiar el proyecto. (F.II, F.IV + O.I, O.III).

Otra alternativa es el desarrollo de videojuegos para móviles de cortos procesos de producción para sacarlos al mercado rápidamente y obtener ganancias. En tercer lugar se plantea el uso de las microtransacciones dentro de los videojuegos de obtención gratuita para móviles como para PC.(F.I, F.III + O.IV, O.V).

Como última estrategia se plantea ofrecer advergame para las empresas, apuntando aquellas que se dediquen a la publicidad o demás empresas del ámbito del turismo mendocino esto se debe a que se observa la importancia y los esfuerzos que le da la Provincia y el Clúster por promover la Industria del Turismo y la Audiovisual. (F.III, F.IV + O.V)

Estrategias para Defender

Es aquella estrategia en donde la empresa por medio de las fortalezas busca minimizar el impacto de las amenazas. Las estrategias planteadas deben estar orientadas a incentivar al comprador para que siga jugando el juego, esto puede hacerse por medio de recompensas por las partidas ganadas, creación de eventos especiales dentro de los videojuegos para obtener recompensas o descuentos en skins (habilidades especiales, adornos, etc). (F.I, F.III+ A.II)

Otra forma es por medio de las expansiones pagas es decir un juego base que se compra de una sola vez y las DLC (downloaded content) o “pack” se pueden comprar. (F.I, F.II + A.II)

Y por último se puede realizar secuelas del juego es decir se desarrolla la continuación del videojuego original y se vende como uno nuevo. (F.I, F.III+ A.II)

Estrategias de Reordenación

Para esta estrategia se identifican las oportunidades y se busca aprovecharlas a la vez que se trata de eliminar o disminuir las debilidades.

En primer lugar, como socios del clúster se podría solicitar capacitación en los aspectos a pulir dentro de la empresa, ya sean habilidades técnicas de programación y diseño así como también la capacitación en aspectos empresariales. Otra alternativa sería la contratación de un tercero para realizar capacitaciones y consultoría. (D.III + O.III)

Uno de los problemas comunes en las desarrolladoras es la falta de capital para destinar a las actividades de marketing, es por eso que por lo general se busca un publisher que es quien se encargaría de realizar la comercialización y, en algunos casos, financian el proyecto, pero no es tan fácil conseguir un publisher por lo que se plantea la posibilidad de realizar publicidad en redes sociales y aplicación de descuentos por recomendación a amigos en caso de videojuegos móviles. (D.I + O.I)

También se puede aprovechar los eventos organizados por el clúster para poder promocionar los videojuegos de la empresa, como así también publicarlos en las tiendas virtuales donde se venden videojuegos indie como Humble Bundle o Itch.io que ofrecen muchas facilidades para el desarrollador a la hora de publicar su videojuego. (D.I, D.II + O.I, O.IV)

Estrategias de Supervivencia

Situación más desfavorecida de la empresa por lo que las estrategias van a estar orientadas a disminuir las debilidades y de manera simultánea tratar de disminuir el impacto de las amenazas.

Se propone las alternativas de vender el videojuego con descuento y DLC gratuitos para poder aumentar los compradores. (D.II + AII).

CONCLUSIONES

Se concluye que el sector se muestra como atractivo para las desarrolladoras al poder ingresar a la industria sin fuertes barreras siempre y cuando sea para satisfacer aquellos segmentos no satisfechos. En cuanto al análisis FODA se debe tener en cuenta que se ha realizado en un tiempo determinado demostrando la situación actual en la que se encuentra la empresa, por lo que siendo el entorno muy dinámico puede suceder que lo que hoy es una amenaza con el tiempo puede transformarse en una oportunidad. Junto con el análisis FODA es importante realizar la matriz de impacto cruzado con las distintas variables ya que, como se demostró anteriormente, brindan una serie de estrategias para las distintas situaciones, lo que genera la base por la cual se va a determinar el plan estratégico de marketing.



CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO

En el capítulo se desarrollarán los conceptos del plan de marketing y se continuará con las etapas del mismo, partiendo de la definición de los objetivos del marketing para continuar con la selección del segmento objetivo. La definición de estos elementos será la base para la determinación de las estrategias.

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el autor Charles W. Lamb la planeación estratégica es *“el proceso administrativo para crear y mantener un ajuste entre los objetivos y los recursos de la organización a las oportunidades cambiantes del mercado”*.

La importancia de una planificación estratégica se debe a que, en su correcta definición y aplicación, puede proteger y aumentar los recursos, para lo cual se deberá establecer la visión, misión y objetivos de la empresa ya que serán el eje para la determinación de las estrategias (Lamb, 2014).

Por otro lado el marketing estratégico es aquel que para determinar las estrategias, tiene en cuenta la planificación estratégica de la empresa, por lo que para la determinación de los objetivos del plan de marketing se tiene en cuenta la Visión y Misión determinadas en el Capítulo II del presente trabajo:

Visión de Krack´n See

“Ser conocidos como desarrolladores de entretenimiento de calidad que generen una experiencia única y divertida”

Misión de Krack´n See

“Ofrecemos videojuegos de calidad y creativos que con el objetivo de entretener y divertir a las personas”

Por otro lado el plan de marketing es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa que desea ser competitiva en el mercado. Según Kotler es un documento escrito donde se encuentra el análisis del mercado y se establece de qué forma la empresa cumplirá con

los objetivos del marketing establecidos en función de la planificación estratégica. (Kotler y Keller, 2012)

Para realizar el plan es importante la determinación de los objetivos que se desea alcanzar, para lo cual se deberá realizar un análisis de la situación de mercado, de la competencia y la situación de la propia empresa, siendo el plan de marketing el conjunto de todas las actividades mencionadas que sirve como guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

En los capítulos anteriores se realizó el análisis de la industria así como también de la situación actual de la empresa, estableciendo las distintas variables y opciones con las que se cuenta por lo que, es momento para determinar los objetivos de marketing, el segmento objetivo y por ultimo las estrategias a seguir.

1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

La determinación de los objetivos es uno de los pasos fundamentales en la elaboración del plan de marketing y se llega a ellos una vez analizado a la empresa, la situación de la industria en general, detectando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con el FODA que permitirán determinar las estrategias a seguir (Kotler y Keller, 2012).

Los aspectos importantes que se buscan con el plan de marketing son los siguientes:

- Lograr un posicionamiento en la industria por medio de la consolidación de la marca.
- Generar una ventaja competitiva que permita a la empresa obtener el posicionamiento deseado a través de las estrategias de marketing.

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

El análisis del mercado meta se hace por medio de la segmentación el cual consiste en dividir y agrupar el mercado según una serie de aspectos entre los cuales encontramos la diferenciación por gustos, necesidades, deseos, nivel socioeconómico y la ubicación de los clientes (Kotler y Keller, 2012)

El objetivo de la segmentación es dividir un mercado grande en pequeños grupos a los que la empresa va a dedicar su esfuerzo para satisfacer de manera más eficaz las necesidades de los clientes.

Para llevar a cabo el análisis existen muchas formas de segmentar en donde nos enfocaremos en una de las bases de segmentación más utilizada que consiste en realizar la división del mercado según las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

- *Segmentación Geográfica*: es aquella en la cual se divide el mercado en diferentes unidades geográficas tales como países, provincias, estados regiones, municipios, etc.
- *Segmentación Demográfica*: dividir al mercado en grupos según la edad, sexo, ingreso, ocupación, tamaño de la familia, educación, raza, religión y nacionalidad.
- *Segmentación Psicográfica*: consiste en dividir el mercado en grupos de acuerdo a la clase social, el estilo de vida y características de la personalidad.
- *Segmentación Conductual*: es aquella en la que se divide al mercado según el conocimiento que tiene el cliente del producto, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores al producto.

Teniendo en cuenta que la empresa desarrolla distintos productos que son dirigidos para diferentes clientes y segmentos, nos enfocaremos en el videojuego en sí, ya que los demás productos son desarrollados en función de los proyectos que van surgiendo, por lo que determinaremos las características de los clientes potenciales de los videojuegos de la empresa.

Por lo descrito anteriormente las variables a seleccionar para la segmentación del mercado para la empresa bajo análisis son:

1.2.1. Geográficas

En función de lo visto en los capítulos anteriores en cuanto a los mercados geográficos en el país la mayoría de la producción de videojuegos es exportada, pero en tercer lugar se encuentra el mercado local que viene creciendo cada año, por lo que existe una mayor demanda nacional de juegos por lo que se aprovechará el crecimiento del consumo local con el requisito del acceso a internet, así como también se buscará la exportación de los productos locales.

1.2.2. Demográficas



- . Edad: se decide por las personas de distintas edades a partir de los 14 años en adelante. La elección de la edad es debido a que a partir de la edad indicada las personas suelen dedicarle más tiempo al entretenimiento por medio de los videojuegos.
- . Sexo: indistinto
- . Nivel de ingreso: medio y alto

1.2.3. Psicográficas

- . Clase social: media y alta
- . Personalidad: enfocado en personas exploradoras de nuevos contenidos caracterizados por la creatividad e innovación de los juegos indie, además se incluye aquellas personas que dediquen tiempo al ocio. Otro aspecto a integrar dentro de esta categoría es aquellas personas sociales y que busquen principalmente divertirse.

1.2.4. Conductuales

- . Uso del producto: este punto abarca a personas incluidas en la categoría de gamer como aquellos que no lo son tanto ya que en promedio el jugador argentino suele jugar entre 1 a 3 horas.

1.3. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo va a estar integrado por personas de distintas edades desde los 14 años que jueguen por medio de computadoras y/o dispositivos móviles, que le guste explorar juegos nuevos de calidad y entretenidos, con la posibilidad de hacer sociales en el juego.

2. ESTRATEGIAS

La estrategia es el conjunto de decisiones sobre las acciones a ejecutar y los recursos a utilizar que nos van a permitir lograr los objetivos fijados, teniendo en cuenta el entorno con las distintas variables que afectan la operatoria de la empresa. Las estrategias son los cursos de

acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos y que van a servirle a la empresa para posicionarse mejor en el mercado (Kotler y Keller, 2012).

Una vez definidos los objetivos que se desean alcanzar con el plan de marketing continúa con la formulación de las estrategias que deben estar alineadas con la visión, misión, valores y objetivos generales para cumplir con cierta coherencia a las políticas generales de la empresa

La estrategia a seguir no es una sola sino un conjunto de estrategias que se formulan y se determinan cumpliendo un nivel de importancia, siendo las siguientes:

2.1. Estrategia Competitiva o Genérica

La estrategia resulta de la definición de la ventaja competitiva de la empresa, entendiendo esta última como el conjunto de características y atributos que hacen que el producto o servicio ofrecido por una marca sean superior a los ofrecidos por sus competidores. Es importante definir la ventaja competitiva ya que la estrategia va a ser el resultado de la misma (Porter, 1980).

La estrategia competitiva según Michael Porter (1980) es “el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores” las acciones a seguir van a ser el resultado del análisis de las cinco fuerzas de la industria analizadas anteriormente y tienen por objeto la obtención de la ventaja competitiva y lograr un desempeño superior al resto de la industria.

Las acciones definidas por el autor se contemplan en las siguientes tipos de estrategias que van a ser distintas dependiendo si se abarca a todo el mercado o a un segmento específico del mismo:

Figura N°8: Estrategias Competitivas

	COSTO BAJO	DIFERENCIACIÓN
MERCADO COMPLETO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
SEGMENTO DE MERCADO	ENFOQUE EN COSTOS	ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia en base a “Estrategia Competitiva”, Michael Porter, 1980.



Liderazgo en Costos

Según el autor es la estrategia en la cual la organización se decide por competir abarcando todo el mercado mediante los costos más bajos de la industria y a su vez lograr un volumen alto de ventas. Para lograr implementar esta estrategia se necesita de algunas ventajas como el acceso preferencial a materias primas y/o contar con una gran cuota de mercado que le permita desarrollar las economías de escala.

Aquellos que implementan este tipo de estrategia se caracterizan por tener un producto con la mínima diferenciación pero con una calidad menor, enfocándose en la reducción de costos de marketing e I&D y con mayor énfasis en la productividad.

Diferenciación

Consiste en que la empresa busca distinguirse de sus competidores en base a ciertas características que son atribuidos a los productos de la empresa, al servicio que brindan o la publicidad y marketing que aplican, siendo percibidos por los clientes como algo único, justificando de esta forma el precio más elevado con el cual se ofrece el producto.

Enfoque

Consiste en la elección y concentración de un segmento o grupos de segmentos dentro de la industria, en donde la estrategia puede basarse en el liderazgo en costos o en la diferenciación pero dirigido a un grupo de clientes dentro del mercado.

2.2. Estrategia de Posicionamiento

Es aquella que resulta luego de la definición del segmento seleccionado y consiste en determinar la posición que va a ocupar en dicho segmento, pudiendo tomar la posición de Líder, Seguidor o Rezagado (Ocaña, 2014)

Para determinar la posición es necesario tener en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno, así como también las debilidades y fortalezas de la empresa. La posición de mercado determinará las acciones a seguir, siendo posibles dos estrategias con sus respectivas tácticas:

- Estrategia de Ataque: enfocadas en aumentar o mantener la cuota de mercado
- Estrategia de Defensa: enfocadas en mantener la cuota de mercado.

2.3. Estrategia de Crecimiento

Una vez definido cómo va a competir la empresa y qué participación se desea lograr, el siguiente paso es determinar cómo va a crecer el negocio, siendo posible tres formas de crecimiento (Ocaña, 2014)

Intensiva: es aquella en donde el objetivo es la concentración de la empresa en las oportunidades de mercado que no han sido explotadas por la empresa. El crecimiento intensivo puede adoptar diferentes estrategias, entre las que se distinguen: Penetración de mercado, desarrollo de clientes o desarrollo de productos.

Diversificación: es el crecimiento orientado a aquellas actividades que se encuentran fuera del tipo de negocio actual de la empresa, es decir que se van a desarrollar productos nuevos para clientes nuevos. La diversificación puede ser relacionada o no relacionada dependiendo del grado de correspondencia que tengan con el negocio de la empresa.

Integración: consiste en que la empresa basa el crecimiento dependiendo de las posibilidades de control que tenga sobre la cadena de distribución, es decir que se busca el control sobre proveedores, distribuidores y/o competidores, el crecimiento mediante la integración puede ser de tres formas: hacia atrás, hacia adelante y horizontal dependiendo del punto de la cadena de distribución en el que se encuentre la empresa.

2.4. Estrategias de Marketing Mix

Corresponde a la selección de las herramientas de marketing más eficaces para el cumplimiento de los objetivos, es decir que se deberá tomar decisiones acerca de los productos, precios, distribución y promoción (Kotler, 2012).

El análisis y selección de las estrategias de marketing se llevarán a cabo en el próximo capítulo.

3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se procederá a determinar las estrategias para la desarrolladora Krack'n See en función de los objetivos fijados previamente.

3.1. Estrategia Genérica

Al momento de identificar la estrategia competitiva es importante identificar la ventaja competitiva que va a ser el eje central para la determinación de las estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

Como se demostró en los capítulos anteriores la industria del videojuego es sinónimo de innovación y creatividad por lo que es fácil confundir que la estrategia aplicar es siempre la diferenciación cuando no siempre es aplicable.

Esto se ve reflejado cuando se analizamos los videojuegos por género en donde existen una gran variedad de juegos bajo el concepto de un género en particular, pero aun así no todos los juegos de ese género son exitosos, esto se debe especialmente a que no todos esos juegos realizaron algo innovador dentro del género en el que se encuentran y de hecho muchos juegos son copias de otros, lo cual ya lo hemos visto a lo largo de la historia de la industria cuando, por ejemplo, se produjo la crisis del videojuego en los años 80 particularmente porque se lanzaban muchos juegos que eran malas copias de otros.

Siguiendo con en análisis de los géneros, dentro de éstos son pocos los juegos que triunfan ya sea porque mezclan varios géneros o porque agregan una característica distintiva que hace al juego atractivo.

Es por éste motivo que se establece una estrategia de enfoque en la diferenciación ya que la ventaja competitiva de la empresa es principalmente la creatividad para generar juegos con características distintivas y el servicio que presta a sus clientes cuando realiza proyectos personalizados, esto agregamos que la empresa en cuanto a los videojuegos apunta al segmento de los juegos indie y por tanto a aquellas personas que prefieren juegos más innovadores y con libertad de creatividad en cuanto a la producción

3.2. Estrategia de Posicionamiento

La posición competitiva depende de la cuota de mercado que tiene la empresa en función del volumen de ventas (Ocaña, 2014)

Para determinar la estrategia de posicionamiento va a depender por un lado, de las condiciones del entorno en donde puede haber un predominio de oportunidades o amenazas, y por otro lado se deben establecer las fortalezas y debilidades de la empresa. En función de esto se determina entonces la táctica a seguir para alcanzar el posicionamiento deseado que lo vemos reflejado en la siguiente matriz:

Figura N°9: Matriz de Posicionamiento

	PREDOMINIO DE OPORTUNIDADES	PREDOMINIO DE AMENAZAS
DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de varios lados
DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de retaguardia

Fuente: Elaboración propia en base a “Dirección Estratégica de los Negocios”, Ocaña, Hugo, 2014.

La elección de la estrategia de ataque con una táctica de varios lados se justifica por el hecho que existe un predominio de fortalezas sobre las debilidades de la empresa, pero a la vez existe un predominio de amenazas entendiéndose por las mismas cuando se refiere al hecho de que en la industria existen grandes empresas que abarcan la mayor parte del mercado y frente a esto los pequeños desarrolladores se les hace difícil competir en los mismos segmentos, por lo que se enfocan en competir en nichos de mercados, dentro de los cuales se compete para ser el mejor.

La táctica de varios lados consiste justamente en encontrar esos vacíos o segmentos no satisfechos, dando la oportunidad a los pequeños desarrolladores de enfocarse en ciertos segmentos con distintas estrategias.

3.3. Estrategia de Crecimiento

La determinación de la estrategia de crecimiento depende de la definición de las estrategias anteriores, por lo que como se ha elegido una estrategia de enfoque la alternativa a seguir es un crecimiento intensivo. Para determinar la estrategia a seguir como parte del crecimiento intensivo se utiliza la Matriz de Ansoff:

Figura N°10: Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
SEGMENTOS ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
SEGMENTOS NUEVOS	DESARROLLO DE CLIENTES	DIVERSIFICACIÓN

La matriz identifica diferentes estrategias dependiendo de los objetivos establecidos, es decir que si la empresa busca incursionar en nuevos segmentos con productos existentes deberá implementar una estrategia de desarrollo de clientes por medio de llegar a más áreas geográficas. Si lo que se busca es enfocarse en el segmento actual de la empresa pero brindar nuevos productos, la estrategia es la de desarrollo de productos con, por ejemplo, agregar nuevas características al bien ofrecido.

La elección de la estrategia de penetración de mercado se basa en que es la mejor opción para enfocarse en el segmento elegido con el producto que la empresa se encuentra desarrollando, con el objetivo de aumentar la participación de mercado en el nicho, para la cual se deberá llevar a cabo:

- Realizar campañas de publicidad
- Mejorar el producto
- Realizar descuentos
- Desarrollar la demanda primaria por medio de aumentar la frecuencia de uso del producto, esto se puede hacer por ejemplo con la implementación de recompensas en función de la cantidad de horas jugadas.

CONCLUSIONES

Los objetivos de marketing alineados con la Misión y Visión de la empresa determinan los cursos de acción a seguir. Se determina que con una estrategia competitiva de enfoque en la diferenciación se logra cumplir con el objetivo de resaltar la ventaja competitiva de la empresa

que sirva como guía para el posicionamiento, el cual se determinó como el de especialista por enfocarse en los nichos de mercado que las grandes empresas dejan de lado. Por último una vez identificadas las estrategias competitivas y de posicionamiento, se determina que la estrategia de crecimiento más acorde a los aspectos mencionados anteriormente es la de buscar un crecimiento intensivo por medio de la penetración de mercado, para que de ésta forma la empresa enfoque sus esfuerzos en el segmento seleccionado.



CAPÍTULO VI: PLANIFICACIÓN DEL MARKETING TÉCNICO

Se desarrollarás las últimas etapas del plan de marketing, entendiendo que los mismos corresponden al marketing operativo por lo tanto, el capítulo se va a enfocar en las herramientas del marketing mix estableciendo las políticas y estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.

HERRAMIENTAS DE MARKETING

Habiendo realizado el análisis de mercado, definido el público meta y las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos, lo siguiente es determinar un programa destinado a entregar valor al público objetivo.

El programa de marketing representa la puesta en marcha de la estrategia de marketing siendo esta el conjunto de herramientas que corresponden al marketing mix, por lo tanto se deberán tomar decisiones acerca del producto, precio, distribución y promoción (Kotler, 2008).

A continuación se desarrollarán las herramientas del programa de marketing aplicado al caso de estudio.

1. DECISIONES DE PRODUCTO

Según Philip Kotler el producto es cualquier cosa que se ofrece al mercado para su atención y adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, por lo tanto el concepto de producto no solo incluye a bienes tangibles, sino que también podemos incluir como producto a servicios, eventos, personas, organizaciones, lugares e ideas (Kotler, 2012)

Las decisiones sobre el producto incluye el desarrollo del producto como de la marca y las características del empaquetado y etiquetas. Para tomar las decisiones del producto es importante determinar en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra.

1.1. Productos

La empresa desarrolla distintos productos para diferentes clientes, siendo estos únicos e innovadores los cuales se detallan a continuación.

Advergame

La desarrolladora ofrece juegos como medio de publicidad a empresas, el último juego ofrecido fue para un bar de la arístides en el que el jugador era un mesero que tenía que ir superando distintos obstáculos en la famosa calle de Mendoza hasta llegar al bar, en donde recogerá su premio.

Este juego tiene por lo general una mecánica sencilla que permite que cualquier persona pueda entenderlo, divertirse y presenciar en todo momento la marca de la empresa que se quiere publicitar.

Animaciones 3D y 2D

Se realizó animación 3D para el Hospital Alemán de Chile por medio de la técnica Motion Capture, en donde se capturan los movimientos de personas y se traslada a un modelo digital para su posterior animación. La técnica fue utilizada para captar los movimiento de la cara de un varón y una mujer que fueron utilizados para un programa de capacitación a enfermeros en donde se los grabó dando un discurso de bienvenida, explicación de ciertos temas de medicina y un discurso final dando felicitaciones por aprobar el curso. Una vez terminado se lo envió a los contratadores que lo iban a incluir a un simulador para entrenar enfermeros en Chile.

Realidad Aumentada

Desarrollan realidad aumentada para dispositivos móviles como forma de una nueva experiencia interactiva destinada a empresas turísticas.



Entre ellas se encuentra el caso de la bodega Las Arcas de Tolombón en donde la experiencia de realidad virtual se propone sobre las etiquetas de la línea de vinos “Siete Vacas”, en donde el usuario mira por medio de la pantalla del celular a la etiqueta del vino que estará animada, en este punto es cuando comienza la experiencia que puede durar entre 2 a 5 minutos y se produce cuando el usuario comienza a tocar la etiqueta sobre la cual hay vacas y al tocarlas comenzarán a salir de la misma, quedando flotando fuera de la etiqueta.



Fuente: Experiencia de Realidad Aumentada para Bodegas Las Arcas de Tolombon, 2019.



Cuando todas las vacas estén fuera de la etiqueta aparece un OVNI que trata de recuperar a las vacas. En ese momento comienza un mini juego en donde el usuario toma control del OVNI para recuperar las vacas por medio de una garra o grúa simulando las maquinas arcade para levantar premios.



Fuente: Experiencia de Realidad Aumentada para Bodegas Las Arcas de Tolombon, 2019.

En el juego aquel usuario que recoja más rápido las vacas será el ganador y aquel que lo realice en el menor tiempo posible recibe puntos extras, pero hay ciertos obstáculos dentro del mismo, ya que si por ejemplo el jugador agarrara un objeto que no fuera la vaca se le restaría puntos además de que las vacas van a estar corriendo y escondiéndose del jugador para no ser atrapadas.

El juego termina cuando se han logrado capturar a todas las vacas con el OVNI quien retoma el regreso a la etiqueta de la botella y por medio de una mini animación se puede observar que la nave sufre un pequeño accidente soltando a las vacas en su posición original dentro de la etiqueta.

Videojuegos para PC y Móvil

Angry Bob

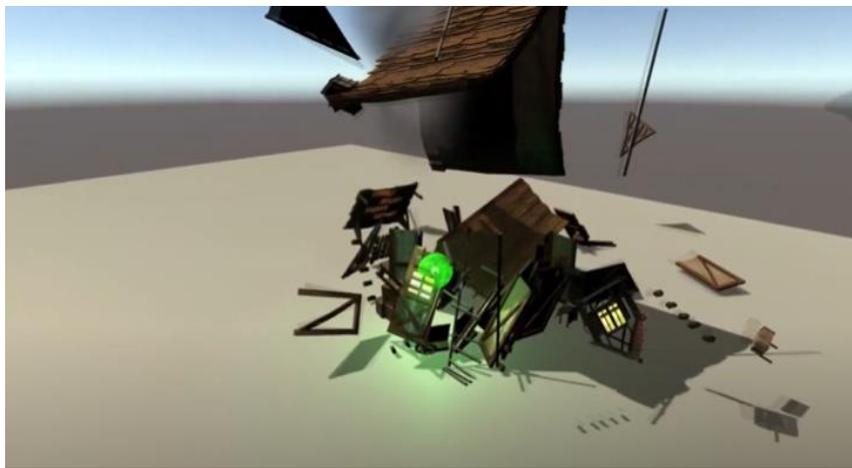
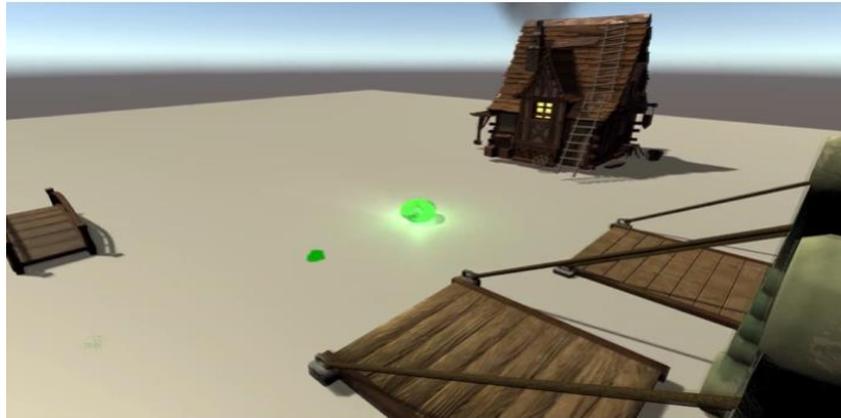


El proyecto llamado en principio “flema” es un videojuego para PC y para dispositivos móviles que en palabras del equipo de la empresa consiste es un videojuego del género de plataformas casual en el que se ve la historia de un pequeño Slime que tenía una tranquila vida basada en consumir pequeñas alimañas y que un día descubre una salida de su oscuro, frío y húmedo calabozo solo para encontrarse dentro del maravilloso Reino de la Felicidad Infinita: llena de alegría, júbilo, paz y seres comestibles hasta donde el horizonte llega.



Fuente: Angry Bob, 2019

El juego tiene una mecánica sencilla en la que el jugador toma el rol del pequeño slime siendo éste de un material corrosivo que se alimenta de seres vivos, en donde la principal dificultad es que a medida que el pequeño Bob va saltando a su vez va perdiendo masa por lo que no va a ser sencillo llegar a la meta. Para poder superar la pérdida de masa y llegar a la meta, el jugador deberá saltar sobre la masa que se ha desprendido o alimentarse de todo lo que encuentre.



Fuente: Angry Bob, 2019.

Altare

Es otro de los videojuegos para las plataformas de PC y móvil llamado de manera previsual “Altare”. El juego se trata de un Roguelike, un género de videojuegos que se caracteriza por ser un juego de rol que se desarrolla por medio de una mazmorra con niveles donde se presentan distintas dificultades que el jugador debe ir superando y en caso de no poder sortear las dificultades el resultado es la muerte permanente, es decir que se vuelve a iniciar el juego desde cero con la característica que los niveles no siempre son los mismos ya que se establecen de manera aleatoria.

La historia del juego consiste en el que un humano encuentra a un antiguo dios azteca/maya en donde hacen un contrato por el cual el humano ayuda al dios a recuperar su poder, matando a los esbirros de otros dioses y cosechando sus almas, de esta manera cuando el dios recupere todo su poder, el humano se convertirá en su sacerdote/ganador siendo su conexión en la tierra, quien le provee nuevas almas.



La mecánica del juego es cooperativa, es decir que consiste en que un jugador va a elegir un dios y el otro jugador a un humano de los disponibles, cada uno de éstos tienen distintas habilidades, siendo fundamental el saber combinar dichas habilidades para poder superar las dificultades de los niveles.

La forma colaborativa del videojuego es una característica distintiva dentro del género ya que estos juegos son en su mayoría single player (un solo jugador), y el hecho de combinar habilidades de dos personajes distintos le agrega un plus de estrategia que no presentan otros Roguelike.

1.2. Ciclo de Vida del producto

Al momento de tomar decisiones acerca del producto es importante entender en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto ya que en función del mismo las estrategias a implementar serán distintas.

Entender la importancia del ciclo de vida del producto consiste en entender que el producto tiene una vida limitada y por lo cual, tanto las ventas como las utilidades variarán en función a la etapa en la que se encuentre.

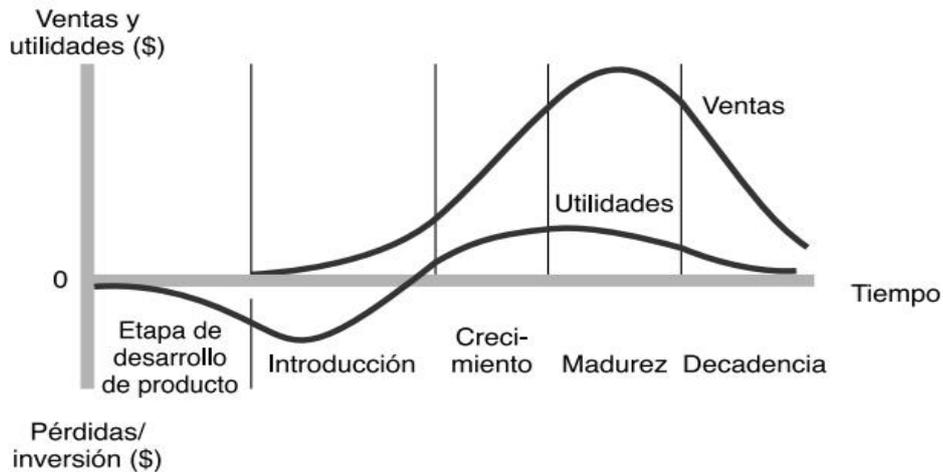
Para Philip Kotler el concepto de ciclo de vida del producto “Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia”, tomando el modelo de ciclo de vida según el autor podemos identificar lo siguiente:

- *Desarrollo del Producto*: comienza cuando se desarrolla la idea del nuevo producto. Es importante aclarar que el desarrollo del producto no se toma como una etapa del ciclo de vida ya que el mismo aún no ha sido producido ni lanzado al mercado para su venta, pero en el modelo planteado se lo introduce para tener en cuenta el desarrollo de las utilidades a lo largo del ciclo de vida que al principio son nulas, y que a medida que se pasa a las siguientes etapas estas últimas van creciendo.
- *Crecimiento*: se produce una aceptación por parte del público que genera un aumento de las ventas y por ende crecen las utilidades.
- *Madurez*: es la etapa en donde el producto ya ganó la aceptación del público en general, disminuye el crecimiento de las ventas, y por lo tanto el nivel de utilidades se estabiliza o comienza a disminuir.



- *Decadencia*: etapa en la que tanto las ventas como las utilidades comienzan a disminuir.

Figura N°11: Ciclo de vida del producto



Fuente: KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, 2012

1.2.1. Ciclo de Vida del Videojuego

Desarrollo del producto

La desarrolladora al momento de organizar el trabajo suele utilizar un modelo de producción más cercano al Scrum (Ver Capítulo I, página 22 del presente trabajo) por la complejidad del ambiente y sobre todo porque suelen trabajar con clientes que van cambiando los requerimientos del producto final.

Etapa N°1 Lanzamiento

Es el momento en el cual el videojuego se ha publicado por lo que la estrategia de marketing a seguir será lanzar el juego a un precio bajo y realizar una fuerte publicidad con el objetivo de que el público objetivo sea consciente del producto.



La idea principal es desarrollar el producto para PC con cierto precio, que luego será lanzado para móvil pero con modificaciones en cuanto al modelo de negocio que pasaría a ser free to play, y con modificaciones de la estructura del juego siendo una versión reducida del juego de PC, incitando así las microtransacciones.

Aquellos jugadores que ya lo compraron en PC y quieren jugarlo en móvil ya tienen un usuario dentro del juego por lo que lo van a tener desbloqueado por completo al juego en cualquier plataforma.

Al ser un juego cooperativo se propone que cuando un jugador compre el juego el mismo venga con una “key” o llave del producto que podrá regalársela a un amigo para poder jugar el juego juntos, de esta forma se fomenta la creación de una comunidad alrededor del juego.

Etapa N°2 Crecimiento

Es la etapa de crecimiento de las ventas por lo que las estrategias van a estar destinadas a aumentar y mantener la participación de mercado, por ende se pueden introducir nuevas características al producto, agregar productos complementarios, nuevos canales de distribución así como también incursionar en nuevos segmentos (Eduardo Barrios, 2017).

Como estrategia se agrega al producto original la descarga del comic de la historia que transcurre en el juego como valor agregado al producto, estará disponible únicamente para aquellos que lo descargan en PC. Dentro del cómic se agregan pistas para encontrar los “easter eggs” que serían secretos escondidos dentro del juego.

En esta etapa se puede incursionar en el segmento de móviles para el cual el juego deberá ser modificado en cuanto a su interfaz ya que se deben simular los controles de la PC en los móviles. Para los móviles el modelo de negocio será Free to Play con las microtransacciones en donde los usuarios podrán comprar distintas skins de los personajes y objetos del juego.

Etapa N°3 Madurez

En esta fase del ciclo el producto ya ha ganado la aceptación del público y las utilidades se estancan, por lo que las estrategias a seguir deben estar enfocadas en lograr un uso más frecuente del producto, convertir a los no usuarios, nuevos y más variados usos del producto.

Para mantener vigente el juego se podrían lanzar DLC como expansiones del juego original en donde se agregan nuevos niveles en un mundo diferente, otra forma de mantener el juego vigente es entregar premios o regalos a quienes dediquen tanta cantidad de horas al juego, recompensas por invitar a un amigo o por regalar la “key”.

Se puede aprovechar aún más el producto lanzando al mercado una continuación del juego original que seguiría la historia planteada del videojuego después de los hechos del primero.

Etapa N°4 Declive

Esta fase se caracteriza por una disminución de las ventas de manera rápida o lenta y en el caso de estudio puede deberse a la oferta de nuevos títulos que se lanzan con mucha frecuencia, por lo que las estrategias van a estar destinadas a quedarse con el segmento más rentable, ofrecer descuentos por la compra, y enfocarse en el próximo lanzamiento de un nuevo videojuego.

1.3. Estrategias de Marca

Una marca según Charles W. Lamb es *“un nombre, un término, un símbolo, un diseño o una combinación de ellos que identifica a los productos de una empresa y que los diferencia de los productos de los competidores”*.

La importancia de la marca radica en el hecho de que le permite a la empresa diferenciar su producto de los demás generando valor e indicando calidad (Lamb, 2014).

Las estrategias de marcas pueden ser de dos formas (Kotler, 2012):

- Marcas del fabricante: es aquella determinada por el desarrollador del producto.
- Marcas privadas: es aquella que es creada por un distribuidor y es de su propiedad.

La elección de la marca depende de muchos factores, pero la principal variable a tener en cuenta es el posicionamiento que quiere lograr la empresa. En el caso de estudio, la desarrolladora desea lograr un conocimiento de sus productos por parte del público objetivo por lo que la estrategia a seguir será la de marca propia.

La marca propia tiene ciertas ventajas ya que permite poder realizar campañas de publicidad para una sola marca generando el posicionamiento en la mente de los compradores, lo que genera menores costos en publicidad.

Se debe tener en cuenta que cuando se saca un videojuego el nombre del mismo va primero y luego la marca del producto por lo que además se estaría aplicando una combinación del nombre de la empresa con el producto.

Para finalizar es necesario lograr una correcta comunicación de la marca ya que al lograr posicionarse en la mente de los compradores se podrá lograr la fidelización de los clientes.

1.4. Servicios post-venta

Para todo el contenido desarrollado por la empresa se ofrece un seguimiento y mantenimiento para que en el caso de que el producto llegase a tener fallas o “bugs” los mismos se puedan corregir para que el cliente pueda seguir disfrutando del mismo.

Por otro lado como para los videojuegos se ha planteado la idea de aprovechar al máximo la experiencia de juego, por lo que una vez vendido el producto se ofrece contenido multimedia (como la descarga del cómic que contaría la historia del videojuego con secretos que ayudarían a desenvolverse en los niveles, y la descarga de la banda sonora original del juego). También es posible realizar extensiones o DLC que sean un agregado del videojuego original.

2. DECISIONES DE PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio (Kotler, 2012). Entendiendo también que es la suma de dinero que dan a cambio los consumidores por usar el producto y para el vendedor es el valor por el que está dispuesto a vender en donde se contemplan todos los elementos que le agregan beneficios a su producto.

Es el único elemento del marketing que genera ingresos además de ser el más flexible ya que puede cambiarse rápidamente en función de las necesidades de la empresa.

Una de las variables a tener en cuenta para determinar las estrategias de precio es el ciclo de vida del producto en donde el precio va a cambiar en función de la etapa en la que se encuentre el producto. A los fines del estudio nos enfocaremos en las estrategias que se pueden fijar para nuevos productos (Kotler, 2012):



- *Estrategia de descremado de precios:* consiste en lanzar al mercado un producto con un precio elevado en relación a los precios de la competencia y el objetivo principal de obtener una gran ganancia en el lanzamiento del producto. Esta estrategia tiene sentido cuando el producto tiene una imagen de calidad superior, una cantidad razonable de consumidores dispuestos a pagar el precio elevado del producto además de que los competidores deben presentar dificultades para entrar al mercado.
- *Estrategia de penetración de precio:* al contrario de la estrategia anterior la penetración del mercado consiste en fijar un precio bajo para poder llegar a más clientes y aumentar la participación de mercado con el objetivo de generar un gran nivel de ventas. La estrategia tiene sentido cuando los clientes son muy sensibles al precio, los costos de producción y distribución disminuyen a medida que aumentan las ventas.

Por otro lado al momento de fijar el precio se deben tener en cuenta los factores internos como los objetivos de marketing, el segmento de mercado seleccionado, la estrategia de marketing por lo que debe estar coordinada con los demás elementos del marketing mix y los costos que marcan el límite inferior para la fijación de los precios. Por otro lado encontramos factores externos como los precios establecidos por la competencia, y el valor percibido por el cliente así como también la demanda del producto que establecen el límite superior para la fijación de los precios (Kotler, 2012).

A continuación analizaremos los factores externos como internos para la fijación del precio.

2.1. Factores Externos

Demanda

La demanda de videojuegos suele ser más sensible al precio y por tanto más elástica. Esto se debe especialmente a que existe una gran cantidad de títulos en el mercado por lo que los clientes pueden optar por varios videojuegos del género que prefieran.

Competencia

Para la determinación del precio del videojuego debemos tener en cuenta además los precios fijados por la competencia por lo que se analizarán los precios de los videojuegos nuevos lanzados en la plataforma de Humble Store para el mes de Julio 2020.

Figura N°12: Precios de Videojuegos de Humble Store

Videojuego	Precio en \$USD
Popup Dungeon	\$ 24,99
Deep Rock Galactic	\$ 24,49
Battle Brothers	\$ 29,99
Fall Guys	\$ 19,99
Risk of Rain 2	\$ 24,99
Lonly Mountains	\$ 19,99
Factorio	\$ 29,99
Beat Saber	\$ 29,99
Neon Abyss	\$ 19,99
Rimworld Royalty	\$ 19,99

Fuente: Elaboración propia.

Encontramos que los precios de los títulos más vendidos en la plataforma varían con un mínimo de \$19,99 y un máximo de \$29,99 en donde el promedio de mercado se encuentra en un \$24,44 dólares.

2.1. Factores Internos

En cuanto a los factores internos nos enfocaremos en la determinación de los costos y la estimación de los ingresos, para lo cual hay que tener en cuenta los objetivos de marketing determinados anteriormente y las demás variables del marketing mix.

Costos

Para la determinación del precio en función de los costos se tomó en cuenta las siguientes cuestiones:

- El videojuego es indie y por tanto se toman los precios de referencias de la competencia fijados por los videojuegos más vendidos de la categoría mencionada en el mes de agosto. En la sección anterior se determinó que el precio varía entre \$20 dólares y \$25 dólares, teniendo en cuenta que sería la variación entre el promedio y el precio más bajo. Si bien se toman los precios de Humble Store, los precios de los videojuegos en las distintas plataformas no suele variar entre distribuidoras.
- Los costos fijos van a incluir los costos de alquiler en \$13000 mensuales, sueldos fijados entre \$42000 mensual para técnicos de la industria sin experiencia, internet \$3000 mensual y electricidad a \$2000 mensuales. Para los siguientes años se ha estimado incremento del 20% en los valores mencionados.



- La estimación de unidades vendidas en la plataforma de Steam (más representativa del mercado) para los videojuegos indie es de 3000 unidades promedio, siendo el mínimo 1500 unidades. Se decide tomar esta plataforma debido a que es la que posee mayor cantidad de juegos indie.
- Las comisiones de las plataformas de distribución rondan entre un 10% y 30%, para el análisis se decide tomar un 30%.
- Impuesto país del 30%.
- Precio del dólar a \$77,75, tomado de la cotización del día 24/08.
- Los costos fijos se encuentran estimados en pesos
- Los costos variables son en función de las ventas y al estar el precio en dólares, los costos de este tipo están en dólares.

En función de lo anterior se han determinado dos escenarios posibles con distintos precios.

Figura N°13: Escenario con Precio de \$25 dólares

PRECIO COMPETITIVO DE \$25 DOLARES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTO FIJOS			
Alquiler	\$ 156.000,00	\$ 187.200,00	\$ 224.640,00
Sueldos	\$ 294.000,00	\$ 352.800,00	\$ 423.360,00
Internet	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00
Electricidad	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 34.560,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 510.000,00	\$ 612.000,00	\$ 734.400,00
CAPITAL INVERTIDO			\$ 1.856.400,00
COSTOS VARIABLES			
Comisiones por venta	0	0	\$ 15.000,00
Impuesto país	-	-	\$ 10.500,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	0	0	\$ 25.500,00
INGRESO			
Unidades vendidas	-	-	2000
INGRESOS TOTALES EN DOLARES	-	-	\$ 50.000,00
INGRESOS TOTALES EN PESOS	-	-	\$ 3.887.500,00
GANANCIA NETA EN DOLARES	-	-	\$ 24.500,00
GANANCIA NETA EN PESOS	-	-	\$ 1.904.875,00
GANANCIA MENOS CAPITAL INVERTIDO	-	-	\$ 48.475,00

Fuente elaboración propia

Figura N°14: Escenario con precio a \$19 dólares

PRECIO DE PENETRACION MX \$19 DOLARES			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COSTO FIJOS			
Alquiler	\$ 156.000,00	\$ 187.200,00	\$ 224.640,00
Sueldos	\$ 294.000,00	\$ 352.800,00	\$ 423.360,00
Internet	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00	\$ 51.840,00
Electricidad	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 34.560,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 510.000,00	\$ 612.000,00	\$ 734.400,00
			\$ 1.856.400,00
COSTOS VARIABLES			
Comisiones por venta	0	0	\$ 15.105,00
Impuesto país	-	-	\$ 10.573,50
TOTAL COSTOS VARIABLES	0	0	\$ 25.678,50
INGRESO			
Unidades vendidas	-	-	2650
INGRESOS TOTALES EN DOLARES	-	-	\$ 50.350,00
INGRESOS TOTALES EN PESOS	-	-	\$ 3.914.712,50
GANANCIA NETA EN DOLARES	-	-	\$ 24.671,50
GANANCIA NETA EN PESOS	-	-	\$ 1.918.209,13
GANANCIA MENOS CAPITAL INVERTIDO			\$ 61.809,13

Fuente: elaboración propia

Para la determinación del precio en función de los costos llevo a determinar los ingresos estimados en función del precio establecido, para estimar la recuperación del capital invertido.

La determinación de los ingresos se hace en función de una estimación de ventas de entre 2000 y 2650 unidades en el 3 año como escenario en el que se trata de un videojuego desarrollado por una empresa que no cuenta con un publisher y por tanto no contaría con un fuerte gasto en marketing. Se plantea además que para la publicación se tenga en cuenta las fechas de lanzamiento de los distintos juegos de temporada, que en la mayoría de las plataformas son juegos que se lanzan a precios reducidos.

Por tanto concluimos que un escenario con un precio competitivo fijado en un promedio de los precios de los videojuegos indie publicados, resulta en una recuperación del capital al tercer año y una ganancia de \$48.475.

Por otro lado encontramos que en un escenario con un precio menor al promedio del mercado para los videojuegos de la misma categoría del juego lanzado por la empresa se obtiene una recuperación del capital al tercer año con una ganancia total de \$61.809,13.

La empresa puede optar por la opción de un precio menor al promedio de mercado para recuperar el capital al tercer año y obtener una ganancia mayor.

3. DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución o de marketing son el conjunto de organizaciones independientes que forman parte del proceso de brindar el producto o servicio a los consumidores y conforman la estructura que incluye agentes que se encargan de la producción hasta aquellos encargados en hacer llegar el producto al consumidor final (Lamb, 2014).

Es común encontrar que muchas empresas utilicen varios canales para llegar al público meta lo que se suele llamar una distribución múltiple o dual, así como también la utilización de los canales digitales y físicos para la distribución del producto que presenta ciertas ventajas para las pequeñas empresas. La decisión de distribuir en un o en unos canales depende de tres factores (Lamb, 2014):

Factores del Mercado: consiste en los aspectos del público meta, es decir, quienes son los clientes, cuando compran y donde compran, también depende si son consumidores finales o empresas y las consideraciones geográficas.

Factores del Producto: depende de las características del producto, si éste es más complejo y costoso la mejor alternativa sería un canal más corto. En cambio si el producto es más estandarizado el canal puede ser más largo y con mayor número de intermediarios. Por otro lado es importante tener en cuenta el ciclo de vida del producto ya que el canal puede ir variando a medida que se transita por las diferentes etapas del ciclo de vida.

Factores del Productor: se pueden encontrar dos tipos de productores; aquellos que cuentan con una buena cantidad de recursos financieros y de marketing pueden optar por canales más cortos o directos. Por otro lado aquellos productores que no cuentan con tales recursos deberán recurrir a intermediarios para hacer llegar sus productos.

Una vez determinados los factores que influyen en la decisión de elección del canal, hay que establecer la estrategia de distribución en función del número de intermediarios y el grado de intensidad de distribución, las cuales pueden ser (Kotler, 2012):

- . Distribución Intensiva: consiste en la distribución al máximo por medio de tantos canales como sea posible con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de puntos donde el cliente pueda querer el producto.



- Distribución Exclusiva: es aquella en donde se busca limitar considerablemente el número de intermediarios con el objetivo de conservar cierto control y se lleva a cabo por medio de un contrato de exclusividad.
- Distribución Selectiva: consiste en elegir algunos intermediarios para distribuir el producto determinado.

3.1. Canales de Distribución de los Videojuegos

Al momento de analizar la distribución de los videojuegos es inevitable pensar en la cadena de valor que se da al momento de producir, distribuir y comercializar los productos.

Se ha comentado anteriormente la existencia de desarrolladores, publisher (editores) y distribuidores, que en muchos casos llegan a ser una misma empresa la encargada de desarrollar las distintas actividades dentro de la cadena de valor.

Para tratar de entender la posición en la que se encuentra la empresa partiremos de definir lo que son los publisher y distribuidores, ya que son agentes que toman papeles distintos pero que también pueden cumplir la tarea del otro.

El distribuidor es el encargado de hacer que el juego llegue a manos de los consumidores los cuales pueden realizar una distribución física o digital del videojuego que fueron comentados en los Modelos de Negocios analizados en el Capítulo II del presente trabajo.

El publisher o editor es el encargado de realizar las correcciones o ediciones al videojuego según las características del mercado para el cual iba a ser lanzado, además de realizar las tareas de marketing, difusión y negociación con los distribuidores de los videojuegos. El publisher a veces toma el papel de inversor para financiar ciertos proyectos de videojuegos que cree prometedores, realizando luego las actividades mencionadas anteriormente (Pérez Rufí, 2015)

En la industria se generaba que muchas veces los fabricantes de consolas absorbían el papel de publisher haciendo una integración vertical de la cadena de calor, lo que hacía que fuera muy difícil poder ingresar al segmento de consola. Por otro lado en el segmento de las PC la entrada se presentaba más accesible ya que existían y siguen existiendo empresas dedicadas únicamente a la edición y publicación de videojuegos, y es en estos casos cuando el publisher podía asumir el papel de inversor para financiar a los desarrolladores de videojuegos.

El cambio se produce con la expansión de internet ya que, como se vio anteriormente, empiezan a surgir las distribuidoras online de videojuegos generando por un lado que las distribuidoras físicas fueran perdiendo poder, y por el otro se produjera el crecimiento de los

videojuegos indie porque los pequeños productores podían distribuir sus juegos por estas plataformas sin la intervención de los distribuidores tradicionales.

Es en este punto donde la delgada línea entre publisher y distribuidor se va difuminando ya que el primero puede realizar las actividades del segundo como en el caso de las empresas fabricantes de consolas que son su propio publisher así como también encontramos empresas que realizan este tipo de actividades y desarrolladoras que pueden llevar a cabo actividades de publisher.

Por otro lado encontramos que es posible clasificar a los desarrolladores de videojuegos en función de su relación con el publisher (Zackariasson, Peter, 2012):

- *Desarrolladoras in-house*: es un estudio interno de propiedad parcial o total del publisher que puede haber sido creado como un departamento más dentro de la editora, o como un estudio independiente que luego fue adquirido. Podemos encontrar a SIE Japan Studio de Sony y Nintendo EPD como ejemplos de estudios creados como un departamento más de la empresa. El caso de Sucker Punch es el de un estudio independiente que trabajó exclusivamente para Sony pero que luego en el año 2012 esta última terminó por absorber al estudio, quienes fueron los responsables de desarrollar el videojuego Ghost of Tsushima, juego exclusivo para jugarse en PlayStation 5.
- *Desarrolladores third-party*: es un estudio externo que desarrolla juegos financiados por el publisher pero que no pertenece a ésta última, pero aun así el publisher suele tener cierto grado de control e impone determinadas condiciones. Encontramos el caso de la desarrolladora Rare que había realizado un contrato de exclusividad con Nintendo para desarrollar juegos en su plataforma como el Donkey Kong Country (1994), y que luego fue adquirida por Microsoft en el año 2002 pasando a ser una desarrolladora in-house de ésta última.
- *Desarrolladores independientes*: son todos aquellos que producen juegos para distintas plataformas y que luego buscan vender los juegos por los distintos medios de distribución y por lo general no cuenta con la financiación externa sino que generalmente deben hacer campaña en búsqueda de un inversor y/o publisher.

Podemos concluir que la empresa bajo estudio se encuentra en la última de las clasificaciones ya que no cuenta con un publisher y se financia con fondos propios. En función de esto uno de los principales objetivos al momento de desarrollar el videojuego es buscar un inversor para que lleve adelante las actividades de marketing a gran escala, esto puede hacerse posible asistiendo a los eventos que se organizan en torno a los videojuegos como el Evento de Videojuegos Argentina (EVA) en donde concurren varios inversores interesados en los juegos del país.

Como alternativa a la búsqueda del publisher clásico, la empresa cuenta con varias opciones para publicar sus videojuegos y conseguir los recursos para poder seguir produciendo videojuegos y así continuar con el objetivo de la búsqueda del inversor. Entre las alternativas más atractivas encontramos:

3.1.1. Steam

Es la principal distribuidora de videojuegos de múltiples desarrolladores entre independientes y grandes empresas desarrolladoras, en donde cuenta con caso 30.000 videojuegos publicados de distintos géneros. Por medio de la registración en Steamworks los desarrolladores pueden acceder al mercado global, en donde se ofrecen herramientas para administrar el negocio con información de las ventas (detalle en tiempo real de las ventas y de la región de donde provienen así como también la cantidad de jugadores), así como también ofrece técnicas de marketing como descuentos y promociones del juego; el acceso anticipado del juego donde los jugadores pueden probar el juego antes del lanzamiento y el desarrollador recibe una retroalimentación del mismo.

El acceso a ésta herramienta se hace por medio del pago de \$100 dólares en donde se debe seguir una serie de pasos hasta crear la propia página del videojuego dentro de la plataforma, y una vez publicado el juego, Steam se cobra el 30% de comisiones, a esto hay que sumarle los impuestos que se cobran haciendo que la ganancia del pequeño desarrollador sea menor.

Si el juego logra vender una buena cantidad de copias, la inversión inicial de la cuota pagada a la plataforma se recupera, aun así es difícil predecir si el videojuego tendrá éxito sin una publicidad adecuada.

3.1.2. Itch.io

Es una plataforma de distribución digital en la que el desarrollador puede publicar su contenido y puede elegir el precio por el cual se va a vender su videojuego y además puede elegir cuánto puede pagar al distribuidor con tasas que van desde el 10%. La plataforma genera una página web para el videojuego donde el desarrollador puede hacer un seguimiento de las ventas.

3.1.3. Humble Store

Es una distribuidora digital de videojuegos que se caracteriza por la venta de paquetes de juegos a precios que puede indicar el comprador en donde para alentar un pago mayor se ofrecen videojuegos adicionales al paquete original y para decidir que juego entran en el paquete se llegan acuerdo con los desarrolladores. Una vez lograda las ventas del paquete la distribuidora se deja entre un 15% de las ganancias aunque la mayoría de las veces el comprador de los paquetes elige cuanto es el porcentaje que se destina a la plataforma, desarrolladores y organizaciones benéficas.

Aun así es posible que los desarrolladores independientes publiquen sus juegos en esta plataforma eligiendo el precio de venta y los usuarios pueden comprar el juego individualmente. Es una plataforma que viene creciendo con los años ya que presenta diferentes servicios a los desarrolladores quienes por medio de la inscripción en un formulario donde envían la idea del videojuego, la plataforma pueden brindar financiamiento, equipo de trabajo para la producción del videojuego y asesoramiento en marketing. Una vez que la distribuidora acepta la idea del juego se puede negociar los porcentajes de comisión los cuales son menores al 30%, y dentro de los cuales una parte va destinada a donaciones para ONG de todo el mundo.

Es importante aclarar que para todas las plataformas, los juegos se lanzan con una amplia cobertura geográfica además de que los precios son fijados en dólares.

3.2. Conclusiones del Canal de Distribución

Las alternativas presentadas cumplen con los factores de elección del canal mencionados anteriormente ya que representan una buena opción para la desarrolladora en cuanto a los costos y los servicios que presenta (factores del productor), el mercado al que van dirigido sus productos (factores del mercado) que en su mayoría son para consumidores de juegos indie y algunas como Humble Store e Itch.io vienen creciendo su imagen de distribuidoras alternativas para este tipo de juegos (factores del producto), especialmente la

primera que presenta cada vez mayor interés por los juegos argentinos, como es el caso de la desarrolladora mendocina Parenthesix quienes presentaron su juego en el evento Expo Videojuegos ganando el primer lugar, haciendo además que la distribuidora Humble Store se interesara en el juego y más tarde se contactara con la desarrolladora para poder vender el juego de manera exclusiva por su plataforma.

Por otro lado podemos decir que la elección de la estrategia a seguir en función al grado de distribución es selectiva ya que es la mejor opción para la estrategia enfocada en el nicho de mercado.

4. DECISIONES DE COMUNICACIÓN

Se incluyen las decisiones acerca de la comunicación de marketing que es el medio por el cual, según Philip Kotler, las empresas buscan persuadir, informar y lograr que los consumidores recuerden el producto o la marca de la empresa. Para el autor la comunicación de marketing representa la voz de la empresa que permite entablar un diálogo con la otra parte, además de contribuir al fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

La comunicación de marketing permite a los clientes obtener más información de la empresa es decir quien fabrica los productos y el significado de la marca, y por otro lado esta herramienta le permite a la empresa vincular su marca con ciertos lugares, sentimientos y experiencias.

La estrategia de comunicación se desarrolla por medio de la mezcla comunicacional, la cual tiene el objetivo de transmitir y persuadir al público meta de que la empresa presenta una ventaja competitiva, aquello que lo diferencia del resto de los competidores (Lamb, 2012).

La mezcla comunicacional contiene cinco aspectos importantes:

- Publicidad: comunicación impersonal pagada por parte de un patrocinador u organización con el fin de promover una idea, marca o servicio. Se la puede encontrar en los medios tradicionales como la televisión, diario, revistas, radio, banners, correo electrónico, etc.
- Promoción de ventas: son aquellas actividades que estimulan al consumidor a probar y/o comprar el producto. Se utilizan para incentivar el incremento de la demanda del bien a corto plazo. Podemos encontrar cupones, muestras gratis, premios, concursos.

- Relaciones Públicas: con el objetivo de contribuir a la creación de una buena imagen de la empresa, las relaciones públicas son las actividades contempladas dentro de un programa destinado a clientes, proveedores, empleados, accionistas, funcionarios públicos y la comunidad en general.
- Ventas Personales: es aquella interacción personal cara a cara con los compradores por medio de presentaciones del producto donde se podrá responder preguntas sobre el mismo y efectuar pedidos del producto.
- Medios Sociales: son aquellas herramientas utilizadas para promover y facilitar las conversaciones en línea de las personas. Incluye blogs, podcasts, y redes sociales como Twitter, YouTube, Facebook y LinkedIn.

Los medios sociales constituyen una herramienta muy útil y que cada vez se utiliza más para la comunicación de valor de las marcas, estos se encuentran dentro de los medios digitales los cuales pueden ser de tres formas (Lambs, 2014):

Medios propios: es una táctica en la cual las empresas publican su propio contenido como medio para promocionar la marca. Se puede encontrar en sitios web, blogs y la presencia en los medios sociales.

Medios pagados: las empresas pagan para que se promocione su marca en los medios sociales, ejemplos de ellos son los banners en las páginas o los comentarios publicitados.

Medios ganados: basado en las relaciones públicas y la publicidad gratuita en donde se busca que se hable del producto o servicio. Se puede lograr por medio de la cobertura en los medios como las relaciones públicas tradicionales o también por medio del boca en boca en las redes sociales.

Al momento de determinar la mezcla comunicacional se tiene en cuenta el tipo de producto por lo que al ser un videojuego y teniendo en cuenta que se va a distribuir de manera digital, la desarrolladora utilizará en su mayoría los medios digitales para la comunicación de la marca, a continuación se dará el detalle la mezcla comunicacional adoptada.

4.1. Mezcla Comunicacional del Videojuego de Krack'n See

Considerando que la promoción es un aspecto importante a tener en cuenta para fomentar las ventas del videojuego además de que la desarrolladora es nueva en el mercado de la cual los clientes tienen desconocimiento, podemos decir que la empresa puede apoyarse en la creación de trailers y videos demostrativos del juego los cuales pueden estar disponible en la

web propia de la empresa y redes sociales, utilizando así los medios digitales propios. A esto se agrega la creación de logos y banners del juego que van a ser la primera impresión con la que se encontrarán los clientes.

Otra de las acciones a tomar es la exposición del juego en los eventos de videojuegos que se realicen en la provincia como el EVA, Global Game Jamp, Fan Games, Mundo Gaming y demás eventos representativos en donde las personas que asistan podrán probar el juego y dar su opinión acerca del mismo. Además de dar a conocer el producto estos eventos pueden servir a la empresa para buscar un publisher por medio de la exposición del juego.

La empresa debe aprovechar la creciente comunidad gamer de la provincia participando del Club del Videojuego donde se podrá realizar la demostración con el beneficio que se puede sumar a más personas capacitadas para proyectos de la empresa, además actualmente se lleva a cabo por medio de la plataforma Discord en una especie de foro de videojuegos, representando una oportunidad para la publicidad del juego.

Encontramos que otra forma de publicitar el videojuego es por medio de los streamers mendocinos quienes son jugadores que prueban distintos videojuegos, grabando las partidas en vivo y subiendo las mismas a plataformas como YouTube o Twitch. Estos jugadores pueden promocionar el producto y probar la experiencia de juego mientras lo observan personas de distintas partes. Entre los streamers mendocinos encontramos jugadores que fueron compañeros de estudio de los integrantes de la empresa lo que genera que sea más cercano el contacto con los mismos a quienes se les pagaría por probar el juego.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Las herramientas del marketing mix representan una de las partes más importantes del plan de marketing ya que es la puesta en marcha de las estrategias determinadas en función de los objetivos que se fijaron una vez realizado el análisis integral de la oportunidad de negocio.

Se observó que la empresa cuenta con diferentes productos destinados a distintos clientes y segmentos, entre los cuales se enfocó en los videojuegos para PC entendiendo que la empresa busca posicionarse en el segmento de los videojuegos indie.

En función de esto las decisiones distribución van a estar determinadas principalmente por el hecho de que la desarrolladora no cuenta con un publisher, por lo tanto se ofrecen distintas alternativas sobre las cuales la empresa puede optar para publicar el videojuego.

Teniendo en cuenta lo anterior, el precio se determina en función de los factores internos y externos, examinando los costos, los precios de la competencia y la demanda para concluir en la determinación de un precio que puede estar en el promedio de los precios de mercado o un precio menor que permita vender más unidades, todo esto en un escenario en el que se supone que el mínimo a vender es de 2.000 unidades para poder cubrir los costos de inversión.

Por último la mezcla comunicacional va a estar determinada en su mayoría por los medios digitales propios y se aprovechan los distintos eventos para promocionar el juego, así como también la oportunidad de promocionar el juego con streamers mendocinos.

Encontramos que las estrategias de marketing se han determinado en función de los objetivos y cumplen con una coherencia para el cumplimiento de los mismos.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO

El repaso por la historia de los videojuegos así como sus elementos, géneros y características permitieron desarrollar y entender los conceptos establecidos en los capítulos siguientes. Por otro lado la presentación de la empresa brinda una imagen de la misma, sus fortalezas y debilidades, así como también su forma de trabajar.

Luego el análisis de la industria demostró que tiene un atractivo creciente y que si bien existen grandes empresas que lideran la industria, se presentan los nichos en donde las pequeñas empresas pueden competir y crecer, basado en la existencia de necesidades no satisfechas de clientes que cada vez demandan más videojuegos creativos e innovadores.

La industria se ve favorecida por el crecimiento en todos los segmentos y existe una gran expectativa de crecimiento en América Latina donde destaca el país como tercero más importante en cuanto a facturación en la región, en función de esto se destacan los esfuerzos de los clúster ADVA y Film Andes como agentes importantes para fomentar el desarrollo nacional y provincial de la industria del videojuego.

El análisis de las cinco fuerzas de la industria realizado brindó información acerca del atractivo de la misma, donde podemos decir que en cuanto a los desarrolladores independientes las barreras de entrada son bajas, existen productos sustitutos pero los videojuegos tienen una presencia mayor en las industrias del entretenimiento. Por otro lado encontramos clientes cada vez más exigentes de contenido único y entretenido, y por otro lado la rivalidad de las empresas en el sector no es tan grande debido a que se enfocan principalmente a cooperar para generar un

modelo regional basado en el desarrollo, producción y comercialización de videojuegos provinciales y nacionales. El análisis FODA nos permitió determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para que luego se determinen las estrategias a seguir en función de la matriz FODA.

El estudio de los aspectos de la industria y de la empresa sirvió de base para la determinación de la planificación estratégica, siendo la misma necesaria para la elaboración del plan de marketing.

El plan de marketing se desarrolló con el objetivo de lograr el posicionamiento dentro de la industria con base en la ventaja competitiva de la empresa, y así posicionar a la marca y lograr el reconocimiento del segmento meta.

Para el diseño del marketing táctico se tuvo como eje los objetivos propuestos anteriormente y en función de esto se hizo enfoque en lograr una adecuada promoción del videojuego asistiendo a los diferentes eventos relacionados con la industria para promocionar el juego y además para encontrar un publisher que pueda financiar los proyectos futuros de la empresa. Se presentó un abanico de productos que ofrece la empresa para diferentes clientes haciendo énfasis en los videojuegos, para luego determinar los canales apropiados para los juegos indie y en función de esto fijar un precio competitivo que permita a la empresa recuperar el capital invertido y obtener una ganancia.

Por último se espera que habiendo realizado la planificación estratégica de la empresa y luego la determinación del plan de marketing en coordinación con el anterior, se espera la implementación del mismo tenga un impacto en la operatoria de la empresa. Por medio del presente trabajo se han asentado las bases para la ejecución de un plan detallado que sea la guía para lograr los objetivos propuestos.



BIBLIOGRAFÍA

ADVA y Universidad Nacional de Rafaela, “*Observatorio de la Industria Argentina de Videojuegos*” Edición 2018 y 2019.

ADSMOVIL (2019) “*Invesigación Mobile Gaming Argentina*”.

APPERLY, Thomas H. (2006). “*Genre and game studies*”

ASOCIACION ESPAÑOLA DE PRODUCTORAS Y DESARROLLADORAS DE VIDEOJUEGOS (2018 y 2019), “*Libro Blanco del Desarrollo Español del Videojuego*”.

ASOCIACION ESPAÑOLA DEL VIDEOJUEGO (AEVI) (2019) “*Anuario del Videojuego*”

BARRIOS Eduardo A. (2017) “*Ciclo de vida de los productos y sus estrategias relacionadas*”.

BELLI, Simone y LÓPEZ, Cristian (2008). “*Breve Historia de los Videojuegos*”, Athenea Digital, 14, 159-179.

CAILLOIS, Roger (1958) “*Los juegos y los Hombres*”

EQUIA GÓMEZ José Luis, CONTRERAS ESPINOSA Ruth S. y SOLANO ALBAJES, Luís (2012) “*Videojuegos: Conceptos, historia y su potencial como herramientas para la educación*”.

ESNAOLA HORACEK, Graciela Alicia, LEVIS, Diego (2009) “*Videojuegos en redes sociales: aprender desde experiencias óptimas*”. Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura - Nº 7.

FUNDACION ARGENTINA DE VIDEOJUEGOS (2016) “*Estado de la Industria Independiente*”

GALA, Romina (2018) “*Mapa de la Industria Cultural de Videojuegos en Argentina: un estado de situación*”.

GONZÁLEZ ROMERO Nadya, SALAZAR SIERRA Adriana, VELÁSQUEZ PERILLA Alcides (2009) “*Juego y cultura digital...¿Qué se traen los juegos en línea?*”.

GOTARRA NAVARRO, Robert y JORDAN, Victor (2017) “*El Patrocinio en los eSports*”.

GONZALEZ TARDON, Carlos (2014) Tesis Doctoral “*Videojuegos para la transformación social. Aportes conceptuales y metodologías*”

HUIZINGA, Johan (1938) “*Homo Ludens*”.

HADERNE, Marisa “*Ciclo de Vida*” (2013). Universidad Nacional de Cuyo, Cátedra Análisis Organizacional.

IGLESIAS, Alejandro Adrián (2011) “*Desarrollo de los Videojuegos*”. Universidad Nacional de Luján, Buenos Aires.

J. P. WOLF Mark y PERRON Bernard (2005) “*Introducción a la Teoría del Videojuego*”.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2008) “*Fundamentos del Marketing*”. 8va edición.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, 14ª Edición, (México, Pearson, 2012).

LINDSAY, Grace (2005) “*Game Type and Game Genre*”.

LOPEZ BARINAGA, Borja (2014) “*Juego: Historia, teoría y práctica del diseño conceptual de videojuegos*”.

Ley 25.922 - LEY DE PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE.

Ley 27.506 - RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.

MADDIO Gustavo, “*Diseño de un Plan de Marketing*”, Cátedra de Comercialización II.

MASSA, Stella Maris y BACINO Gustavo Alfredo (2010) “*Videojuegos en Serio: Creando Serious Games para aprender jugando*”, Universidad Nacional de Mar del Plata.

MÉNDIZ NOGUERO Alfonso (2010), “*Advergaming: Concepto, Tipología, Estrategias y Evolución Historica*”. Revista ICONO 14, Nº 15, pp. 37-58. ISSN 1697-8293. Madrid, España.

MINTZBERG, Henry (2001) “*Diseño de organizaciones eficientes*”.

MORALES URRUTIA Gerardo Abraham, NAVA LÓPEZ Claudia Esther, FERNANDEZ

MARTINEZ Luis Felipe, REY CORRAL Mirsha Aarón, (2010) “*Proceso de Desarrollo para Videojuegos*”, Instituto de Ingeniería y Tecnología. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

NEWZOO (2018) “*Cloud Gaming Report*”.

NEWZOO (2018 y 2019) “*Global Games Market Report*”

OCAÑA Hugo Ricardo (2014), “*Dirección Estratégica de los Negocios*”.

PEREIRA HENRÍQUEZ, Felipe y ALONZO ZÚÑIGA, Teresa (2017) “*Hacia una conceptualización de los videojuegos como discursos multimodales electrónicos*”.

PÉREZ RUFÍ, José Patricio (2017) “*Industria del Videojuego: Tendencias, mercados y modelos de producción en España*”

PORTER, Michael (1980) “*Estrategia Competitiva*”.

REDONDO, Daniel Abril (2012) “*Realidad Aumentada*”, Universidad Carlos III de Madrid.

REVUELTA DOMINGUES, F. I. & GUERRA ANTEQUERA, J. (2015). “¿*Qué aprendo con videojuegos? Una perspectiva de meta- aprendizaje del videojugador*”. Revista De Educación a Distancia (RED).

ROBINNS y COULTER (2014) “*Administración*”, 12a ed., Pearson.

RODRIGUEZ, Elena (2002) “*Jóvenes y Videojuegos: Espacio, Significación y Conflicto*”.

RUFI, José Patricio (2015) “*Industrias Audiovisuales en España: Producción, Consumo y Mercadeo*”.

SUPERDATA, (2019) “*Resumen del año 2019: juegos digitales y medios interactivos*”

TAUSEND, Ulrich “*Casual games and gender*”(2006), Ludwig Maximilian University of Munich, Institute of Sociology

TRENTA, MILENA (2014) “*Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego*”, ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, vol. 12, núm. 1, enero-junio.

VICENTE, Miguel Ángel y AYALA, Juan Carlos (coordinadores) (2008) “*Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*”.

ZACKARIASSON, Peter (2012) “*Oportunidades de Negocios y Empleo en la Industria de los Videojuegos*”

ZALLO, Ramón (1988) “*Economía de la Comunicación y la Cultura*”.

PÁGINAS CONSULTADAS

Asociación de Realidad Extendida de España <https://inmersivaxr.com> (junio 2020)

Asociación de Videojuegos Argentina (ADVA) <https://www.adva.vg/> (junio 2020)

Asociación Española de Videojuegos <http://www.aevi.org.es/> (junio 2020)

Clúster Film Andes <https://filmandes.com/> (julio 2020)

Fundación Argentina de Videojuegos (FUNDAV) <https://fundav.com/> (Julio 2020)

GAMERDIC: Diccionario online de términos y cultura gamer, tipo de jugadores
<http://www.gamerdic.es/tema/jugadores/>

Humble Store <https://www.humblebundle.com/store> (julio 2020)

Itch.io <https://itch.io/> (julio 2020)

Juegos argentinos <http://juegosargentinos.org/>

Ministerio de Cultura: Sistema de Información Cultural de la Argentina, “*Videojuegos made in Argentina*” <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=49> (julio 2020)

Ministerio de Cultura: “*Cinco datos sobre la industria de los videojuegos en Argentina*”
<https://www.cultura.gob.ar/noticias/cinco-datos-sobre-la-industria-de-los-videojuegos-en-argentina/> (julio 2020)

ProMendoza <https://www.promendoza.com/es/servicios/> (julio 2020)

Steam <https://store.steampowered.com/?l=spanish> (julio 2020)

YouTube: Documental Discovery Channel: Historia de los Videojuegos
<https://www.youtube.com/watch?v=-glzNWTWPWA&t=177s>

ARTICULOS PERIODÍSTICOS

ECOCUYO (2018) “*Crece la exportación de los videojuegos (tres empresas mendocinas que cruzaron la frontera*” <https://ecocuyo.com/crece-la-exportacion-de-videojuegos-mendocinos/>

ECOCUYO (2020) “*Club de los Videojuegos, la primera escuela para Gamers comienza a funcionar en Mendoza*” <https://ecocuyo.com/club-de-los-videojuegos-la-primer-escuela-para-gamers-comienza-a-funcionar-en-mendoza/>

INFOBAE (2019) “*Economía eSports: cómo funciona en el mundo y la Argentina la millonaria industria de los videogames*” <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/08/04/economia-esports-como-funciona-en-el-mundo-y-la-argentina-la-millonaria-industria-los-videogames/>

LA NACIÓN (2019) “*Los desafíos para 2018 de la industria argentina de los videojuegos*”
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/los-desafios-para-2018-de-la-industria-argentina-de-los-videojuegos-nid2124044>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

NOTICIAS UNCUYO (2019) “Creció un 500% la cantidad de desarrolladores de videojuegos mendocinos” <http://www.universidad.com.ar/crecio-un-500-la-cantidad-de-desarrolladores-de-videojuegos-mendocinos>

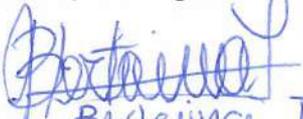
NOTICIAS UNCUYO (2020) “La industria "gamer" creció 56% en los últimos 5 años en Mendoza” http://www.universidad.com.ar/mendoza-crece-y-se-posiciona-en-la-industria-del-videojuego?utm_campaign=Novedad&utm_term=102

TELAM (2019) “Videojuegos: una industria sin freno en Latinoamérica” <https://www.telam.com.ar/notas/201905/356844-videojuegos-industria-crecimiento-argentina-latinoamerica-opinion-negri.html>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Agosto 2020


.....
Bertuccini, Itzel

Firma y aclaración

.....
28530

Número de registro

.....
38582662

DNI