

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE



**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2022/23

**LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO EN ESPAÑA UN MODELO DE
PROSPECTIVA, DESDE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

ALUMNO: MARCOS RIVERO LÓPEZ

TUTOR: JOSÉ MANUEL DE HARO GARCÍA

06 de junio de 2023

ÍNDICE

Resumen	4
Abstract	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Las Industrias creativas y culturales.....	7
1.2. El sector del videojuego en España.....	12
1.3. El sector del videojuego en la Comunidad Valenciana.....	40
1.4. Estrategia e innovación.....	47
2. DESARROLLO	55
2.1. Análisis realizados.....	56
2.1.1. Análisis externo.....	56
2.1.2 Análisis interno (recursos y capacidades)	69
2.1.3 Análisis de la formulación e implantación de las estrategias...76	
2.2. Integración de los resultados	81
2.2.1 Análisis DAFO.....	81
3. APORTACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	87
3.1 Matriz RICE.....	87
3.2 La estrategia de océano azul.....	90
4. CONCLUSIONES	99
5. REFERENCIAS	100
Bibliografía	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: “Actividades culturales por sectores”

Figura 2: “Actividades culturales por fases”

Figura 3: “Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores”

Figura 4: “Los videojuegos en España”

Figura 5: “El perfil de los video-jugadores en España por sexos”

Figura 6: “Datos relevantes del mercado de la industria del videojuego”

Figura 7: “Antigüedad de las empresas en la industria del videojuego nacional”

Figura 8: “Distribución de las empresas nacionales de videojuegos por facturación”

Figura 9: “Empleo en la industria del videojuego”

Figura 10: “Empleo en la industria del videojuego por titulación (% empleo)”

Figura 11: “Empleo de la industria por edad (% empleo)”

Figura 12: “Distribución de la facturación por CCAA”

Figura 13: “Distribución del empleo según el tamaño de las empresas”

Figura 14: “Distribución de las empresas por número de empleados”

Figura 15: “La industria del videojuego en tiempos de pandemia”

Figura 16: “Juegos publicados en 2019”

Figura 17: “Juegos en proceso de desarrollo en 2020”

Figura 18: “Procedencia de las ayudas públicas recibidas durante 2019 (%)”

Figura 19: “La importancia de los Esports en España”

Figura 20: “ESPORTS en España 2021”

Figura 21: “Distribución territorial de las empresas y estudios de videojuegos en la C. Valenciana”

Figura 22: “El sector del videojuego en la C. Valenciana”

Figura 23: “Fases del proceso de planificación estratégica”

Figura 24: “Análisis DAFO de la industria del videojuego y de FX Interactive”

Figura 25: “Matriz RICE de FX Interactive”

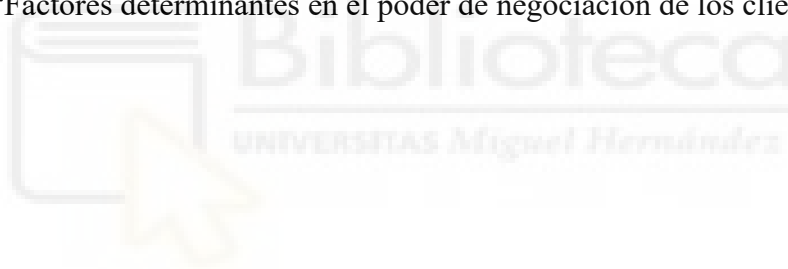
Figura 26: “Cuadro estratégico de la propuesta de océano azul en la comparativa entre FX interactive y una empresa similar que continúa funcionando”

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: “Principales países en relación al mercado mundial del videojuego en 2020”.

Tabla 2: “Factores que afectan al poder de negociación de los proveedores”.

Tabla 3: “Factores determinantes en el poder de negociación de los clientes”.



RESUMEN

La industria actual del videojuego en España viene caracterizada por una integración vertical de empresas multinacionales que dominan el sector en cuestión. A lo mencionado, hay que añadirle la falta de inversión en I+D de esta industria en nuestro territorio, lo que ha desencadenado en un dominio de empresas extranjeras (principalmente japonesas y norteamericanas), las cuales copan el 94% de la demanda actual en el mercado, respecto a las empresas nacionales que ejercen actividades en el sector.

Dada la falta de aprovechamiento de oportunidades, la fuga de talento y otras consecuencias se hace necesario realizar un análisis de la industria nacional para identificar los problemas y poder proponer soluciones a un mercado que se encuentra en crecimiento y con una gran proyección de futuro.

En el presente trabajo, se aplican las herramientas de análisis estratégico (general y competitivo), incorporando un enfoque innovador mediante la utilización del modelo de océanos azules de Kim & Mauborgne (2015).

Para ello, se realiza primero un pronóstico de éxito de la empresa de videojuegos española FX interactive a través de la utilización de herramientas del análisis del entorno general y competitivo, formulación y la implantación de estrategias con el objetivo de detectar las principales causas de su proceso de insolvencia en forma de síntesis (análisis DAFO).

Después de ello y fruto de este análisis, se procede a la identificación de las dimensiones clave de éxito de las empresas del sector, y a partir de la aplicación de la matriz RICE, se construye el perfil estratégico de la empresa FX interactive para finalizar con la propuesta de soluciones y recomendaciones a la empresa de estudio que le permitan mejorar su posición competitiva, mediante el incremento de su nivel de aportación de valor.

PALABRAS CLAVE

Industrias creativas y culturales – Videojuegos – Estrategia - Innovación

ABSTRACT:

The current video game industry in Spain is characterized by a vertical integration of multinational companies that dominate the sector in question. To the aforementioned, we must add the lack of investment in R&D of this industry in our territory, which has triggered a dominance of foreign companies (mainly Japanese and North American), which account for 94% of the current demand in the market, with respect to the national companies that carry out activities in the sector.

Given the lack of taking advantage of opportunities, the brain drain and other consequences, it is necessary to carry out an analysis of the national industry to identify the problems and to be able to propose solutions to a market that is growing and with great future prospects.

In this paper, the tools of strategic analysis (general and competitive) are applied, incorporating an innovative approach by using the blue oceans model of Kim & Mauborgne (2015).

To do this, first a prognosis of the success of the Spanish video game company FX interactive is made through the use of tools for the analysis of the general and competitive environment, formulation and implementation of strategies with the aim of detecting the main causes of its insolvency process in the form of a synthesis (SWOT analysis).

After this, and as a result of this analysis, the key dimensions of success of the companies in the sector are identified, and based on the application of the RICE matrix, the strategic profile of the company FX interactive is constructed to conclude with the proposal of solutions and

recommendations to the company under study that will enable it to improve its competitive position by increasing its level of value contribution.

KEYWORDS

Creatives and Cultural Industries – Video games – Strategy - Innovation



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Las Industrias creativas y culturales (ICC).

En las últimas décadas, el proceso de internacionalización se ha incrementado considerablemente. Es por ello, que nos desarrollamos en un contexto competitivo entre los diversos países que componen el planeta tierra.

De esta manera, las industrias creativas y culturales cobran una importancia fundamental en relación al contexto competitivo vigente, debido a que, son factores clave en el desarrollo socioeconómico de un país. En el ejercicio 2019 se generó una aportación al PIB español de 30.171 millones de euros, lo que supone el 3,4% del mismo si se consideran las actividades vinculadas a la propiedad intelectual. Además, existen alrededor de 710.000 personas empleadas en España en las industrias creativas y culturales en base a los datos aportados por la cultura base en 2020.

Aunque, antes de profundizar con más detalle en aspectos económicos se hará un análisis de las definiciones de las ICC para poder comprender la materia objeto de estudio. Así, tenemos que enfocar el siglo XX como el inicio de la evolución del concepto de las mismas. Es por ello, que se hará referencia a figuras importantes como Benjamín, Horkheimer y Adorno que pertenecen a la escuela de Frankfurt (Alemania), pues, será en los años treinta del siglo XX cuando estos autores definen el concepto de industria cultural

Posteriormente aparece consolidada la primera definición de cultura, que viene dada por la UNESCO en el año 1982, como: “aquellas industrias cuyos bienes y servicios culturales son producidos, reproducidos, conservados y difundidos según criterios industriales y comerciales” (Barcenilla Tirapu, 2018)

Sin embargo, hasta el 1994 no se produce su origen estadístico, que tuvo lugar en Australia en el año 1994 con la estrategia elaborado por el gobierno australiano que se denominaría Creative

Nation. Este reporte popularizo el uso del término “Industrias Creativas” y desde ese momento han aparecido múltiples definiciones, entre las que destaca, la elaborada por Naciones Unidas con una visión más global y define el ámbito creativo y cultural de esta manera: “ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan la creatividad y el conocimiento como input principal”. Este nuevo concepto es más amplio porque integra tanto a los sectores culturales con producciones en serie (libro, audiovisual y música) y las actividades artísticas (artes escénicas, visuales y artesanía), así como, sectores con mayor presencia de creatividad en sus contenidos (TV, radio, prensa) y en sus servicios (arquitectura, diseño, publicidad y nuevos medios), (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 2014).

La UNESCO fue quien aporta la última definición de ICC en 2010 estableciendo dichas industrias como “aquellos sectores de actividad que tienen como objetivo la creatividad, producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”, (UNESCO, 2010)

Como hemos mencionado, desde el año 1994 que se encuentra la primera definición aportada por el gobierno australiano hasta finalmente el año 2010 con la aportación dada por la UNESCO, hubo muchas discrepancias en las definiciones ofrecidas en dicho intervalo de tiempo.

Por lo tanto, haciendo el análisis de la complejidad de consolidación de la definición de ICC se puede extraer el concepto de creatividad que se relacionó en el 2010 como un nexo común entre las industrias culturales, como una aportación diferencial y acertada, pues las industrias culturales cuentan con el concepto de creatividad en la elaboración de sus tareas.

La definición dada por la UNESCO en 2010 estuvo apoyada por la definición aportada por la Comisión Europea en el “Libro Verde” en el mismo año. La gran aportación de estas dos

organizaciones ha sido el incluir la publicidad, diseño, arquitectura y nuevos medios en el ámbito de la cultura sumadas a aspectos ya incluidos como la música, radio, cine TV, prensa.

De este modo, la clasificación actual de los sectores que componen las ICC en nuestro país, en base a la Cuenta Satélite de la Cultura en España vendrá representada de la siguiente manera:



FIGURA 1: "Actividades culturales por sectores". Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de la Cuenta Satélite de la Cultura en España CNE, 2019

También puede ordenarse por fases, no sólo por sectores, en cuyo caso quedaría como sigue:



FIGURA 2: "Actividades culturales por fases". Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de la Cuenta Satélite de la Cultura en España CNE, 2019.

Una vez que hemos puesto en contexto la clasificación de las actividades culturales por sectores y fases, se hará un análisis en términos económicos y del impacto que suponen las ICC en nuestra economía nacional. Para acreditar la importancia de dicho impacto, utilizaremos los datos de la Cuenta Satélite de la Cultura en España realizada por el Ministerio de la Cultura y Deporte.

Del análisis de los datos extraídos por la Cuenta Satélite de la Cultura en España se aprecia en primer lugar la continua generación de empleo en nuestro país, pues, en 2019 la empleabilidad cultural representó un 3,5% del empleo total en nuestro país, alzándose la cifra en 668,1 mil personas.

Por lo tanto, podemos ver la importancia fundamental con la que cuentan las ICC en el conjunto socioeconómico español.

En segundo lugar, haremos referencia al peso estratégico que supone el PIB en el conjunto de la economía española, así por ejemplo en 2019, la aportación del sector cultural al PIB español era del 2,4% que se ampliaba hasta el 3,4% si se tenía en cuenta el conjunto de actividades económicas que se encuentran vinculadas con la propiedad intelectual.

Las industrias creativas y culturales en España vienen desglosadas en seis sectores que constituyen una aportación al PIB de 30.171 millones de euros en el ejercicio 2019. De la cifra reflejada, el porcentaje queda dividido de la siguiente manera; el sector audiovisual y multimedia (28,5%), libros y prensa (24,9%), artes plásticas (20,6%), artes escénicas (10,2%), patrimonio, archivos y bibliotecas (8,1%), interdisciplinar (7,6%), tal y como se muestra en el gráfico siguiente.

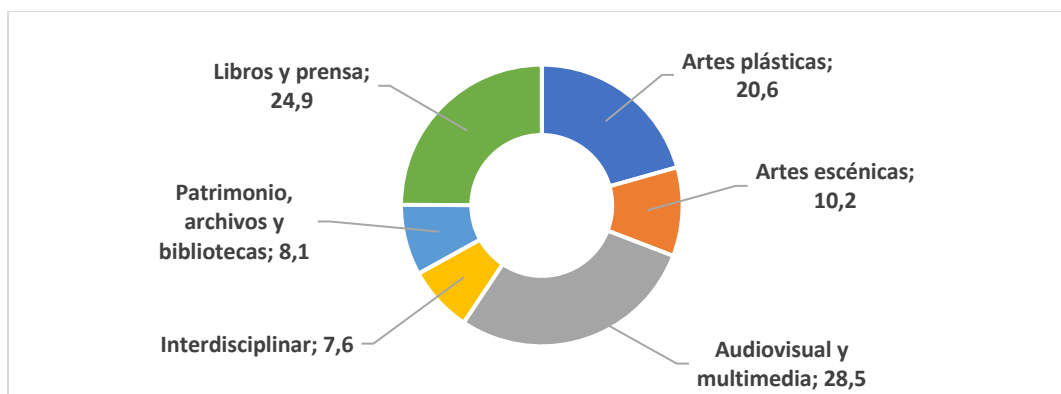


FIGURA 3: “Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores”. Fuente elaboración propia .

Datos extraídos de la Cuenta Satélite de la Cultura en España, 2019

Desde el período 2015 al 2019 la aportación al PIB de las actividades creativas y culturales ha ido en incremento, lo que refleja que se trata de una industria en crecimiento constante y con un gran peso en nuestra economía nacional.

Una vez que hemos realizado la contextualización de las ICC y su clasificación, nos centraremos en el subsector multimedia objeto de estudio (los videojuegos) perteneciente al sector audiovisual y multimedia que como hemos mencionado era el sector con mayor aportación generaba al PIB nacional con un 28,5% de la totalidad de los sectores en cuestión.

El sector audiovisual y multimedia viene desglosado en varios subsectores que son, televisión, radio, cine, vídeo y multimedia. La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), establece que en el sector audiovisual se incluyen dos subsectores: el 59 (actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical), y el 60 (actividades de programación y emisión de radio y televisión) .

En el ejercicio 2020, 9695 empresas formaban parte del sector audiovisual español. El sector audiovisual cuenta con una inversión programada por el gobierno nacional mediante la agenda 2030 con el Plan “España, Hub Audiovisual de Europa” con el objetivo de dar mayor presencia de la industria audiovisual española en nuestro país y en el resto del mundo.

En términos monetarios, el sector audiovisual y multimedia ha tenido en el ejercicio 2019 una aportación al PIB de 8.608 millones de euros. Esta cifra ha ido en crecimiento a lo largo de los últimos años, pues, si cogemos como referencia el ejercicio 2015 con 6.989 millones de euros y el 2019 con 8.608 millones de euros, se aprecia un incremento de 1619 millones de euros en tan sólo 5 ejercicios, lo que demuestra esa tendencia al alza monetaria del sector audiovisual y multimedia y su importancia fundamental en el contexto actual.

1.2. El sector del videojuego en España

Los videojuegos han cobrado una importancia fundamental en el modo de vida de gran parte de la población a nivel mundial, convirtiéndose su uso en cotidiano y consolidándose como un nuevo modo de socialización y de evasión mental de la realidad. Esta evasión mental se produce porque el jugador tiene el control de los sucesos que pueden ocurrir con las acciones que lleve a cabo, lo que supone, una mayor asociación a la realidad del sujeto pero con la diferencia de que se encuentra inmerso en un mundo ficticio y virtual.

De tal manera, la socialización que se desarrolla a través de estas plataformas virtuales, se enfoca a una serie de sujetos que se caracterizan por tener gustos relativamente similares que hacen más fácil la interacción entre los mismos. Además de lo mencionado, la interacción no encuentra límites territoriales, pues, la facilidad de jugabilidad entre los sujetos pertenecientes a diversos países hace que este producto sea una de las mejores opciones para desarrollar la misma, siendo la comunicación fluida, a tiempo real y sin interferencias.

Soy un consumidor de los videojuegos en diversas plataformas desde que tengo ocho años. En consonancia con la mayoría de las personas que cuentan con una edad inferior a los cuarenta años, nos hemos ido adaptando a estos nuevos modos de distracción que nos brindan los videojuegos sustituyendo en gran parte a los juegos tradicionales.

Esta razón, entre otras, como puede ser una de las industrias que moldean la economía del futuro, pues cada vez se aproximan más al metaverso y al mundo digital alternativo que construye grandes empresas tecnológicas globales hace que la investigación acerca de una industria que se encuentra en el presente y posiblemente en el futuro del modo de vida de muchos jóvenes, y no tan jóvenes, sea motivadora y necesaria.

Para dicha investigación será necesario analizar diversos aspectos con el objetivo de conseguir que la industria del videojuego siga creciendo de una manera más sostenible, igualitaria, educativa y divertida.

De tal manera que, para encuadrar la industria del videojuego en nuestro país, hay que recordar, cómo se ha dicho antes, que se encuentra dentro de la Industrias Creativas y Culturales españolas, dentro del subsector Audiovisual y multimedia. Este, es el encuadramiento realizado por el Gobierno de España, más concretamente, por el Ministerio de Cultura y Deporte en colaboración con aspectos metodológicos del Instituto Nacional de Estadística, (Cuenta Satélite de la Cultura en España. Revisión CNE, 2019)

Los datos que se recogen, en base a dicho encuadramiento, tienen como objetivo principal aportar un sistema de información económica que permita una estimación del impacto de la cultura en relación con el conjunto de la economía española.

De la cifra extraída en relación con el impacto económico de las actividades culturales en relación al conjunto de la economía española, hay que resaltar que, dentro de los sectores culturales, el sector Audiovisual y multimedia cuenta con una aportación al PIB en el ejercicio 2019 de un 0,69%. Además, cuenta con una representación del 28,5% del conjunto de actividades culturales en relación con la aportación al PIB. Estas cifras recogidas, hacen indicar la fortaleza

del sector, en relación con la aportación económica al conjunto de nuestra economía, (Cuenta Satélite de la Cultura en España. Revisión CNE, 2019)

El Valor Agregado Bruto, conocido por sus siglas como VAB, se trata de una magnitud macroeconómica que mide el valor total creado por un sector, país o región. Midiendo el valor del conjunto de bienes y servicios que se producen en un país durante un período de tiempo, descontando los impuestos indirectos y los consumos intermedios.

El VAB del Sector Audiovisual y multimedia, en base a los datos recogidos entre el período 2015-2019 por la Cuenta satélite, se sitúa en los 28.589 millones de euros con una tendencia ascendente en términos medios anuales, pues cada año, dichas cuantías se fueron incrementando. Dato muy relevante, que refleja el crecimiento de las actividades culturales en nuestro país y su importancia estratégica.

Ahora bien, si desgranamos un poco más esta división estatal, podemos hacer referencia a que las empresas culturales por actividades económicas en el año 2020 se fijan en 132.203. De dicha cifra, la actividad económica calificada como edición de videojuegos, que se encuadra dentro de estas empresas culturales, cuenta con una representación del 0,11% de la totalidad de las empresas que ejercen sus funciones en la industria creativa y cultural en España, (Cuenta Satélite de la Cultura en España. Revisión CNE, 2019)

En base al análisis realizado por AEVI (Asociación española del Videojuego), expone que por cada euro que se invierte en la industria del videojuego se tiene un impacto de 3 euros en el conjunto de la economía española, y además, por cada empleo que se genera en dicha industria se crean 2,6 en otros sectores, (Asociación Española de Videojuegos, 2020)

En este dato, hay que hacer alguna matización, y es el hecho de que la edición de los videojuegos se fije en tan sólo un 0,11% , no significa que dichas empresas culturales aporten tan

sólo dicha cifra. Pues, los profesionales que ejercen sus labores como desarrolladores de videojuegos también realizan labores en distintos ámbitos de desarrollo de otras empresas culturales que tienen relación con actividades realizadas con el diseño, creación artística que supone el 37,2% del porcentaje total de las empresas mencionadas, así como, el ejercicio de labores en la fabricación de soportes, aparatos de imagen y sonido que representa un 0,3%. Esta matización refleja que no existe una clara delimitación de la profesionalización única del sector del videojuego en España y el único ejercicio de dichas labores en nuestro país.

De esta manera, queda claro que existe un largo de trabajo de los poderes públicos para delimitar claramente este sector que se encuentra en crecimiento y del cual, somos claramente importadores de países extranjeros en base a los datos estadísticos recogidos.

La industria de los videojuegos es un sector estratégico de presente y de futuro. Son la primera fuente mundial de ocio y referencia cultural para millones de personas. Y esta afirmación, viene dada en base a los datos recogidos que serán expuestos durante el desarrollo del punto en cuestión.

Como hemos mencionado en párrafos anteriores la industria del videojuego pertenece a las Industrias Culturales y Creativas en España y más específicamente, al sector audiovisual y multimedia. Debido a esta división, la industria del videojuego se ha visto enfocada a una mayor especialización en los últimos años considerándose como un subsector propio, debido al incremento de su facturación en nuestro territorio.

Surgen así, numerosas empresas en nuestro territorio nacional, así como, la creación de una liga profesional de jugadores de videojuegos denominada eSports. A lo citado, hay que añadirle un mayor desarrollo de software y contenidos transmedia que incorporan productos novedosos basados en realidad virtual o con efectos visuales, nunca vistos con anterioridad.

Este crecimiento, se ha disparado con motivo de la pandemia, pues el videojuego ha supuesto un entretenimiento para muchos jugadores y además se ha incrementado por personas que no eran jugadores consolidados y debido al efecto de la pandemia han accedido a dicha industria. Es por esta razón, entre otras, que este sector ha dado un “salto” cuantitativo y cualitativo, debido al desarrollo de nuevas tecnologías con la inclusión del cloud gaming, etc..., o los eventos antes mencionados por los eSports, que han supuesto un mayor alcance y presencia del sector. Este crecimiento viene avalado por los últimos datos que reflejan que el mercado de eSports en nuestro territorio nacional, cuentan con la segunda tasa de crecimiento más rápida en Europa, en base a la facturación obtenida, (AEVI,2021)

Todos los datos y acontecimientos que se han expuesto anteriormente quedan resumidos en la siguiente ilustración:

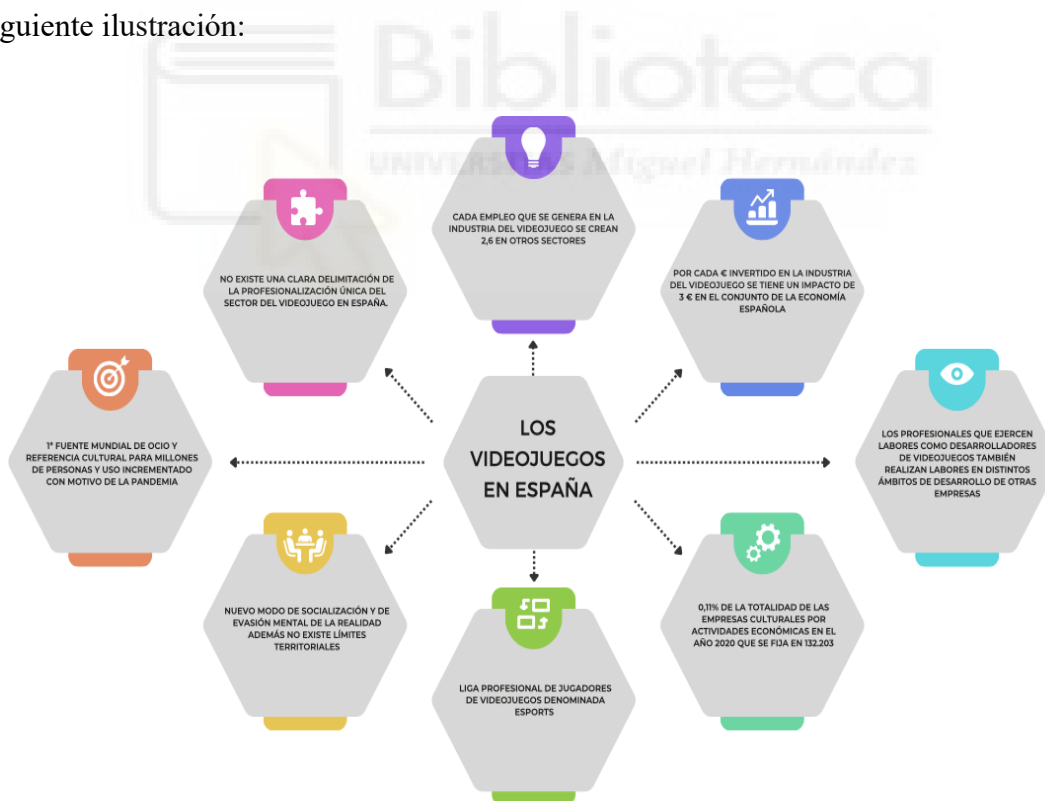


FIGURA 4: “Los videojuegos en España”. Fuente elaboración propia. Datos extraídos de la Cuenta Satélite de la Cultura en España CNE, 2019

El perfil de los video-jugadores españoles viene representado por el 52% hombres y el 48% mujeres, en base a los últimos datos recogidos por AEVI en 2021. Lo que supone un incremento del 2% de las mujeres respecto al ejercicio anterior.

La cifra total de jugadores, se eleva a 18.1 millones de jugadores en total, lo que supone un incremento de 15,9 a 18,1 del ejercicio 2021 al 2020, lo que supone un crecimiento de la jugabilidad a nivel nacional y que se encuentra en consonancia con el crecimiento de la industria. Siendo el intervalo de edad comprendido entre 25-34 el que cuenta con mayor representación de dicha jugabilidad.

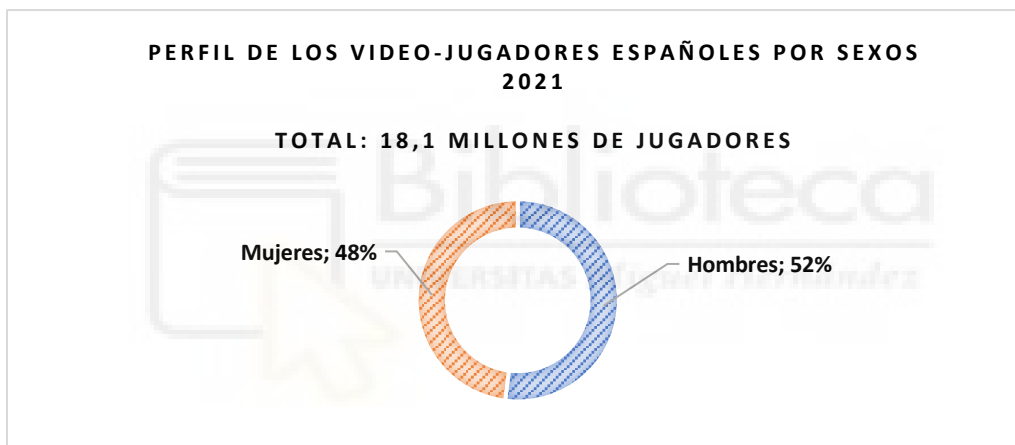


FIGURA 5: “El perfil de los video-jugadores en España por sexos”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de AEVI, 2021.

Los video-jugadores dedica una media de 8,1 horas a la semana a jugar con los videojuegos, un incremento respecto al ejercicio anterior que se situaba en 7,51h, lo cual supone, que la población dedica más tiempo a la actividad lúdica de los videojuegos.

Nuestro país se sitúa por detrás de otros como Reino Unido con 10,6 horas/semana, Alemania 9,2 horas/semana, Italia con 8,6 horas/semana. Con respecto a Francia nos encontramos parejos con una media para ambos países de 8,1 horas/semana, en el año 2021. Estas cifras se

desequilibran un poco más hacia el género masculino, pues, de ese 8,1h de media semanal, el 56% es consumido por hombres.

Cabe destacar que, esta cifra se desequilibra en gran parte porque la jugabilidad realizada a través de las consolas, el género masculino cuenta con el 67 % del consumo de las mismas. Lo que refleja la falta de penetración del mercado femenino en relación con la jugabilidad de las consolas. Aunque, las cifras de mujeres que frecuentan dicho consumo se haya incrementado, se encuentra alejado de la consolidación, como si lo ha hecho en el género masculino. De tal manera, existe este desequilibrio en la jugabilidad realizada a través del PC, donde el porcentaje viene dado por un 59% hombres y un 41% mujeres. Cifra que va casi ligada a lo explicado con anterioridad para el consumo de los videojuegos.

Por el contrario, la balanza se decanta a favor del género femenino en la utilización de videojuegos a través de las plataformas Smartphone + Tablet, pues el 44% viene representado por hombres y el 56% por mujeres.

En relación con la frecuencia de juego, de la totalidad de video-jugadores registrados que se alzaba a los 18,1 en 2021, el 77,8% de los mismos cuentan con una frecuencia de juego en todas las semanas, el 16% cuentan con alguna interacción con dichas plataformas todos los meses y tan sólo el 6,2% cuentan con menor frecuencia de la explicada anteriormente. Lo que refleja, el predominio del consumo constante de estas plataformas y el asentamiento de las mismas en el modo de vida de la población contemporánea.

El intervalo de edad comprendido entre los 11-14 años, cuenta con una mayor representación en todas las extensiones de jugabilidad, a excepción de las consolas portátiles que se sitúa a la par con el intervalo comprendido entre 6-10 años, (AEVI,2021)

Cabe destacar, que nuestro territorio nacional se encuentra comprendido en el top-10

mundial, en base al tamaño de mercado, con una facturación que se encuentra por encima de los 1700 millones, según los últimos datos recogidos, (Libro Blanco de desarrollo español de videojuegos, 2020.)

Las cifras exactas se alzan hacia una facturación total de 1.795 millones de euros facturados en 2021, incrementándose un 2,75% respecto al ejercicio 2020. De los cuáles, la venta física supuso 882 millones de euros con una subida del 11,64% respecto al ejercicio anterior y 913 millones de euros vienen representados por la venta online, que se ha visto reducida la misma en un 4,59% respecto al ejercicio anterior, aun así, la venta online sigue siendo superior a la física. Por los datos reflejados, se puede afirmar que los videojuegos siguen siendo una de las opciones de ocio audiovisual y cultural más elegidas en nuestro territorio, (AEVI,2021)

En cuanto a las ventas por unidades en 2021, se ha fijado en 6.948.452 las ventas por videojuegos, un 17,8% menos al ejercicio 2020 que se había fijado en 8.452.126 videojuegos, lo que supone, un descenso significativo que viene dado en gran parte, por el levantamiento de muchas de las restricciones sanitarias fijadas en el anterior ejercicio.

De las 6.948.452 ventas por videojuegos, 6.876.709 corresponderías a juegos de videoconsola y 71.743 a juegos para ordenador. Destacando claramente los juegos de videoconsola sobre los de ordenador, una cifra alarmante respecto a los juegos para ordenador que no se dan acercado a los datos del mercado de juegos para videoconsola. El resto de las ventas por unidades se fija en 1.017.642 para la venta de videoconsolas y 3.389.240 para los accesorios.

Los videojuegos de acción son los que lideran los géneros más populares en ventas por unidades donde alcanzan la cifra de 2.348.882, seguidas por los videojuegos de deporte con una cifra que se alza hasta el 1.060.628 y en tercera posición se sitúan los juegos de rol con 874.010 ventas producidas en el año 2021. En la cuarta posición estarían los videojuegos de aventura con

853.837 ventas y a partir del quinto puesto las ventas casi se reducen a la mitad de la anterior mencionada con los juegos de estrategia, carreras (495.798), FPS (420.295), Estrategia (382.101), Familiares (377.603), Juegos casuales (63.099), Otros (53.671) y Arcade (925), (AEVI, 2021).

De los datos extraídos, destaca la pérdida en el segundo puesto en ventas de los juegos de aventura que en el último ejercicio se han fijado en la cuarta posición.

Otro aspecto por resaltar es que, aunque los juegos de deporte se sitúen en la segunda posición por ventas, el videojuego más vendido en 2021 ha sido el FIFA 22, un juego que pertenece al género de deporte, lo cual, hace indicar que gran parte del mérito de que el género de deportes se encuentre en la segunda posición se debe al lanzamiento de este videojuego en particular, que continua con su hegemonía cada año. Los datos más relevantes de la industria del videojuego, se incluyen en el gráfico siguiente.



FIGURA 6: “Datos relevantes del mercado de la industria del videojuego”. Fuente. Elaboración propia.

Datos extraídos de AEVI, 2021.

En relación con las empresas que operan en el sector de los videojuegos cabe destacar que la mayoría tienen una duración de entre 2 y 10 años de antigüedad, lo cual, representa el 66% del tejido productivo nacional. Tan solo el 22% del mismo viene representado por empresas que

cuenten con más de diez años operando en el sector, (Libro Blanco de desarrollo del videojuego,2020).

De esta manera, en función de la antigüedad de las empresas, podemos reflejar la composición del tejido productivo nacional de la siguiente forma:

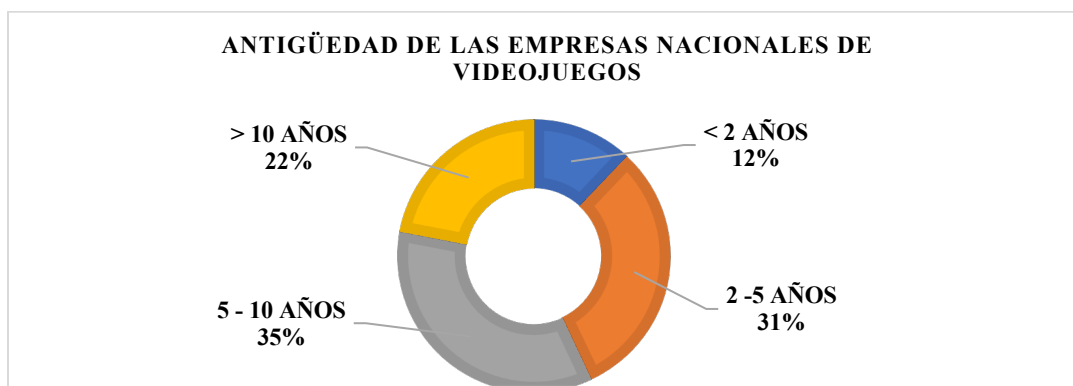


FIGURA 7: “Antigüedad de las empresas en la industria del videojuego nacional”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco de desarrollo del videojuego, 2020.

De los porcentajes extraídos, hay dos Comunidades Autónomas que comprenden la mayor parte de ese tejido empresarial mencionado, siendo las mismas Cataluña y Madrid, en donde la mayor parte de los estudios se concentran en las dos, con un 27,3% y un 24,4% respectivamente. Las siguientes comunidades son Andalucía donde se concentra el 13,7% y Valencia con el 10,4%.

Cabe destacar, que la mayoría de los estudios mencionados cuentan con una facturación inferior a los 2 millones de euros al año, donde se concentran el 86% de las empresas, pero más específicamente el 61% del total de la industria cuenta con una facturación inferior a los 200.000 euros anuales, siendo tan solo, el 4% de los estudios españoles el que alcanza valores de facturación superiores a los 10 millones de euros. Ese 4% representa el 70% de la facturación total de toda la industria. Datos que reflejan que estamos muy próximos a un oligopolio de empresas que controlan el mercado en cuestión español.

Además de ello las empresas que se encuentran en Cataluña cuentan con un facturación que se eleva hasta el 51% del total de la industria, seguidas por Madrid que cuenta con un 28% de la misma. Y Andalucía y la Comunidad Valencia recogen el 8% del porcentaje total en cuestión. Podemos reflejar la distribución de las empresas nacionales de videojuegos por facturación de la siguiente manera:

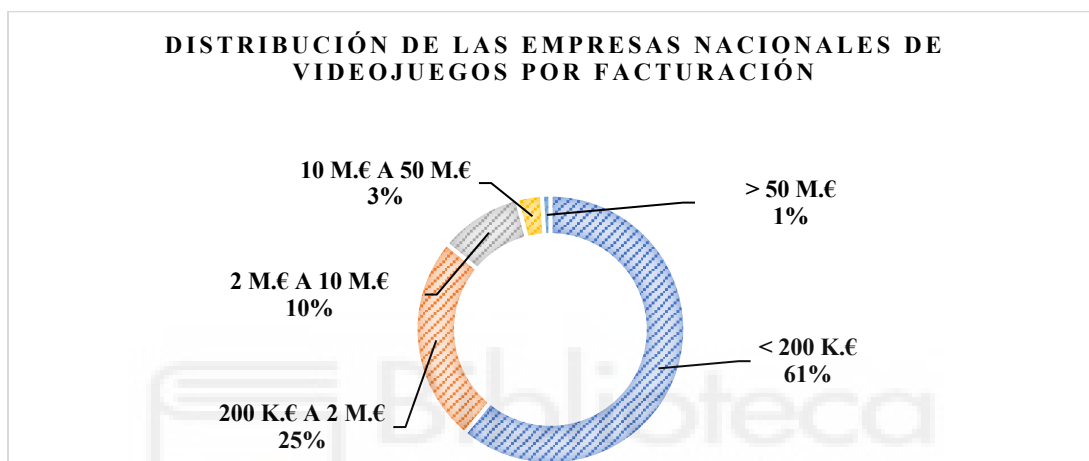


FIGURA 8: “Distribución de las empresas nacionales de videojuegos por facturación”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

El principal canal de venta de los videojuegos es Internet, alzándose hasta el 67% de los juegos vendidos se realizan de manera online, dentro de dicho porcentaje, hay que englobar las ventas en todas sus variantes posibles. Esto viene avalado, porque la venta del videojuego físico solo alcanza el 4% de todas las variables de la venta. El desarrollo para terceros es una actividad que desarrollan una de cada cuatro compañías españolas, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020).

España en el sector del videojuego genera más de 9000 empleos directos y más de 23.000 empleos indirectos, además cuenta con un impacto directo en la economía que se alza hasta los 3.577 millones de euros. De esta manera, se genera empleo estable y de calidad pues así lo avalan

los datos recogidos, de tal manera que, el 71% de los profesionales que ejercen sus labores en el mismo cuentan con contratos indefinidos.

Es cierto, que hay una carencia respecto a la importación de talento, pues solo el 11% de los trabajadores que ejercen funciones en nuestro territorio provienen de otros países, correspondiendo el 55% de los mismos a países de la Unión Europea, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos).

En cuanto a los perfiles profesionales, existe un predominio de una comunidad de trabajadores jóvenes y cualificados. Pues, los datos reflejan que el 48% de los mismos cuentan con una edad inferior a los 30 años, y el 94% del trabajo lo realizan el grupo comprendido entre los 18 y 45 años.

De estos datos, podemos extraer que si casi la totalidad de la mano de obra está formada por personas con edad inferior a los 45 años, supone una experiencia baja en el sector en cuestión, debido a ser un sector con crecimiento contemporáneo.

De tal manera que, el 80% de dichos profesionales no acumulan más de tres años de trabajo continuo. Los programadores cuentan con un porcentaje más alto dentro de la industria española alcanzando el 26% de la totalidad del empleo generado en el mismo.

Esta falta de experiencia, provoca que las empresas españolas dedicadas a la industria de los videojuegos se encuentren con dificultades para encontrar perfiles adecuados a las necesidades que persiguen, lo que sumado a la carencia de muchas empresas de medios económicos debido a su corta longevidad, les impide poder hacer ofertas que atraigan a dichos profesionales. Esto supone también un problema en relación con la fuga de talento español a países extranjeros.

Es cierto, que 6 de cada 10 empresas dedicadas a la industria del videojuego en España destinan una partida presupuestaria para la formación de sus empleados, lo cual supone que éstas,

tienen muy en consideración la capacitación de sus empleados para el crecimiento de la empresa debido a la volatilidad del sector y los continuos avances que hacen necesaria esta formación para que la empresa intente ser lo más competitiva en este sector. Cabe destacar, que el 65% de los empleados adquieren conocimientos adicionales de manera autodidacta.



FIGURA 9: "Empleo en la industria del videojuego". Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de AEVI, 2021.

Desde el año 2019, AEVI en su área de Desarrollo centro sus esfuerzos en crear herramientas digitales y webs que sirvan de ayuda a los desarrolladores, así como, centros de formación y estudiantes. Entre las plataformas destacan devium.es, conferencias y masterclass de profesionales en la industria así como la web Jobs.aevi.org. Con respecto al empleo, vendrá representado en las figuras 10 y 11 de la siguiente manera:

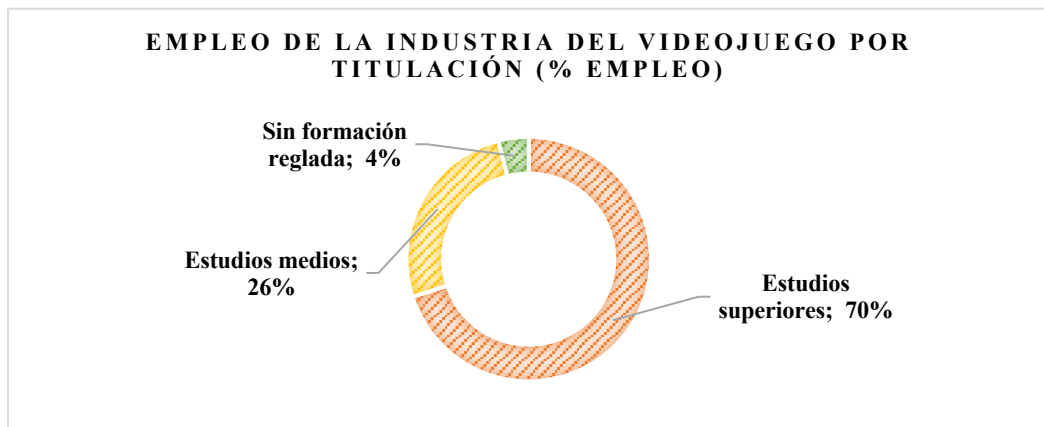


FIGURA 10: “Empleo de la industria del videojuego por titulación (% empleo)”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

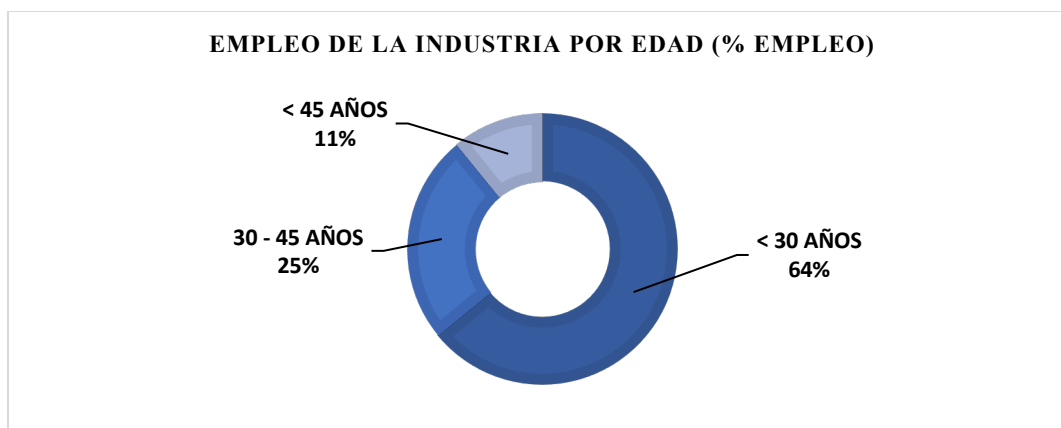


FIGURA 11: “Empleo de la industria por edad (% empleo)”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

El 18,5% de los profesionales que ejercen sus labores en la industria del videojuego española corresponden al género femenino, con un crecimiento en los últimos ejercicios. Aun así, este dato refleja la falta de equidad en la industria en cuanto a los profesiones que ejercen sus labores en el mismo. Es cierto, que muchas empresas afirman haber implementado políticas activas para el fomento de la igualdad de género, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020).

En consonancia, con los porcentajes representados con anterioridad, cabe reflejar que la mitad de las empresas del sector cuenta en su plantilla con menos de cinco empleados. El 45% del total de la industria con una plantilla comprendida entre 6 y 50 empleados y el 5% restante para aquellas empresas que cuentan con un número superior a 50 trabajadores en su plantilla. Las empresas españolas dedicadas a la industria de los videojuegos que cuentan con menos de 5 empleados tienen una representación del 8% de la fuerza laboral total.

La plantilla en 2019 se vio incrementada en un 6,1% en relación con el ejercicio anterior, alzándose la cifra de profesionales que ejercen sus labores en la industria hasta los 7.320. Estos datos reflejan que se trata de una industria en crecimiento, tanto en términos económicos como laborales. Cataluña es la CCAA que genera más empleo en esta categoría concentrándose en la misma el 46% de los trabajadores, seguida por la Madrid con un 26% del total del empleo generado estatal. Esta distribución queda representada en los gráficos 11, 12 y 13 de la siguiente manera:

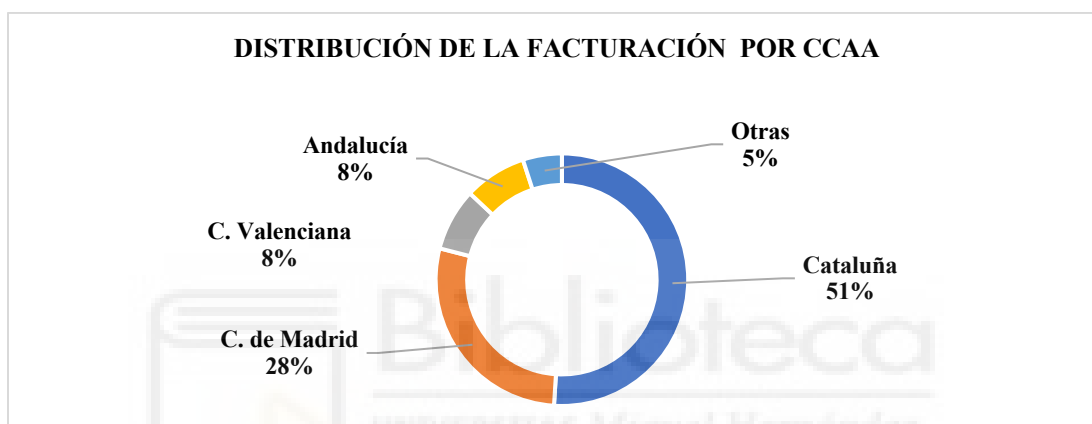


FIGURA 12: Distribución de la facturación por CCAA. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

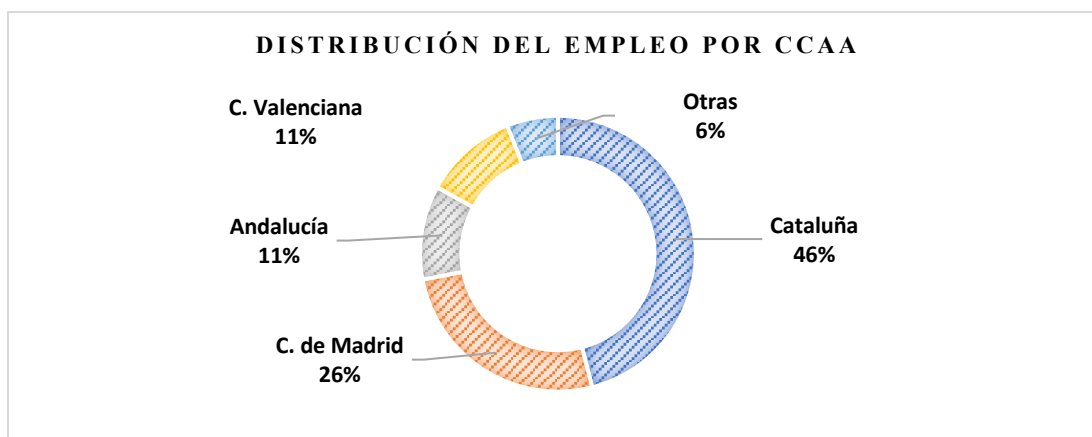


FIGURA 13: Distribución del empleo según el tamaño de las empresas. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

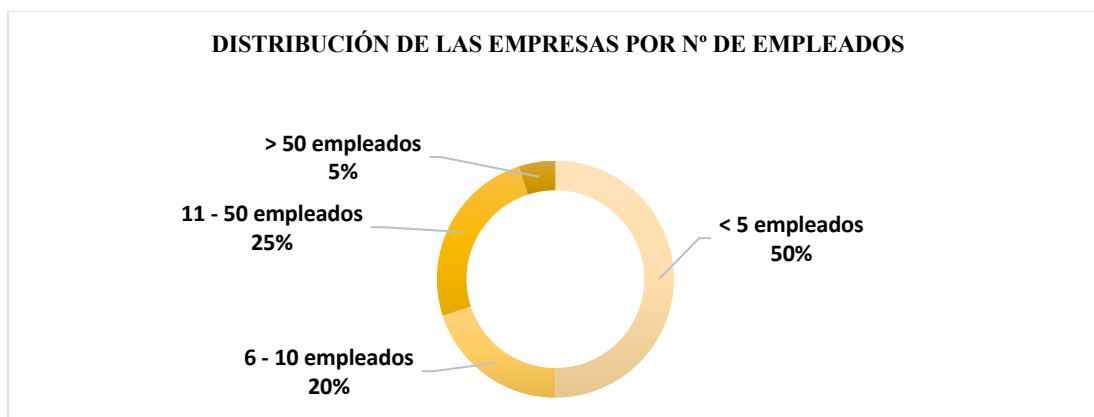


FIGURA 14: Distribución de las empresas por número de empleados. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco Español de Videojuegos, 2020.

Cabe destacar que, en 2019, las Comunidades Autónomas de Ceuta y Melilla son las que cuentan con el mayor porcentaje de personas que han utilizado videojuegos, siendo La Rioja la que menos porcentaje cuenta en relación con la utilización de los videojuegos en nuestro país, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2021).

La industria de los videojuegos incide en la responsabilidad de la misma, prueba de ello, es el Código PEGI, que es un sistema de recomendación de uso por edades que se encuentra vigente desde el año 2003, utilizado en 39 países entre los cuales se encuentra España.

El Código PEGI, cuenta también con cinco clasificaciones por edad y 8 en base al contenido. Además de este sistema, también existe un control parental presente en consolas, dispositivos y plataformas, que permite a los padres o tutores seleccionar a que videojuegos pueden jugar sus hijos, así como, el tiempo de juego del mismo, limitación de acceso a internet, desactivar la posibilidad de realizar cualquier compra y la vigilancia de comunicaciones online e intercambio de datos con otros usuarios.

En este sentido cabe mencionar a THE GOOD GAMER, que se trata de un proyecto pionero en Europa en donde se recogen un decálogo de recomendaciones para los menores y los

padres además de transmitir los beneficios de los videojuegos y los riesgos que puedan acarrear. Además, hay campañas de concienciación dirigidas a favorecer el uso responsable de los videojuegos, mediante spots en radios y tv, charlas en colegios y universidades o vídeo podcasts a favor del uso responsable. Por último, cabe destacar la producción de videojuegos en lucha por la inclusión, mediante acuerdos con la Fundación Organización Nacional de Ciegos Españoles, (ONCE), (AEVI,2021).

El año 2020 fue un año que reflejo que el sector del videojuego, pudo soportar los meses de confinamiento en donde se convirtió en una de las opciones favoritas para millones de personas del mundo, debido a su componente de entrenamiento y distracción para aquellos jugadores que requerían de esas emociones. Además de servir como medio de socialización entre amigos y familiares.

Demostrando con ello que, se trata de una industria que está preparada para el teletrabajo, pues, el contenido que se consume es en gran medida por medio de plataformas digitales. Uno de cada tres estudios contaba con el 100% de su plantilla ejerciendo sus labores a remoto, en donde dicha cifra se ha incrementado en la actualidad.

Aunque cabe destacar, que no todo fueron noticias positivas para este sector en tiempos de pandemia, pues muchos de los estudios españoles, se vieron afectados a causa de la pandemia, con inversiones que se vieron afectadas, así como, múltiples eventos que fueron cancelados.

La industria de los videojuegos ha ido adaptándose a las tendencias del mercado y a las demandas y preferencias de los usuarios, lo que la convierte en uno de los sectores con más dinamismo en la economía digital. El resumen de la industria del videojuego en tiempos de pandemia viene representada en el siguiente gráfico de la siguiente manera:



FIGURA 15: “La industria del videojuego en tiempos de pandemia”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de AEVI, 2021.

Debido al dinamismo de la industria de los videojuegos, se le dio una importancia muy relevante a la música como un factor integrador y que eleva la calidad del disfrute de los videojuegos. Se crean sinergias mediante formatos como la realidad aumentada o la celebración de conciertos en espacios virtuales compartidos, creando con ello una experiencia aumentada del usuario de los videojuegos.

Bien es cierto, que los artistas y autores son la parte creativa de cualquier objeto protegido por la propiedad intelectual, en donde se le reconocen una serie de derechos que sirven de protección para sus interpretaciones y actuaciones, contando con los Derechos Morales y el Derecho de integridad. Estos derechos han de ser tenido en cuenta por la industria de los videojuegos si quieren integrarlos en sus canciones, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020).

En relación con las entidades que se encargan de defender y potenciar la industria del videojuego nacional destaca ICEX, que se trata de una entidad pública empresarial de ámbito nacional que cuenta con la misión de promover la internacionalización de las empresas españolas

y la promoción de inversión extranjera. Dentro de su plan de actividades para el ejercicio 2022 por países cabe destacar lo siguiente, en atención a la industria de los videojuegos.

- Canadá: Campaña de promoción de videojuegos.
- Corea del Sur: Webinar videojuegos.
- India: Animación videojuegos
- Japón: Videojuegos

Además de ICEX, hay que hacer referencia a (DEV), que se trata de una Asociación española de empresas productoras y desarrolladoras de videojuegos y software de entrenamiento, la cual defiende los intereses de las empresas que se dedican al desarrollo de los videojuegos, tanto españolas como internacionales que cuenten con sede en España.

Uno de sus fines es luchar por el reconocimiento institucional de la industria del videojuego como un sector estratégico, como motor de nuevos modelos de negocio en donde se trata de un mercado en crecimiento y generador de empleo, (DEV,2022).

La industria del videojuego no cuenta con una perfecta delimitación en nuestro país, en base a un CNAE donde exista una agrupación de los creadores de videojuegos, pues, los estudios españoles están registrando su actividad económica dentro de la tipología 5821 que equivale a la edición de videojuegos, englobando la misma el 42% de las firmas que se registran en nuestro país, con una clara distancia a la tipología 6201 que equivale a las actividades de programación informática que representa el 30% del total, (CNAE,2022).

De los estudios españoles, el 57% de los mismos desarrolló al menos un videojuego durante el año 2019, siendo mayoría los que solo lanzaron un videojuego con un porcentaje de un 29% con respecto a un 13% de los que publicaron dos o un 12% de los que publicaron entre 3 y 9. Es

significativo el dato negativo de aquellos estudios que no han publicado ningún videojuego en ese ejercicio teniendo en cuenta que el porcentaje total es de un 43%.

También es cierto que según las previsiones para el 2020 el 94% de los estudios estaba trabajando para el lanzamiento de un nuevo juego, lo que, supone un dato positivo en la industria española del videojuego. La Realidad Virtual; era en estas previsiones, la primera tendencia a considerar como nueva forma de entretenimiento en la actualidad, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos,2020). Podemos apreciar en los siguientes gráficos los juegos que se han publicado en el año 2019 y los juegos en proceso de desarrollo en 2020 de la siguiente manera:

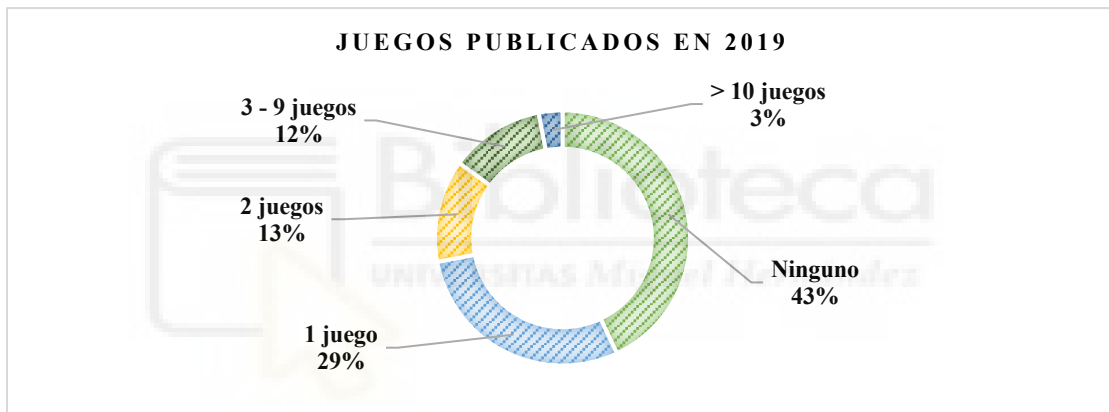


FIGURA 16: “Juegos publicados en 2019”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

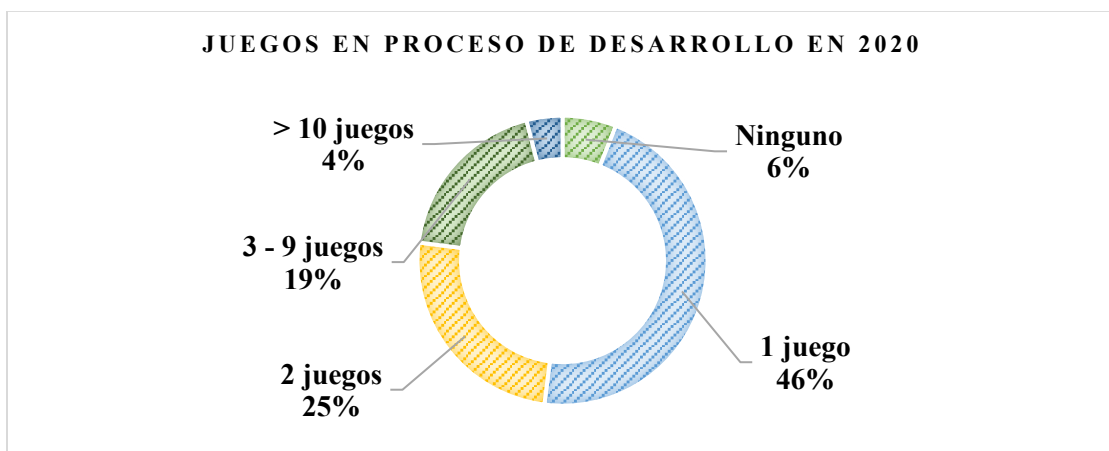


FIGURA 17: “Juegos en proceso de desarrollo en 2020”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videjuegos, 2020.

Las plataformas preferidas por los estudios españoles siguen siendo el PC, las plataformas móviles y las consolas. El 76% viene liderado por el PC pues los estudios trabajan mayoritariamente en la misma.

Steam sigue siendo la plataforma más utilizada por los estudios españoles correspondiéndole el 87% de los que desarrollo para ordenadores lo realizaron mediante la plataforma de Valve. Muy lejos de esta cifra se encuentra Epic Games Store con tan solo un 12% de la aglutinación total. También Unity sigue ganando la batalla con diferencia a Unreal respecto a la herramienta creativa preferida por los estudios españoles.

Estos datos, es probable que tengan relación con que la plataforma más cara para desarrollar sean las consolas con un coste medio de 298.000 €, seguidas por el PC con un coste medio de 231.000 € y el coste del desarrollo para dispositivos móviles y medios inmersivos cuentan con un coste medio de 158.000 €.

El alto coste supone que la mayoría de los desarrollos españoles se encuentran en un gasto medio de entre 10.000 y 100.000 €, suponiendo sólo el 10% de los proyectos de desarrollo de consolas que superaron el millón de euros, cifra similar a la del desarrollo en PC, pues tan sólo el 7% supero la cifra anteriormente mencionada y en relación con los dispositivos móviles y desarrollo de títulos tan sólo el 3% de los desarrollos superaron el millón de euros.

El período medio de desarrollo para consolas es de 16 meses y para el PC de 16,3 meses, con una diferencia de casi el doble de tiempo empleado que el desarrollo de dispositivos móviles, cuyo período medio de desarrollo es de 8,5 meses.

En cuanto a la actividad internacional, la posición dominante la ocupa la región Asia-Pacífico en el consumo de videojuegos a nivel mundial. Por ello, muchas de las empresas españolas conocedoras de este dato están centrando sus esfuerzos para penetrar en dicha región.

China es el principal país en relación con el mercado mundial con una cifra que se alza hasta los 40.854 millones de euro en relación al tamaño del mercado, seguido de EEUU con un tamaño de mercado de 36.921 millones de € y Japón en tercera posición con 18.683 millones de €. Hay una gran diferencia entre la tercera y la cuarta posición en donde se encuentra la República de Corea que cuenta con un tamaño de mercado de 6.564 millones de €. Por su parte, España, ocupa el décimo lugar se encuentra España, con un tamaño de mercado de 2.656 millones de €, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos,2020).

Los principales países en relación al mercado mundial del videojuego vendrán representados en la siguiente tabla de la siguiente manera:

Tabla 1:

“Principales países en relación al mercado mundial del videojuego en 2020”

PRINCIPALES PAÍSES EN RELACIÓN AL MERCADO MUNDIAL DEL VIDEOJUEGO				
1. CHINA	2. EEUU	3. JAPÓN	4. REPÚBLICA DE COREA	10. ESPAÑA
40.854 M.€	36.921 M.€	18.683 M.€	6.564 M.€	2.656 M.€

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020.

Las necesidades de financiación se hacen latentes en base a los datos explicados con anterioridad, pues la mayoría de las empresas que ejercen sus labores en el sector no cuentan con el musculo financiero suficiente para afrontar estas inversiones de gran calado. Esto ocurre así, de tal manera que, el 58% de los videojuegos españoles tiene la necesidad de contar con cuantías que varían de entre los 50.000 y 300.000 € para ejecutar los proyectos en cuestión. El 64% de los

estudios españoles asegura en la actualidad que cuentan con necesidades de financiación para afrontar estos proyectos.

Aunque bien es cierto, que el 75% de los mismos trasmite que sus necesidades quedarían cubiertas con menos de 150.000 € en base a los proyectos que realizan.

Es por estas razones, por las que se requieren necesidades de crédito y la intervención de la Administración en ayudas, subvenciones y ventajas fiscales. El papel de la Administración es vital para el crecimiento de un sector que como hemos ido desgranando se presume en crecimiento y con valor de futuro.

Un dato significativo de esta carencia de ayudas es que tan solo el 31% de los estudios españoles afirmaron que habían recibido algún tipo de ayuda pública durante el ejercicio 2019, siendo el 41% recibidas mediante la CCAA a la que pertenece el estudio en cuestión. En el siguiente gráfico se muestra la procedencia de las ayudas públicas recibidas por los estudios españoles durante el ejercicio 2019, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020)

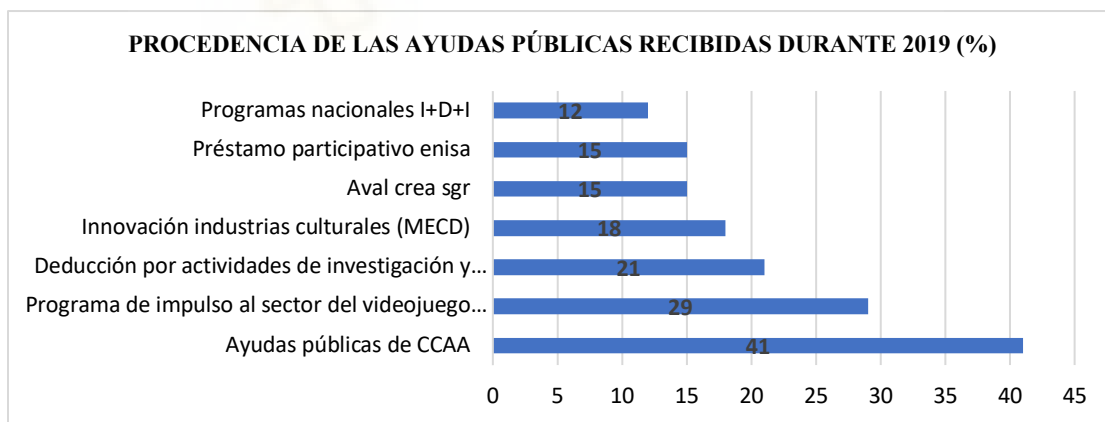


FIGURA 18: “Procedencia de las ayudas públicas recibidas durante 2019 (%)”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraído del Libro Blanco Español de Videojuegos, 2020.

Haciendo referencia al desarrollo de los videojuegos, cabe destacar que, las empresas suelen desarrollar propuestas realizadas por las compañías de consolas, como puede ser, Playstation, Steam, Nintendo, entre otras.

Cuando el proyecto se acepta por las compañías principales en base al desarrollo mencionado, se firma un contrato con el fin de desarrollar el producto en cuestión y como se va a realizar la promoción del mismo. Estas directrices vendrán dadas por la compañía principal que se elaboraron fijando también una serie de royalties por venta para aquella empresa que ha participado en el desarrollo del videojuego en cuestión.

Por lo tanto, las empresas españolas de desarrollo de videojuegos también participan en la creación de grandes firmas de los productos de este sector, abarcando con ello, un mercado nacional y también internacional.

Es cierto que, las empresas que logran alcanzar acuerdos con las principales compañías del sector a nivel mundial requieren de una gran inversión para adaptar las necesidades de estos productos a la tecnología puesta en marcha por dichas empresas.

Para realizar esta labor se necesita gran inversión en software y hardware, pues se trata de un mercado muy volátil. Es por esta razón, entre muchas otras, por la que las necesidades de financiación para las empresas españolas se hace tan latente para poder afrontar proyectos de tal envergadura, pues en la mayoría de los casos, la falta de esa tecnología puntera supone que nuestras empresas solo puedan realizar coproducciones con otras empresas nacionales o internacionales.

En la actualidad es imposible hablar de la industria de los videojuegos sin hacer referencia a los Esports (deportes electrónicos). Los Esports son competiciones de videojuegos multijugador realizadas particularmente por jugadores considerados como profesionales, que cuentan con una gran transcendencia social, siendo competiciones y ligas de diversos juegos.

Esta modalidad de juego cobró una especial relevancia en época de pandemia, donde la audiencia de dichas competiciones aumento un 9% respecto al ejercicio anterior. Además de ello, el idioma español creció un 369% consolidándose en el segundo idioma más visto en la plataforma de Twitch.

Es cierto que, el crecimiento de la audiencia no va ligado a los ingresos de dichas competiciones, que se vieron obligadas a cancelar numerosos eventos profesionales y la realización de los mismos de forma remota. Aunque esta cancelación supuso un decrecimiento de los ingresos, el impacto no fue tan negativo, pues, se redujo de los 957 millones de euros en 2019 a 947 millones de euros en 2020, lo cual refleja una gran resiliencia de los Esports ante situaciones excepcionales como fue la pandemia, (AEVI,2020).

De la importancia que tienen los esports en el panorama actual del videojuego se ha dado cuenta AEVI, pues ha elaborado un libro blanco de los Esports en España, con la finalidad de ayudar a la población a entender el fenómeno que supone estas competiciones de videojuegos en el panorama actual.

Esta opción de videojuego ha generado en España 14,5 millones de euros, con una estimación de 5,5 millones de entusiastas y espectadores, y con una participación en el sector de 300 profesionales, siendo 100 jugadores lo que se dedican totalmente a dichas competiciones.

Las tres mayores operadores de telefonía (Movistar, Orange y Vodafone) han apostado fuertemente por esta actividad, por lo que, se considera a España como una gran potencia europea en esta actividad, debido a las inversiones producidas en la misma y el salto de calidad que han dado en relación a su transmisión y facilidad de acceso para la población española.

Según la consultora Newzoo, España se sitúa en el duodécimo país del mundo en el ranking de audiencia de Esports con 2,6 millones de entusiastas. Este dato refleja que se ha avanzado, pero

aún estamos lejos de ser una referencia en los Esports con relación a otros países que cuentan con mayor presencia, (Libro blanco de los esports en España,2017). El resumen de las ideas principales de la importancia de los Esports en España viene representada de la siguiente manera:



FIGURA 19: “La importancia de los Esports en España”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de AEVI, 2020.

Los últimos datos recogidos en relación a la audiencia los encontramos en el Libro Blanco Esports realizado por IAB, asociación de la publicidad, el marketing y la comunicación digital en España, que cuenta con una Comisión de Trabajo de esports dado al peso estratégico de estas competiciones en nuestra industria nacional del videojuego.

Estos datos reflejan que, en España existen 2,9 millones de entusiastas de los esports, siendo el duodécimo país en audiencia a nivel mundial, a pesar de ser el trigésimo en población. Estos datos, no varían demasiado a los recogidos en el ejercicio 2017 por AEVI, aunque apreciamos un crecimiento de los mismos en base a los entusiastas en nuestro territorio nacional de los esports.

Desglosando más esta cifra se aprecia que, el 55% de la audiencia se corresponde a personas con una edad superior a los 25 años y que además España cuenta con el mayor porcentaje de audiencia de esports femenina de toda Europa con un 36%, (Libro Blanco esports, IAB).

Hay que hacer referencia al nuevo anuario de 2021 realizado por AEVI que menciona en uno de sus apartados a los esports. Haciendo una comparación con los datos recogidos en el Libro blanco de los esports en España del año 2017, podemos ver un aumento muy considerable en audiencias, ingresos y empleo recogidas en 2021 con respecto a las de 2017.

En 2021, los ingresos de los esports en España crecieron un 26%, manteniéndose el número de empleos prácticamente plano con respecto al ejercicio 2020. La facturación obtenida en 2021 se alzó hasta los 34 millones de euros, con un crecimiento del 26% respecto al ejercicio 2020, aunque si lo comparamos con los datos recogidos en 2017 que la facturación se alzaba en 14,5 millones de euros, vemos como en 5 ejercicios se ha incrementado a más del doble.

Por lo tanto, vemos el gran dinamismo de estas competiciones y la gran proyección de futuro con la que cuentan, pues no han dejado de crecer desde el período de origen. Entre sus ventajas destacan, su facilidad de adaptación y flexibilidad ante una época convulsa como fue la crisis sanitaria, en la que se tuvieron que suspender muchos eventos de forma presencial, así como, la publicidad que financiaba los mismos, (AEVI,2021)

En relación al impacto laboral, como se ha mencionado, éste se ha mantenido plano en comparación con el 2020 pero si analizamos las cifras respecto al 2017, vemos un crecimiento significativo, pues el empleo en 2021 se ha incrementado a los 820 profesionales de los 300 con los que contaba este subsector en 2017, un incremento de casi el triple de profesionales que ejercen sus funciones en el mismo, (AEVI, 2021). El resumen de datos significativos respecto a los esports en España en 2021 vendrán representados en el siguiente gráfico de la siguiente manera:

2021



INGRESOS EN ESPAÑA

- 34 millones de euros



TRABAJADORES

- 577 profesiones
- 240 son jugadores profesionales



PENETRACIÓN DEL SECTOR

- 49%
- España, en el top 3 de países europeos con mayor índice de penetración de los esports.

FIGURA 20: “ESPORTS en España 2021”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos por AEVI, 2021.

Es cierto que la denominación de esports, puede hacer que parte de la población piense que los mismos se tratan de competiciones que se enfocan únicamente a los deportes, pero no es correcto, pues, existen diversos géneros dentro de estas competiciones.

De este modo, a nivel de audiencia, las principales competiciones de videojuegos no pertenecen al género deportivo, siendo el videojuego League of Legends el que cuenta con mayores horas de visualización, con hasta 988 millones de horas visualizadas, muy diferenciada del segundo videojuego que es Playerunkown´s Battlegrounds con 519.

Tendremos que bajar hasta el puesto 9 para encontrar un juego deportivo que es el EA SPORTS FIFA con 89 millones de horas visualizadas, por lo que vemos que existe una clara tendencia de visualizaciones y seguimiento hacia otros géneros que predominan dicho mercado.

La clasificación que realiza AEVI en el libro blanco de los esports en España, se efectúa en base a géneros y títulos más populares. Estos, se pueden clasificar en función de si se desarrollan de manera individual o colectiva, así como, en función de la plataforma utilizado para ello, pudiendo ser en plataforma portátil o de sobremesa, consola, pc.. entre otras, (Libro blanco de los esports en España, 2017).

En base a todo lo expuesto en relación a los esports, apreciamos un claro crecimiento de este subsector en base a los datos recogidos por las diversas asociaciones nacionales de videojuegos mencionadas anteriormente.

Por lo tanto, se trata de un subsector con un peso estratégico muy importante, que requiere de mayores inversiones en el mismo para poder seguir creciendo y aumentando su competitividad a nivel mundial. Prueba de ello, son las últimas inversiones generadas por equipos poderosos como el FC Barcelona, KOI (propiedad de Ibai Llanos y Gerard Piqué) o Fnatic siendo uno de los equipos más importantes a nivel europeo.

1.3. El sector del videojuego en la Comunidad Valenciana

Las Comunidades Autónomas cobran una relevancia muy importante en nuestro país, en relación al fomento de la industria creativa y cultural en España. Como hemos mencionado con anterioridad, dentro de la misma se encuentra el subsector audiovisual y multimedia, dentro del cual se sitúa a su vez el de videojuegos, que es en el que nos centramos en este trabajo.

Su relevancia, se basa en la serie de ayudas que pueden promover dichas CCAA a esta industria. Ahora bien, ya más específicamente centrándonos en la Comunidad Valenciana y en la industria de los videojuegos, tenemos que hacer referencia que existen una serie de ayudas para la creación de los mismos. Es importante señalar que, estas ayudas varían en función de la temática del videojuego a desarrollar.

Los videojuegos culturales son la temática que más subvenciones por parte de las administraciones públicas suelen obtener. En el ejercicio 2019 se dotó una partida presupuestaria de 300.000 euros en la C. Valenciana para el fomento de la creación de videojuegos, proyectos trans-media y cortos de animación. Siendo el importe máximo fijado al efecto de 40.000 euros por videojuego.

El número de videojuegos que se pueden subvencionar varían en función a las solicitudes que se realicen sumado a las valoraciones que reciba el proyecto en cuestión, completándose las mismas, con líneas aportadas por el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, (IVACE).

En relación con el sector de la animación destacan las ayudas ofrecidas por CulturArts Generalitat. Como hemos mencionado, uno de los criterios para fijar la cuantía que se otorgará al efecto será la valoración que reciba el proyecto en cuestión, de tal manera que, el guion y la planificación efectuada es lo que más se valora para conceder las ayudas.

Si se realizan coproducciones con otras empresas que pertenecen a otras CCAA, pueden solicitarse las ayudas pertinentes en cada una de las comunidades involucradas en el proyecto en cuestión, pudiendo con ello, incrementar la cuantía máxima fijada por la CCAA de origen, (Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la Comunidad Valenciana, 2019).

Es cierto que, se realizan esta serie de ayudas, pero como hemos mencionado en párrafos anteriores, la realización de proyectos de gran envergadura supera con creces la cifra máxima otorgada para los videojuegos que viene fijada en 40.000 euros.

Por lo tanto, las aportaciones nacionales suelen otorgarse a las grandes compañías españolas que cumplen los requisitos fijados, las europeas son muy complejas de obtener debido a la alta competencia y las regionales resultan insuficientes para afrontar proyectos de gran envergadura.

La C. Valenciana da especial importancia a esta industria, pues ya desde el año 2000, organiza eventos, entre los que podemos destacar, el Campus Party con una presencia media de 1.600 personas o la Dreamhack Valenciana, con una capacidad de atracción de 60.000 asistentes en 3 días de duración de este.

La facturación de la industria del videojuego en nuestra Comunidad se alza hasta los 15.9 millones de euros en el año 2018, lo que supuso un incremento del 57% en relación con el ejercicio anterior al citado período.

De acuerdo con estos resultados, el año 2018 generó un 24% más de empleo que el ejercicio anterior, mediante el empleo directo de 610 personas. Castellón, Valencia y Alicante son las provincias en las que se concentra el 12% de las empresas que trabajan en el sector de los videojuegos de todo nuestro territorio nacional. El 76% de las empresas se encuentran situadas en la provincia de Valencia, seguido por Alicante con un 17% y un 7% otorgado a la provincia de Castellón, cifra que nos indica el gran peso de nuestra comunidad en el mismo, así como, el crecimiento constante que se está produciendo en los últimos períodos. La distribución territorial de las empresas y estudios de videojuegos de la Comunidad Valenciana vendrá representado en el siguiente gráfico:

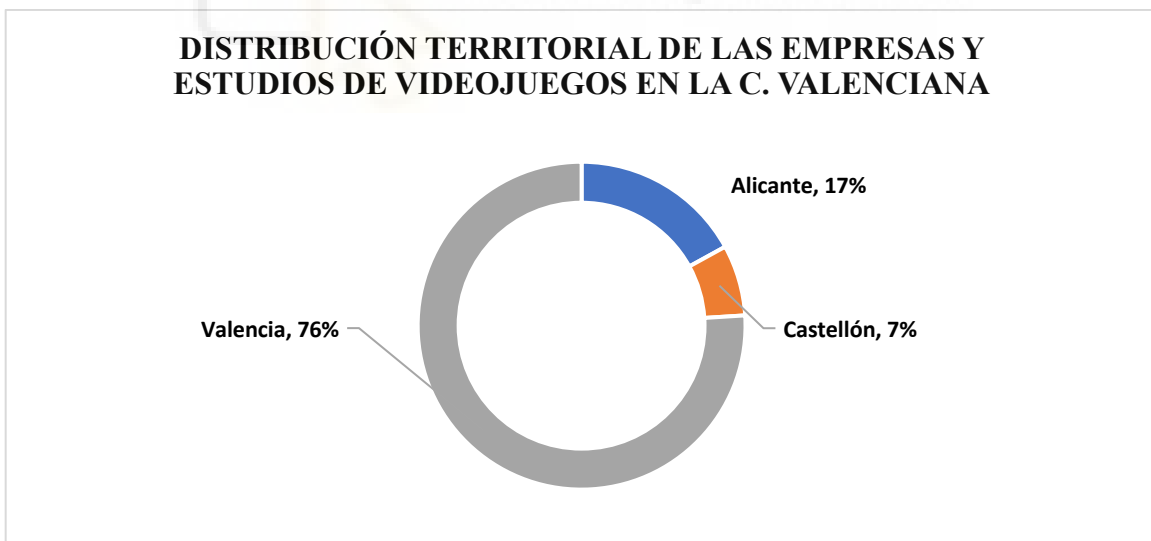


FIGURA 21: “Distribución territorial de las empresas y estudios de videojuegos en la C. Valenciana”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la Comunidad Valenciana, 2019.

De los ingresos obtenidos por estas empresas, el 54% proviene de mercados internacionales, siendo los más importantes EEUU y Canadá. Esto refleja, como hemos mencionado anteriormente la dependencia de nuestra industria de estos mercados internacionales y la falta de potencial de nuestro mercado nacional.

Estos datos son recogidos por el Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la C. Valenciana, que ha venido impulsado desde las Naves, siendo el centro de innovación el Ayuntamiento de Valencia.

Aunque las cifras van en aumento, la facturación de la C. Valenciana representa algo menos del 2% del total nacional, aunque como hemos mencionado anteriormente, en la misma se concentre el 12% de estudios que trabajan en el sector a nivel nacional. Este porcentaje tan desequilibrado entre el número de estudios que se encuentran en la comunidad y su facturación, hay que ponerlo en contexto relacionándolo con que otras regiones como Cataluña que cuenta con el mayor peso en facturación y copa el mayor porcentaje del mismo. Esto se justifica porque muchas de sus empresas, son grandes empresas internacionales que albergan proyectos de mayor facturación, (Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la Comunidad Valenciana, 2019)

En relación con el empleo, los profesionales vinculados a la industria del videojuego valenciana se alzan hasta los 1435, de los cuales, 610 son empleo generados de forma directa, 275 freelance y 550 generados de forma indirecta. Dichos profesionales cuentan el 67% de los casos con estudios superiores, un 23% con estudios medios y el 10% restante no cuenta con formación reglada.

Por lo tanto, en base a estos porcentajes se puede apreciar que existe un predominio de empleo con estudios superiores, entendiéndose de tal manera con una mayor formación y de calidad para ejecutar esta profesión.

Respecto a la contratación, el 59% de los mismos cuenta con un contrato de carácter indefinido en el ejercicio 2019, incrementando dicha cifra que se alzaba hasta el 51% en el ejercicio 2018, lo cual, se entiende con un crecimiento de la industria y la importancia de la consolidación de los profesionales en la misma. La edad de los profesionales de la industria, en consonancia, con los datos estatales siguen casi la misma línea, pues el 97% de los mismos cuentan con una edad inferior a los 45 años, y de los mismos, el 52% inferior a los 30 años.

Estos datos reflejan el empleo joven y prometedor de la industria que tiende hacia la consolidación, pues se ha incrementado del 1% al 3% los profesionales que siguen ejerciendo sus labores en el sector con una edad superior a los 45 años.

Nuestra comunidad se encuentra en un estado muy desequilibrado en relación con los sexos que trabajan en el mismo, pues tan sólo, el 15% viene representado por el género femenino. Además del preocupante dato, que refleja una disminución del 17% en 2018 al 15% mencionado en el ejercicio 2019.

Estos datos indican una clara deficiencia en este aspecto, que requiere de más políticas impulsadas por los poderes públicos autónomos y regionales para el fomento de la diversidad de género en la profesión del desarrollo del videojuego valenciano, pues, el 54,4% de los estudios valencianos declaran no contar con políticas de igualdad en sus empresas, (Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la Comunidad Valenciana,2019)

Los perfiles profesionales con mayor representación en los estudios valencianos son los artistas, que vienen seguidos casi a la par con los programadores. En las microempresas debido a la falta de músculo financiero para una mayor profesionalización de sus servicios, los profesionales de la misma ejercen varios perfiles profesionales en estas empresas, dificultando con ello una mayor especialización en los servicios ofrecidos.

La industria de desarrollo y producción de videojuegos en la C. Valenciana viene constituida por un total de 72 empresas, siendo nuestra comunidad la que se coloca en cuarta posición en relación a los términos económicos y empleo generado de todo el territorio nacional, teniendo la misma, datos muy parejos a Andalucía que hasta el año 2018 se encontraba por detrás de nuestra comunidad en base a los datos mencionados.

El período de consolidación en nuestra comunidad se hace latente, pues el 92% de los estudios y empresas que ejercen sus funciones en la misma cuenta ya con una longevidad de más de 2 años. Esto significa, que se trata de un mercado en crecimiento que tiende a ir consolidándose en la actualidad.

En relación con la actividad de las empresas valencianas, el 84% de las mismas que ejercen labores en esta industria se dedican a desarrollar IPs (propiedad intelectual) propia siendo la mayoría creados para la realización de un proyecto. Cabe destacar el incremento exponencial de un 33% en 2018 a un 53% en el ejercicio 2019 en relación a los desarrollos realizados para terceros.

Este incremento significa que se están ampliando las labores ejercidas por las empresas valencianas lo que proporciona una mayor estabilidad y consolidación al contar con otras fuentes de ingresos que no sean exclusivamente provenientes de las ventas de los videojuegos.

Respecto a la facturación, el principal modelo de negocio de las empresas de videojuegos de nuestra comunidad es el desarrollo para terceros, siendo la venta física la que ahora ocupa la segunda posición como fuente de ingresos para las empresas de la región. La internacionalización de los juegos producidos en nuestra región se refleja en que el 100% de los mismos están disponibles en lengua inglesa, lo cual significa, un enfoque claro a los mercados internacionales.

En contraposición a lo mencionado, tan sólo el 20% de los mismos, están traducidos a idiomas de la región Asia-Pacífico. Esto refleja que no se están aprovechando las oportunidades ofrecidas

por un mercado con tendencia al alza en base a los últimos datos recogidos y un amplio margen de mejora para aumentar la internacionalización y los resultados obtenidos por los estudios valencianos.

El 25% de estas empresas desarrollan serious games, este dato hay que ponerlo en consonancia a la longevidad de las mismas y a las ayudas mencionadas con anterioridad por las entidades públicas. Además de ese 25%, el 75% está compuesto por videojuegos calificados en la categoría de educación, de tal manera que, aquellas empresas recientes necesitan desarrollar esta categoría de videojuegos para poder subsistir los primeros años desde su creación en base a las ayudas que se otorgan al efecto y así poder consolidarse en el mercado pudiendo en un futuro participar en la creación de otros proyectos cuando cuenten con musculo financiero propio. El resumen del sector del videojuego en la C. Valenciana vendrá representado en el siguiente gráfico de la siguiente manera:



FIGURA 22: “El sector del videojuego en la C. Valenciana”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Libro Blanco del Desarrollo de Videojuegos en la Comunidad Valenciana, 2019.

1.4. Estrategia e innovación

La contextualización del ámbito de estudio que hemos realizado en los apartados anteriores nos abre la posibilidad de empezar a conectarlo con el área de conocimiento donde radica el mismo que será la dirección estratégica de la empresa. De esta manera, podemos contar con un enfoque más claro de la finalidad del trabajo emprendido.

La estrategia puede ser definida como “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”, (Ronda y Guerras, 2012, p.182)

Ronda y Guerras ha elaborado la definición de estrategia expuesta a través de 91 definiciones relevantes desde el año 1962 hasta el año 2008, creando con ello una definición de consenso del concepto que ha variado notablemente a lo largo del tiempo.

Existen elementos que componen el concepto de estrategia, y a su vez, se encuentran interrelacionados entre sí. Desglosando el concepto elaborado por Ronda y Guerras se aprecia la conexión de la empresa con su entorno. Siendo su entorno la sociedad que influye en las decisiones que adopta la administración de la empresa, pues tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades de la sociedad para lograr de forma eficiente sus objetivos. Las decisiones estratégicas que se lleven a cabo para la consecución de las necesidades de la sociedad se pueden realizar a través de diversas formas.

Los objetivos que se tratan de satisfacer se realizan en función de los grupos de interés que están relacionados con la empresa que podrán ser los directivos, trabajadores, clientes, entre otros. Sintetizando más el concepto de estrategia podemos apreciar otros conceptos que integran a los ya expuestos, es decir, la empresa viene integrada por las fortalezas y debilidades y los recursos y capacidades con las que cuenta para hacer frente al entorno o sociedad que, a su vez, está integrada

por las oportunidades y amenazas que la componen y que la empresa ha de tener en consideración para afrontar una estrategia.

La estrategia podrá ser corporativa, competitiva o funcional intentando crear con ello una ventaja competitiva para lograr el objetivo en cuestión. Generando con ello, rentabilidad o creación de valor para satisfacer a los grupos de interés que están compuestos por los accionistas, directivos, trabajadores, clientes, sociedad, etc, (Guerras y Navas, 2015)

Expuesta la definición de estrategia con los diversos conceptos que la componen, vamos a analizar las características de las decisiones estratégicas que se ponen de manifiesto en la industria de los videojuegos para lograr los objetivos y con ello la rentabilidad y creación de valor para la satisfacción de los grupos de interés que componen la misma.

La industria del videojuego como hemos expuesto en apartados anteriores se integra en un entorno cambiante y dinámico. Por lo tanto, las decisiones estratégicas que se adoptan en esta industria son adoptadas en condiciones de incertidumbre además de la naturaleza compleja que las componen debido al ámbito de actuación, diversidad o tamaño de estas.

Estas características mencionadas desechan la posibilidad de otras, pues, al encontrarse en un entorno dinámico y cambiante, las decisiones se han de tomar en condiciones de incertidumbre. De esta manera, las empresas que ejercen su actividad en la industria de los videojuegos han de ser flexibles en la toma de decisiones para adaptarse rápidamente a este entorno, generando con ello, cambios constantes en la organización.

Además de lo mencionado, las decisiones también afectan al conjunto de decisiones de los niveles operativos que componen las empresas que ejercen su actividad en dicha industria. Al ser un entorno dinámico las decisiones irán encaminadas a generar una red de relaciones exteriores

que se creen y se mantengan para poder obtener una cierta solvencia con el fin de afrontar nuevos proyectos, (Guerras y Navas, 2015).

La estrategia emprendida por las empresas en la industria de los videojuegos ha de contar con las siguientes cuatro premisas entre otras:

- Diagnóstico acertado del reto al que se enfrenta la empresa
- Diferente de la de los competidores
- Visión global de cómo enfrentarse al reto básico y superar los obstáculos identificados
- Definición de acciones coherentes y coordinadas entre sí.

Se suelen distinguir tres niveles de definición de estrategias, que corresponden a distintos niveles jerárquicos en la organización con diferentes competencias respecto a la toma de decisiones que serán las siguientes:

- Estrategia corporativa
- Estrategia competitiva
- Estrategias funcionales

Estos tres niveles de estrategia representan distintos aspectos de un mismo problema estratégico, que necesitan de una interacción, coherencia y coordinación entre los mismos. Las estrategias superiores condicionan a las inferiores, la funcional sirven de soporte para la competitiva que, a su vez, apoya el éxito de la corporativa.

Es por esta razón, que se hace necesario el intercambio de información y comunicación entre los responsables de los distintos niveles para coordinar los tres niveles con el fin de lograr la misión encomendada y los objetivos estratégicos. En la industria del videojuego la importancia de

tener en consideración estos tres niveles es fundamental debido al entorno dinámico, cambiante y complejo al que se enfrentan las empresas que ejercen su labor en la misma.

Se realizará un análisis de estos tres niveles de estrategia en la industria del videojuego y lo que han de tener en consideración para emprender su labor empresarial. De esta manera, como hemos mencionado en lo alto de la pirámide se encuentra la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa, trata de fijar la orientación básica de la administración en su conjunto, respecto a las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar, es decir, su campo de actividad. Por ello, es importante definir claramente la misión, visión y los objetivos estratégicos, así como, la búsqueda de oportunidades de creación de valor o la orientación futura de la empresa creando sinergias con ello.

Es fundamental definir correctamente esta estrategia porque de ello van a depender los dos niveles inferiores. En la industria del videojuego cobra especial importancia el ajuste de la empresa-entorno, así como, la búsqueda de oportunidades para crear valor debido al entorno dinámico a la que se encuentra sometida.

La estrategia competitiva, que dependerá de la correcta aplicación de la corporativa. Esta estrategia, analizará como competir mejor en cada negocio, es decir, como mejorar en el conjunto de actividades o unidades de negocio que ejerce.

Para la consecución de sus objetivos han de desarrollar los recursos y capacidades organizativas que los sustenten, por lo tanto, tendrá que analizar aquellas unidades de negocio que sean rentables y que se puedan mantener la ventaja competitiva, así como, la creación, mejora y explotación de aquellos recursos y capacidades. A modo de ejemplo, si la empresa se dedica al desarrollo de videojuegos para el PC y esta unidad de negocio le está siendo rentable, tendrá que

invertir en tecnología para mejorar el rendimiento y mantener esta ventaja competitiva que le está generando resultados.

La estrategia funcional, pero como hemos mencionado, aunque se encuentre en un nivel inferior no es menos importante que las anteriormente mencionadas. Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional para maximizar su productividad.

Los recursos y capacidades se generan y desarrollan para conseguir los objetivos definidos en la estrategia competitiva. Por lo tanto, es el punto de unión entre la estrategia global y planes concretos. En la industria del videojuego, podríamos poner un ejemplo que podría ser un sistema de incentivos en función de los rendimientos económicos obtenidos por los proyectos encomendados.

De tal manera que el impacto que se puede generar sobre las estrategias superiores será incrementado en base a ese incentivo, generando con ello, una mayor implicación por parte de toda la plantilla que ejerce su labor en la empresa, (Guerras y Navas, 2015)

Definidos los distintos niveles de estrategia que han de ser emprendidos por las empresas de la industria de los videojuegos, se hará un análisis de los principales enfoques de la dirección estratégica para concluir cual es el que mejor se adapta la industria del videojuego.

Los tres enfoques que se han de tener en consideración serán los siguientes:

- Enfoque racional
- Enfoque organizativo
- Enfoque integrador

En relación con la industria del videojuego, en base a que es una industria que se encuentra en un entorno dinámico, cambiante y complejo el enfoque que mejor se ajusta es el enfoque integrador.

El enfoque integrador pretende combinar los aspectos económicos con los organizativos, recogiendo las aportaciones más interesantes de los dos enfoques anteriores. Distinguiendo con ello, las estrategias deliberadas o intencionales y las emergentes, así como, la consideración de los aspectos más organizativos y menos económico-rationales.

La estrategia deliberada representa un modelo racional y aspectos intencionales, por el contrario, la estrategia emergente representa un modelo organizativo y aspectos no deliberados.

Este enfoque es el más adecuado en la industria del videojuego debido al contexto en el que se desarrolla, de tal manera que, es necesario contar con una estrategia deliberada para fijar aquellas unidades de negocio que le sean más convenientes, pues en base a los datos reflejados en apartados anteriores, las empresas que constituyen el tejido empresarial en esta industria cuentan con una corta longevidad y se enfrenta a empresas con un cierto grado de oligopolio mundial.

Es por esta razón, que es importante definir correctamente las unidades de negocio que se van a emprender debido a que, si no se definen bien pueden suponer el fracaso empresarial.

Pero también debido al entorno cambiante es necesario una estrategia emergente que pueda solventar problemas rápidos debido al dinamismo del sector en cuestión. Es por estas razones por las que el enfoque integrador es el que mejor se adapta a la industria del videojuego, (Guerras y Navas, 2015).

Una vez que hemos definido el enfoque que deberán llevar a cabo las empresas de la industria de los videojuegos, se hará un análisis del proceso de dirección estratégico en sus distintas fases.

El proceso de dirección estratégico se compone de tres fases generales que analizan y desarrollan una serie de acciones dentro de las mismas. De tal manera que, la primera fase es el análisis estratégico en donde se analiza la orientación futura de la empresa definiendo la visión,

misión, valores y objetivos estratégicos. En dicha orientación se buscará un desarrollo de los recursos y capacidades con las que cuenta la organización, buscar satisfacer las necesidades de la sociedad, así como, relacionar la organización con otros agentes, especialmente el entorno.

Además de ello, en esta fase se realizará un análisis externo e interno de la empresa, realizando un diagnóstico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que integran a la empresa.

Realizado el análisis estratégico, la siguiente fase es la formulación de estrategias. En esta fase se realiza un diseño de las opciones estratégicas que han surgido a través del análisis estratégico realizado, de tal manera que, si dicho análisis no es acertado esta fase no podrá enmendar el error inicial de no definir bien la orientación futura de la empresa, así como, su análisis externo e interno.

Basándonos en un correcto análisis estratégico y la generación de las opciones estratégicas, surge la elaboración de las estrategias corporativas y competitivas. La estrategia corporativa es aquella que define las unidades de negocio a los que la empresa se quiere dedicar y la estrategia competitiva, es aquella que define como competir mejor en cada unidad de negocio.

La última fase la compone la implantación de estrategias, mediante la evaluación y selección de estrategias con su adecuación, factibilidad y aceptabilidad. Una vez que es conforme, a todo lo encomendado en las fases anteriores, se pasa a su puesta en práctica mediante un soporte organizativo y una planificación estratégica y por último se realizará el control estratégico mediante una revisión del proceso de dirección estratégica.

El control estratégico cobra especial importancia debido a que esta actividad nos indicará si el proceso de dirección estratégica en todas sus fases se ha realizado correctamente, si se puede mejorar el rendimiento esperado o si no se ha hecho bien el trabajo y se necesita desechar el trabajo

realizado. El resumen de las fases del proceso de planificación estratégica se expone en el siguiente gráfico:

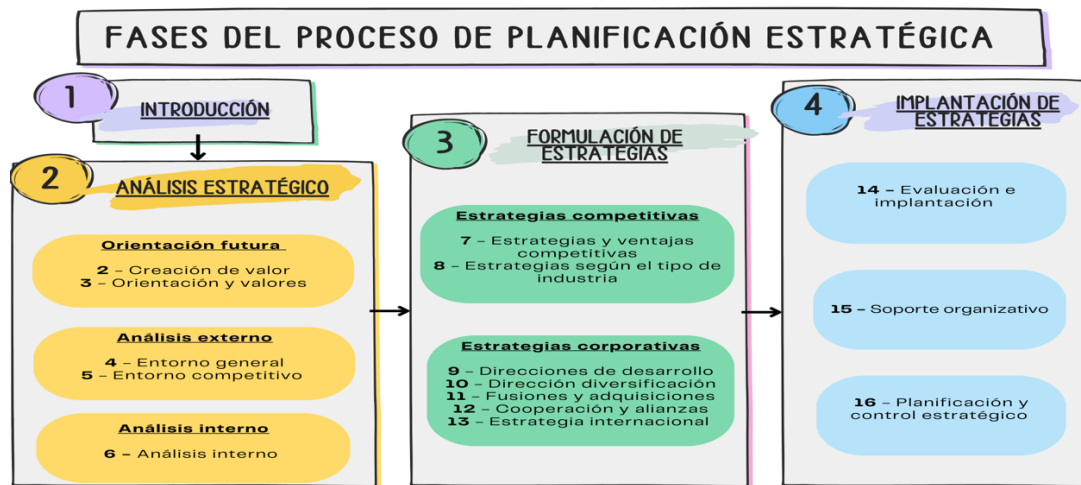


FIGURA 23: “Fases del proceso de planificación estratégica”. Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de guerras y navas, 2007.

Explicado el proceso de análisis estratégico con las distintas fases que lo componen, vamos a explicar las herramientas a utilizar en cada una de las fases mencionadas, con el objetivo de obtener conclusiones acerca del proceso de dirección estratégica a desarrollar en dicha industria.

En el análisis externo las herramientas a utilizar serán las siguientes:

- Análisis PESTEL
- Modelo de Abell
- Modelo de las 5 fuerzas de Porter

En el análisis interno las herramientas a utilizar serán las siguientes

- La cadena de valor de Porter
- Los recursos y capacidades de la empresa

En la formulación estratégica las herramientas a utilizar serán:

- El reloj estratégico

En la implantación estratégica las herramientas a utilizar serán:

- Las 7-s de Mckinsey

Una vez situado el contexto del ámbito de estudio y la disciplina, estamos en condiciones de abordar los objetivos del presente trabajo, que son:

1. **Aplicar** algunas de las herramientas de **análisis del entorno general y competitivo**, la formulación y la implantación de estrategias para el pronóstico de éxito empresarial de FX interactive en la industria de los videojuegos.
2. A partir de los resultados de la aplicación de análisis estratégico, realizar una **propuesta de modelo de negocio para FX interactive**, basada en el uso del modelo de océanos azules (perfil estratégico).

El problema que se pretende abordar es, como disponer de un modelo de pronóstico de la evolución de la empresa FX interactive en la industria de los videojuegos. .

2. DESARROLLO

A continuación, vamos a exponer como se llevó a cabo la aplicación de las distintas herramientas de análisis. Para ello, primero explicaremos en qué consisten cada una de ella, para después explicar cómo se utilizaron en el caso concreto que nos ocupa. Empezaremos por el análisis externo, en concreto con las herramientas de un análisis PESTEL, el modelo de ABELL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, así como, minimizar el impacto de la competencia y la creación de ventajas competitivas sobre esta.

Después se realizará un análisis interno de la empresa española de videojuegos FX interactive utilizando como herramientas la cadena de valor de Porter y un perfil estratégico sobre

dicha empresa con el objetivo de analizar cuáles fueron las líneas de negocio que ha seguido la empresa a lo largo de su trayectoria y en un hipotético futuro.

Las últimas fases del proceso de dirección estratégica consistirán en el análisis de la formulación e implantación de estrategias mediante la utilización de las herramientas del reloj estratégico en la formulación de estrategias y de las 7-S de Macknsey en la implantación de estas.

Finalmente realizaremos una síntesis de las principales observaciones mediante un análisis DAFO con el objetivo de determinar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la empresa FX interactive.

Utilizadas correctamente las herramientas de análisis estratégico mencionadas podremos acabar esbozando las principales consecuencias y propuestas de mejora que serán tratadas en el siguiente punto, así como, las principales conclusiones extraídas.

2.1. Análisis realizados

2.1.1. Análisis externo

El análisis externo, se realiza después de fijar la orientación futura de la empresa y una vez definida la visión, misión y objetivos estratégicos. La empresa se desarrolla en un contexto que influyen factores externos a la misma, es decir, no solo las decisiones que realiza la empresa son las que afectan al futuro de esta.

De esta manera, existen una serie de amenazas y oportunidades que deberá tener en cuenta a la hora de abordar este análisis, pues son de especial importancia. Las oportunidades se tendrán que aprovechar al máximo para crear una ventaja competitiva y las decisiones que tome la organización respecto a las mismas marcarán el aprovechamiento de estas o no. También existen otros factores externos que no son controlables por la empresa como puede ser la competencia,

aunque puede minimizar el impacto de este factor en función de la creación de valor y ventajas competitivas respecto a la competencia de su entorno.

Para realizar este análisis externo existen una serie de herramientas que nos acercan al aprovechamiento de las oportunidades que se puedan presentar, así como, minimizar el impacto de la competencia del entorno y la creación de ventajas competitivas sobre esta.

Es importante realizar un análisis externo porque hay factores externos a la empresa que definen el contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial y la empresa no tiene el control de estos. Además de ello, es importante este análisis por que influye en la capacidad competitiva de las empresas y constituye una información relevante para la elección de las estrategias. Su objetivo es descubrir las amenazas y oportunidades.

En el entorno general se desarrollan una serie de contextos, como el político-legal, económico, medioambiental, demográfico, socio-cultural y tecnológico.

Existe una incertidumbre del entorno con una serie de condiciones cambiantes, siendo el objetivo conocer su nivel de incertidumbre, cuáles son sus características y como responder a ellas en modo reactivo/proactivo.

Para realizar este análisis externo existen una serie de herramientas que nos acercan al aprovechamiento de las oportunidades que se puedan presentar, así como, minimizar el impacto de la competencia del entorno y la creación de ventajas competitivas sobre esta. Las herramientas por utilizar serán las siguientes:

- Análisis PESTEL
- Modelo de Abell
- Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La primera herramienta que vamos a mencionar para el análisis del entorno general es:

- **ANÁLISIS PESTEL:** Este acrónimo se refiere a los factores que se analizan, que son cinco; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Siendo un estudio de mercado que analiza únicamente los factores externos que afectan a una empresa. Por lo tanto, utilizaremos esta primera herramienta para analizar las cinco dimensiones descritas en el entorno externo de la industria de los videojuegos.

- Dimensión político-legal: Hay que tener en cuenta una serie de aspectos, como el de la propiedad intelectual o derechos de autor. En este aspecto hay que tener en cuenta el anteproyecto de Ley por la que se modifica la Ley 23/2011, de 29 de junio, de depósito legal, que reconoce el videojuego como categoría específica e individualizada que puede ser objeto de depósito legal. Se encuadran dentro del artículo 86 de la Ley de Propiedad Intelectual como “obras audiovisuales” y los programas de ordenador vienen reflejados en el art. 96 de la LPI.

Es típico también realizar un contrato de publishing donde el editor Publisher y el autor del videojuego pactan los controles de calidad, calendarios de entrega, royalties por la cesión o licencia de sus derechos, promoción y marketing.

El desarrollador de un videojuego ha de contar con la asignación de un “signo distintivo” para identificar su producto en el mercado, es decir, cuál será su marca. Podrá protegerla en la OEPM, EUIPO O OMPI, en función del ámbito de actuación del videojuego.

También se da la posibilidad de protegerlo como patente en base a los requisitos fijados por la Ley de Patentes; novedad, actividad inventiva y aplicación industrial.

Una empresa de videojuegos puede constituirse como un startup con la creación de nuevos productos y servicios en una incertidumbre extrema.

La protección de los datos personales en la industria de los videojuegos viene amparada por el Reglamento General de Protección de Datos y la LOPDGDD.

Existen contratos de derechos de imagen, de publicidad, así como tecnología Blockchain, NFTs, (Algoritmo legal, 2022).

- Dimensión económica: Los factores económicos afectan a la naturaleza y a la dirección del sistema económico en donde ejerce su actividad la empresa y vienen dada por sus principales indicadores económicos. Existen una serie de variables macroeconómicas a tener en cuenta, (Guerras y Navas, 2007).

La tendencia del PIB en nuestro país en el ejercicio 2022 ha crecido un 5,5% respecto a 2021 con una cifra de 1.328.922 M€, con España en la economía número 15 en el ranking de los 196 países que publican el PIB. Siendo la tendencia en el período 2023 de una desaceleración de hasta el 1,1%, (Expansión, 2023)

La tasa de inflación en España en enero de 2023 ha sido del 5,8% una décima superior al cierre del ejercicio 2022 que se cerró en 5,7%.

La tasa de desempleo en España al cierre del ejercicio 2022 se fijó en 12,9% con 3.024.000 personas desempleadas. El desempleo en la eurozona en mes de noviembre se fijó en 6,5%.

El tipo de interés se fija por encima de cero.

- Dimensión sociocultural:

Estos factores recogen tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en las que se encuadra la empresa como condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto, (Guerras y Navas, 2007)

El perfil de los video-jugadores viene representado por el 52% hombres y el 48% mujeres, en base a los últimos datos recogidos por AEVI en 2021. Lo que supone un incremento del 2% de las mujeres respecto al ejercicio anterior. Alzándose la cifra a 18.1 millones de jugadores en total, lo que supone un incremento de 15,9 a 18,1 del ejercicio 2021 al 2020, incrementándose la jugabilidad a nivel nacional y de la industria. Siendo el intervalo de edad comprendido entre 25-34 el que cuenta con mayor representación de dicha jugabilidad.

Dedicando una cifra media de 8,1 horas a la semana a jugar con los videojuegos, un incremento respecto al ejercicio anterior que se situaba en 7,51h, lo cual supone, que la población dedica más tiempo a la actividad lúdica de los videojuegos. Situándose nuestro país por detrás de otros como Reino Unido con 10,6 horas/semana, Alemania 9,2 horas/semana, Italia con 8,6 horas/semana. Con respecto a Francia nos encontramos parejos con una media para ambos países de 8,1 horas/semana, en el año 2021. Estas cifras se desequilibran un poco más hacia el género masculino, pues, de ese 8,1h de media semanal, el 56% es consumido por hombres.

Cabe destacar que, esta cifra se desequilibra en gran parte porque la jugabilidad realizada a través de las consolas, el género masculino cuenta con el 67 % del consumo de estas. Lo que refleja la falta de penetración del mercado femenino en relación con la jugabilidad de las consolas. Aunque las cifras de mujeres que frecuentan dicho consumo se hayan incrementado, se encuentra alejado de la consolidación, como si lo ha hecho en el género masculino.

De tal manera que, existe este desequilibrio en la jugabilidad realizada a través del PC, donde el porcentaje viene dado por un 59% hombres y un 41% mujeres. Cifra que va casi ligada a lo explicado con anterioridad para el consumo de los videojuegos.

Por el contrario, la balanza se decanta a favor del género femenino en la utilización de videojuegos a través de las plataformas Smartphone + Tablet, pues el 44% viene representado por hombres y el 56% por mujeres.

En relación con la frecuencia de juego, de la totalidad de video-jugadores registrados que se alzaba a los 18,1 en 2021, el 77,8% de los mismos cuentan con una frecuencia de juego en todas las semanas, el 16% cuentan con alguna interacción con dichas plataformas todos los meses y tan sólo el 6,2% cuentan con menor frecuencia de la explicada anteriormente. Lo que refleja, el predominio del consumo constante de estas plataformas y el asentamiento de las mismas en el modo de vida de la población contemporánea.

Siendo el intervalo de edad comprendido entre los 11-14 años, el que cuenta con una mayor representación en todas las extensiones de jugabilidad, a excepción de las consolas portátiles que se sitúa a la par con el intervalo comprendido entre 6-10 años, (AEVI,2021)

Estos datos nos reflejan el cambio sustancial en la sociedad, las formas de vida, las creencias y que las condiciones culturales y educativas están cambiando, pues antes de existir este tipo de plataformas, el tiempo lúdico se dedicaba a jugar en la calle con juegos tradicionales. Por lo tanto, vemos como cada vez los jóvenes y no tan jóvenes prefieren este tipo de plataformas a las tradicionales, (Libro Blanco de desarrollo español de videojuegos, 2020.)

○ Dimensión tecnológica:

Suponen la principal influencia en la industria de los videojuegos, y se puede definir como “el marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de los factores tecnológicos”, (Guerras y Navas, 2007).

La falta de inversión en España en I+D en la industria de los videojuegos ha desencadenado un dominio de empresas extranjeras (principalmente japonesas y norteamericanas), las cuales

copan el 94% de la demanda actual en el mercado, respecto a las empresas nacionales que ejercen actividades en el sector.

Las empresas que logran alcanzar acuerdos con las principales compañías del sector a nivel mundial requieren de una gran inversión para adaptar las necesidades de estos productos a la tecnología puesta en marcha por dichas empresas.

Para realizar esta labor se necesita gran inversión en software y hardware, pues se trata de un mercado muy volátil. Es por esta razón, entre muchas otras, por la que las necesidades de financiación para las empresas españolas se hacen tan latente para poder afrontar proyectos de tal envergadura, pues en la mayoría de los casos, la falta de esa tecnología puntera supone que nuestras empresas solo puedan realizar coproducciones con otras empresas nacionales o internacionales.

De tal manera que, el 58% de los videojuegos españoles tiene la necesidad de contar con cuantías que varían de entre los 50.000 y 300.000 € para ejecutar los proyectos en cuestión. El 64% de los estudios españoles asegura en la actualidad que cuentan con necesidades de financiación para afrontar estos proyectos. Aunque si bien es cierto, el 75% de los mismos transmite que sus necesidades quedarían cubiertas con menos de 150.000 € en base a los proyectos que realizan.

Un dato significativo de esta carencia de ayudas es que tan solo el 31% de los estudios españoles afirmaron que habían recibido algún tipo de ayuda pública durante el ejercicio 2019, siendo el 41% recibidas mediante la CCAA a la que pertenece el estudio en cuestión. En el siguiente gráfico se muestra la procedencia de las ayudas públicas recibidas por los estudios españoles durante el ejercicio 2019, (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2020)

Es por estas razones, por las que se requieren necesidades de crédito y la intervención de la Administración en ayudas, subvenciones y ventajas fiscales. El papel de la Administración es

vital para el crecimiento de un sector que como hemos ido desgranando se presume en crecimiento y con valor de futuro.

○ Dimensión medioambiental:

El impacto de la industria de los videojuegos en relación con el medioambiente no es fácil de cuantificar. Siendo los desechos electrónicos y el consumo de electricidad los impactos ambientales más importantes de la industria.

● **MODELO DE ABELL:** Se utiliza para conocer el mercado en el que la empresa está activa.

También se utiliza para aproximarse a las áreas disponibles en las que la empresa aún no está.

Si se está buscando nuevos mercados, se ha de utilizar este modelo. Cuenta con 3 dimensiones para definir el entorno competitivo. Todas las opciones se califican por eje, se mapea la empresa utilizando tres factores. En cada eje se pueden realizar las siguientes preguntas:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes a los que queremos vender nuestro producto o servicio? El intervalo de edad comprendido entre 25-34 el que cuenta con mayor representación de jugabilidad
- Necesidad: ¿Qué quieren conseguir nuestros clientes con este producto o servicio? Una actividad lúdica y de distracción en una realidad virtual.
- Tecnologías: ¿La organización satisface ciertas necesidades del mercado? El 75% de los estudios españoles trasmite que sus necesidades quedarían cubiertas con menos de 150.000 € en base a los proyectos que realizan.

Cuando se ha completado el análisis actual, se identifica la situación deseada. Para utilizar el modelo de forma eficaz, se formula una pregunta por cada factor para realizar la situación deseada:

- Clientes: ¿Qué nuevos grupos de clientes con la misma necesidad podemos atender aún más?
Un intervalo de edad superior a los 34 años que aunque no sea predominante puede ser una gran oportunidad de negocio.
- Necesidades: ¿Qué necesidades no atendemos todavía para los grupos de clientes existente?
Juegos ligados a la realización de deporte para mejorar la salud mental y física de las personas.
- Servicios: ¿Qué tecnologías están todavía disponibles para satisfacer las necesidades existentes de los grupos de clientes actuales? Consola remota con pantalla integrada.

- **MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:** Es uno de los modelos de análisis estratégico más conocido y utilizado. Michael Porter propone un modelo con el objetivo de ayudarnos a valorar la rentabilidad de un sector, además cuenta con una foto de las distintas fuerzas que afectan al mismo, siendo 5.

- La amenaza de que existan productos sustitutivos
- La amenaza de que entren nuevos competidores, lo cual se encuentra relacionada con las barreras de entrada
- El poder de negociación de los proveedores sobre ti
- El poder de negociación de los compradores sobre ti
- El grado de rivalidad existente dentro de un sector

Constituye una metodología de análisis estándar con el objetivo de investigar las oportunidades y amenazas con las que cuenta una empresa en relación a la industria en que realiza su actividad. En donde el atractivo de la industria viene dado por la acción de las 5 fuerzas competitivas mencionadas anteriormente que, definen la posibilidad de obtener rentas superiores, (Guerras y Navas, 2015)

Por su parte, para la industria de los videojuegos extraemos el siguiente análisis:

- Poder de negociación de los proveedores: Capacidad con la que cuentan los proveedores para imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria en cuestión. A medida que el poder de negociación de los proveedores aumenta, el atractivo de la industria disminuye, (Guerras y Navas, 2015).

La industria de los videojuegos en España, se caracteriza por que la mayoría de los estudios que desarrollan los mismos realizan casi todo el proceso productivo ellos mismos. Esto se debe a que ejercen de proveedores a otras empresas de mayor dimensión, vendiendo el desarrollo efectuado. Por lo tanto, en este caso tendremos que centrarnos en aquellas empresas españolas que cuenten con la gran dimensión para tener sus propios proveedores que apoyen su desarrollo de videojuegos o adquiriendo el juego ya desarrollado.

Por lo tanto, existen una serie de factores que afectan al poder de negociación de los proveedores que vendrán representados en la siguiente tabla:

Tabla 2:

“Factores que afectan al poder de negociación de los proveedores”

Existen altos costes de cambio de producto
Son productos únicos y diferenciados
Se compran pequeños volúmenes debido a la duración del desarrollo
Pocos proveedores en una industria emergente y en crecimiento
Información completa por parte del proveedor del desarrollo realizado
El producto no es almacenable y varía en función del producto desarrollado
El producto puede ser muy importante para el cliente

Fuente elaboración propia. Datos extraídos de Guerras y Navas, 2015

- Poder de negociación de los clientes: Capacidad con la que cuentan los clientes para imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria en cuestión. A medida que el poder de negociación de los clientes aumenta, el atractivo de la industria disminuye, (Guerras y Navas, 2015). Los factores determinantes en el poder de negociación de los clientes vendrán representados en la siguiente tabla:

Tabla 3:

“Factores determinantes en el poder de negociación de los clientes”

Existen productos sustitutos o muy relacionados
Cientes concentrados debido al tamaño de las empresas principales
Producto almacenable
Compra en grandes cantidades
Amenaza de integración hacia atrás

Fuente elaboración propia. Datos extraídos de Guerras y Navas, 2015.

Se extrae que el poder de negociación por parte del cliente es bajo, debido en gran parte a la existencia de productos sustitutos.

- Amenaza de productos sustitutos: Son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto ofrecido en la industria, con independencia de la que provenga, (Guerras y Navas, 2015).

Los videojuegos tratan de aportar al cliente una realidad virtual que integre una experiencia única y divertida. El cliente considera los videojuegos como una manera de entretenimiento y hobbies. De esta manera, los productos sustitutos a este tipo de productos pueden ser que en los ratos que se puede dedicar a este tipo de plataformas, sean dedicadas a jugar en la calle, libros, el

cine, el móvil para otras utilidades que no sean los videojuegos, viajar, es decir, ocupar el tiempo libre en otro tipo de actividades.

- Amenaza de entrada a nuevos competidores: Está muy relacionada con las barreras de entrada a la industria. Por lo tanto, aquellas empresas que logren penetrar en el mercado y ocupen una parte del mismo será la amenaza a evitar por parte de las empresas que están desarrollando su actividad en el mercado.

El grado de atractivo de la industria será menor si los competidores potenciales consiguen penetrar en el mercado con condiciones similares a los que ya ejercen su actividad, y aumentará en caso contrario, (Guerras y Navas, 2015).

Las principales barreras de entrada son las economías de escala, economías de alcance, necesidades de capital, acceso a canales de distribución, política gubernamental. En donde la reacción de los competidores establecidos pueden ser la tradición de represalias, empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse, empresas establecidas con altos costes fijos.

- Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales: A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y el atractivo de la industria disminuye. La rivalidad entre las empresas del sector en cuestión es el principal factor de la situación global de la competencia y la rentabilidad, (Guerras y Navas, 2015).

Los factores que estudiar para analizar el grado de rivalidad serán los siguientes; número de competidores y equilibrio entre ellos, el ritmo de crecimiento de la industria, las barreras de movilidad y salida, la estructura de costes de las empresas, diferenciación de productos, cambios de proveedor, la capacidad productiva instalada.

En la industria de los videojuegos existe poca concentración de empresas, sobre todo aquellas con una gran dimensión de mercado, por lo tanto, la rivalidad existente entre estas es muy elevada.

La industria se encuentra en un estado de madurez, debido a que son las grandes empresas las que ocupan la mayor parte del mercado, por lo que los pocos competidores son más agresivos para captar clientes nuevos o mantener a los actuales. Es decir, al haber poca competencia si le robo un cliente a las empresas competidores es como si obtuviera mayor premio debido a que cada cliente influye significativamente en mi cuota de mercado. Ello no quiere decir, que existan industrias emergentes dentro del sector que puedan romper con el mercado actual, aunque no es lo normal. De esta manera si el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia aumenta.

Aunque sea cierto que en el mercado mundial la industria de los videojuegos se encuentra en una fase de madurez debido a lo explicado con anterioridad, a nivel nacional podemos hablar de una industria en crecimiento con la entrada de nuevos competidores potenciales debido a la rentabilidad que se puede obtener en dicha industria.

En relación con la diferenciación del producto, a medida que exista una mayor diferenciación de los productos, la intensidad de la competencia se reducirá, debido a la alta fidelización de los clientes.

En la industria de los videojuegos la mayoría de los estudios españoles que desarrollan una actividad en la misma, suelen decantarse sobre una plataforma en concreto intentando conseguir la mayor especialización posible.

Por otra parte, existen fuertes barreras de salida debido a la inversión que se ha de realizar para entrar en la industria, así como, el gasto para el desarrollo de la actividad en esta industria.

Aunque Porter realiza su modelo con cinco fuerzas, es importante incluir a los productos complementarios en la industria de los videojuegos debido a su relevancia en la misma.

El modelo no tiene en cuenta la existencia de productos complementarios, sólo sustitutivos. Mientras que los productos sustitutivos reducen el valor de un producto, los complementarios lo incrementan, (Guerras y Navas, 2015).

En la industria de los videojuegos se encuentran muy conectados los productos complementarios, pues las empresas en la mayoría de los casos se necesitan para finalizar el producto en cuestión en su totalidad.

Es decir, un juego automoción puede ser mucho más realista si se acompaña de un asiento y un volante integrado, para que el usuario disfrutó de la realidad virtual en su totalidad.

De esta manera, los desarrolladores del videojuego no son los mismos que los que fabrican el asiento y volante para integrarlo al videojuego. De esta manera, podemos ver como en esta industria los productos complementarios juegan un papel fundamental para aumentar el atractivo de la industria.

2.1.2. Análisis interno (recursos y capacidades)

Antes de realizar el análisis interno, vamos a realizar una pequeña contextualización de la empresa FX interactive, utilizando para ello la cadena de valor de Porter y un perfil estratégico para analizar cuáles fueron las líneas de negocio que ha seguido la empresa a lo largo de su trayectoria y en un hipotético futuro. Esta empresa desde mayo de 2017 tras haber sido objeto de varias sentencias condenatorias por impagos es finalmente declarada insolvente por el juzgado de lo social número 24 de Madrid tras acumular una deuda superior a los 54000 euros. Por ello vamos a realizar un análisis de su éxito y también intentar detectar los problemas que han tenido para provocar esa insolvencia, así como, dar una solución a los mismos para determinar cómo estaría

la empresa en la actualidad y cuales tendrían que ser las líneas por seguir en un futuro. Actualmente la plataforma STEAM es una plataforma de distribución digital de videojuegos desarrollada por Valve Corporation, siendo una empresa norteamericana que fue lanzada en 2003 como una forma para Valve de proveer actualizaciones automáticas a sus juegos, pero finalmente se amplió para incluir juegos. En este caso, incluyo los videojuegos de FX interactive para su distribución y venta.

Identidad de la empresa: La empresa FX es una editora independiente de videojuegos fundada en 1999 con sede en Madrid y que opera tanto en España como en Italia y Hispanoamérica. La compañía además de editar videojuegos de otros estudios o empresas, también se ha adentrado en el mundo del desarrollo de videojuegos, en donde destaca la saga Imperium o la saga FX Fútbol.

Esta empresa ha mantenido el mismo modelo de negocio desde su inauguración mediante precios asequibles y ediciones doblajes de calidad, acompañado de una atención personalizada al cliente.

El género que más ha trabajado es la estrategia histórica, aventura gráfica y los juegos de rol. Realizando una gran estrategia de marketing, lo que le ha dado un valor adicional que le ha situado en revista de gaming.

- **CADENA DE VALOR DE PORTER:** Supone la desagregación de la empresa en las actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio. Describiendo las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa.

Porter afirmaba que la ventaja competitiva de las organizaciones se constituye gracias a las competencias para realizar determinadas actividades y las capacidades de gestionar los vínculos entre ellas, (Guerras y Navas, 2015)

La cadena se divide en actividades primarias (logística interna, producción, logística externa, comercialización/marketing y servicio postventa) y actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, administración de RRHH, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento).

- Las actividades primarias, se relacionan con la creación o distribución de un producto o servicio y se clasifican en los grupos que hemos mencionado con anterioridad. Por lo tanto, vamos a adaptarlas a la empresa FX interactive.
- Logística interna: Se dedica a las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas que se necesitan para fabricar productos y servicios, (Johnson y Scholes, 2001)

La empresa FX interactive era la encargada de idear el desarrollo de sus videojuegos y la aportación a otras empresas de servicios. Por lo tanto, su logística interna se dedicaba a adquirir el material como ordenadores y programas para desarrollar sus servicios y productos finales.

- Producción: Se encarga de llevar a cabo las ideas puesta en marcha por su equipo directivo, como es el desarrollo de los videojuegos o servicios propuestos.

Así como, el aumento de calidad de los productos o servicios que ya tiene en marcha, como es el caso de la saga de imperium con su mejora de contenido en hd.

- Logística externa: Se encarga de recoger, almacenar y distribuir los productos a los consumidores. Hay que distinguir entre productos tangibles como intangibles.

En este caso, como productos tangibles podemos destacar la saga de imperium o football club simulator, que son juegos que podemos encontrar físicamente en cualquier establecimiento que se comercialice este tipo de videojuegos. Y, por otra parte, destacamos servicios intangibles, como aquellos desarrollos que realizaba para STEAM (compañía estadounidense) que es la

compañía que contrataba sus servicios como puede ser la introducción del idioma italiano en los proyectos que contrate con esta plataforma. En la actualidad, como hemos mencionado es la encargada de la distribución de sus videojuegos y los desarrollos creados.

- Comercialización/marketing: Se trata de actividades que proporcionan información a los consumidores o usuarios del producto o servicio que se pretende vender por la empresa. Incluyéndose la administración de venta, publicidad, entre otras.

FX interactive destacó por su agresiva política de marketing, incidiendo en que se trataba de una pyme que se dedicaba en exclusiva al PC, con presencia notoria en las revistas especializadas de videojuegos e incluso en campañas televisivas, así como, intervenciones en prensa.

Consiguiendo con ello, un gran conocimiento de la empresa y sus productos y servicios por parte de los consumidores relacionados con la industria de los videojuegos.

- Servicio postventa: Aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, (Guerras y Navas, 2015).

Ex interactive realizaba servicios de soporte y mantenimiento de sus servicios en su web corporativa. Ante cualquier problema, se podía poner en contacto fácilmente con la empresa desde diversas vías. En la actualidad, el soporte lo realiza STEAM, así como, aquellas tiendas que se encargan en la distribución de sus videojuegos que garantizarán su óptimo funcionamiento con un servicio de garantía.

- Las actividades de apoyo se relacionan con las primarias y se encargan de mejorar la efectividad o eficiencia de las mismas. Como hemos mencionado se dividen en cuatro grupos:

- Infraestructura de la empresa: Fx interactive contaba con una infraestructura empresarial rígida en relación con el modelo de negocio que ocupaba, pues desde el inicio ha seguido una línea clara sin desmarcarse demasiado de las actividades a realizar.

Ahora bien, la entrada de Dimas Gorostarzu, exdirector de arte en Dinamic Multimedia, en el director creativo de FX había dotado a la compañía de una imagen corporativa más moderna.

- Administración de RRHH: Esta actividad de apoyo es fundamental porque supone un impacto en todas las actividades primarias.

FX interactive tenía muy en cuenta este aspecto y por ello incidía en contratar a gente dinámica, con experiencia y la motivación suficiente de emprender proyectos como la saga de imperium, que tantos beneficios ha dado a la empresa.

Contaba con salarios competitivos, horarios flexibles, teletrabajo, salas de ordenadores. Intentado con ello, que aquellos trabajadores se encontraran totalmente comprometidos y vinculados a la empresa y su filosofía.

- Desarrollo de tecnología: Las empresas de la industria de los videojuegos tienen que ejercer inversiones importantes en este aspecto, debido a que es un aspecto fundamental en la competitividad de estas.

Por ello FX interactive ejercía una fuerte inversión en la tecnología para poder emprender sus labores de creación, desarrollo y modificación de los videojuegos o servicios. Para seguir emprendiendo proyectos para STEAM requería de importantes innovaciones y capacidad de adaptación a las nuevas demandas de los usuarios.

- Aprovisionamiento: Son aquellos recursos que necesita para emprender sus actividades principales. En este apartado, estaríamos hablando de los ordenadores y programas de última generación para emprender sus labores.

- **PERFIL ESTRATÉGICO:** Vamos a realizar el perfil estratégico de la empresa FX interactive con el objetivo de realizar una interpretación de cómo se encontraba la empresa en último período de su vida empresarial. De esta manera, se verá de una manera más didáctica cuales eran los puntos por mejorar por la empresa, así como, aquellos que se mantenían fuertes y sólidos.

Para ello, presentamos en el siguiente gráfico, el resumen del análisis de las áreas funcionales de la empresa con sus diversos subgrupos, en donde se representa en una de 5 puntos, la valoración de cada uno de los aspectos evaluados.

El nivel 1, representa el valor más bajo de la escala, el nivel 3, el punto medio, y el nivel 5, la puntuación máxima que se puede alcanzar en ese elemento.

Como se puede apreciar, la empresa destaca en *cultura, experiencia del sector, control de calidad, sistema de incentivos, canales de distribución e imagen de marca*. En cambio, los aspectos en los que es peor valorada son *la cuota de mercado, estructura de costes y productividad, estructura financiera, nivel de formación y estructura tecnológica*.

Esta información es muy importante para detectar áreas de mejora y facilitar la elaboración de propuestas y recomendaciones a la empresa.

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN - Cuota de mercado - Cultura empresarial - Experiencia en el sector					
ÁREA DE OPERACIONES - Estructura de costes - Productividad - Control de calidad - Cartera de servicios					
ÁREA FINANCIERA - Estructura financiera - Rentabilidad inversiones - Solvencia financiera					
ÁREA DE RRHH - Nivel de formación - Sistema de incentivos - Clima laboral					
ÁREA TECNOLÓGICA - Esfuerzo en I+D+I - Tecnología disponible - Asimilación de tecnología					
ÁREA DE MARKETING Y DISTRIBUCIÓN - Canales de distribución - Publicidad y promoción - Imagen de marca					

2.1.3. Análisis de la formulación e implantación de las estrategias

- Formulación de estrategias

Esta fase del proceso estratégico se basa en un proceso interactivo entre la empresa y el entorno. De tal manera que, existen otras empresas o agentes que compiten con sus propias estrategias por recursos, clientes o rentabilidad. Por lo tanto, el objetivo a lograr con esta fase es conseguir que la empresa sea más competitiva que su competencia, consiguiendo con ello atender a los objetivos de los propietarios y de otros grupos de interés.

Como características de las decisiones estratégicas podemos destacar que son de naturaleza compleja, se adoptan en condiciones de alta incertidumbre, afectan a todas las decisiones de la empresa, requieren un planteamiento integrado de la organización y suelen requerir cambios en las organizaciones.

La herramienta que utilizaremos en este apartado es la siguiente:

- **RELOJ ESTRATÉGICO:** Es un instrumento desarrollado por Cliff Bowman que combina los valores percibidos y precios de bienes y servicios, permitiendo con ello, fijar sus estrategias competitivas a las empresas.

El modelo de dos ventajas competitivas básicas planteado por Porter implicaba la necesidad de optar por una de ellas, ante la imposibilidad de que se dieran simultáneamente.

Conseguir una ventaja en diferenciación requiere normalmente incurrir en mayores costes y viceversa, por lo tanto, con costes reducidos es imposible diferenciarse. Los recursos y capacidades para conseguir una u otra ventaja suele ser distintos, por lo que, las empresas deben optar por una u otras dada la limitación de recursos. De este problema, surge el reloj estratégico

para ser un modelo alternativo que completa y amplía el modelo original de Porter, dando otra visión al problema de su tipología.

Esta herramienta va a ser utilizada para sacar las conclusiones necesarias en relación con la empresa FX interactive.

Existen 8 posiciones diferenciadas en relación con la sensibilidad del cliente a la calidad, precio o servicio prestado. De tal manera que, haremos la siguiente división y la adecuaremos a la empresa mencionada.

La posición 1, se enmarca en un precio bajo, en donde, el cliente está disconforme pagando por aquello que no va a utilizar. Los clientes son muy sensibles a la reducción de precios sin importar la calidad.

La posición 2, sigue una estrategia de bajo coste, pero con un pequeño valor añadido, siendo adecuada para la empresa que es líder en costes debido a que los márgenes son reducidos.

La posición 3, es una estrategia que engloba calidad-precio, con un alto valor percibido y con precios competitivos.

Las posiciones 4 y 5, están directamente vinculadas con la estrategia de diferenciación, en búsqueda de la calidad, en prestar un servicio superior con elementos distintivos con un precio mayor.

Las posiciones 6,7 y 8, son estrategias destinadas al fracaso que se dan cuando la empresa no ofrece un valor al cliente acorde al precio que esta paga.

En base a la explicación de las posiciones que ofrece el reloj estratégico, la empresa FX interactive se encuadra dentro la posición 3, logrando con ello una posición híbrida pura.

Esta afirmación se basa en que los videojuegos que ofertaba eran de precios competitivos dentro del entorno competitivo que actúan y, además de ello, cuentan con una calidad buena en

relación a la temática y gráficos de sus productos. Todo ello viene amparado en encuestas realizadas por los usuarios de video-juegos de ordenador que muestran la gran relación calidad-precio de dicha empresa y sus productos.

- **Implantación de estrategias**

En esta última fase del proceso de dirección estratégica, se realiza una evaluación y selección de estrategias (adecuación, factibilidad y aceptabilidad), su puesta en práctica (soporte organizativo y planificación estratégica) y el control estratégico (revisión del proceso de decisión estratégica).

La herramienta que se va a utilizar es el diagnóstico basado en el modelo de las 7-s de Mckinsey para dar un mayor apoyo a la realización de un análisis más exhaustivo de esta última fase.

- **LAS 7-S DE MCKINSEY:** Este esquema integra los diferentes factores que influyen en el éxito de la implantación de un plan estratégico. Son las fuentes del posible problema que se puede plantear en el proceso de implantación de una estrategia.

El esquema está compuesto de 7 factores que están interconectados entre sí, los cuales son; la estructura organizativa, estrategia, capacidades, personas, estilo de dirección, sistema de gestión y valores compartidos.

Al estar interconectados los siete factores es difícil conseguir resultados significativos en un factor sin que también se produzcan mejoras en los otros. Por lo tanto, existe la necesidad de ajuste o congruencia entre todos ellos. Pudiendo muchas estrategias que estén bien diseñadas fracasar por falta de atención a varios factores básicos.

Este esquema resulta útil para mejorar el rendimiento de una empresa, examinar los cambios futuros, alinear los departamentos y procesos durante la fusión o adquisición y determinar la mejor manera de aplicar la estrategia propuesta.

A partir del esquema, podemos agrupar el conjunto de actividades necesarias para la implantación en dos categorías básicas:

- Definición del soporte organizativo: Se encarga de preparar a la empresa para que se adapte a la estrategia elegida
- Sistemas administrativos de apoyo: incluye sistemas de planificación y control, sistemas de información. Permitiendo con ello, traducir el plan estratégico en planes organizativos para vigilar y reorientar su cumplimiento cuando sea preciso.

Para su correcto análisis se hace necesario realizar una serie de cuestiones en función de cada factor integrado por Mckinsey. Así pues, las preguntas se pueden agrupar de esta manera:

- En relación con la estrategia, las preguntas a realizar son las siguientes:

¿Cuál es nuestra estrategia?

¿Cómo se espera cumplir los objetivos?

¿Cómo se manejará la presión competitiva?

¿Cómo se manejarán los cambios en la demanda de los clientes?

¿Cómo se ajustará la estrategia a los problemas del entorno?

- En relación con la estructura, las preguntas a realizar serán las siguientes:

¿Cuál es el organigrama empresarial?

¿Cómo se coordinan las actividades entre los departamentos?

¿Cómo se organizan los miembros de los equipos?

¿La toma de decisiones es centralizada o descentralizada?

- En relación con los sistemas, las preguntas a realizar serán las siguientes:

¿Cuáles son los sistemas principales de administración de la organización?

¿Cómo se controlan y evalúan estos sistemas?

¿Qué métodos se utilizan para su evaluación y control?

- En relación con los valores compartidos, las preguntas a realizar serán las siguientes:

¿Cuál es la cultura empresarial?

¿Cómo de fuertes son los valores empresariales?

¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base a la creación de la empresa?

- Con relación al estilo, las preguntas a realizar son las siguientes:

¿Qué tan efectivo es el estilo de la organización?

¿Suelen ser los empleados competitivos o cooperativos?

¿Hay equipos verdaderos trabajando o solo son grupos nominales?

- Con relación al staff, las preguntas a realizar son las siguientes:

¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo?

¿Qué posiciones necesitan ser cubiertas?

¿Hay huecos en las competencias requeridas?

- En relación a las habilidades, las preguntas a realizar son las siguientes:

¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la empresa?

¿Qué identifica por hacer bien al equipo?

¿Tienen los empleados actuales la capacidad suficiente para realizar el trabajo?

Tras analizar esta serie de preguntas planteadas se conseguirá interconectar las 7-s y relacionarlas entre sí para detectar si es posible implantar la estrategia, así como, detectar posibles fallos para su implantación y posible revisión posterior.

2.2. INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.2.1. Análisis DAFO

Esté análisis, lo utilizaremos como una herramienta de integración de los resultados del análisis del entorno externo e interno de la empresa en la industria de los videojuegos realizando un cuadro que refleje las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del objeto de estudio desarrollado.

Por un lado, se comprobará el atractivo de las empresas que pertenecen a la industria de los videojuegos mediante sus oportunidades y amenazas detectadas, y, por otro lado, se comprobará las fortalezas y debilidades de FX interactive, así como, la posición en la que se situaba en la industria, y cuáles fueron las razones de su insolvencia, así como, aquellas soluciones para que la empresa siguiera siendo competitiva en su sector.

Con este análisis se pretende minimizar las debilidades, afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades y sacar el mayor beneficio a las fortalezas. Resumiendo, los aspectos más relevantes del entorno de la organización y la capacidad estratégica con la que cuenta la misma, son los cuatro siguientes aspectos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

De esta manera, se hace necesario realizar un análisis DAFO dividido en dos partes. Por un lado, mediante las oportunidades y amenazas se analizará si la industria de los videojuegos es atractiva o no, y por otra parte, mediante las fortalezas y debilidades de la empresa “FX interactive”, se determinará en que posición se encontraba en la industria de los videojuegos.

- AMENAZAS

Como hemos mencionado anteriormente, la industria de los videojuegos se trata de una industria en crecimiento, en la que existe gran incertidumbre sobre el futuro de esta. Esto se debe en gran parte al continuo desarrollo tecnológico a la que se encuentra sometida la misma.

Por lo tanto, es una industria joven, pero que cuenta con muchas oportunidades para conseguir crecer en este mercado complejo, así como, diversas amenazas que serán analizadas.

Una de las principales amenazas que podemos considerar es la gran rivalidad entre el gran número de empresas que operan en el mercado. Aunque en este sentido, hay que realizar un matiz, pues existen dos mercados claramente diferenciados. Por un lado, están aquellas empresas con gran dominio del mercado y con unos beneficios empresariales muy superiores al resto de empresas.

En este caso, estaríamos hablando de SONY, MICROSOFT, NINTENDO, TENCENT, SEA LIMITED Y NETEASE. Estas empresas, luchan por costes marginales que supone ganar una mayor cuota de mercado e intentar eliminar de la misma a otras empresas. Y, por otro lado, están aquellas empresas más pequeñas que fabrican videojuegos con un coste más bajo, en donde, la competencia aumenta y su amenaza también, debido a que, es más fácil penetrar en este mercado si el objetivo empresarial es realizar videojuegos más baratos.

También existen diversos productos sustitutivos, por lo que, si las empresas fabrican videojuegos o nuevos contenidos para los clientes que no les satisfacen, pueden optar por cambiar por otras que sí lo hagan. Diferencia evidente con aquellas empresas con gran cuota de mercado que lanzan videojuegos con alto coste y menor posibilidad de cambio, basado en una calidad exigida por el cliente.

Y otra de las amenazas fundamentales, es el desarrollo tecnológico, pues este factor es el pilar básico de la industria. De tal manera, que aquellas empresas que cuenten con una tecnología desfasada para realizar sus proyectos no lograrán satisfacer las necesidades de los clientes de calidad y ocio.

Otra de las amenazas a considerar, es el poder adquisitivo de los potenciales consumidores. Es decir, cuanto mayor sea el poder adquisitivo mayor será también el consumo en dicha industria. Pues la industria de los videojuegos no genera productos de primera necesidad, de tal manera, que, si el poder adquisitivo es bajo, las familias tendrán que cubrir primero dichos gastos que se hagan de primera necesidad en sus vidas.

Existen barreras de entrada muy fuertes, para afrontar inversiones de alto coste si se quiere entrar a competir con las grandes empresas del mercado, así como, fuertes barreras de salida si se quiere salir de mercado, debido a la fuerte inversión realizada.

- OPORTUNIDADES

Al tratarse de una industria en crecimiento constante, las inversiones en la industria son mayores, logrando con ello videojuegos y contenidos de mayor calidad, debido al fuerte interés de los usuarios y al factor psicológico de realidad virtual que proporciona la industria, y que cada vez, se hace más necesaria para muchas personas que buscan esa evasión de la realidad para adentrarse en esa virtualidad mencionada.

Existe cierta libertad en el desarrollo de videojuegos y sus contenidos debido a que no existe un gran límite que prohíba el desarrollo de estos. Es decir, podemos encontrar videojuegos que su contenido sea la violencia, así como, otros totalmente distintos en contenido como pueden ser de aprendizaje o deporte. De esta manera, podemos decir que no existen factores político-legales limitativos en la industria.

Debido a los diversos contenidos de desarrollo, encontramos otra de las oportunidades importantes para las empresas que ejerzan su actividad en el sector. De esta manera, las grandes empresas tratan de diferenciarse para ocupar una cuota de mercado que permita que los clientes identifiquen su marca con ciertos contenidos de desarrollo. A modo de ejemplo podemos poner a

EA SPORTS que el contenido de sus desarrollos se basa en los deportes y la marca percibida por los clientes es la del desarrollo de ese contenido.

El poder negociador de los clientes es bajo, sobre aquellas empresas que ocupan una posición de mercado dominante. Pues la calidad ofrecida en sus contenidos se diferencia claramente de sus competidores. Por lo tanto, no existe ese miedo a productos sustitutivos porque no ofrecen la calidad ni los servicios con los que cuentan dichas empresas, logrando con ello que la fijación del precio no sea negociada. Este precio ha de ser fijado dentro de los límites de la industria en la que se opera, es decir, si el FIFA se suele vender en 70€ cada año, el precio más o menos, será el mismo año tras año.

Anteriormente hemos mencionado la tecnología como una amenaza en la industria, pero si se usará de manera desfasada. Si se consigue obtener una ventaja competitiva en tecnología se estaría consiguiendo una oportunidad ofrecida por el mercado.

- FORTALEZAS

Centrándonos en “FX interactive”, se trataba de una empresa madura, dentro del sector de los videojuegos, que como hemos mencionado anteriormente se trata de una industria relativamente joven. La empresa FX es una editora independiente de videojuegos fundada en 1999 con sede en Madrid y que opera tanto en España como en Italia y Hispanoamérica. La compañía además de editar videojuegos de otros estudios o empresas, también se ha adentrado en el mundo del desarrollo de videojuegos, en donde destaca la saga Imperium o la saga FX Fútbol. Es por esta razón que podemos destacar su fortaleza en ambas actividades, pues contaba con su propio desarrollo de videojuegos que se había sido consolidado dentro de la industria, Consiguiendo con ello, que los clientes asocien la empresa con determinados productos ofrecidos. Por otra parte, al

lograr esta diferenciación, también se había ganado el respeto suficiente para aportar su capacidad tecnológica en cooperación con otros proyectos consiguiendo con ellos una rentabilidad doble.

Esta empresa ha mantenido el mismo modelo de negocio desde su inauguración mediante precios asequibles y ediciones doblajes de calidad, acompañado de una atención personalizada al cliente. Al seguir el mismo modelo de negocio, había logrado que los usuarios de los videojuegos para el PC lograsen identificar a la empresa con ciertos productos o servicios, consiguiendo además el valor de la marca. Por lo tanto, podemos decir que cualquier juego o producto que lanzaba al mercado la empresa era claramente identificable. Además, se le presuponía una relación calidad-precio muy buena en cada uno de los juegos o programas que emprendía.

El desarrollo de sus videojuegos y contenidos no son de gran calidad y tienen un coste relativamente bajo, consiguiendo con ello que sus potenciales clientes no tuvieran que realizar unas compras elevadas para su jugabilidad, pudiendo jugar casi desde cualquier PC. Lo que suponía, una fortaleza en el sentido de que abarca un público más amplio para su jugabilidad.

Otra fortaleza a mencionar es que el género que más ha trabajado es la estrategia histórica, aventura gráfica y los juegos de rol. Abarcando temáticas muy demandadas, sobre todo la estrategia histórica con su saga Imperium y juegos de rol como la saga FX fútbol. Es decir, la demanda a este tipo de géneros es mayor que si se dedicará a otro tipo de géneros que son menos demandados entre el público en general.

El trabajo de marketing realizado por la empresa ha sido fundamental para conseguir esa diferenciación mencionada, es por esta razón que su estrategia de marketing era una gran fortaleza empresarial.

- DEBILIDADES

“FX interactive”, como hemos mencionado anteriormente era una empresa madura, dentro de lo relativamente joven que es la industria de los videojuegos. Esto supuso un arma de doble filo, por un lado, contaba con la madurez necesaria de la industria de los videojuegos y por otro lado, aunque la empresa era identificada por sus clientes, se hizo necesario nuevas inversiones para desarrollar nuevos productos o servicios.

De tal manera que, la saga Imperium que fue su principal fuente de ingresos en relación con sus contenidos desarrollados no iba a durar para siempre, es por ello, que necesitaba de nuevas inversiones para desarrollar otro tipo de productos que lograsen el éxito de dicha saga. Y esto, también supuso el “talón de Aquiles” de dicha empresa, pues desde dicha saga no ha sacado otras similares.

En este aspecto fue altamente criticada por sus usuarios que le demandaban nuevos videojuegos similares y con gráficos más actualizados a la industria actual. Por lo tanto, podemos decir que la empresa contaba con la debilidad de ser una empresa madura, y que tomo muy pocos riesgos en relación a sacar nuevos productos de mercado. Esta debilidad supuso en gran parte su insolvencia y posterior cierre, pues FX interactive ha sido una empresa reconocida por sus clientes como una empresa que había sacado videojuegos con una relación calidad-precio excelente, creando con ello su fidelización durante muchos años de su trayectoria empresarial.

Dicho esto, también cabe mencionar que la falta de inversión en el desarrollo y creación de nuevos contenidos supuso para sus clientes la búsqueda de nuevas alternativas para seguir ocupando su ocio con contenidos desarrollados por otras empresas de la industria. El análisis DAFO de la industria de los videojuegos y de FX interactive queda representado en el siguiente gráfico:



FIGURA 24: “Análisis DAFO de la industria de los videojuegos y de FX Interactive”. Fuente: Elaboración propia.

3. APORTACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez que hemos visto las distintas fases del proceso de planificación estratégica y hemos realizado un análisis DAFO, en este apartado, se realizará un análisis de cuáles fueron las consecuencias que llevaron a la empresa FX interactive a su proceso de insolvencia, dando para ello, una serie de soluciones que podrían haber evitado la misma. Las herramientas por utilizar para realizar dicho análisis serán la matriz RICE y la estrategia de océanos azules que serán expuestas a continuación.

3.1. Matriz RICE

Se trata de una herramienta que ayuda a diferenciarse de la competencia y encontrar un hueco en el mercado. El acrónimo de RICE, significa Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar. El objetivo principal de su uso es adaptar la propuesta de valor y diferenciarse de la competencia mediante su utilización.

Dicha matriz, es de gran utilidad para determinar que tendría que realizar FX Interactive para no generar su proceso de insolvencia, debido a que, en gran parte, decidió vender sus videojuegos a su competencia que era STEAM. En su momento, se generaron unos ingresos importantes que no se han invertido en otros desarrollos de productos o servicios, lo que ha supuesto fortalecer a su competencia mediante la adquisición de la principal fuente de ingresos de FX interactive.

Se explican a continuación cada uno de los elementos de la matriz RICE.

En primer lugar, FX interactive debería haber **reducido** las ventas de sus videojuegos a su principal competencia que ha sido STEAM. Estas ventas han supuesto la puntilla definitiva al cierre de su empresa, pues ha fortalecido a su principal competencia con sus principales valores activos.

En segundo lugar, FX interactive debería **incrementar** las inversiones en desarrollo de nuevos modos de jugabilidad de sus videojuegos y con ello adaptarse a los nuevos tiempos online. Una de las carencias más demandadas por sus usuarios era la falta de nuevos modos de juego en sus plataformas, así como, la falta de poder competir de manera online con otros jugadores. Además de lo citado, también debería incrementar la seguridad en piratería. La piratería supone una gran lacra para este tipo de empresas que no cuentan con la seguridad suficiente para evitar copias ilegales de sus desarrollos, por lo tanto, FX interactive al desarrollar muy pocos productos ha favorecido la piratería de sus videojuegos, debido a la falta de actualizaciones y la creación de nuevos contenidos que supondrían una mayor dificultad para realizar dichas copias ilegales.

En tercer lugar, FX interactive debería haber **creado** mayores productos y desarrollos. Para muchos expertos, la insolvencia generada por la empresa ha sido resultado de esta falta de innovación y el atrevimiento a lanzar nuevos productos al mercado. Pues, no han sabido

aprovechar el reconocimiento generado por los usuarios de los videojuegos para el PC sobre su empresa. Habían conseguido una de las tareas más difíciles en la industria de los videojuegos que había sido el reconocimiento de su empresa y una cuota de mercado que no han sabido mantener en un sector que destaca por su continuo crecimiento y fuerte competitividad.

Además, debería de haber creado eventos para conseguir un mayor alcance y promoción de sus videojuegos. En la actualidad, es muy importante que los principales streamers jueguen y muestren videojuegos, lo que supone una de las mejores promociones para los usuarios de la industria. En este caso, no han sabido adaptarse a las nuevas demandas del mercado que exige un marketing distinto al que venían realizando tradicionalmente.

Por último, FX interactive debería haber **eliminado** el gasto generado por aparecer en revistas especializadas en videojuegos. En consonancia con lo explicado anteriormente, la publicidad y el alcance que suponen las revistas especializadas es muy inferior a la que pueden generar los principales streamers. Por lo tanto, las técnicas tradicionales que le habían dado resultados en su momento tendrían que haber sido adaptadas a los nuevos tiempos y dejar de invertir dinero en un tipo de publicidad que no tiene ni la mitad de repercusión, ni el alcance, que la nueva publicidad que generan los principales streamers actuales. La matriz RICE de FX interactive se representa en el siguiente gráfico:



FIGURA 25: “Matriz RICE de FX Interactive”. Fuente: Elaboración propia.

3.2. La estrategia del océano azul

Es un modelo creado en 1990 por Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de INSEAD. Ambos autores afirman que para que las compañías sean exitosas deben dejar de competir en el océano rojo y centrarse en crear nuevos espacios de mercado.

La estrategia del océano azul incorpora modelos y herramientas diseñadas para guiar a las empresas hacia su océano azul. Siendo un nuevo espacio de mercado, el que no hay competencia directa, lo que permite crecer rápidamente y obtener unas rentabilidades muy superiores a las habituales en un océano rojo.

Las claves para crearlo se resumen en dos; buscar la innovación en valor en contra de competir para ser mejor o más económico y pensar en no clientes.

La innovación de valor propone que para competir hay que elegir entre dos fuentes de ventaja competitiva, buscar la diferenciación con un mayor valor o buscar el menor coste. Sin embargo el océano azul busca simultáneamente ambos, es decir, un mayor valor y un menor coste. Para crear la innovación en valor tendremos que apoyarnos en la matriz RICE, que hemos explicado en el apartado anterior.

Para realizar el análisis funcional derivado del modelo de océanos azules se realizará un cuadro estratégico de la empresa FX interactive. Se analizará el éxito empresarial de FX interactive, así como, aquellos motivos que produjeron su proceso de insolvencia. Será también objeto de estudio una segunda empresa española de videojuegos que ocupe una cuota de mercado similar a la que ocupaba FX interactive y que siga operando en la actualidad. En este caso escogeremos a una empresa desarrolladora de videojuegos denominada Tequila Works, situada en Madrid, España y fundada en 2009 por Raúl Rubio y Luz Sancho.

El objetivo principal de dicho análisis es apreciar los factores que llevaron al éxito a FX interactive, los errores cometidos que produjeron su insolvencia y ver como otra empresa española (Tequila Works) de similar magnitud a FX interactive sigue manteniéndose en la industria actual de los videojuegos y cuáles son los motivos de su mantenimiento.

El gráfico por desarrollar cuenta con una escala de 0 a 10 en relación con el nivel de éxito empresarial conseguido en relación con la actividad desarrollada objeto de estudio. Siendo el número 10 el máximo y 0 el mínimo. Se tendrán en cuenta 12 actividades que caracterizan el trabajo de las empresas a considerar que serán puestas en relación con la puntuación asignada al efecto de la escala mencionada. El gráfico resultante de la integración de toda la información y propuestas de mejora se muestra a continuación.

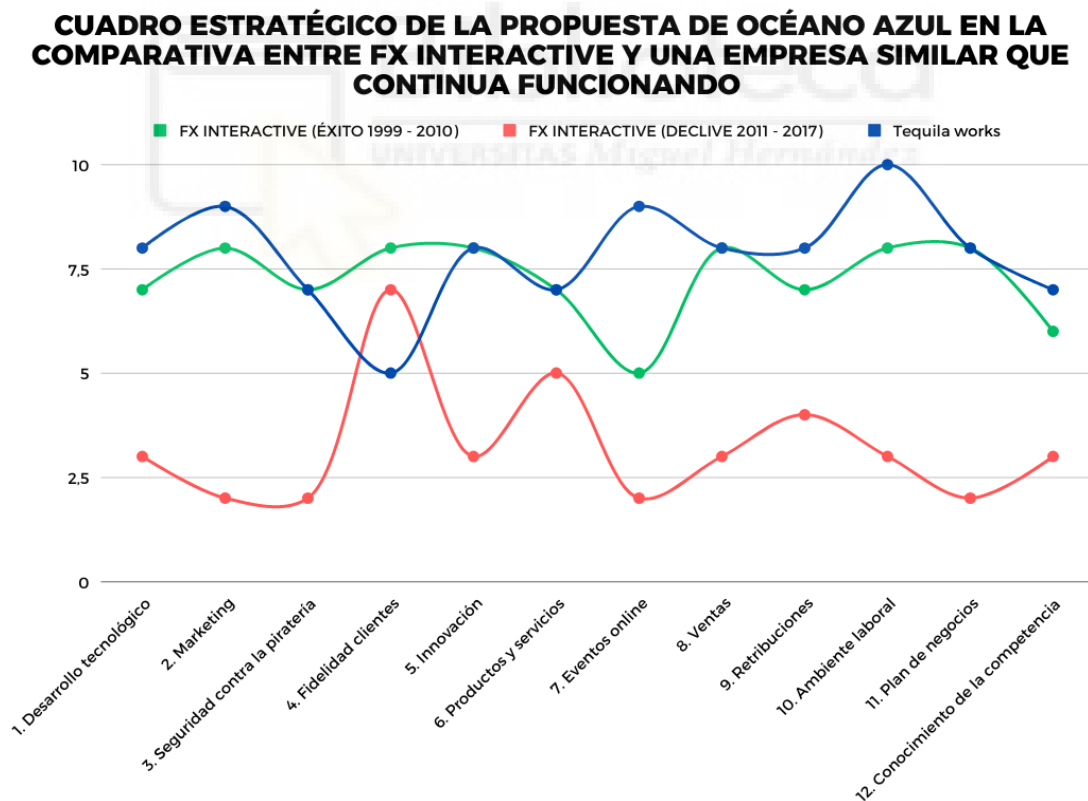


FIGURA 26: “Cuadro estratégico de la propuesta de océano azul en la comparativa entre FX interactive y una empresa similar que continúa funcionando”. Fuente: Elaboración propia.

En la leyenda del gráfico se muestra en primer lugar el análisis de la empresa FX interactive en su período de éxito que será desde el año 1999, año de su creación hasta el año 2010, año que la empresa empieza a dar pérdidas. En el segundo lugar de la leyenda se sitúa la misma empresa, pero el período escogido comprende desde el año 2011 al 2017, pues, será el período de declive de FX interactive hasta terminar con el proceso de insolvencia y cierre de la empresa. En tercer lugar, se sitúa la empresa española Tequila Works fundada en 2009 y con presencia en la actualidad. vale

Se relaciona el período de éxito y de declive de la empresa FX interactive con el objetivo de poder sacar las conclusiones adecuadas sobre las actividades que se han realizado de manera óptima y las que se han realizado de manera errónea. Además, se relacionan ambos intervalos con la empresa Tequila Works para detectar cuales fueron los principales motivos del éxito de la empresa española Tequila Works en la actualidad con el período de declive de la empresa FX interactive, y que debería mejorar la empresa Tequila Works de cara al futuro para seguir creciendo y manteniéndose en la industria de los videojuegos, pues como hemos mencionado, es una industria volátil y de continuo desarrollo tecnológico e innovación.

En relación con la primera actividad que es la de desarrollo tecnológico, la puntuación asignada en relación al período de éxito es de 7 puntos. La empresa FX interactive destacaba por ser una de las empresas pioneras españolas en lanzar al mercado videojuegos con una relación calidad-precio muy buena. Sus videojuegos estaban adaptados a los usuarios que contaban con un PC para su jugabilidad siendo su desarrollo tecnológico muy bueno en la época mencionada. En el período de declive la puntuación asignada es de 3, pues, en este período la empresa no realizó un desarrollo tecnológico adaptado a las nuevas demandas del mercado quedando obsoletos los gráficos, actualizaciones y modos de jugabilidad.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 8 puntos, pues, es una empresa que tiene muy presente el desarrollo tecnológico como uno de los pilares de crecimiento en la industria de los videojuegos con la creación continua de nuevos desarrollos propios y para compañías importantes como SONY, Nintendo y Microsoft Windows. Esta puede ser una de las razones que justifican el crecimiento de Tequila Works y el declive de FX interactive.

Con relación al marketing, la puntuación asignada en relación con el período de éxito es de 8 puntos. En este período la empresa FX interactive destacaba por su gran campaña de marketing con gran presencia en revistas y foros lo que supuso darse a conocer al público objetivo y un gran reconocimiento empresarial. Casi todo lo contrario al período de declive con una puntuación asignada de 2 puntos. La empresa no se supo adaptar a las nuevas demandas de visibilidad, pues, en este período se requería otro tipo de marketing. El marketing tradicional tendría que ser acompañado por otro más novedoso como podría ser la publicidad generada por los youtubers actuales que realizan gameplays de videojuegos, generando con ello, una mayor visibilidad de la empresa en cuestión y de sus videojuegos.

Tequila Works cuenta con una puntuación en este aspecto de 9 puntos. Ha sabido perfectamente adaptarse a las nuevas demandas del mercado con una publicidad más novedosa creada por los youtubers con gameplay de sus productos y servicios, consiguiendo con ello, una gran visibilidad para un público que exige este tipo de publicidad. Esta razón es clave para conseguir una mayor presencia en la industria de los videojuegos actual y algo que diferencio claramente a Tequila Works con FX interactive.

Con relación a la seguridad contra la piratería, la puntuación asignada en relación al período de éxito es de 7 puntos. En este caso, aunque, la empresa no contará con una gran seguridad en piratería era más complicado la duplicidad de los videojuegos en cuestión por lo que no tenía ese

gran problema de duplicidad de estos. Todo lo contrario, con el período de declive, pues, la empresa contaba con este gran problema de duplicidad de sus videojuegos por falta de seguridad en piratería. Las personas que tuvieran conocimientos básicos en informática podían acceder a este tipo de videojuegos de manera gratuita si lograban descargárselo de manera pirata.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 7 puntos, pues, cuenta con una gran partida presupuestaria destinada a evitar la duplicidad de sus desarrollos, consiguiendo con ello, lograr acuerdos de desarrollos con las principales compañías mundiales de videojuegos.

Con relación a la fidelidad de los clientes, la puntuación asignada en relación al período de éxito es de 8 puntos. La empresa contaba con una gran fidelidad de los clientes debido en gran parte a la temática de los videojuegos y de su jugabilidad. En relación al período de declive, la puntuación de fidelidad se sitúa en 7 puntos. La empresa aún tenía un público fiel a sus videojuegos, aunque, demandaban más actualizaciones y productos nuevos.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 5 puntos. En este caso FX interactive tenía una mayor fidelidad de sus clientes, pero no fue suficiente para su mantenimiento. Aunque, Tequila Works no sea muy fuerte en este aspecto y tendrá que mejorar el mismo, la fortaleza conseguida en otras actividades consigue ocultar esta carencia.

Con relación a la innovación, la puntuación asignada al período de éxito es de 8 puntos. La relación se asemeja al desarrollo tecnológico, pues, la empresa en este período había sido novedosa respecto a la innovación de sus productos y servicios consiguiendo una relación calidad-precio muy valorada por sus clientes. Todo lo contrario, al período de declive que la puntuación asignada es de 3 puntos. La falta de innovación fue uno de los grandes motivos del proceso de insolvencia de la empresa y una de las mayores demandas por sus clientes. Aunque, hicieron pequeñas

actualizaciones de sus videojuegos, la falta de nuevos productos, mejores servicios y contenidos y modos de jugabilidad condenaron a la empresa al cierre.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 8 puntos, pues, la innovación al igual que el desarrollo tecnológico es uno de los pilares principales para la empresa que la consideran de gran importancia para el crecimiento empresarial y necesaria para la industria de los videojuegos en la que operan. Este aspecto diferencia a Tequila Works con FX interactive y es otra de las grandes razones del éxito actual de Tequila Works y el declive de FX interactive.

En relación con los productos y servicios, la puntuación asignada al período de éxito es de 7 puntos. La temática, modos de jugabilidad y precio de sus productos era muy buena, consiguiendo con ello, una gran relación calidad-precio de estos excelente. La puntuación asignada al período de declive es de 5 puntos, pues, como venimos diciendo la falta de nuevos productos y servicios ha condenado a la empresa al fracaso y posterior cierre empresarial.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 7 puntos, pues, cuentan con una gran calidad de gráficos y son vendidos en gran parte a las principales compañías de la industria de los videojuegos. FX interactive se reconocía más por los productos y servicios que ofrecía, pero a diferencia de Tequila Works no ha sabido cerrar acuerdos contractuales con las principales compañías mundiales para seguir creciendo en la industria y lograr su mantenimiento en la misma.

Con relación a los eventos online, la puntuación asignada al período de éxito es de 5 puntos. En este período destaca la aparición de la jugabilidad online que ofrecían los videojuegos de FX interactive, suponiendo una gran novedad en su momento. Sin embargo, en el período de declive la puntuación asignada es de 2 puntos por que no se adaptaba a las nuevas demandas de jugabilidad que exigían las nuevas generaciones y con la jugabilidad online tradicional no era suficiente.

Tequila Works cuenta con una puntuación asignada de 9 puntos. Los eventos online van en relación al marketing seguido por Tequila Works basado en el gameplay de los youtubers y que ha servido de gran publicidad y de una forma de entrenamiento y competición para los jugadores que comprar sus productos. Existe una gran diferencia entre Tequila Works y FX interactive en este aspecto que consigue una ventaja competitiva grande sobre FX interactive debido a su adaptación a las nuevas demandas de los videojugadores con la creación de competiciones y nuevas maneras de jugabilidad.

Con relación a las ventas, la puntuación asignada al período de éxito es de 8 puntos. Como hemos mencionado había conseguido un gran público que adquiría sus productos y servicios debido a la gran calidad-precio existente. En el caso del período de declive, la puntuación asignada es de 3 puntos, pues, la falta en seguridad en piratería sumado a la falta de nuevos productos y servicios, así como, la venta de sus productos y servicios a la principal competencia STEAM supusieron la falta de ingresos y el posterior cierre empresarial.

Tequila Works cuenta con una puntuación de 8 puntos. Ha sabido vender sus productos a las principales compañías mundiales de videojuegos, consiguiendo con ello, el crecimiento en la industria de los videojuegos y la generación continua de desarrollos tanto propios como para las compañías mencionadas. A diferencia de FX interactive que no ha sabido cerrar acuerdos internacionales más importantes y vendió sus principales productos y servicios a su principal competencia.

En relación con las retribuciones del personal, la puntuación asignada al período de éxito es de 7 puntos. Los trabajadores de la empresa en este período contaban con una gran retribución debido en gran parte a la cantidad de ventas de sus productos y servicios y al éxito empresarial. Sin embargo, la puntuación asignada en el período de declive es de 4 puntos, pues, debido a la

falta de ventas y al concurso de acreedores los trabajadores no percibían los salarios acordados al efecto, generando con ello, gran malestar laboral y fuga de talento.

Tequila Works cuenta con una asignación de 8 puntos, pues, tiene una plantilla de 90 empleados en el año 2023, lo que supone, una empresa importante en relación a la generación de empleo en la industria de los videojuegos española conseguido en gran parte por los acuerdos internacionales cerrados. Una de las bases fundamentales de Tequila Works es la retribución del personal para tener desarrollos tecnológicos e innovación de calidad y adaptada a las exigencias actuales. Esta supone, una gran diferencia con el período de declive de FX interactive debido al mal plan de negocios creado, supuso entrar en proceso de insolvencia y la fuga de talento.

Con relación al ambiente laboral, la puntuación asignada al período de éxito es de 8 puntos. La empresa fue creada por los hermanos Ruíz, creando una empresa familiar con gran éxito nacional e internacional, generando con ello, un ambiente laboral muy bueno a los trabajadores que entraban a trabajar en una empresa con unos valores de trabajo muy bien definidos. Sin embargo, en el período de declive la puntuación asignada es de 3 puntos, provocado en gran parte, por el proceso de insolvencia y la falta de retribución a sus empleados sumado a las discrepancias en las tomas de decisiones empresariales.

Tequila Works cuenta con una asignación de 10 puntos en este aspecto. Como hemos mencionado antes, una de las bases principales de la empresa es la retención de talento y conseguir un ambiente laboral magnifico para que todos los empleados de la empresa se identifiquen y sientan parte de ellos la empresa. FX interactive lo había logrado en su período de éxito, pero en el período de declive debido a entrar en concurso de acreedores y su posterior proceso de insolvencia generó crispaciones entre los empleados y el descontento general.

Con relación al plan de negocios, la puntuación asignada al período de éxito es de 8 puntos. La empresa había acertado perfectamente con la temática, productos, servicios y el precio, generando con ello, el gran éxito empresarial y el reconocimiento por sus clientes y el público de los videojuegos. Por el contrario, en el período de declive la puntuación asignada es de 2 puntos. En este período se ha errado en el plan de negocios propuesto por los hermanos Ruiz que no se han sabido adaptar a las nuevas demandas de mercado, provocando con ello, el cierre empresarial debido a su proceso de insolvencia.

Tequila Works cuenta con una puntuación de 8 puntos. Ha conseguido crear un plan de negocios apropiado para la industria de los videojuegos actual mediante el desarrollo de productos y servicios propios y el cierre de acuerdos internacionales con las grandes compañías mundiales de videojuegos, una gran diferencia con respecto a FX interactive.

Con relación al conocimiento de la competencia, la puntuación asignada al período de éxito es de 6 puntos. En este período FX interactive había acertado con sus productos y servicios consiguiendo una cuota de mercado y un público fiel a sus productos y servicios, generando con ello, una ventaja competitiva con la competencia. En el período de declive la puntuación asignada es de 3 puntos. Una de las principales causas del cierre de FX interactive fue provocado por la venta de sus productos y servicios a la principal competencia que era la empresa norteamericana STEAM.

Tequila Works cuenta con una puntuación de 7 puntos. En la actualidad se hace más complicado tener conocimiento exacto sobre los movimientos de la competencia debido a ser una industria muy volátil y con grandes cambios constante. Aun así, Tequila Works ha logrado crear ventajas competitivas respecto a sus principales competidores al retener talento, cerrar acuerdos internacionales con las grandes compañías mundiales de videojuegos y crear contenido propio. De

tal manera que, a diferencia de FX interactive que las ventajas competitivas creadas en su período de éxito las echo a perder al vender sus productos y servicios a la principal competencia STEAM.

4. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo se basa en el análisis de la industria de los videojuegos, en donde no existen muchos estudios específicos. Podemos afirmar, que, en base a los datos recogidos mediante el análisis de su entorno general a través del proceso de análisis estratégico, así como un análisis DAFO, se trata de una industria joven, atractiva, en crecimiento, competitiva y con grandes oportunidades de negocio.

Además del análisis exhaustivo de la industria de los videojuegos, se ha realizado un análisis más específico de la empresa FX interactive con el objetivo de determinar los problemas que han llevado a su insolvencia y determinando cuales serían algunas soluciones para evitar la misma.

FX interactive ha sido una empresa que ha triunfado a lo largo de los años siguiendo una única línea de negocio, que, a su vez, ha sido su gran problema en la actualidad. A través de la matriz RICE, análisis DAFO, perfil estratégico de la misma y la estrategia de océanos azules, se concluye que los principales problemas de su insolvencia fueron su falta de innovación y creación de contenidos nuevos, además de vender su principal fuente de ingresos a su principal competencia que era la plataforma estadounidense STEAM perteneciente a Valve Corporation.

Los principales objetivos a los que se quería llegar con el presente trabajo han sido cumplidos, pues, se ha obtenido información para conocer el panorama de la industria de los videojuegos, realizando el análisis del entorno general y específico de la misma, se han podido aplicar las distintas herramientas para realizar el análisis interno sobre la empresa FX interactive

y, además de ello, se ha podido apreciar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades mediante el análisis DAFO de la industria en general y de la empresa FX interactive.

Se ha podido construir un perfil estratégico, una matriz RICE y una estrategia de océanos azules a través de la utilización de las distintas combinaciones de los resultados obtenidos a través del análisis estratégico, consiguiendo con ello, un pronóstico de éxito de la empresa FX interactive y dar soluciones que podrían haber evitado su proceso de insolvencia.

En definitiva, una vez finalizado el presente trabajo, se han cumplido las expectativas propuestas y se ha ampliado el conocimiento de la industria de los videojuegos, además de ello, se ha podido aportar determinadas soluciones, que se pueden aplicar en un futuro a determinadas empresas españolas que se dediquen a dicha industria para aprovechar las oportunidades de negocio descubiertas y evitar las principales amenazas que se presenten como hemos visto mediante la comparativa de la empresa española de videojuegos FX interactive en su período de éxito y declive con otra empresa española de videojuegos Tequila Works presente en la industria de videojuegos actualmente a través de la estrategia de océanos azules.

Por lo tanto, concluimos que el trabajo realizado puede ser de gran utilidad para aquellas empresas que quieran conocer la industria de los videojuegos en su entorno, así como, las soluciones aportadas mediante el análisis más específico de una empresa española que ha conseguido el éxito y el declive en la industria.

5. REFERENCIAS

Asociación Española de Videojuegos (2020). Anuario de la industria del videojuego en España 2020. Recuperado el 5 de Abril de 2022, de: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2021/04/AEVI_Anuario_2020.pdf

Asociación Española de Videojuegos (2018). Libro blanco de los esports en España (2018).

Recuperado el 10 de junio de 2022, de: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2018/05/ES_libroblanco_online.pdf

Asociación Española de Videojuegos (2021). Anuario de la industria del videojuego en España

2021. Recuperado el 17 de Mayo de 2023, de: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2021/04/AEVI_Anuario_2020.pdf

Desarrollo Español de Videojuegos (2020). Libro blanco del desarrollo español de videojuegos

(2020). Recuperado el 10 de mayo de 2022, de:

<https://dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20del%20desarrollo%20espanol%20de%20videojuegos%202020.pdf>

Desarrollo Español de Videojuegos (2019). Libro blanco del desarrollo de videojuegos en la comunidad valenciana (2019). Recuperado el 26 de Abril de 2023, de:

<https://dev.org.es/es/publicaciones/libro-blanco-comunidad-valenciana-2019>

Europea, C. (2010). *Libro Verde*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de: [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:ES:P DF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:ES:P DF](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0183:FIN:ES:P DF)

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (Quinta ed.). Civitas. Recuperado el 6 de mayo de 2023, de:

<http://www.guerrasynavas.com>

Interactive Advertising Bureau Spain (Febrero 2021). Libro Blanco Esports (Febrero 2021).

Recuperado el 10 de Enero de 2023, de:

<https://dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20del%20desarrollo%20espanol%20de%20videojuegos%202021.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (Noviembre de 2021). *Anuario de estadísticas culturales 2021*.

Recuperado el 13 de mayo de 2023, de:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (Noviembre de 2021). *Anuario de estadísticas culturales 2021*.

Recuperado el 13 de mayo de 2023, de:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f595ecde-9965-4204-a134-7c569931eb1e/anuario-de-estadisticas-culturales-2021.pdf>

Bibliografía

El Confidencial (5 de mayo de 2017). Adiós a los creadores de PC Fútbol: el estudio Fx interactive, al borde del cierre. Recuperado el 15 de noviembre de 2022, de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-05-05/fx-interactive-insolvente-fogasa-pc-futbol_1376814/

El Español (6 de mayo de 2017). En memoria de FX Interactive, la empresa española que recuperó PC Fútbol y juegos baratos. Recuperado el 15 de noviembre de 2022, de: https://www.elespanol.com/omicron/20170506/fx-interactive-espanola-recupero-pc-futbol-baratos/213978997_0.html

Fxinteractive (2023). Web.fxinteractive.com. Recuperado el 24 de abril de 2023, de:
<https://web.fxinteractive.com/fx>

Newzoo. (2018). Newzoo.com. The 2018 global esports market report-light. Recuperado el 7 de mayo de 2023, de: <https://resources.newzoo.com/2018-global-esports-market-report-light>

Newzoo. (2022). Newzoo.com. Top countries/markets by smartphone users. Recuperado el 18 de mayo de 2023, de: <https://newzoo.com/resources/rankings/top-countries-by-smartphone-penetration-and-users>

Tequilaworks (2023). Tequilaworks.com. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de:
<https://tequilaworks.com>

