



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de empresas
Curso 2015/2016

ANÁLISIS EXTERNO DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS E
INTERNO DE LA EMPRESA "RIOT GAMES"

EXTERNAL ANALYSIS OF VIDEOGAMES INDUSTRY AND INTERNAL
ANALYSIS OF COMPANY "RIOT GAMES"

Realizado por el alumno D. Christian Fernández Suárez

Tutelado por el Profesor D. José Luis de Godos Díez

En León a, 5 de julio de 2016

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS.....	6
3. METODOLOGÍA	7
4. DATOS GLOBALES Y REGIONALES	8
4.1. PRINCIPALES CIFRAS A NIVEL MUNDIAL	8
4.2. LAS CIFRAS POR REGIONES	9
4.2.1. <i>El mercado en Norte América</i>	10
4.2.2. <i>El mercado en Asia-Pacífico</i>	11
4.2.3. <i>El mercado en LATAM</i>	11
4.2.4. <i>El mercado en Europa</i>	12
4.3. LA INDUSTRIA EN NUESTRO PAÍS	13
4.3.1. <i>Principales cifras en España</i>	13
4.3.2. <i>Panorama en nuestro país</i>	14
5. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA INDUSTRIA (PEST)	16
5.1. FACTORES POLÍTICO-LEGALES	16
5.2. FACTORES ECONÓMICOS	18
5.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES	19
5.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	20
6. ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA INDUSTRIA	22
6.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	23
6.1.1. <i>Rivalidad entre los competidores actuales</i>	24
6.1.2. <i>Amenaza de entrada nuevos competidores</i>	27
6.1.3. <i>Productos sustitutivos</i>	31
6.1.4. <i>Poder negociador de los clientes y proveedores</i>	32
6.1.5. <i>Los complementadores</i>	34

7. ANALISIS INTERNO: CASO PARTICULAR EMPRESA “RIOT GAMES”	35
7.1. LA EMPRESA “RIOT GAMES”	35
7.2. CADENA DE VALOR	37
7.2.1. <i>Actividades primarias</i>	38
7.2.2. <i>Actividades de apoyo</i>	40
7.3. OBTENCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA	43
7.3.1. <i>Escasez</i>	43
7.3.2. <i>Relevancia</i>	43
7.4. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	44
7.4.1. <i>Durabilidad</i>	44
7.4.2. <i>Transferibilidad</i>	45
7.4.3. <i>Imitabilidad</i>	46
7.4.4. <i>Sustituibilidad</i>	46
7.4.5. <i>Complementariedad</i>	47
8. ANALISIS DAFO COMO CONCLUSIÓN	48
8.1. AMENAZAS	48
8.2. OPORTUNIDADES	50
8.3. FORTALEZAS	51
8.4. DEBILIDADES	52
9. CONCLUSIONES GENERALES	54
10. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	56

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 4.1. El mercado global de los videojuegos en 2014 por segmento de mercado...	8
Figura 4.2. El mercado global de los videojuegos en 2014 por región.....	9
Figura 4.3. Ingresos regionales de los videojuegos en Europa Oeste: Top países basados en los ingresos por videojuegos”.....	12
Figura 4.4. Ventas de software en España por marca de videoconsola.....	14
Figura 7.1. Audiencia año 2014 de los principales acontecimientos del deporte.....	36
Figura 7.2. Cadena de valor.....	37
Tabla 6.1. Factores que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes.....	33
Tabla 8.1. Análisis DAFO.....	53

RESUMEN

En este proyecto se presentan los principales análisis tanto del entorno general como del entorno específico de la industria de los videojuegos así como el análisis interno de la empresa estadounidense “Riot Games”. La primera parte del trabajo se centra en el análisis de la propia industria, exponiendo las cifras más determinantes de la misma así como la realización del análisis de los principales factores del entorno general. Por otro lado se establecen las principales cuestiones para poder conocer el entorno específico de la misma. La segunda parte se concentra en la determinación de los principales pilares y características de la empresa “Riot Games”. Finalmente se plantean las principales conclusiones tanto de los análisis realizados como del propio proyecto.

ABSTRACT

In this project we present the principal analysis of the general and specific environment of videogames industry and the internal analysis of the American company “Riot Games”. The first part of the project is centered on the own industry analysis, exposing the most determinant numbers and factors of the general environment. On the other hand, we expose the principal questions that will help us understand the specific environment of this industry. The second part of the project is centered on the determination of the principal aspects and characteristics of the “Riot Games” company. Finally, we present the principal conclusions of the performed analysis and the project itself.



1. INTRODUCCIÓN

La revolución de las nuevas tecnologías está teniendo un fuerte impacto sobre la sociedad y la economía dando lugar a modificaciones en los distintos modelos de negocio tradicionales así como la aparición de nuevas industrias, como es el caso de la industria de los videojuegos. Este sector cada vez tiene mayor potencial industrial, decisivo para el crecimiento económico y capaz de generar un empleo de calidad.

El sector de los videojuegos, como se analizará posteriormente, es uno de los sectores tecnológicos con mayor proyección de crecimiento tanto a nivel nacional como a escala mundial.

Según Ignacio Pérez Dolset, presidente de DEV, “el sector de los videojuegos es hoy en día un referente en la economía digital global, no solo por la enorme generación de ingresos, sino por el imparable crecimiento de “gamers”, de profesionales, de empresas consituadas, de jóvenes que desean formarse en disciplinas vinculadas al desarrollo, de sectores transversales, etc.” (Libro Blanco del Desarrollo Español de Videojuegos, 2015:6).

Se trata de una industria de la que se conoce poco, caracterizada por estar en pleno crecimiento con unos beneficios cada vez mayores y con una sociedad cambiante en la que los jóvenes utilizan cada vez más esta forma de entretenimiento para satisfacer sus necesidades principales de ocio.

En definitiva, los principales motivos por los que se ha elegido el tema para realizar este trabajo es el propio interés por conocer más sobre la industria, por ser un tema que tiene mayor influencia en los jóvenes, por ser uno de los sectores con un crecimiento destacado y que se ha visto menos afectado por la crisis económico-financiera.

Por otro lado, se ha elegido la empresa “Riot Games” para realizar su análisis interno debido a que se trata de una de las grandes organizaciones del sector caracterizada por desarrollar un único videojuego gratuito llamado “League of Legends” que le ha dado unos beneficios mayores que muchas otras empresas y por atraer a un número de espectadores gracias a sus competiciones mayor que incluso la NBA.



2. OBJETIVOS

Este proyecto se lleva a cabo con el firme propósito de exponer el panorama de la industria de los videojuegos y comprobar si puede ser en la actualidad una de las que mayor crecimiento posee.

Para poder evidenciarlo, se necesita hacer referencia a otros objetivos más específicos.

En un primer acercamiento, es importante conocer la industria que se quiere analizar, por lo tanto, se buscará la información y los datos más importantes. Una vez hallados los datos, saber interpretarlos y poder llegar a realizar los análisis posteriores.

La información recogida se utilizará para realizar el análisis del entorno general utilizando las principales herramientas para sacar las conclusiones oportunas.

Para profundizar más en la industria, se aportarán otras herramientas determinantes para poder definir el entorno específico.

Una vez conocida la industria, gracias a los análisis antes realizados, se pasará a analizar una de las principales empresas de la industria de los videojuegos: “Riot Games”. Se expondrán las principales ideas sobre el análisis interno de la misma utilizando, de nuevo, las herramientas oportunas.

Posterior a la realización del análisis tanto externo como interno, se determinarán todos los factores de cada una de las herramientas, se expondrán las principales conclusiones del trabajo. Estas conclusiones justificarán si se han conseguido los objetivos aquí expuestos:

- Determinar si las cifras sirven para comprender en qué situación se encuentra la industria en las distintas etapas del ciclo de vida. (En crecimiento, madura, en declive).
- Comprobar en qué regiones tiene mayor importancia.
- Exponer los principales factores determinantes del entorno general.
- Conseguir realizar el análisis específico que determine si la industria es atractiva o no.
- Determinar las amenazas y oportunidades de la industria
- Analizar cuál es la situación de la empresa “Riot Games” en la industria y determinar sus principales características gracias al análisis interno.
- Exponer las principales fortalezas y debilidades de Riot Games.



3. METODOLOGÍA

Para explicar la metodología realizada en este proyecto es preciso distinguir varias partes.

La primera se caracteriza por la recogida de datos, es decir, la búsqueda de información, de informes, de archivos, tablas y gráficos que determinen los principales datos o cifras de la industria de los videojuegos. Estos informes han sido obtenidos gracias a dos asociaciones españolas, en las cuales se ha basado el proyecto para definir la cifra de negocios de la industria.

La segunda parte se caracteriza por el análisis de los principales factores del entorno general. Para poder exponer estos factores se ha utilizado la herramienta denominada Análisis PEST. Se han utilizado un gran número de documentos y libros especializados en la Dirección de empresas para realizar dicho análisis así como para comprender y definir los distintos factores.

La tercera parte es similar a la segunda: se trata de un nuevo análisis pero esta vez del entorno específico de la industria. En esta ocasión se ha utilizado una de las principales herramientas que mayor definición puede hacer sobre dicho entorno. Esa herramienta es el Análisis de las cinco fuerzas de Porter. Los documentos y libros utilizados han sido los mismos que los relacionados con la parte anterior. Por otro lado, en esta parte se han utilizado otras alternativas de búsqueda de información como puede ser vía internet con ejemplos de análisis de otras industrias ya sean afines o totalmente distintas.

La cuarta parte se centra en el análisis de una empresa en cuestión. Para poder realizar el análisis interno se ha tenido que buscar información detallada de las principales características de la empresa así como informes y noticias que determinan la cifra de negocios que posee. Por otro lado, para poder aplicar las herramientas, las cuales son el Análisis VRIO y de la Cadena de valor, se han utilizado los mismos libros antes utilizados y ejemplos para comprender mejor dichas herramientas.

Finalmente, una vez realizado todo lo anterior, se utilizará el propio proyecto para determinar las principales amenazas y oportunidades de la industria gracias a las conclusiones obtenidas en las herramientas del entorno general y específico. Para las fortalezas y debilidades se obtendrán de nuevo, gracias a las conclusiones obtenidas en este caso en el análisis interno de la empresa elegida.



4. DATOS GLOBALES Y REGIONALES

Antes de resaltar los datos más relevantes de la industria a analizar, los datos han sido obtenidos de distintos informes realizados por empresas españolas referentes al año 2014. Los informes que se utilizarán son:

- “Anuario de la industria del Videojuego (2014)” por la Asociación Española de Videojuegos (AEVI).
- “Libro blanco del desarrollo español de videojuegos (2015)” por la Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (DEV).

4.1. PRINCIPALES CIFRAS A NIVEL MUNDIAL

Los datos globales relacionados con el año 2014 se expresan en la Figura 4.1.



Figura 4.1. “El mercado global de los videojuegos en 2014 por segmento de mercado” Fuente: NEWZOO.

Como se puede observar en el gráfico extraído del Anuario realizado por AEVI, las cifras más relevantes son:

- El mercado global ha llegado a superar los **81.000 millones de dólares** (71.600 millones de euros) cuya previsión era alcanzar estas cifras en el año 2016.
- Según dicho informe, se espera cerrar en 2015 con un valor superior a los **91.000 millones de dólares**, 10.000 millones de dólares más que el año anterior (85.000 millones de euros).



- Estos resultados han sido obtenidos como consecuencia del número de jugadores, siendo este de **1.747 millones**. Se estima que para finales de 2015 se llegue a 1.900 millones.
- El segmento que más volumen de negocio tiene es el de los videojuegos para ordenador, llegando a un 40% del total, donde los juegos MMO son los que más ingresos tienen, siendo el 22% del total (**17.880 millones de dólares**).
- Las consolas de sobremesa son las que más ingresos obtienen con sus videojuegos, ya que suponen un precio mayor al de las demás plataformas, pues con menos jugadores (727 millones), ha llegado a obtener **23.400 millones de dólares**, representando el 29% del total.
- Resaltar que las nuevas tendencias han provocado que los videojuegos para los dispositivos móviles como Android e IOS han llegado a superar a los relacionados con las consolas de mano.

En conclusión, la industria de los videojuegos está en pleno crecimiento donde las expectativas de futuro son muy favorables.

4.2. LAS CIFRAS POR REGIONES

En la Figura 4.2. se desglosan los datos obtenidos según las distintas áreas regionales.



Figura 4.2. "El mercado global de los videojuegos en 2014 por región" Fuente: NEWZOO.

Como se puede observar, la región con mayor volumen de negocio es Asia junto con el Pacífico donde su valor se ha situado en **36.800 millones de dólares** (32.500 millones de euros).

Por detrás le sigue Norte América y Europa siendo de **22.200 millones de dólares** para el primero y de **19.100 millones de dólares** para el segundo (19.630 y 16.900 millones de euros).

4.2.1. El mercado en Norte América

Como se ha comentado anteriormente, Norte América ocupa el segundo puesto en cuanto a cifra de negocios, con **192 millones de jugadores**, de los cuales **155 millones de jugadores** pertenecen a EEUU, lo que supone que cuatro de cada cinco hogares dispone de un dispositivo para jugar y hay como mínimo dos jugadores en cada hogar según datos de la "Entertainment Software Association" (ESA). Por otro lado, y relacionado con los jugadores o "gamers" estadounidenses, se gastaron **5.300 millones de dólares** (4.687 millones de euros) en videojuegos físicos para ordenador y **9.900 millones de dólares** (8.756 millones de euros) en software digital, que incluye juegos, contenido para descargar, suscripciones, juegos móviles y juegos en las redes sociales. Las ventas de hardware sumaron **5.080 millones de dólares** (4.493 millones de euros) y de las de accesorios y periféricos, **1.930 millones de dólares** (1.707 millones de euros) según los datos obtenidos de "The NDP Group/Games Market Dynamics: US".

Hablando de ingresos, Norte América ha conseguido superar los **22.000 millones de dólares**. Gracias a estas cifras, el mercado norteamericano ocupa un tercio de la facturación mundial del videojuego.

En cuanto al sector de venta que mayores beneficios ha tenido en el año 2014, la venta de videojuegos digital supone un 52% del total, mientras que la venta física supone lo restante, un 48%.

Finalmente, como caso llamativo, hay que hacer referencia al caso de la industria en Canadá, donde se ha llegado a conseguir que **16.500 personas** trabajen en dicho sector. Esto ha supuesto un aumento en los últimos años considerable, ya que aportando a la economía canadiense unos **2.300 millones de dólares**.

De las claves de éxito de la industria en Canadá se podrían destacar las siguientes:

- Desarrollo de talento: Canadá es responsable del desarrollo de los videojuegos más famosos del mundo.



- Programas educativos relacionados con la industria que han producido excelentes profesionales (programas universitarios, por ejemplo).
- Políticas públicas que han creado un entorno favorable para las empresas de videojuegos gracias a sus impuestos competitivos.

Las provincias donde se concentra mayoritariamente la industria son en Quebec, British Columbia y Ontario.

4.2.2. El mercado en Asia-Pacífico

El primer puesto lo ocupan las regiones de Asia-Pacífico, donde se ha llegado a la desorbitada cifra de negocios de casi **37.000 millones de dólares**.

Como muchos ya sabrán, esta zona es donde se concentran las empresas más famosas del sector, como es el caso de Nintendo, Sony, Capcom, Konami y muchas otras. El mercado asiático alcanza una cuota del 36% del mercado global.

La gran diferencia de estos mercados con respecto a los occidentales reside en los tipos de juegos más consumidos. Los géneros son algo diferentes y la estética de los gustos orientales difiere de lo que podemos ver en otros continentes. El hecho de incluir un mercado emergente como China hace que la región Asia/Pacífico muestre un destacado crecimiento del 11%.

Como dato curioso, 13 de las 15 compañías de videojuegos que salieron a bolsa en el año 2011 fueron de los países de China, Japón y Corea del Sur.

Refiriéndose al mercado emergente chino, según datos de "Newzoo", en el año 2018 China sobrepasará al mercado estadounidense en cuanto a ingresos, con unas estimaciones **de 32.800 millones de dólares** para China y **24.100 millones para EEUU**.

Para finalizar, en cuanto a sectores, el porcentaje de venta online es aún mayor que en EEUU, siendo la venta física menos determinante.

4.2.3. El mercado en LATAM

Se podría decir que Latinoamérica es un reflejo pequeño de lo que está ocurriendo en China, ya que es una de las zonas de mayor crecimiento hoy en día en el mundo. La tasa de conexión de esta región, la cual es mucho inferior a la de otros lugares del mundo, es uno de los principales problemas por los que no destaca entre los primeros países. Aun así, se trata de una región que cada vez atrae a más inversores.



Países como Brasil, Colombia, Chile, México o Argentina son los principales motores de la introducción del sector en Latinoamérica.

En definitiva, según los datos obtenidos de “Newzoo”, esta región lidera el crecimiento mundial con un 60%.

4.2.4. El mercado en Europa

En la Figura 4.3. se muestran los distintos datos referidos a Europa del oeste.

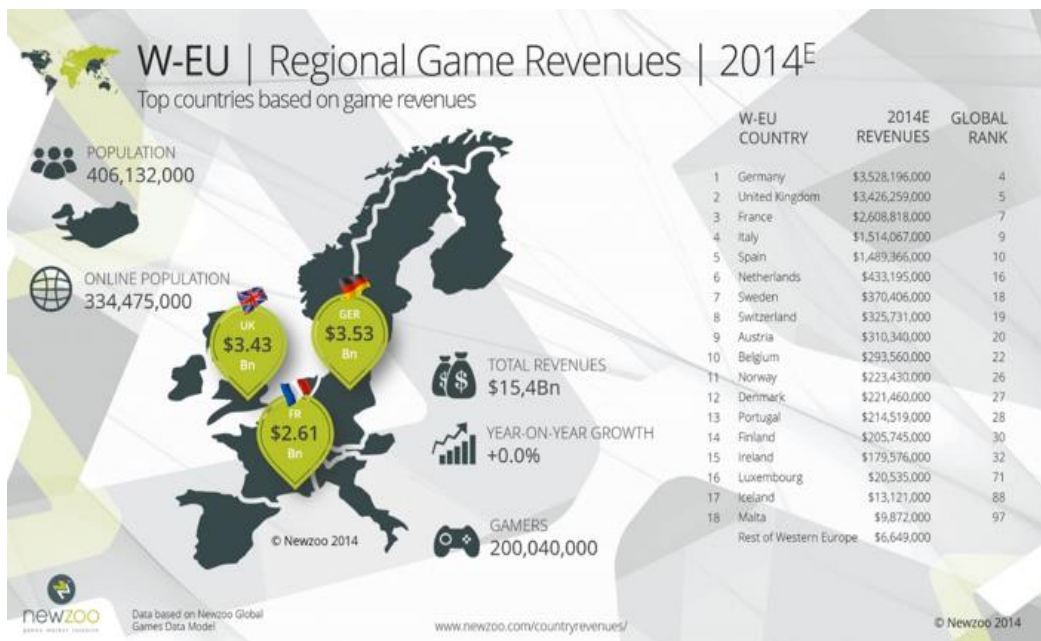


Figura 4.3. “Ingresos regionales de los videojuegos en Europa Oeste: Top países basados en los ingresos por videojuegos”. Fuente: NEWZOO.

Europa representa el tercer puesto por detrás de Norte América con un total de **19.100 millones de dólares** de volumen de negocio. En el gráfico se puede observar la parte oeste del mismo, donde alcanza el 22% del total de los ingresos mundiales, siendo la cifra de **15.400 millones de dólares**.

En cuanto al número de jugadores, Europa del oeste tiene alrededor de **200 millones**. La mayoría de los estos juegan de forma online, siendo un pilar fundamental para los desarrolladores de videojuegos, donde últimamente se decantan por esta modalidad. Gracias a esto, el mercado online sumado a los videojuegos para móviles y tabletas llega a superar al mercado físico en los principales países europeos como Alemania, Francia y Reino Unido.

Los países con más ingresos son Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y, por último, España, ocupando los puestos 4º, 5º, 7º, 9º y 10º respectivamente en cuanto al ranking mundial.

Comparando los resultados del año 2013, Alemania ha aumentado un 6%, Reino Unido, un 13%, Francia, un 3% y España, un 6,8%.

Analizando la industria en sí, gracias a los datos obtenidos por la "European Games Developer Federation" (EGDF) Francia es el principal motor superando los **3.600 millones de euros** de facturación. Finlandia y Reino Unido la siguen con **1.800 millones** y **1.200 millones** respectivamente.

4.3. LA INDUSTRIA EN NUESTRO PAÍS

4.3.1. Principales cifras en España

Las empresas relacionadas con el sector de los videojuegos de nuestro país están de enhorabuena. El año 2014 ha vuelto a ser un año con un crecimiento que sorprende debido a las dificultades por las que está pasando nuestro país por consecuencia de la crisis.

Hablando del consumo realizado en España, en el año 2014 se ha llegado a la cifra de **996 millones de euros**. Desglosando dicho importe, **755 millones** son de venta física y **241 millones**, de venta online, según los datos obtenidos de "GFK" y "Gametrack -ISFE-". Gracias a estos datos el sector se consolida como primero en cuanto a la industria de ocio audiovisual e interactivo de nuestro país.

Si se da un paso atrás y se comprueban las cifras del año 2013, se ha obtenido un incremento del 6,8%, llegando al total de **932 millones**, **64 millones** menos que el año 2014. Como consecuencia de este crecimiento, el sector se estabiliza y pone, de una vez por todas, fin a unos ejercicios anteriores donde los resultados eran negativos debido a la crisis económica.

En cuanto a la relación de videojuegos por segmentos en España, el software generó **364 millones** de euros, el hardware, **301 millones** y los periféricos, **90 millones**, según los datos de "GFK".

El estreno de las nuevas generaciones de consolas ha provocado que el año 2014 sea el primer año, desde 2007, en el que los españoles han gastado más dinero en hardware, siendo un 9,4% más que en 2013, año en el que se llegó a comercializar **1.105.000 consolas**. Por otro lado, también fue el primer año desde 2010 en el que se ha gastado más dinero en periféricos, un 4,6% más que en años anteriores, llegando a **4.444.000 unidades** vendidas. Por último, el software ha reducido su cifra de ventas en un 9,2%, con una cifra de **9.825.000 videojuegos**.



Desglosando los datos anteriores se obtienen las siguientes conclusiones:

- Hardware: en el año 2014, los españoles gastaron **243 millones** de euros en consolas de sobremesa y **58 millones** en consolas portátiles. En este sector se ha producido un incremento en la venta de las de sobremesa del 8,5% (**751.000 de consolas**) y una disminución de las portátiles de un 26,4% (**354.000 de consolas**).
- Software: en cuanto a los juegos vendidos, las consolas son las que lideran el mercado con **9.099.000 unidades** vendidas (**346 millones** de euros). En segundo lugar se encuentran los PC con **706.000 unidades** (**18 millones** de euros). El orden de las consolas según el número de venta de videojuegos puede observarse en la Figura 4.4.

	UNIDADES En miles	13/14 Variación	VALOR Millones €	13/14 Variación
PS3	2.999	-25,9%	111	-38,3%
3DS	1.371	8,2%	50	8,7%
PS4	1.323	451,2%	74	393,3%
Wii	1.100	-21,2%	36	-28%
Xbox 360	874	-30,2%	28	-40,4%
PS Vita	463	24,5%	14	7,7%
Wii U	366	73,4%	15	50%
Xbox One	220	266,7%	12	200%
PSP	218	-63,3%	2	-75%
DS	123	-59,2%	2	-71,4%
VIDEOJUEGOS PARA CONSOLA	9.099	-7,5%	346	-9,20%

Figura 4.4. "Ventas de software en España por marca de videoconsola".

Fuente: AEVI.

Por último, es muy importante resaltar el consumo online: los videojuegos para los dispositivos móviles representaron en 2014 un valor total de **90 millones** de euros, mientras que el valor del resto de plataformas y servicios online de distribución se situó en **151 millones**.

4.3.2. Panorama en nuestro país

En nuestro país existen alrededor de 400 empresas de videojuegos en activo, representando un 21% más que el año 2013, lo que supone un incremento de 70 empresas por año. Hay que resaltar que la mayoría de estas empresas, al igual que en el resto de las industrias, son PYMES donde el 96% de las mismas tienen menos de 50

empleados. Por otro lado, aunque no sean empresas como tal, existen alrededor de 180 proyectos empresariales relacionados con el sector.

Cabe destacar, por otro lado, que gracias a la mejor preparación de los profesionales del sector y a la existencia de mejores herramientas de desarrollo no son necesarios grandes equipos en la producción de videojuegos para algunos dispositivos como son los móviles o tabletas, donde la empresa española se aprovecha de este tipo de desarrollo.

En lo referido a la geografía de nuestro país, la mitad de las empresas se sitúan en la capital, representando el 25%, o en Cataluña, representando el 24%. Es importante resaltar que la Comunidad Valenciana ha sido la que más ha crecido en 2014, representando un 14% sobre el total.

Analizando las características de las empresas de nuestro país se pueden resaltar los siguientes puntos:

- La mayoría de ellas son “Start-ups” donde el mayor porcentaje se sitúa entre los 2 y 5 años de vida (37%).
- El 82% se dedican al desarrollo de videojuegos propios y el 56% para terceros.
- La financiación principal es por capital nacional (93%), siendo el resto por capital extranjero, lo que demuestra poco interés para el inversor de otro país.
- El perfil del trabajador es mayoritariamente con estudios superiores, contratos indefinidos y con una edad inferior a los 35 años.
- La mayor oferta de trabajo es diseñador de videojuegos y marketing.
- Las ayudas recibidas por el estado mayoritariamente son de programas nacionales de I+D+I.

Para finalizar este punto, es importante resaltar que la industria de los videojuegos ha supuesto para el estado en términos tributarios unos ingresos de 42,33 millones de euros. La mayoría de lo recaudado proviene del Impuesto de Valor Añadido (IVA) con 24,39 millones. Si se hablara en lo referente a la Seguridad Social, se estima que 37 millones de euros proceden principalmente de las aportaciones de las empresas (32,33 millones) y de los trabajadores al régimen general y al de autónomo (4,67 millones de euros).

5. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA INDUSTRIA (PEST)

Para poder realizar un análisis del entorno de la industria es necesario definir el concepto de entorno, el cual se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización según detalla Mintzberg (1985).

Al tratarse del entorno general, el análisis se realizará sobre todo “el medio externo que rodea a las empresas desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras y Navas, 2007:141).

Una vez analizados los datos correspondientes al año 2014, es importante considerar qué influencias del entorno han sido principales en el pasado y saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro para las empresas y los competidores (Jonhson y Scholes, 2001). Para ello se utilizará una de las herramientas más importantes que analiza el entorno general: el análisis PEST.

Si se tuviera que definir dicho análisis, se podría decir que es una herramienta que se utiliza para realizar un análisis de los factores externos de un determinado negocio. Esta herramienta es muy utilizada debido a que recoge información muy valiosa para la empresa y, por otro lado, su implantación es muy sencilla (Johnson, 2010).

Para realizar un análisis PEST correcto hay que desglosar el mismo en distintos factores. En este caso, se analizarán los factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos referentes a la industria de los videojuegos a escala mundial.

5.1. FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Primeramente, cabe mencionar que los factores político-legales se relacionan con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social (Guerras y Navas, 2007). Es importante resaltar también que estos factores han sido alterados debido a la gran crisis mundial que comenzó a principios de 2008: los gobiernos han recortado sus gastos públicos, muchos países han optado por leyes más rigurosas y la situación política cada vez es más tensa e inestable.

Como consecuencia de lo anterior, el sector de los videojuegos también se ha visto afectado, aunque a mucha menor medida que en otros sectores como el financiero y, en el caso de nuestro país, el de la construcción.

En cuanto a los factores legales, la industria de los videojuegos se caracteriza por ser una de las industrias que menos legislación tiene. Pero, por otro lado, debido a la gran importancia que está consiguiendo en los últimos años y al alto desarrollo de mercado, las administraciones públicas y privadas están aplicando más leyes para regular un mercado que está creciendo a pasos agigantados.

Una de las mejores maneras de analizar estos factores es explicando las leyes más importantes que están actualmente regulando la industria:

- “Pan European Game Information” (PEGI): se trata de un sistema de clasificación de videojuegos instaurado en 30 países de Europa con el objetivo de informar a los usuarios de cuál es la edad que deben de tener para poder jugar. En el año 2014 se evaluaron más de 1.600 videojuegos. De estos, la mayoría fueron videojuegos para todos los públicos (28%), mientras que, por el contrario, solo el 11,1% fueron títulos para mayores de dieciocho años, según datos de la Asociación Española de Videojuegos (AEVI).
- “Entertainment Software Rating Board” (ESRB): es el sistema de clasificación de videojuegos aplicado en América.
- “Computer Entertainment Rating Organization” (CERO): es el sistema de clasificación de videojuegos aplicado en Japón. Este destaca por una peculiaridad: en dicho país no pueden jugar a ningún videojuego los niños menores de once años, según se explica en su página web oficial¹.
- Reforma de la Ley de Propiedad Intelectual y la Ley de Enjuiciamiento Civil: en nuestro país se han reformado estas dos leyes para que se consiga que exista menos piratería. Además, “la reforma del Código Penal, aprobada finalmente por el Congreso a finales de marzo del presente 2015, aclara los tipos delictivos en materia de Propiedad Intelectual, al tiempo que facilita aún más la persecución de las actividades aparejadas al hackeo de videoconsolas y aclara que es ilegal la fabricación, importación, comercialización o posesión con fines comerciales de estos mecanismos, fijando penas de cárcel de hasta tres años” (Anuario AEVI, 2014:146).

¹ www.cero.gr.jp



En definitiva, podemos afirmar que los factores político-legales no suponen una gran influencia a la hora de decidir si las empresas quieren formar parte de esta industria.

5.2. FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos afectan a la naturaleza y a la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos (Guerras y Navas, 2007).

Tomando como referencia los datos reflejados por “BofA Merrill Lynch Global Research” en un artículo obtenido del periódico elEconomista (De haro, 2015), la economía mundial para el año 2016 se puede resumir en los siguientes puntos:

- Crecimiento económico modesto en Estados Unidos y a nivel global: se prevé que el PIB global crezca en 3,4% por encima del 3,1% del año 2015.
- Ligero incremento de la inflación: A nivel global, se espera que la inflación general suba a 2,8%.
- El comienzo de la recuperación para los mercados emergentes: por primera vez desde el año 2010, el crecimiento promedio anual de los mercados emergentes debería comenzar a aumentar a 4,3% en 2016, desde el 4,0% del año 2015.
- Tasas de interés por encima de cero: se espera una mayor flexibilización cuantitativa en Europa y Japón y una mezcla de políticas para el resto del mundo. El Tesoro de EEUU a 10 años podría alcanzar 2,65%, y el dólar aumentaría del 4% al 6%.
- Políticas monetarias divergentes: EEUU y China van por caminos separados. Se prevé una mayor debilidad de la moneda china, con la divisa depreciándose por encima del 7% frente al dólar en 2016.
- Las materias primas bajo presión: se estima que los precios de los commodities se vean reducidos debido al contenido crecimiento mundial.
- Estrategia global de inversión: se prevé que las acciones globales aumenten entre 4% y 7% en el próximo año, con los mercados de renta variable en Japón (fuertes en todos los ámbitos), Europa (bancos) y Estados Unidos (cíclicos de alta calidad) entre los más destacados.

En resumen, según las palabras de Candace Browning, Directora de BofA Merrill Lynch Global Research: “estamos observando un mercado cada vez más

optimista, con un gran potencial al alza, aunque también estamos viendo el comienzo de un lento, y estable crecimiento en los mercados de capital y cambios impulsados por la innovación en el ciclo comercial”.

La economía global se está recuperando de la gran crisis que ha sacudido las principales regiones. Los países emergentes siguen con alguna que otra complicación y los países desarrollados están consiguiendo obtener un crecimiento que era reducido durante la época de crisis.

En cuanto a la industria de los videojuegos, estos factores económicos han sido muy determinantes para el desarrollo de la misma. Se considera que el mercado de los videojuegos ha pasado por una etapa de crecimiento muy reducido en época de crisis pero que desde hace pocos años hacia la actualidad, ha conseguido pisar el acelerador y llegar a unos niveles de crecimiento muy positivos.

5.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES

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

Durante los últimos años y gracias a los cambios culturales que se están viviendo debido a las nuevas tecnologías, los jóvenes cada vez tienen más dependencia por los dispositivos tecnológicos como pueden ser los móviles, los ordenadores y las consolas, lo que determina una diferencia considerable entre las culturas de los jóvenes y los mayores. Los jóvenes cada vez necesitan mayores ocios o hobbies que estén relacionados con el entretenimiento tecnológico, ya sean nuevos videojuegos online, como juegos simples de dispositivos Android o iOS. Para justificar estas afirmaciones, solo hay que fijarse en nuestro país: según publica la Asociación Española de Videojuegos en su anuario de 2014, el 40% de la población total española son jugadores de estas plataformas. Es decir, 14 millones de personas se consideran aficionadas a los videojuegos, llegando a gastar una media de 5,7 horas semanales en jugar a los mismos.

Si se separan los 14 millones de personas por plataformas, los ordenadores son la opción favorita, con una cantidad de 8 millones de personas, mientras que en segundo lugar se encuentran las videoconsolas, con un total de 7 millones. Los dispositivos móviles también tienen una gran cuota, llegando casi a los 7 millones, mientras que las tabletas y las consolas de mano obtienen la cantidad de 4 millones de personas.



Desglosando los datos por géneros, las mujeres de nuestro país ya representan el 46% del total de jugadores, siendo mayor que en países como en Reino Unido (44%).

Hablando de los padres, según un estudio realizado por AEVI denominado “Padres y videojuegos hoy”, el 80% por ciento de ellos afirma jugar a videojuegos, y para un 68% el juego en familia es una motivación para jugar a los mismos.

En definitiva, la sociedad, las formas de vida, las creencias y las distintas condiciones culturales y educativas están cambiando, ya que antes los tiempos de ocio se invertían en salir a jugar al parque y en la actualidad, cada vez son más los jóvenes que prefieren quedarse en casa pasándose su videojuego favorito. Por lo tanto, los factores socio-culturales son considerados muy importantes para el desarrollo de la industria de los videojuegos.

5.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Por último se describirán los factores tecnológicos, ya que suponen la principal influencia en la industria de los videojuegos. Guerras y Navas (2007) los definen como “el marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de los factores tecnológicos”.

No sorprendería decir que se está pasando por una época donde la tecnología y la innovación son factores primordiales en muchos negocios, siendo incluso la principal ventaja competitiva de muchas empresas, ya sean por sacar nuevos modelos de producción o por innovar en los productos que se desarrollan. Todo gracias a la evolución tan rápida que tienen las tecnologías en la actualidad, donde en muchos sectores, un producto puede quedar desfasado en menos de un año.

Las videoconsolas han ido evolucionando y teniendo mayor cuota del mercado gracias a las nuevas tecnologías, las cuales permiten que en el periodo de 20 años se note una diferencia notoria entre las videoconsolas iniciales y las actuales en potencia de gráficos, calidad y nuevas innovaciones para jugar. Antiguamente las personas jugaban en máquinas recreativas a juegos sencillos de lucha o de coches. En cambio, en la actualidad existen videojuegos muy complejos y cuya duración puede llegar a ser infinita.

Para justificar que los factores tecnológicos son determinantes en esta industria, solo hay que fijarse en las tendencias que existen en la actualidad. Estas han sido analizadas por la “Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de



Videjuegos y Software de entretenimiento” en su “Libro Blanco del Desarrollo Español de Videjuegos” del año 2015:

- La “realidad virtual”: este concepto consiste en producir una apariencia de realidad que permita al jugador tener la sensación de formar parte del entorno virtual. Hoy en día promete ser una de las fuentes de ingresos más importantes dentro del sector del videojuego. Ya son muchas las marcas que sacarán sus propias gafas de realidad virtual, como son el caso de “HTC”, “Sony”, “Oculus Rift”, entre otras.
- La “gamificación”: se puede decir que es una técnica que hace uso de mecánicas de juegos en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, concentración, esfuerzo y la fidelización. Empresas como BBVA o Bankinter han utilizado estas técnicas para la captación de clientes con un resultado muy positivo. Es importante destacar que esta técnica se puede emplear tanto para clientes como trabajadores y estudiantes. Véanse a continuación varios datos sorprendentes de la encuesta realizada por la asociación antes dicha:
 - El 80% de los estudiantes que utilicen la gamificación serían más productivos tanto en las universidades como en el trabajo.
 - El 75% de las personas son jugadores.
 - El 60% de los encuestados se mostrarían motivados si se vieran clasificados en rankings.
 - El 89% aumentaría su implicación en un curso de e-learning si tuviera asociado un sistema de puntos.
- Los “serious games”: como la palabra indica, se trata de juegos serios que se utilizan con fines distintos al entretenimiento como pueden ser la educación, la defensa, la medicina y la salud, entre otros. Como por ejemplo, las personas que están sacando el carnet y utilizan simuladores de seguridad vial o de conducción.

En definitiva, las tendencias han sido posibles gracias al gran avance que ha tenido la tecnología en estos últimos. Por lo tanto, y como se mencionó al principio de este apartado, los factores tecnológicos son el pilar fundamental para el desarrollo de videojuegos y de ahí su éxito en ventas y crecimiento actuales.



6. ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA INDUSTRIA

Una vez finalizado el análisis del entorno general de la industria de los videojuegos, se pasará a analizar el entorno específico de la industria.

Para la mayoría de las organizaciones existe un conjunto de influencias externas mucho más inmediatas y que, probablemente, son capaces de afectar directamente por sus propias acciones. Se refiere al entorno inmediato o competitivo, y la preocupación en este caso reside en aquellos factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posicionarse más o menos eficazmente ante sus rivales (Johnson y Scholes, 2001).

Para introducir este apartado hay que hacer referencia a una de las personas que revolucionó el pensamiento sobre la estrategia competitiva: Michael E. Porter. Este señor, que ocupa la cátedra Bishop William Lawrence en la Harvard Business School y es autor de diecisiete libros y numerosos artículos². Su trabajo ha sido en los últimos veinte años un referente en el campo de la estrategia competitiva. Este autor fundó el Análisis de las cinco fuerzas (1982), el cual se utilizará más adelante para estudiar el entorno competitivo de la industria de los videojuegos. Como bien indica Porter en una de sus obras:

“La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes. Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, a lo largo de las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos” (Porter, 2009:7).

Volviendo al trabajo en sí, el objetivo de este punto es realizar, en primer lugar, un análisis del entorno competitivo aplicando las cinco fuerzas de Porter para después introducir en el modelo otra fuerza conocida como “complementadores”.

² www.linkedin.com



6.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que tiene una empresa a la hora de estudiar la industria en la que realiza su actividad. Según este autor, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Guerras y Navas, 2007).

Según Johnson y Scholes (2001), este análisis es una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y de entender las fuerzas actuantes. A pesar de que inicialmente se diseñó pensando en las organizaciones comerciales, es útil para la mayoría de las organizaciones.

Los pasos fundamentales en el análisis del sector mediante la aplicación del método de las cinco fuerzas son los siguientes (Porter, 2009):

- Definir la industria relevante:
 - ¿Qué productos concurren en ella? ¿Cuáles forman parte de otra industria distinta?
 - ¿Cuál es el alcance geográfico de la competitividad?
- Identificar a los participantes y dividirlos en grupos, si es necesario:
 - ¿Quiénes son los compradores y los grupos de compradores?
 - ¿Quiénes son los proveedores y grupos de proveedores?
 - ¿Quiénes son los competidores?
 - ¿Cuáles son los productos sustitutivos?
 - ¿Quiénes son los posibles aspirantes?
- Evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fuertes y las débiles, y por qué.
- Determinar la estructura general de la industria, y poner a prueba la coherencia del análisis:
 - ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
 - ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
 - ¿Es el análisis industrial coherente con la rentabilidad a largo plazo?
 - ¿Los elementos más rentables están mejor posicionados en relación a las cinco fuerzas?

- Analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza, tanto las positivas como las negativas.
- Identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, los aspirantes o por la propia compañía.

Es importante mencionar que además de aplicar las cinco fuerzas del modelo de Porter se va a utilizar una fuerza muy importante para la industria de los videojuegos: los “complementadores”. Se considera así de importante debido a que los videojuegos necesitan de otros productos para que se puedan utilizar: las consolas, la televisión, periféricos, etc.

Una vez determinadas las pautas para analizar la industria, se comenzará con el modelo dando paso a la primera fuerza: la rivalidad entre los competidores actuales.

6.1.1. Rivalidad entre los competidores actuales

En la mayoría de los sectores la rivalidad entre las empresas del sector es el principal factor determinante de la situación global de la competencia y de los niveles de rentabilidad. En algunos sectores las empresas compiten agresivamente a veces hasta el extremo de hacer descender los precios por debajo de los costes, y en otros, no existe competencia en precios, sino que ésta se desplaza hacia la publicidad, la innovación y otras variables similares (Grant, 2006). Cuanto mayor sea dicha rivalidad, menor será el atractivo de la industria.

Para poder analizar el grado de rivalidad o intensidad de la industria de los videojuegos se utilizarán algunos de los siguientes factores: concentración, tasa de crecimiento de la industria, diversidad de competidores, diferenciación del producto, exceso de capacidad, barreras de salida y condiciones de los costes.

- **Grado de concentración de la industria:**

A medida que sea mayor el número de competidores establecidos y el equilibrio entre los mismos, la intensidad de la competencia será mayor, es decir, con el grado de concentración se explica cómo se distribuye la cuota de mercado entre los distintos competidores (Navas y Guerras, 2007).

En el caso de la industria de los videojuegos, como bien se analizó en los primeros apartados, en los que se reflejaban los datos globales y regionales, se trata de una industria donde el grado de concentración es muy bajo. Si en nuestro país existen ya alrededor de 400 empresas, es fácil afirmar que en todo el mundo existirá un número mucho mayor, como EEUU, el cual se encuentra en el 2º puesto a nivel de mercado.



Por lo tanto, al existir muy poca concentración de las empresas dedicadas al sector de los videojuegos, la rivalidad entre ellas es muy elevada.

- **Tasa de crecimiento de la industria:**

A medida que el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia se incrementa. Si se toma como referencia el modelo de ciclo de vida de la industria, se puede distinguir entre industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive. A medida que la industria entra en su fase de madurez o declive, la intensidad de la competencia aumenta, ya que las ventas totales se estancan o decrecen y los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener los actuales (Guerras y Navas, 2007).

Si se aplica esta afirmación a la industria de los videojuegos, se puede observar que se trata de una industria que está en fase de crecimiento debido a que, en los últimos años, se caracteriza por ser un sector en plena innovación gracias al gran avance que están teniendo las nuevas tecnologías. Consecuentemente, el desarrollo de los videojuegos y de consolas es cada vez mayor, pasando de métodos tradicionales de entretenimiento como eran las máquinas recreativas, a otros métodos que cambiaron la visión de la industria.

Como ejemplos: hace unos años con el caso de la consola Nintendo Wii con su nuevo modelo de juego donde las personas se tenían que mover para interactuar con el videojuego. En la actualidad, la innovación de la realidad virtual, donde los jugadores se ponen unas gafas para únicamente ver lo que ocurre en el videojuego, como si formara parte del mismo.

En definitiva, y después de utilizar varios ejemplos que han supuesto un antes y un después de la industria, se puede justificar que este sector se encuentra en pleno crecimiento, ya que cada pocos años se produce una transformación del mismo, dando lugar a la modificación de la idea que tienen los jugadores y las empresas de los videojuegos y de las consolas. Esto se traduce en un nivel de intensidad o rivalidad de los competidores mucho menor que en el caso del grado de concentración.

- **Diversidad de competidores:**

La diversidad de competidores ocurre cuando los propios competidores difieren en estrategias, orígenes nacionales, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos, tamaño y formas de competir, provocando que se intensifique la

competencia. Esto se debe a la dificultad para establecer reglas del juego comúnmente aceptadas o predecir el comportamiento de los proveedores (Guerras y Navas, 2007).

En la industria de los videojuegos las empresas se diferencian entre ellas ya que, si observamos en el caso de España, las 400 empresas que existen pueden tener objetivos y formas de competir distintas, además de tener orígenes nacionales diferentes. Por otro lado, muchas de las empresas españolas son, en cuanto a tamaño, muy pequeñas. En cambio, las grandes empresas internacionales, como pueden ser EA Sports o Ubisoft, pueden llegar a compartir objetivos y estrategias, pero difieren si se comparan con las pequeñas empresas españolas antes mencionadas. Es importante destacar que, al existir un mercado internacional tan amplio en cuanto a los videojuegos, muchas de las empresas tienen orígenes totalmente distintos. Solo hay que observar el caso de las videoconsolas, siendo Play Station japonesa y Xbox, americana.

En conclusión, al existir un gran número de empresas en este sector, la diversidad entre las mismas es una realidad. Es cierto que muchas se parecen entre sí, pero existen otras cuantas que solo comparten que desarrollan su actividad en la misma industria. Por lo tanto, en este punto se puede considerar que el grado de rivalidad entre competidores se ve aumentado.

- **Diferenciación del producto:**

A medida que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce, ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados (Guerras y Navas, 2007).

En el sector de los videojuegos se está poniendo de moda realizar videojuegos únicamente para una plataforma, es decir, videojuegos exclusivos de una marca de videoconsolas. Para poner un ejemplo, el juego "Uncharted 4" es exclusivo de la plataforma Play Station 4 y no está disponible en otras consolas. Ocurre lo mismo con la Xbox One con su saga de juegos "Halo". Por lo tanto, puede llegar a existir una diferenciación de los productos, ya que muchos jugadores son amantes de sagas de videojuegos que salen únicamente en una plataforma.

Es importante diferenciar lo anteriormente explicado con la clasificación de los videojuegos según su género: los juegos de terror se parecerán, los juegos de aventuras tendrán similitudes, los "shooters" son iguales en cuanto a jugabilidad, etc. Por lo tanto, en este sentido no existe mucha diferenciación, pero sí es cierto que no existe porque pertenecen a una misma clasificación. Como ejemplos, en los títulos de juegos de

fútbol, los dos más famosos, "FIFA" y "Pro Evolution Soccer", tienen mínimas diferencias ya que se dedican a simular partidos de fútbol. Pero, por otro lado, aunque pertenezcan a la misma clasificación, las propias marcas quieren diferenciarse para que los jugadores comprendan su juego y no otro. Volviendo al ejemplo anterior, "FIFA" ha conseguido ganar terreno al "PES" debido a que se diferencia en la jugabilidad, la cual es más realista, en que tiene más derechos de los equipos, en las ligas (en el "PES" algunos de los equipos de la liga inglesa no tienen su nombre real: el Chelsea se llama London F.C.) y otras diferencias mínimas pero importantes (por ejemplo, "FIFA" gana mayor público porque los jugadores son seguidores del comentarista Manolo Lama).

En definitiva, los videojuegos intentan diferenciarse entre ellos aunque pertenezcan a una misma clasificación. La rivalidad refiriéndose a este punto es menor debido a que los jugadores se suelen fidelizar con los videojuegos diferenciados.

6.1.2. Amenaza de entrada nuevos competidores

Desde un primer punto de vista, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario. La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso (Guerras y Navas, 2007).

Las principales fuentes de las barreras de entrada, las cuales se usarán alguna de ellas para realizar el análisis, son la inversión necesaria, las economías de escala, las ventajas en cuanto a la diferenciación del producto, los costes de cambio, el acceso a los canales de distribución, las barreras legales y administrativas y, por último, las represalias (Grant, 2006).

- **Inversión necesaria:**

La inversión necesaria hace referencia a cuando se requiere necesidad de capital para empezar a competir ya sea para instalaciones productivas, actividades de I+D, cubrir pérdidas iniciales u otras situaciones.

En el caso de la industria de los videojuegos hay que diferenciar entre dos casos diferentes.

En primer lugar, si una nueva empresa quiere competir en este sector con las grandes, debe hacer frente a unos costes iniciales elevados. Las actividades de I+D son

un pilar fundamental para que las nuevas empresas puedan llegar a ser competidoras directas con las grandes organizaciones. Se necesita de gran cantidad de innovación y tecnología para que se produzcan videojuegos con una calidad y contenido que supere a los títulos más conmemorativos de la industria.

Para poner un ejemplo, la empresa “CD Projekt S.A.” es una distribuidora y desarrolladora de videojuegos polaca que ha pasado desapercibida hasta hace unos años. Sería en el año 2008 cuando empezaría a dar sus primeras pinceladas en la industria gracias a su videojuego “The Witcher”, el cual está basado en los libros de Andrzej Sapkowski, pero no llegaría a una cuota de mercado igual o mejor que las grandes marcas. Pero en el año 2015, gracias a su tercera entrega de la saga, es cuando daría su gran paso: la desarrolladora se proclama como la mejor del año 2015 y su videojuego ganador al premio de mejor videojuego del año. En la actualidad, es una de las grandes marcas que compiten a escala mundial y todo gracias al gran esfuerzo e inversión que tuvo que realizar para conseguir un videojuego con una calidad y un argumento que se considera de lo mejor que ha ocurrido en la industria de los videojuegos en mucho tiempo.

En resumen, esta empresa necesitó mucho capital en cuanto a I+D e innovación para poder llegar a competir y sobrepasar a las grandes marcas (Ubisoft, Electronic Arts, Bethesda, etc.). Por lo tanto, desde este primer punto de vista, se necesita una inversión inicial elevada.

En segundo lugar, existen muchas desarrolladoras de videojuegos que no necesitan grandes inversiones para competir con las mejores marcas.

Muchos videojuegos son realizados desde una casa, por una o varias personas, únicamente con sus ordenadores y con altos conocimientos de programación. En la actualidad, existe un nuevo concepto de videojuego denominado “indie” que consiste en videojuegos independientes a muy bajo precio cuya realización no ha supuesto unos costes altos. El problema que presentan estos videojuegos es que muchos de ellos pasan al anonimato debido a que necesitan ser muy excelentes para destacar entre la comunidad de los jugadores.

Como ejemplo a este punto, “Moon Studios”, una desarrolladora de videojuegos cuyos miembros del equipo de desarrollo son de todo el mundo, es decir, no tienen ni siquiera sede, realizó en el año 2015 el juego “Ori and the Blind Forest”. Teniendo unas críticas más que positivas gracias al estilo de arte, historia, secuencias de acción y

sobretudo, diseño ambiental, el juego consiguió ser rentable para la empresa en unas pocas semanas después de su lanzamiento.

Como conclusión se considera que para poder entrar en esta industria es necesario realizar una gran inversión inicial aunque, también es cierto, que gracias a los nuevos juegos “indies” es posible conseguir una gran cifra de mercado a unos costes bajos e incluso nulos pero, por otro lado, con una dificultad de llegar al público mucho más elevada.

- **Diferenciación del producto:**

La diferenciación del producto ocurre cuando las empresas establecidas tienen patentes, identificación de marca, prestigio o una cartera de clientes establecida provocando que las nuevas empresas tengan que realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes existentes (Guerras y Navas, 2006).

El sector de los videojuegos es un sector en el que el objetivo principal de las marcas es diferenciar sus productos. Muchas marcas tienen un gran prestigio y una cartera de clientes muy elevada. Activision, Nintendo, Electronic Arts, Ubisoft y Bethesda entre otras, son las marcas más famosas y con mayor prestigio en la actualidad. Cada empresa realiza estrategias de diferenciación para conseguir que sus videojuegos sean distintos a los de sus competidores: Nintendo con su “Super Mario”, Electronic Arts con su exclusivo “FIFA”, Ubisoft con títulos cada vez más interactivos o con sagas con más de 5 videojuegos como “Assassins Creed” y Bethesda con “Fall Out” o “The Elder Scrolls”, caracterizados por ser únicos en su modo de juego. Esto supone que las nuevas empresas que quieren entrar en este sector tengan grandes problemas. Para solucionar estos problemas existen dos alternativas:

- Realizar grandes inversiones en I+D, publicidad y promoción para acceder al mercado de manera más rápida.
- Realizar videojuegos con costes muy bajos pero con problemas de acceso en la industria debido a la nula inversión en publicidad.

Como se puede observar, o se realiza una inversión muy elevada y se compete con las grandes con la incertidumbre y el riesgo de que a los clientes les guste, o no se compete con las grandes y se realizan juegos simples con probabilidades de destacar muy bajas.

En conclusión, el atractivo de la industria se ve reducido en cuanto a la diferenciación del producto aunque exista la alternativa de realizar juegos a costes bajos.

- **Costes de cambio:**

Los costes de cambio son aquellos costes que tienen que hacer frente los clientes cuando deciden sustituir el consumo de productos actual por otros productos nuevos o distintos. Estos costes si son elevados, las nuevas empresas tendrán que ofrecer una gran reducción de precios o una mejora notable en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.

Los videojuegos suponen unos costes de cambio elevados. Cada consola cuenta con títulos exclusivos, lo cual determina si una persona decide comprar un videojuego u otro. Esto provoca que las personas hagan frente a muchos costes ya que deben comprar distintas consolas para acceder a determinados videojuegos.

Como ejemplos: Si una persona es fan de las consolas de Nintendo, únicamente podrá jugar a sus juegos, ya que no soporta los juegos de otras consolas, por lo tanto, si luego quiere acceder a otros videojuegos, necesitará comprarse otra consola, lo cual suponen unos costes demasiado elevados. Por otro lado, si otra persona está interesada en el mundo de "The Legend of Zelda" o tiene mucho interés por "Super Mario Bros", no puede jugar con su Xbox o Play Station, debe comprar la Wii U o la Nintendo DS3, entre otras.

Si existen ya muchos costes de cambio entre las empresas existentes, en el caso de que entren nuevas empresas deberán afrontar dichos costes mediante la reducción de sus precios o con una diferenciación de calidad muy superior a las empresas ya establecidas. Si la empresa decide realizar el videojuego para una única plataforma, en primer lugar tendrá que competir con los videojuegos de la misma plataforma y en segundo lugar, la empresa necesita generar un interés muy elevado en los clientes para que estos decidan comprar otra videoconsola para jugar únicamente a ese juego. Si en definitiva están interesados en este videojuego, tienen que hacer frente a unos costes de cambio excesivos. Si la empresa decide realizar el videojuego para todas las plataformas debe realizar una gran diferenciación del mismo o reducir su precio debido a que, si existen videojuegos de marcas ya existentes que se parecen al nuevo, los clientes preferirán comprar títulos de su marca antes que de una nueva marca desconocida. En el caso de que decida comprar el nuevo videojuego, el cliente tiene que realizar unos



costes de cambio elevados debido a que tiene que dejar una saga de videojuegos de otra marca para comprar este.

Para explicar lo anterior se utilizará el siguiente ejemplo: la saga de videojuegos "Call of Duty" es una saga en la que cada año se publica una nueva entrega. Si una persona es fanática de esta saga, no va a cambiarse a otra de manera tan sencilla ya que, dejaría de comprar cada año este videojuego, renunciando también a completar la saga.

En resumen, los jugadores suelen fidelizarse con una marca y les cuesta decidirse por otra marca nueva, si se deciden dejarán atrás sagas de videojuegos incompletas habiéndose gastado mucho dinero para que, al final, no se completen. Si el nuevo videojuego no es más barato o tiene una puntuación de expertos de un 9 o 10, los jugadores no prestarán interés. Por lo tanto, los jugadores a la hora de cambiar de videojuego deben de realizar unos costes de cambio elevados.

6.1.3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. En una primera aproximación, estos productos procederían de la variedad existente en la propia industria. Sin embargo, una aproximación más completa debe contemplar como productos sustitutivos todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan (Guerras y Navas, 2007).

El impacto estratégico de los productos sustitutivos necesita una cuidadosa consideración. La existencia de los productos sustitutivos puede fijar un techo para los precios de los productos de la empresa, realizar incursiones en el mercado y así reducir su atractivo (Scholes y Johnson, 2001).

Los principales productos sustitutivos de los videojuegos son la televisión, el ordenador, los libros, el cine, los deportes y móviles, entre otros.

Las necesidades que satisfacen estos productos suelen ser las mismas: entretenimiento, hobbies, pasar un buen rato, etc.

Una vez determinados los productos sustitutivos y las necesidades que satisfacen es preciso realizar un análisis del impacto que tienen dichos productos con respecto a los videojuegos:



- Los productos sustitutivos son más baratos que los videojuegos, lo que provoca que los jugadores puedan entretenerse con otras actividades sin realizar altos gastos: ver programas en la televisión tienen costes nulos.
- Al satisfacer las mismas necesidades, la gente quizá prefiera otras formas de entretenimiento más afines con sus intereses y sin necesidad de gastar dinero: una persona a la que le guste la lectura y los videojuegos a la hora de elegir, se verá mayor influenciada por leer un libro que por jugar a un videojuego debido a que es más barato.
- No es fácil que los jugadores abandonen el mundo de los videojuegos debido a la gran influencia que supone sobre ellos: los jugadores suelen tener un sentimiento de fanatismo con ciertas sagas.
- Los videojuegos tienen un uso indefinido mientras que los productos sustitutivos pueden tener un uso temporal: El hecho de ir al cine supone un tiempo de 2 o 3 horas, depende de lo que dure la película. Un videojuego se puede jugar las veces que se quiera.

6.1.4. Poder negociador de los clientes y proveedores

Se puede definir como la capacidad que tienen los clientes y los proveedores de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, devoluciones, reclamaciones, etc., que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad. Por tanto, a medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye (Guerras y Navas, 2007).

Para examinar la influencia que supone el poder de los clientes y de los proveedores, se realizará un análisis conjunto de los dos gracias a que los factores que explican el poder negociador de los clientes y proveedores son similares.

Antes de realizar el análisis es importante resaltar que en la industria de los videojuegos las grandes empresas suelen ser sus propias proveedoras. Muchas marcas desarrolladoras realizan todo el ciclo de producción del videojuego: desde el proyecto hasta el servicio de post-venta. Aun así, muchas otras empresas compran los videojuegos o el desarrollo de los mismos a terceras empresas. Por lo tanto, el análisis tomará la dirección refiriéndose más a este segundo grupo de empresas.

En la Tabla 6.1. se exponen los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores y de los clientes según Guerras y Navas (2007).

Tabla 6.1.

Factores que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes

PROVEEDORES	CLIENTES
Productos diferenciados	Productos no diferenciados
Altos costes de cambio	Bajos costes de cambio
No existen productos sustitutivos	Existen productos sustitutivos
Producto importante para el cliente	Producto poco importante para el cliente
Compra de pequeños volúmenes	Compra en grandes volúmenes
Proveedores concentrados	Clientes concentrados
El proveedor tiene información total	El comprador tiene información total
Producto no almacenable	Producto almacenable
Amenaza real integración hacia delante	Amenaza real integración hacia atrás

De los 9 factores expuestos en la tabla se utilizarán varios de ellos para analizar la influencia que tienen los clientes y proveedores en la industria de los videojuegos.

- Los productos de la industria de los videojuegos son diferenciados para los clientes.
- Los proveedores ofrecen un producto diferenciado o único para las empresas: cada desarrolladora de videojuegos suele tener habilidades y métodos de producción de estos distintos. Ya sea por gráficos, historia, etc.
- Existen productos sustitutivos.
- El producto es importante para el cliente: las desarrolladoras de los videojuegos son determinantes a la hora de establecer la calidad del producto o servicio. Muchas de estas empresas compran los derechos de nuevas sagas para que sean exclusivas de su marca.
- Al ser productos diferenciados, los costes de cambio que tiene que asumir los clientes suelen ser altos: los proveedores ofrecen unos recursos únicos perjudicando al cliente a la hora de cambiar de proveedor. Las estrategias, desarrollos y métodos de producción que ofrecen los proveedores y a los que se han acostumbrado los clientes son difíciles de cambiar por otros.

- Existe amenaza de integración hacia delante y hacia atrás: como se expuso anteriormente, muchos proveedores son los vendedores de los videojuegos. El ejemplo más claro es Nintendo: produce sus videojuegos y los vende.

En resumen, la industria de los videojuegos consta de un poder de negociación por parte del cliente bajo siendo el proveedor el que tiene mayor influencia.

6.1.5. Los complementadores

El modelo de Porter identifica a los proveedores de bienes y servicios sustitutivos como una de las fuerzas de la competencia que reduce el beneficio disponible para las empresas de un sector. Sin embargo, la teoría económica identifica dos tipos de relaciones entre productos diferentes: sustitución y complementariedad. Mientras que los sustitutivos reducen el valor de un producto, los complementarios lo incrementan (Grant, 2006).

Dado que ya se sabe cómo aplicar el modelo de Porter, la manera más sencilla de tener en cuenta el papel de los productos complementarios es añadiendo una sexta fuerza al modelo.

En el caso de la industria de los videojuegos, los productos complementarios juegan un papel fundamental. Los distintos desarrolladores de juegos, fabricantes de videoconsolas y demás desarrolladores de hardware y software, necesitan de otros productos para que el suyo se pueda llevar a cabo. Los desarrolladores necesitan a los fabricantes para que en sus consolas se puedan reproducir los videojuegos. Las videoconsolas necesitan de mandos y de televisiones para que se puedan manejar y para tener una imagen de los mismos.

Esta industria, por lo tanto, se caracteriza por tener una alta cantidad de estos productos. De hecho, las empresas se complementan de tal manera que en ocasiones realizan acuerdos entre ellas para tener exclusividad. El ejemplo más destacado y de actualidad: la plataforma online de venta de videojuegos "Steam" se unió con una de las gigantes del mundo "Smartphone" en 2015 para realizar un producto denominado "HTC Vive" que consiste en unas gafas de realidad virtual realizadas con el objetivo de hacer frente a competidores como la marca "Oculus Rift".

7. ANALISIS INTERNO: CASO PARTICULAR EMPRESA “RIOT GAMES”

Hasta este punto del proyecto se ha analizado el contexto que tienen las empresas en la industria de los videojuegos. A continuación se expondrá una breve definición de la empresa elegida y su posición en este mercado. Una vez conocida la empresa, se realizará una identificación de los recursos y capacidades aplicando el análisis de la Cadena de Valor y, por último, se valorarán dichos recursos y capacidades gracias a la valoración de los criterios que determinan la obtención de la ventaja competitiva y los criterios para el mantenimiento de la misma.

7.1. LA EMPRESA “RIOT GAMES”

La empresa “Riot Games” se creó en el año 2006 en Santa Mónica, California (EEUU) por los cofundadores Brandon “Ryze” Beck y Marc “Tryndamere” Merrill con el objetivo de ser un estudio de desarrollo de juegos centrado en el jugador. La compañía hizo su debut con el lanzamiento del videojuego “League of Legends” en octubre de 2009. Un videojuego de tipo *free-to-play* (gratuito) que cuenta en la actualidad con más de 70 millones de jugadores registrados (Murlá, 2015).

La clave del éxito de esta empresa ha sido gracias al título antes nombrado, el cual es sencillo para jugadores amateurs pero complejo para la competición. Se trata de un juego de estrategia que ha conseguido llegar a considerarse uno de los principales videojuegos de los e-sports (deportes electrónicos). Sería en el año 2012 cuando la empresa anunció el Campeonato Mundial de la Temporada 2 con unos premios de más de 2.000.000 de dólares. En el año 2014 alrededor de 205 millones de personas vieron o jugaron a los e-sports. En el caso del League of Legends con su mundial, la cifra llegó a los 27 millones de espectadores, superando incluso a las finales de la NBA (15.5 millones).

En la Figura 7.1. obtenida del artículo “Los e-sports superan a la NBA” de Montero (2015) se muestra la audiencia de los principales acontecimientos de los deportes más importantes del 2014.



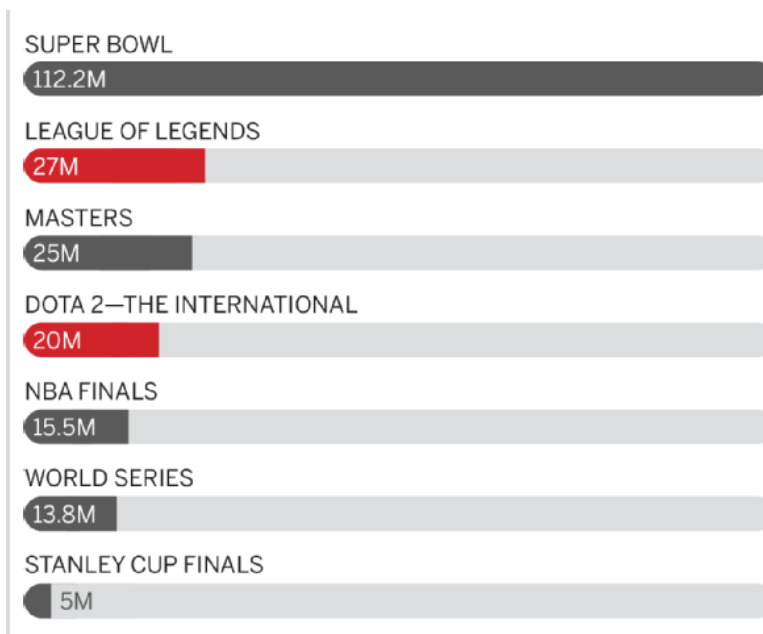


Figura 7.1. “Audiencia año 2014 de los principales acontecimientos del deporte mundial”. FUENTE: Periódico MARCA.

Según un ranking realizado por “Newzoo”, en el mes de abril de este año 2016, sigue considerándose el mejor videojuego de PC.

En cuanto a los ingresos de la empresa, según un estudio realizado por “Superdata”, la compañía ha llegado a alcanzar en el año 2014 la cifra de los mil millones de dólares (Castaño, 2014), un 12% del valor que se genera en todo el mercado, catapultando a esta compañía al primer puesto. En el año 2015 ha llegado a la cifra de los 1.600 millones de dólares.

Las principales fuentes de ingresos de la compañía son las siguientes:

- Retransmisiones online: suponen el 23% de los ingresos.
- Productos de marca: siendo el que menos ingresos obtiene, un 1%.
- Eventos deportivos: obtiene el 1% igual que en el caso anterior.
- Tienda online de micropagos: se trata de la tienda online que tiene el videojuego donde se pueden comprar aspectos para los distintos campeones así como mejoras de experiencia y demás productos. La moneda se denomina Riot Points. El valor de esta moneda comparándola con el euro es de 20 euros 1530 RP. Es la mayor fuente de ingresos de la compañía, llegando al 75% del total.

En definitiva, se trata de uno de los grandes titanes del sector con la peculiaridad de que es una empresa que obtiene grandes beneficios con su único título, League of Legends.

7.2. CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas de una organización, y las relaciona con el análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. En un primer lugar, se utilizó para darle el valor añadido de los distintos procedimientos de los procesos de manufacturación, con el fin de determinar dónde se podían lograr mejorar en costes, mejorar la creación de valor, o ambas cosas. Estos dos pasos básicos para identificar las actividades independientes y determinar el valor añadido de cada una de ellas, estaban vinculados al análisis de la ventaja competitiva de la organización de Michael Porter.

Una de las claves del análisis es el reconocimiento de que las organizaciones son mucho más que un conjunto aleatorio de máquinas, dinero y personas. Estos recursos no tienen valor a no ser que se apliquen a actividades y se organicen en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican sean valorados por el consumidor. Es decir, la ventaja competitiva de las organizaciones se constituye gracias a las competencias para realizar determinadas actividades y la capacidad de gestionar los vínculos entre ellas. Porter afirmaba que la comprensión de la capacidad estratégica debe partir de la identificación de estas actividades valiosas independientes (Jonhson y Scholes, 2001).

En la Figura 7.2. se presenta el esquema que resume dicho análisis.



Figura 7.2. "Cadena de valor". FUENTE: Grant, 2006.

En este proyecto se procederá a realizar el análisis de la cadena de valor en la empresa "Riot Games". Los datos han sido obtenidos de la tesis de pregrado "Análisis

cualitativo y cuantitativo de la empresa Riot Games” (Murlá, 2015). En primer lugar se analizarán las distintas actividades primarias y posteriormente, las actividades de apoyo.

7.2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos como se expuso en el gráfico 7.2. Antes de comenzar con las actividades es importante destacar que la empresa “Riot Games” solo comercializa con su videojuego League of Legends, por lo tanto, se trata de una empresa del sector servicios y no realiza ningún producto. Los productos que tiene, como el merchandising (peluches, camisetas, figuras etc.) los realizan otras empresas contratadas por la misma.

- **Logística interna**

La primera actividad es la logística interna la cual trata las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios. Incluye la gestión de materiales, el control de almacenes, el transporte, etc. (Johnson y Scholes, 2001).

En el caso de “Riot Games” la logística interna se caracteriza por la realización previa de prototipos para nuevos contenidos del videojuego de la empresa. Al no tratarse de una empresa de fabricación de productos, la logística interna se encarga más de la búsqueda de ideas, del desarrollo de prototipos para nuevos campeones, aspectos, innovación etc. Como ejemplo: la empresa está dividida por distintos departamentos dependiendo de los campeones del videojuego.

Por otro lado, se encarga del desarrollo de muchas competiciones, por lo que tiene que encargar a terceros los materiales necesarios para poder realizar estos eventos:

En el caso de la competición regular, necesita un escenario dependiendo de la región: la europea se desarrolla en Berlín, la estadounidense en Los Ángeles, etc.

En el caso del Mundial y de otros eventos, necesita mucho más material para poder satisfacer las necesidades de las personas que acudan a los mismos.

- **Operaciones:**

La segunda actividad es las operaciones, las cuales transforman las diversas materias primas en el producto o servicio final: ensamblaje, empaquetado, verificación, etc. (Johnson y Scholes, 2001).

Las operaciones en “Riot Games” son el proceso de desarrollo de las ideas propuestas con el objetivo de realizar nuevo contenido que innove su videojuego, como



por ejemplo: la puesta en práctica de los prototipos de nuevos aspectos para campeones, el propio desarrollo de nuevos campeones, nuevos mapas, modos de juego, etc.

Por otro lado, en el caso de los eventos o competiciones, las operaciones se relacionarían con el montaje de los distintos escenarios, la realización de pruebas para las transmisiones, la preparación de análisis de los comentaristas, etc. En definitiva, todo lo relacionado con la puesta en marcha de los distintos factores que determinen el desarrollo del evento o de la competición. Por ejemplo: En los mundiales, que se realizaron el pasado año en Europa, necesitaron ampliar su plantilla y contratar más empresas para poder montar los grandes escenarios en las distintas ciudades europeas (cada fase de la competición se realizaba en una ciudad europea distinta).

- **Logística externa:**

La tercera actividad es la logística externa que recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles estaría constituida por los almacenes, el tratamiento de los materiales, el transporte, etc. En el caso de los servicios, puede estar más relacionada con acuerdos para atraer a los consumidores a los servicios si tienen lugar en un sitio determinado (Johnson y Scholes, 2001).

"Riot Games" al tratarse de una empresa que ofrece servicios, se caracteriza más por atraer a los consumidores que almacenar o distribuir productos. En el caso del videojuego, los contenidos que ofrece se exponen en la tienda online que tienen y se compran con su moneda única, como se comentó al principio del punto 7. Como ejemplos: los nuevos aspectos de campeones se tienen que comprar con dinero real y los campeones con puntos de influencia que se van obteniendo según se vayan jugando.

Por otro lado, en lo relacionado con los eventos, al realizarse en sitios determinados, la empresa realiza acuerdos para atraer a los consumidores.

- **Marketing y ventas:**

La cuarta actividad es el marketing y las ventas, las cuales proporcionan los medios por los que los consumidores o usuarios conocen el producto o servicio y pueden adquirirlo. En estas actividades se incluiría la administración de ventas, la publicidad, la venta, etc.

).

El principal punto de partida es el videojuego, promocionar su exclusividad, intentar que los usuarios se metan en las historias de cada uno de los personajes, que se hagan fanáticos del mismo. Al tratarse de un videojuego *free-to-play*, las ventas que



consigue la empresa son gracias a la realización de un contenido de calidad, que guste a la gente y sobretodo muy variado. El acceso al mismo se realiza de forma rápida (la empresa tiene métodos de pago instantáneos: PayPal, tarjeta de crédito, etc.). Como se comentó al principio del punto 7, la empresa obtiene la mayoría de los ingresos de la tienda online del videojuego, por lo tanto, los consumidores se sienten atraídos y les gusta el contenido ofrecido en la tienda, el cual es de calidad y de acceso instantáneo.

Los medios para acceder a las competiciones o eventos son de fácil acceso para los consumidores: por una parte, las personas que quieren competir solo tienen que jugar para subir en la clasificación y acceder a estos eventos. Por otra, las personas que les gusta ver estas competiciones, solo tienen que comprar las entradas por internet. En muchos eventos, además de ofrecer las entradas por internet, también se realizan bonos en los que entran la entrada, el hotel y el viaje.

- **Servicios post-venta:**

La última actividad es la de los servicios de post-venta, la cual está relacionada con todas aquellas actividades que realzan o conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, la reparación, la formación o los recambios (Johnson y Scholes, 2001).

La empresa realiza las tareas de servicio post-venta mediante su página web de soporte. Esta página sirve para reclamar cualquier problema que se haya obtenido con respecto al videojuego así como a errores en las compras o transacciones incorrectas de los consumidores.

7.2.2. Actividades de apoyo

Todas las actividades primarias están vinculadas a actividades de apoyo. Esas actividades ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias.

Las actividades de apoyo se pueden dividir en 4 grupos:

- **Compras o provisionamiento:**

La primera actividad de apoyo se refiere a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias (Johnson y Scholes, 2001).

"Riot Games" realiza contratos con otras empresas para abastecerse de los recursos necesarios que se utilizan para desarrollar la actividad principal de la empresa. Por un lado, en cuanto al videojuego, los recursos o factores que necesita para obtener una gran eficiencia son la compra de ordenadores de última generación y otros materiales necesarios mediante contratos con distintas marcas, por ejemplo: Asus,



Nvidia etc. En ocasiones contratan a trabajadores *freelance* para que realicen trabajos de mantenimiento de servidores, de desarrollo de nuevos campeones y otras tareas fundamentales para aumentar la calidad del videojuego.

Por otro lado, en cuanto a la realización de eventos o competiciones, la empresa se apoya en marcas para patrocinar dichos acontecimientos además de contratos con las administraciones públicas de cada región para poder desarrollar las competiciones de manera efectiva y satisfactoria.

- **Desarrollo de la tecnología:**

La tecnología es fundamental para la capacidad innovadora de la empresa. Las principales actividades de una organización tienen una tecnología, incluso si se trata sencillamente del conocimiento para llevarlas a cabo (Know-how). Estas tecnologías pueden estar relacionadas tanto con el producto (diseño) como con el proceso (desarrollo) o bien con un recurso en concreto (mejora de un factor clave para el producto o servicio) (Johnson y Scholes, 2001).

Una de las razones por las que “Riot Games” con su videojuego se encuentra en el Top 1 de videojuegos en la plataforma PC es por este punto. La tecnología que utiliza la empresa es fundamental para la innovación: constantemente están cambiando aspectos del videojuego, formatos de competición, modificaciones de equipo, de servidores etc. Para poder desarrollar todas estas actividades, la empresa cuenta con una tecnología única, innovadora y de última generación. Como ejemplo: el videojuego se actualiza cada 15 días con modificaciones en los campeones, con nuevos aspectos para los mismos, mejora de gráficos, etc. Por otro lado, en las competiciones, constantemente se cambia el formato de las mismas, actualmente se ha pasado de una única partida por cada enfrentamiento a dos, lo cual hace que la competición sea más reñida y de mayor gusto para el espectador.

- **Gestión de recursos humanos:**

Una de las actividades que mayor importancia tiene es la de la gestión de los recursos humanos ya que trasciende a todas las actividades primarias. Está relacionada con actividades de contratación, gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización. Esto provoca que la organización sea por una parte más rígida o innovadora.

La revista “Fortune” nombró en 2015 a “Riot Games” la 13ª mejor empresa para trabajar en ella. Las razones por las que esta empresa es clave en este ámbito, obtenidas



de su página web principal Riot Games.com “Working at Riot” (2015), se exponen a continuación:

- El salario es muy competitivo.
- Planes de seguro de visión y dental con chequeos regulares.
- Elección entre 4 tipos de seguros médicos.
- Cobertura de beneficios para el trabajador y su pareja.
- Seguro de discapacidad a corto y largo plazo.

Estas razones son las más básicas. Por otro lado también cuentan con otros beneficios:

- Horarios flexibles.
- Salas de ordenadores y arcade.
- Fondos de 300 dólares para gastar en videojuegos.
- La educación y formación continua en el trabajo gracias a “Riot Games”.
- Ropa y artículos de la empresa.
- Visitas semanales de masajistas.
- Los mejores ordenadores y periféricos gratuitos.
- Sugerencias para nuevos contenidos.

La política de la empresa defiende la igualdad entre trabajadores y para los solicitantes de nuevo empleo. Se trata de una organización con gran diversidad, no se discriminan a los trabajadores por ser de distintas etnias.

Por otro lado, los “Rioters” (trabajadores de la empresa) suelen ser personas cualificadas, con entusiasmo y dedicación. La empresa fomenta la idea de que todos los trabajadores deben sentirse a gusto y motivados en su trabajo, y si no, intentará realizar las actividades necesarias para que se consigan estos objetivos.

- **Infraestructura de la empresa:**

La planificación, las finanzas, el control de la calidad, etc. son decisivos para los resultados que obtenga una organización a la hora de realizar sus actividades primarias. La infraestructura también viene dada por las estructuras y rutinas de la organización que constituyen su cultura. De nuevo, esto define el nivel de rigidez o innovación de una organización (Johnson y Scholes, 2001).

“Riot Games” se caracteriza por ser una empresa en la que se realizan altos controles de calidad. Como ejemplo: en el videojuego, los propios jugadores pueden



acceder a un servidor privado para probar los nuevos contenidos y dar el visto bueno para que se publiquen finalmente en todos los servidores.

Por otro lado, como se comentó en el apartado anterior, la empresa cuenta con una fuerte cultura organizativa, ya que considera que la manera de trabajar en esta organización es exclusiva e innovadora.

7.3. OBTENCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

7.3.1. Escasez

Un recurso es escaso en el momento en que no está a disposición de los demás competidores. Si uno de estos recursos o capacidades es importante o imprescindible para desarrollar una actividad en la empresa pero es accesible a todas las empresas de la industria, deja de ser un elemento diferencial que otorgue ventaja competitiva y pasa a ser una condición necesaria para competir (Navas y Guerras, 2007).

La empresa “Riot Games” en el año 2009 creó “League of Legends”, este videojuego fue innovador para la época. Era un videojuego con una forma de jugar que nunca había existido anteriormente, con una jugabilidad única y con lo más importante, era gratuito.

En la actualidad, existen muchos competidores de esta marca, “Blizzard”, “Hi-Studios”, “Dota”, etc. Todas estas tienen videojuegos muy similares al League of Legends. Aun así “Riot Games” cuenta con una tecnología y desarrollo de contenidos que ninguna otra empresa tiene. La constante actualización del juego, los métodos y estrategias que utiliza para mejorar la calidad de su videojuego le proporciona una ventaja competitiva. Por otro lado, en cuanto a sus competiciones tiene un sistema o formato de competición único, ningún competidor tiene ni la cantidad de espectadores ni la calidad de transmisión que tiene la empresa “Riot Games”.

Por lo tanto, la empresa “Riot Games” sigue contando con un recurso escaso, el videojuego que fundó. Lleva muchos años disponible, pero ningún otro competidor ha llegado a superar ni por usuarios que juegan al videojuego, ni por espectadores que ven sus competiciones.

7.3.2. Relevancia

Un recurso o capacidad tiene relevancia cuando se hace referencia a su utilidad para competir en una determinada industria, es decir, que esté relacionado con factores clave de éxito de la industria. Como ejemplo: tener una gran capacidad de investigación

y desarrollo puede ser muy valioso en sectores tecnológicos, mientras que resultaría irrelevante en industria donde la tecnología no es la clave para competir (Guerras y Navas, 2007).

En el punto anterior se comentó que la empresa tiene recursos escasos. Esos recursos son escasos y relevantes para la empresa. La gran importancia de los mismos para el desarrollo de la actividad principal de la empresa proporciona una ventaja competitiva.

“League of Legends” es ese recurso escaso y relevante. Las razones por la que es escaso ya se expusieron antes. Por otro lado, la empresa “Riot Games” solo tiene un videojuego, por lo que toda su actividad empresarial depende de cómo se esté desarrollando el videojuego. Si el videojuego obtiene buenos resultados, la empresa tendrá buenos resultados y, por el contrario, si la gente deja de jugar al videojuego o deja de ver sus competiciones, la empresa contará con malos resultados. Esto proporciona una gran relevancia al título ya que todo lo que se realice en la empresa está relacionado con el mismo.

7.4. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Un recurso o capacidad no depende únicamente de sus aptitudes para conseguir la ventaja competitiva sino también del tiempo durante el que se mantiene dicha ventaja. Esto dependerá de los factores que se expondrán a continuación. Estos criterios evalúan las posibilidades que los competidores tienen para hacerse con los recursos o capacidades de la empresa que los posea (Guerras y Navas, 2007).

7.4.1. Durabilidad

Un recurso o capacidad tiene durabilidad cuando no pierde el potencial que le permite tener la ventaja competitiva con el paso del tiempo, es decir, mantiene o gana utilidad. Esta característica afecta principalmente a los intangibles ya que, por un lado, los tangibles tienden a depreciarse mientras que los intangibles suelen ganar valor con su uso.

Hay que tener en cuenta que los intangibles, al estar basados en información y conocimiento, presentan dos características que aumentan su durabilidad (Guerras y Navas, 2007):

- Son susceptibles de uso simultáneo para distintas funciones, sin perder la utilidad en ninguna de ellas.



- Tienen una aplicabilidad ilimitada en su uso, de tal forma que pueden ser utilizadas indefinidamente cuantas veces se quiera en distintos procesos o productos.

El recurso o capacidad principal de la empresa elegida que le da esa ventaja competitiva es, como se comentó en el anterior punto, todo lo relacionado con el videojuego. El mismo se creó en el año 2009. En la actualidad, sigue teniendo un gran número de usuarios y de espectadores. Por otro lado, muchos analistas comentan que al videojuego no le quedan muchos años de vida debido a que se está acercando al ciclo de declive. En cambio, otros analistas afirman que este videojuego todavía va a ser uno de los más importantes o el más durante muchos años.

En definitiva, los procesos que se utilizan para mejorar el videojuego y la calidad del propio videojuego permiten que su durabilidad sea ilimitada. Gracias a sus competiciones y cambios constantes en el videojuego ha conseguido seguir manteniéndose e incluso aumentando su cuota de mercado.

7.4.2. Transferibilidad

La transferibilidad tiene que ver principalmente con la existencia o no de mercado para que pueda producirse la transferencia de activos entre organizaciones. En el caso de que exista mercado, los recursos pueden moverse entre empresas a través de procesos de compraventa. En el caso de que no exista o son de difícil transferencia, aquellas empresas que posean estos activos pueden mantener su ventaja competitiva en el tiempo.

Los recursos tangibles son fácilmente transferibles entre empresa.

Sin embargo, los intangibles presentan importantes problemas de transferibilidad por los siguientes factores (Guerras y Navas, 2007):

- Su propia naturaleza intangible: es difícil realizar una valoración de los mismos y de su venta.
- Son activos específicos: muchos de estos recursos pueden ser de menor valorar en el caso de que se transfiera a otra empresa.

Al tratarse de un videojuego que revolucionó la historia de esta industria, la empresa "Riot Games" cuenta con unos intangibles que son prácticamente imposibles de transferir. Sus métodos de desarrollo de contenidos, su forma de trabajar, la jugabilidad del videojuego y otros términos importantes producen que, por ejemplo, si

un trabajador cualificado se va a otra empresa competidora, los recursos que se tenía tendrán mucho menor valor que en “Riot Games”.

Por otro lado, muchas competiciones de los deportes electrónicos están en pleno auge: los shooters como el “Call of Duty” y “Counter Strike” cuentan con un sistema de transmisión parecido al de “Riot Games”. Por lo tanto, muchas de las capacidades o recursos que aplica la empresa para realizar sus transmisiones pueden llegar a transferirse a otras empresas competidoras.

7.4.3. Imitabilidad

Este factor hace referencia a la facilidad que tengan los competidores para copiar los recursos y capacidades que posea la empresa de referencia, desarrollando internamente otros iguales o similares que tengan los mismos efectos. A medida que una empresa cuente con recursos inimitables o insustituibles podrá mantener su ventaja competitiva en el tiempo.

La mejor protección de una empresa frente a la posible imitación de sus recursos y capacidades es el desconocimiento de las empresas competidoras acerca del pilar en el que se asienta esa ventaja, lo que recibe el nombre de ambigüedad causal.

Al igual que ocurre con criterios anteriores, cuanto más compleja sea una de las capacidades, más difícil es de imitar. Ello se debe a la mayor ambigüedad causal existente así como a la necesidad de imitar un conjunto de recursos y la forma en que se interrelacionan (Guerras y Navas, 2007).

En la actualidad existen muchas empresas que tienen videojuegos muy similares al de “Riot Games”: “Blizzard” con “Heroes of Storm”, “Hi-Studios” con “Smite”, etc. Al existir estos competidores se puede considerar que algunos recursos o capacidades han sido imitados. Es cierto que se tratan de videojuegos muy similares, pero eso no significa que la empresa no tenga unos recursos y capacidades inimitables. En el punto anterior se comentó que la empresa ha conseguido su ventaja competitiva gracias a sus recursos y capacidades intangibles. Dichos intangibles son muy difíciles de imitar ya que son muy complejos. Incluso si se imitaran por otra empresa puede ocurrir que no se consigan los mismos resultados que ha obtenido la empresa “Riot Games”.

7.4.4. Sustituibilidad

En el caso de que las empresas competidoras no puedan adquirir en el mercado los recursos y capacidades valiosos poseídos por otra empresa y tampoco puedan

imitarlos, disponen de otra opción para atacar esa ventaja competitiva: buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares.

Si no existen alternativas que sustituyan los recursos y capacidades de la empresa, estos tendrán un mayor valor para la misma que los posee, ya que los competidores tendrán mayores dificultades para conseguir los recursos y capacidades que necesitan para atacar la ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007).

Las empresas competidoras han llegado a conseguir sustituir muchos de los recursos y capacidades de la empresa “Riot Games”. Los videojuegos sacados por estos competidores son muy similares al título de la empresa. Estos contenidos han conseguido que se produzcan los mismos servicios que ofrece “League of Legends” pero no en condiciones similares: los competidores ofrecen los mismos servicios que la empresa elegida pero no han llegado a conseguir los mismos resultados. Son juegos muy innovadores pero que no consiguen atraer con fuerza a nuevos usuarios ya que, si estos quieren jugar a un juego con las mismas características, prefieren jugar al “League of Legends”.

7.4.5. Complementariedad

Los recursos y capacidades se pueden combinar entre sí para desarrollar mejor determinadas actividades empresariales. Estos recursos y capacidades son complementarios en el caso de que su valor conjunto sea superior al que tendrían por separado. En el caso de que exista esa complementariedad los recursos y capacidades serán más difíciles de imitar, transferir y sustituir, ya que se hace necesario para los competidores disponer de todos ellos de manera simultánea para conseguir las mismas ventajas (Guerras y Navas, 2007).

Los resultados tan positivos que ha obtenido la empresa “Riot Games” no son más que una justificación de que existe una complementariedad entre sus recursos y capacidades: el videojuego cada vez gana mejores críticas de los usuarios, excepto en cuestiones puntuales, gracias a la implicación de sus trabajadores y a la forma de desarrollar mejoras continuas para el videojuego. Por lo tanto, al mejorar todo el proceso de desarrollo de contenidos, la calidad del juego se verá aumentada, lo que provoca que exista una complementariedad entre sus recursos y capacidades.

8. ANALISIS DAFO COMO CONCLUSIÓN

El Análisis DAFO servirá para determinar las conclusiones de todo el proyecto realizado. Por una parte mediante las oportunidades y amenazas se comprobará si la industria de los videojuegos es atractiva o todo lo contrario. Por otra parte, las fortalezas y debilidades de la empresa "Riot Games" determinarán en qué posición se encuentra en la industria.

Dicho análisis resume los aspectos más significativos del análisis del entorno de una actividad de la organización y de la capacidad estratégica de la misma. El principal objetivo del análisis es identificar hasta qué punto la estrategia actual de la empresa, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. Como se expuso al principio, también se puede utilizar para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. El procedimiento puede llevarse a cabo de la siguiente forma (Johnson y Scholes, 2001):

- Identificar los cambios clave en el entorno de la empresa. Aunque no se puede dar un número determinado, es preferible que la lista no exceda de siete u ocho puntos clave.
- Posteriormente se debe realizar lo mismo analizando el perfil de los recursos y competencias de la empresa. Resulta útil mantener la lista final en no más de ocho puntos. Es importante evitar generalizar demasiado este análisis y tratar de resaltar puntos específicos.

8.1. AMENAZAS

Al tratarse de una industria en pleno crecimiento, existe mucha incertidumbre sobre cuál es el futuro de la misma. Muchos analistas consideran que en unos años desaparecerán las consolas mientras otros comentan que aún les queda mucho camino por recorrer. Por lo que concierne a este proyecto, la conclusión que se puede obtener es que se trata de una industria joven, con muchas oportunidades y también, amenazas.

Las amenazas que tienen las empresas de la industria pasan desde una fuerte rivalidad entre las principales marcas debido al gran número de empresas. Para aquellas empresas pequeñas que realizan videojuegos de bajo coste la competencia aumenta y la

amenaza debido a que es fácil acceder a este sector si el objetivo de la nueva empresa es realizar videojuegos baratos.

Por otro lado, al existir muchos productos sustitutivos y la mayoría de ellos más baratos, las empresas pueden llegar al punto en el que si se realiza un videojuego o nuevos contenidos que a los clientes no les satisface, estos dejarán de usarlos y pasarán a realizar otras actividades que satisfagan las mismas necesidades incluso mejor y más barato.

Los productos de la industria de los videojuegos son muy caros y necesitan de otros para que estos funcionen, una videoconsola necesita sus periféricos, un ordenador, su hardware, etc. Esto provoca que muchas personas no puedan acceder a ello debido a su poder adquisitivo. Por lo tanto, si la economía de los distintos países donde hay mayor cuota de mercado de esta industria se ve reducida, los consumidores de estos productos podrán prescindir de ellos para gastar su dinero en necesidades más básicas.

La industria de los videojuegos está ligada a la tecnología. En la actualidad, la tecnología cada vez avanza más deprisa. Esto supone que las empresas que realicen videojuegos anticuados o utilizando factores tecnológicos desfasados, las personas considerarán que ese producto no satisface las necesidades de calidad y ocio. Las empresas, por lo tanto, tienen que estar en alerta para poder cumplir con los objetivos tecnológicos que exige la industria. La tecnología, por lo tanto, puede considerarse una fuerte amenaza para la empresa en el caso de que no se adapte al ritmo al que evoluciona la misma.

La economía, como se comentó anteriormente, es un pilar fundamental para la industria. Durante los años de crisis el crecimiento no fue muy abundante, mientras que, en la actualidad, la industria ha crecido paulatinamente. Por lo tanto, los fuertes cambios que pueden sufrir la economía, en este caso para mal, pueden perjudicar gravemente a las empresas de la industria.

Si una empresa quiere entrar a competir con las grandes marcas, necesita realizar grandes inversiones, lo que supone unas fuertes barreras de entrada. Por otro lado, al invertir en factores con precios elevados, a la hora de salir de la industria, también supone unas fuertes barreras de salida.

8.2. OPORTUNIDADES

La industria de los videojuegos está pasando por una época de bonanza, las empresas cada vez obtienen mejores resultados, se realizan videojuegos de mayor calidad, las personas cada vez están más interesadas en la industria y el mercado crece a pasos agigantados.

Los factores político-legales no son determinantes ya que no tienen unas leyes estrictas en la mayoría de las regiones. Esto permite que muchas empresas puedan realizar su trabajo con gran libertad. Por lo tanto, las empresas gozan de un mercado de libre elección, lo que suponen grandes oportunidades en próximos desarrollos de productos.

Las grandes marcas tienen una gran rivalidad entre ellas. Bien es esto que una de las características de la industria es que la mayoría de las marcas tratan de diferenciarse de sus competidores, lo que permite que exista gran diversidad de contenido y, por otro lado, mayor diferenciación de producto entre los distintos videojuegos, produciendo que esa rivalidad se vea reducida permitiendo a las empresas que tengan grandes oportunidades a la hora de realizar estrategias de diferenciación de productos.

La situación por la que pasa actualmente el ciclo de vida de la industria es una oportunidad para la empresa: una industria joven, con alto crecimiento y con cada vez mayor cuota de mercado.

Al ser una industria en el que el poder negociador del cliente es reducido, las empresas pueden realizar sus productos sin miedo a tener que reducir precios por presiones de los consumidores. Lo que permite a las empresas tener oportunidades de realizar sus propios productos sin tener fuertes exigencias de sus clientes.

En el punto anterior se expuso que la tecnología podía ser una amenaza para las empresas en el caso de que se utilizasen mal. Por otro lado, si esas tecnologías son claves para la empresa y se utilizan de manera eficaz, se pueden utilizar para conseguir una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, tratando de desarrollar mejores contenidos y videojuegos que superen las expectativas de los consumidores y de sus principales empresas competidoras. Por lo tanto, la tecnología bien utilizada es una gran oportunidad para las grandes empresas.



8.3. FORTALEZAS

“Riot Games” es una empresa madura, con un *know-how* que ninguna otra empresa puede tener la categoría de videojuegos *free-to-play*. La empresa nació en el año 2009. En el año 2016 sigue siendo obteniendo con su videojuego el primer puesto en el ranking de videojuegos para PC. Esto supone una gran fortaleza para la organización: la experiencia que ha obtenido con el paso de los años permite que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en la industria.

Por otro lado, la empresa cuenta con un videojuego que hasta la actualidad ha sido copiado por muchas empresas pero sin conseguir la repercusión que ha conseguido “League of Legends”. Este título es el pilar de la empresa, como se ha comentado en otras ocasiones, lo que permite que una de las principales fortalezas de “Riot Games” sea el mantener actualizado este videojuego, con buena calidad y con contenidos que entretengan a sus usuarios.

La fuerte cultura organizativa es otra de las grandes fortalezas de “Riot Games”: los trabajadores están motivados, con buenos salarios y con muchas comodidades, produciéndose un ambiente dentro de la organización más que satisfactorio.

Los deportes electrónicos o “e-sports” cada vez atraen a más público. Se comentó en el punto 7.1. de este proyecto que los mundiales de este videojuego superaron incluso a la NBA. Las competiciones que ofrece la empresa siguen siendo, en la actualidad, las que más espectadores atraen de todas las demás competiciones de otros títulos. Permitiendo a “Riot Games”, de nuevo, obtener el primer puesto en transmisiones online.

Al tratarse de un videojuego *free-to-play* y con unos gráficos bajos que permiten reproducir el título en casi cualquier ordenador, las personas pueden jugar a este videojuego de manera muy sencilla y sin realizar ningún gasto. Por otro lado, al obtener tantos usuarios, una vez lleven tiempo en el juego, la mayoría realiza micro pagos para obtener contenido exclusivo produciendo unos grandes ingresos para la empresa. Como se comentó anteriormente, la empresa obtiene sus ingresos principalmente de estos micro-pagos, lo que da lugar a que está realizando una estrategia muy eficiente para la empresa, siendo esta una fortaleza primordial.

“Riot Games” cuenta con una comunidad de jugadores que cada vez es mayor. Es uno de los títulos que más usuarios registrados obtiene. Otra fortaleza es, por lo



tanto, que “League of Legends” se trata de un videojuego muy adictivo y fácil de aprender.

Una fortaleza determinante para la empresa es que realizan grandes trabajos y esfuerzos para mantener el videojuego al día: cada 15 días el juego es actualizado para introducir nuevos contenidos, modificaciones en la manera de jugar etc. Al tener el juego tan actualizado los usuarios no sienten la necesidad de aburrirse ya que, como muchos comentan, cada 15 días hay un nuevo videojuego.

8.4. DEBILIDADES

La madurez que se comentaba en el apartado anterior también puede ser una debilidad para la empresa. Hay nuevas empresas competidoras que tienen muchas mayores ganas de producir contenido exclusivo, lo que permite que se realicen trabajos muy innovadores y que dejen detrás al contenido propio de “Riot Games”.

La principal debilidad es la dependencia que tiene en su único título. Si los usuarios pierden el interés por el “League of Legends” la empresa no tiene otras fuentes de ingresos por lo que la empresa, si no realiza otros videojuegos, acabaría cerrando.

Cada vez son más los títulos que se parecen al videojuego de “Riot Games”. Es cierto que ninguno ha conseguido atraer la atención de tantos usuarios, pero existe el peligro de que las personas prefieran cambiar y dejen de lado “League of Legends”.

La comunidad de este videojuego es muy “tóxica”, muchos usuarios han dejado de jugar por el hecho de que se sienten incómodos: les insultan, les maltratan e incluso les hacen la vida imposible durante toda la partida.

En los e-sports este juego se encuentra en el primer puesto. Pero es posible que en un futuro próximo los espectadores se cansen del mismo formato y cambien a otros videojuegos con mayor atracción, entretenimiento y diversión. Lo que permitiría que la empresa dejase de realizar sus competiciones o, en el caso de que siguiese realizándolas, perdiendo grandes cantidades de dinero al realizar fuertes inversiones pero con unos resultados poco satisfactorios.

La empresa cada vez recibe más quejas de la comunidad: los usuarios se quejan de que la empresa invierta en realizar nuevos contenidos antes de mejorar el servicio de los servidores online, los cuales cada cierto tiempo se caen, dejando a toda una región sin poder acceder al videojuego.

Los principales ingresos de la empresa provienen de sus micro pagos. Si no se esfuerza en realizar contenidos buenos los usuarios no gastarán dinero en obtenerlos.

En la Tabla 8.1. se muestra el análisis DAFO realizado.

Tabla 8.1.
Análisis DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre de la industria. • Rivalidad de competidores • Gran cantidad de productos sustitutivos y más baratos. • Productos caros y con necesidad de complementarios. • Falta de flexibilidad y adaptabilidad al cambio tecnológico. • Fuertes cambios en la economía. • Fuertes barreras de entrada y salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria en crecimiento. • Factores político-legales poco estrictos. • Diversidad de contenido y diferenciación. • Industria joven. • Poder negociador del cliente bajo. • Factores tecnológicos clave para la ventaja competitiva. • Sociedad cada vez más interesada en la industria.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Madurez. • Dependencia de su único título. • Videojuegos cada vez más parecidos. • Comunidad muy tóxica. • Pérdida de interés de los espectadores. • Cada vez más quejas de los usuarios. • Fuertes exigencias de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran experiencia en la industria. • Top 1 con su título. • Fuerte cultura organizativa. • Mayor número de espectadores. • Acceso fácil y rápido al videojuego. • Gran número de usuarios. • Actualizaciones del videojuego constantes.

9. CONCLUSIONES GENERALES

La realización de este proyecto se basa en el análisis de una industria sobre la que existen pocos estudios. Se trata de una industria joven, en pleno crecimiento, por lo que, una vez realizados los análisis tanto del entorno general como el específico, así como conocer en qué situación se encuentra la industria, se puede justificar que es una de las mejores industrias en cuanto a crecimiento en los últimos años.

Es importante mencionar que, a la hora de llevar a cabo este estudio se han encontrado ciertas limitaciones. En primer lugar, como se ha comentado en el párrafo anterior, se trata de una industria nueva, joven, de la que se tiene poco conocimiento. Esto provoca que los datos, las cifras y la información sobre la industria sean escasos. Los datos introducidos en este proyecto han sido obtenidos de varios informes de dos asociaciones españolas (AEVI y DEV). Estos informes, a su vez, han tenido que buscar la información en páginas web de distintos idiomas para poder contrastar la información lo mejor posible.

Por otro lado, a la hora de realizar el análisis de la empresa “Riot Games” mucha de la información obtenida ha sido de otros proyectos de fin de carrera así como de la propia página web de la empresa. Ha sido imposible contactar con la empresa. Después de varios intentos, de obtener respuestas evasivas, no se ha podido obtener información directa de la propia empresa.

Los principales objetivos a los que se quería llegar en este proyecto han sido cumplidos: se ha obtenido información para conocer el panorama de la industria, se han podido realizar los análisis del entorno general y específico de la misma, se han aplicado las distintas herramientas para poder realizar un análisis interno sobre la empresa “Riot Games” y, por último, se han podido establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la industria en general y de la empresa elegida.

En primer lugar, al conocer las principales cifras mundiales de la industria, se puede llegar a la conclusión de que se trata de una industria en pleno crecimiento cuyas regiones más importantes donde mayor crecimiento y cifra de negocios se obtiene son Asia, Estados Unidos y Europa.

En segundo lugar, gracias a la realización del Análisis PEST así como el Análisis de las cinco fuerzas de Porter, se han podido contrastar los principales factores

determinantes del entorno general así como comprobar que se trata de una industria atractiva.

Finalmente, se han podido obtener las principales conclusiones en forma de oportunidades y amenazas de la industria gracias a las herramientas antes expuestas. La realización del análisis interno de la empresa “Riot Games” ha dado a conocer en qué situación se encuentra la empresa en la industria así como saber las principales ventajas competitivas que tiene gracias a sus principales características.

En definitiva, una vez realizado todo el proyecto, se ha obtenido un grado de satisfacción muy alto. Se ha conseguido cumplir con los principales objetivos que sustentan este trabajo y, en menor medida, este estudio ha permitido ampliar el conocimiento de una industria que se puede colocar como una de las mayores y mejores industrias del mundo.



10. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Asociación Española de Videojuegos (2014). *Anuario de la industria de Videojuegos*. Recuperado de (febrero 2016): <http://www.aevi.org.es/documentacion/el-anuario-del-videojuego/>
- Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento. *Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2015*. Recuperado de (febrero 2016): <http://www.dev.org.es/es/publicaciones/todas-las-publicaciones>
- Castaño, S. (2014). *Riot Games generará más de mil millones de beneficios con "League of Legends" este año*. Recuperado de (abril 2016): <http://www.zonared.com/noticias/riot-games-generara-mil-millones-beneficios-league-of-legends/>
- De haro, J. (2015). *Las 10 proyecciones económicas y financieras para 2016*. El economista. Recuperado de (marzo 2016): <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7208490/12/15/Las-10-proyecciones-economicas-y-financieras-para-2016.html>
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L. & Navas López, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Civitas.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1985). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montero E. (2015). *Los e-sports superan a la NBA*. MARCA. Recuperado de (abril 2016): <http://www.marca.com/2015/06/22/e-sports/1434968745.html>
- Murlá A. (2015). *Análisis cualitativo y cuantitativo de "Riot Games" (tesis de pregrado)*. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- World Intellectual Property Organization (2013). *Comparative analysis on video games*. Recuperado de (marzo 2016): http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/en/activities/pdf/comparative_analysis_on_video_games.pdf
- Working at Riot*. (2015). Riot Games. Recuperado de (abril 2016): <http://www.riotgames.com/articles/20150817/547/working-riot>
- Best companies* (2015). Fortune. Recuperado de (abril 2016): <http://fortune.com/best-companies/riot-games-39/>



Asia-Pacific contributes 82% of the \$6bn global games market growth in 2014 (2014).

Newzoo. Recuperado de (marzo 2016): <https://newzoo.com/insights/articles/asia-pacific-contributes-82-6bn-global-games-marketgrowth/>

Global Game Revenues by Region 2014 (2014). Newzoo. Recuperado de (marzo 2016):

<https://newzoo.com/insights/articles/top-100-countries-represent-99-6-81-5bn-global-games-market/>

Royce, B. (2016) *superdata says league of legends makes more money than any other*

game you play. Recuperado de (mayo 2016): <http://massivelyop.com/2016/01/27/superdata-says-league-of-legends-makes-more-money-than-any-other-game-you-play/>

