



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

***Modelos de negocios en la industria del videojuego : análisis de
caso de Electronics Arts***

Autor: Weller, Alejandro

Legajo : 26116804

Director/Mentor de Tesis: Neumann, Javier

Junio 2017



Maestría en Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Trabajo de Graduación

Modelos de negocios en la industria del videojuego

Análisis de caso de Electronics Arts



Alumno: Alejandro Weller

Mentor: Javier Neumann

Firma del mentor:

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 30 de Junio de 2017

Abstracto

Con perfil bajo, tímida y sin apariencia de llegar a destacarse algún día, la industria del videojuego ha revolucionado a muchos de los grandes participantes del mercado de medios instalados cómodamente y sin preocupaciones durante muchos años. Los mismos nunca se imaginaron que en tan poco tiempo iban a tener que complementarse, acompañar y hasta temer en muchísimos aspectos a este nuevo actor. Este nuevo partícipe ha generado en solamente unas décadas de vida, una profunda revolución con implicancias sociales, culturales y económicas, creando nuevos e interesantes modelos de negocio los cuales van cambiando en períodos cada vez más cortos.

A diferencia del crecimiento lento y progresivo de la radio, el cine y luego la televisión, el videojuego ha alcanzado en apenas medio siglo de vida ser objeto de gran interés e inversión de diferentes rubros, y semejante logro ha ido creciendo a través de transformaciones, aceptación general y evoluciones constantes del concepto mismo de videojuego. Los videojuegos, como indica Provenzo, E. (1991), son algo más que un producto informático, son además un negocio para quienes los manufacturan y los venden, y una empresa comercial sujeta, como todas, a las fluctuaciones del mercado.

Un medio fundamental en su crecimiento, expansión y distribución es internet, quien con el avance tecnológico y la reducción de limitaciones técnicas apalanca la distribución de manera ubicua para lograr hacer disponibles las plataformas de información, entretenimiento y comunicación instantáneamente. De la mano de internet y la conectividad, surgieron también los dispositivos mobile, de los cuales la misma industria del videojuego ha nombrado como socio estratégico ampliando y acelerando sus oportunidades de crecimiento en el mercado internacional.

Con este artículo intentaré describir el negocio de la industria de los videos juegos, comenzando por la historia desde sus inicios hasta la actualidad, detallando porciones del mercado que abarca, etapas, actores, medios, contextos y estadísticas para poder entender esta nueva industria y predecir en cierto modo las tendencias y hacia donde evolucionará en un futuro cercano, tomando algunos casos de empresas, también intentaré aportar una descripción de los modelos de negocio emergentes y compartir mis hallazgos y consecuencias sobre audiencias, el mercado en general, los actores en la cadena de valor de este sector y finalizar con una conclusión final acerca del tema.

INDICE

1. Introducción	5
1.1 Problema	5
1.2 Preguntas	5
1.3 Hipótesis	6
1.4 Objetivo	6
1.5 Marco conceptual	6
1.6 Análisis de datos	7
1.7 Metodología	8
2. Industria del videojuego	11
2.1 Definición	11
2.2 Inicio y sus precursores	11
2.3 Actualidad	12
2.3.1 Estadísticas por regiones y detalle de ingresos	14
2.3.2 Estadísticas por dispositivos, usuarios, grupos etarios y sexos	17
2.3.3 Comportamiento en el consumo de los países del primer mundo y los emergentes	21
2.3.4 Los participantes y algunos números	21
2.3.5 Variación de la cotización bursátil de las principales empresas	26
2.4 Tendencias y evolución	29
2.4.1 Efectos de Red & Long Tail	29
2.4.2 Tendencias y análisis generales	30
2.5 Principales modelos de negocios	34
2.5.1 Distribución física: Arcade vs Empaquetados	36
2.5.2 Modelo de distribución mixto: Empaquetado y Distribución digital	43
2.5.3 Distribución digital o electrónica	44
2.5.3.1 Gratis (Free to play) vs Servicios Freemium	45
2.5.3.2 Compra digital vs Suscripción	52
2.5.3.3 Nuevos modelos emergentes: eSports	59

3. Electronic Arts	60
3.1 La empresa	60
3.2 Evolución del negocio	62
3.3 Modelo de negocios actual	63
3.3.1 Segmentos y categorías principales	66
3.3.1.1 Soporte físico: Productos envasados	67
3.3.1.2 Distribución digital	67
3.3.1.2.1 Descarga de juegos online	70
3.3.1.2.2 Contenido extra	70
3.3.1.2.3 Suscripciones / Anuncios / Otros	70
3.3.1.2.4 Mobile	71
3.3.2 Free to Play	71
3.4 Pilares fundamentales, estrategia de crecimiento y transformación	71
3.4.1 Independencia de plataforma	71
3.4.2 Expansión y crecimiento de los géneros	72
3.4.3 Crecimiento Geográfico	72
3.4.4 Digital	72
3.4.5 Jugadores en red	73
3.4.6 Conclusiones del análisis de caso	73
4. Conclusiones	74
5. Apéndice	78
6. Referencias	80

1. *Introducción*

En estos últimos años, los avances tecnológicos dieron lugar a la creación de nuevas empresas que eran impensadas décadas atrás o parecían ser de un cuento de ciencia ficción, también la economía global fue migrando principalmente hacia el mundo digital, por el cual el paradigma del siglo anterior fue transformado casi totalmente. Entre los nuevos participantes de estos cambios tomó un gran protagonismo la industria de los videos juegos, en el cual aparte de participar de un jugoso mercado en constante crecimiento, es uno de los imanes más fuertes en lo que refiere atracción de consumidores de diferentes sexos y edades, y es uno de los que mejor sabe expandirse a los nuevos dispositivos digitales que nos rodean.

A través de la historia y la descripción de diferentes modelos de negocios se irá mostrando una visión general de cómo se conforma este nuevo mercado, describiendo y analizando jugadores de muchos años de permanencia en el mercado al mismo de nuevos actores que se van sumando, reinventando y evolucionando año a año en esta industria. Con estudios exploratorios se detallarán porciones del mercado que abarca, etapas, actores, medios, contextos y estadísticas para poder entender esta nueva industria y descubrir las tendencias a niveles regionales e internacionales.

1.1 *Problema*

El problema encontrado en la industria del videojuego, es que cada vez es más frecuente que las grandes empresas absorban a las más pequeñas y en general las pequeñas son inestables financieramente a largo plazo. Es decir, como nuevo participante, a diferencia a otros rubros generales, la industria del video juego tiene grandes jugadores que persisten en el tiempo, pero muy pocos permanecen de forma estable hablando financieramente.

1.2 *Preguntas*

Tales problemas nos llevan a preguntarnos si existe realmente algún modelo de negocios eficaz y que perdure en el tiempo.

¿Es realmente un problema de la industria en general? ¿O es la elección del modelo de negocios que cada participante elige lo que lo lleva al éxito o al fracaso?

¿Existe realmente un modelo de negocios eficaz y que perdure en el tiempo?

1.3 Hipótesis

La hipótesis es que las grandes empresas de la industria del videojuego son dinámicas en lo que refiere a plataformas, tecnologías y modelos de negocios y que al utilizar este dinamismo los grandes jugadores persisten a través del tiempo, a diferencia de los pequeños jugadores que ingresan y salen rápidamente o son absorbidos por las grandes compañías.

1.4 Objetivo

A través del estudio de campo, con estudios exploratorios describiré el desarrollo de la industria, comenzando por los precursores y su evolución, acompañada de estadísticas por usuarios, regiones, edad y plataformas, detallando los principales modelos de negocios con ejemplos de casos de varias empresas con análisis financieros, tomando el caso de la empresa Electronics Arts en profundidad, para luego finalizar postulando mis conclusiones que respondan y validen mis hipótesis si es una tendencia general del sector, al mismo tiempo de poder descubrir el trasfondo y las causas reales del porqué el mercado se comporta de esta forma.

1.5 Marco Conceptual

Para realizar el presente análisis, voy a estar apoyándome especialmente en criterios y miradas Financieras (Evaluación contable y financiera de proyectos de inversión), de Marketing (Marketing de los Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones) y Management (Management de Servicios, Estrategia, Alineación Estratégica, Competitividad en Empresas de Alta Tecnología) estudiadas durante la cursada de la maestría, abordando canales de distribución, modelos de análisis de negocios, entre otras bases teóricas planteadas por diferentes autores, los cuales brindarán apoyo teórico para responder las preguntas planteadas en este trabajo.

1.6 Análisis de datos

A partir de los objetivos y la hipótesis, intentaré responder y profundizar sobre las siguientes preguntas de análisis:

¿Es una de las industrias con mayor facturación en los medios de entretenimientos?

¿Cuáles son los precursores históricos y como evolucionaron?

¿Cuales son los medios por donde se distribuyen y las tendencias principales de estas empresas?

¿Son afectadas económicamente por factores externos?

¿Cómo diseñan, invierten, ejecutan y proyectan sus planes de negocios?

¿Cómo impactan los modelos de negocios al resto de las empresas vinculadas a al entretenimiento?

¿Qué tipos de plataformas existen?

¿Cómo influyen en las costumbres y la cultura?

¿Qué montos manejan y como se distribuyen por regiones?

¿Qué modelo de negocios resultó ser el mejor en el transcurso de varios años? ¿Hay algún modelo más utilizado en las empresas de videojuegos?

¿Existe alguna estrategia u tendencia en los movimientos de las compañías de videojuegos actuales?

¿Persiguen algún objetivo en particular aparte del económico?

¿Cuál es el modelo de negocios de Electronic Arts?

¿Qué conclusiones generales y particulares puedo concluir?

1.7 Metodología

Mediante el Desk Research, que es un método de investigación basado en las fuentes secundarias, medios de prensa, blogs, estudios e informes publicados por distintas organizaciones, examinaré con regularidad ciertas fuentes de información y recolectaré artículos, datos o información del área de mi interés. Realizaré un análisis de mercado y de la competencia, con base de apoyo de actualidad en Internet con toda la información estadística de la competencia, objetivos, participantes del sector, nicho y mercado. Buscaría en cámaras comerciales, asociaciones empresariales, bolsas, instituciones académicas o de investigación, consultoras o encuestadoras, entre otros, complementándolo en cierto modo con un paradigma cualitativo en menor escala.

Me apoyaría también en investigaciones de otros autores como Bryant, J. (2016). y Lee, R., (2013). quienes realizaron trabajos con detalles muy interesantes sobre la compañía principal la cual voy a investigar. También voy a utilizar diferentes instrumentos como la entrevista a algunos referentes relacionados a los videos juegos, estudio de campo (exploratorios) y estadísticas generales complementado por el análisis de documentos, investigación etnográfica entre otros.

Entre varios autores citados en la sección bibliográfica, voy a centrarme principalmente en Chris Anderson como referente en temas de tecnología e internet, Michael Cusumano en lo que refiere a la industria del video juego y management tecnológico, Michael Porter para los análisis y definiciones de las análisis y definición de las tendencias de los planes de negocios. El análisis va a estar basado en los diferentes pilares citados a continuación:

Para ver un panorama más amplio de la industria citaré a Brathwaite, B. &Schreiber, I. (2011). *Breaking into the game Industry*, el cual explica todo lo necesario a saber para un emprendimiento de video juegos y cita ejemplos de casos exitosos en la industria para tener en cuenta. Esto me ayudaría a presentar el sentido general de lo que es la industria de los videojuegos y de cómo los profesionales operan.

Como pilares de apoyo reconocido para la introducción, voy a centrarme principalmente en las bases de Dillon, R. (2011). *The Golden Age of Video Games: The Birth of a Multi billion Dollar Industry*, el cual se centra en la historia de los videojuegos, consolas y los ordenadores personales desde el principio hasta mediados de los años noventa, que comenzó una nueva era en el entretenimiento digital. Detalla los juegos más innovadores y presenta a los pioneros que los

desarrollaron. También ampliaré mi análisis de los juegos más relevantes de cada período de tiempo.

Para entender la industria relacionada a los videojuegos, citaré en varias oportunidades a Hagiú, A. (2006). *Invisible Engines: How software platforms drive innovation and transform industries*. El cual se enfoca a los negocios impulsados por plataformas de software e intenta definir relaciones entre el mercado de vídeo y el de los modelos de negocio de videojuegos. Porqué son diferentes de otras plataformas de software, cómo funciona la industria del videojuego hoy, ventajas y desventajas de las estrategias unilaterales contra multilaterales terminando definiendo por qué las plataformas de software crean, destruyen y transforman industrias.

Para estudios de casos, tomaría varios White papers, entre ellos uno sería el de Piskorski, M. & Chen, D. (2011). *Zynga whitepaper*. Boston, MA: Harvard Business School. En el cual hace una introducción al mundo de las empresas de juegos, desarrollos, sus desafíos y la competencia como puntos principales, luego define a nivel personal lo que cree que son las claves del éxito y sus desafíos futuros y las relaciones con redes sociales, estadísticas de los usuarios, rango etarios, sexo, edades entre otros detalles generales.

Para la alineación y estrategia, citaré a Cusumano, M.A. & C.C. Mardikes. (2001). *Strategic Thinking for the New Economy*, donde plantea centrarse en los imperativos estratégicos de la nueva economía y que apunta a cuatro áreas generales: la creación de la estrategia y el valor, la flexibilidad en un mundo volátil, la estrategia de toma de decisiones en tiempos de incertidumbre, y las estrategias de crecimiento en los mercados de ritmo rápido. Para las conclusiones intentaré enfocarme en el pensamiento estratégico para la nueva economía donde muestra que el diseño de una estrategia exitosa es una búsqueda sin fin, y que el pensamiento estratégico eficaz es un proceso de continua haciendo preguntas y pensar en los problemas de una manera creativa. Sumado a éste, otro gran autor va a ser Porter, Michael. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, dónde trata principalmente la formulación de la estrategia, las teorías dinámicas y la competitividad y podría utilizar la teoría de la estrategia sobre las causas de un rendimiento superior en un periodo dado de tiempo (llamado el problema de la sección transversal) y el proceso dinámico mediante el cual se crean posiciones competitivas (llamado el problema longitudinal).

En cuanto a competitividad, Christensen, C. (2003). *The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail*, para tener una visión de porqué grandes compañías pueden fallar y partir de diferentes análisis de pequeñas y grandes empresas de diferentes rubros.

Ver de otro modo los planteos en los cambios tecnológicos disruptivos y nuevos negocios emergentes. También tomaré como referencia a Heskett, James. (2011) *The Culture Cycle*, donde hace foco a la capacidad de una organización para sobrevivir en tiempos de la adversidad, su capacidad de operar a nivel mundial y su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

El contexto y marco teórico va a estar argumentado con escenarios internacionales en las diferentes regiones y con empresas relacionadas como Three Melons, Playdom, Disney, Lucas Arts, Take Two Interactive, Activision Blizzard, Zynga y Electronics Arts entre otras citadas y acceso a entrevistas con Disney.

Para complementar mi marco teórico voy a basarme en cuerpos teóricos y teorías ya descriptas por diferentes autores con el fin de crear las bases teóricas fundamentadas de mi investigación, para finalmente culminar en una interpretación personal de la realidad actual. Pretendo dotar a esta tesis de un marco teórico suficiente como para poder responder al problema planteado de forma clara y concisa, considerando la ubicación del problema en una determinada situación histórico – social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definición de nuevos conceptos.

Voy a ampliar mis bases, a través del análisis de documentos de las diferentes empresas y organizaciones, para concluir qué tipo de valores intenta comunicar cada empresa a sus miembros y consumidores, conocer lo que dice la empresa sobre sí misma, analizando la evolución de normativas, reglamentos, estatutos, entre otra información. Intentaré analizar también procesos de gestión, administración, planeamiento estratégico, sitios web, y estadísticas de terceros para poder contrastar la versión que comunica la empresa con lo que ven otros y relacionarlo con el mercado. Respecto a los tópicos del marco de referencia teórico, me voy a basar principalmente en un paradigma cuantitativo, la información financiera de las empresas analizadas va a ser una de las bases fundamentales para compararlas con estadísticas de empresas de renombre acerca de los mercados, números, tecnologías y tendencias entre varios puntos de interés e información más.

Uno de mis puntos de partida, va a ser el estudio de casos para estudiar un tema o situación con una cierta intensidad en un período de tiempo corto, tomaré varios casos generales pero no ahondando demasiado en detalles, para luego analizar meticulosamente una única empresa y los eventos particulares relacionados a la misma, por lo cual voy a poder concentrarme en un caso específico y así poder identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman.

Voy a citar distintos tipos de estudios de casos institucionales con diferentes modelos de negocios, enfocándome en algunos casos menores particulares, luego un análisis de la historia y evolución de la industria, para concluir con el análisis situacional, a través de estadísticas de toda índole para tener un panorama con el cual poder sentar bases teóricas para tratar de responder en las conclusiones las preguntas planteadas en mis objetivos.

2. *Industria del videojuego*

2.1 *Definición*

La industria de los videojuegos es uno de los nuevos sectores económicos que tiene relación directa en el desarrollo, la distribución, el marketing, la venta de videojuegos y del hardware asociado y es quien agrupa a diferentes disciplinas de trabajo y emplea a miles de personas alrededor del mundo. Para reinventarse y evolucionar, esta industria se apoya principalmente en los avances tecnológicos, migrando principalmente hacia el mundo digital. En estas últimas 2 décadas los videojuegos produjeron más dinero que lo que generaron el cine y la música en el mismo período.

2.2 *Inicio y sus precursores*

Antes de describir la realidad actual, creo que es necesario partir de los orígenes y sus precedentes, continuando por el desarrollo y luego en la evolución de esta la industria.

Podemos encontrar que desde la antigüedad, el juego fue utilizado para divertir o entretener a las personas y al mismo tiempo se sumaban actividades como ejercitación de capacidades o destrezas. A medida que pasaron los años el juego fue comenzando a participar de las actividades económicas al descubrir que las personas creían justo pagar por entretenerse. En el último siglo, Gorris, J. (1977). y hasta nuestros días, filósofos, antropólogos, sociólogos, historiadores, psicólogos, pedagogos, entre otros actores de diferentes disciplinas han prestado una atención específica al juego al tiempo que han desarrollado sus propias teorías interpretativas sobre el mismo y, especialmente, sobre sus potencialidades.

Nacido del ámbito académico y militar, es uno de los productos que mas efectivamente ha logrado establecerse en el consumo de masas reinventándose constantemente y ejerciendo un formidable impacto en las nuevas generaciones que veían los videojuegos con un novedoso medio audiovisual que les permitiría protagonizar en adelante sus propias historias.

El principal precursor de los videojuegos, como lo describe Borja, (1980). es el mismo juego que al igual que el lenguaje, es una constante antropológica que encontramos en todas las civilizaciones y en todas las etapas de cada civilización. Desde el inicio de los tiempos siempre se pudieron encontrar ejemplos de personas jugando que se han ido recogiendo entre los restos arqueológicos, vasijas, pinturas y escritos que constatan la importancia del juego en la humanidad. Es casi imposible determinar en qué momento exacto nació el juego, pero dadas las evidencias de la práctica de juegos existentes, nadie duda en afirmar que el juego fue anterior al juguete, es decir, al objeto/instrumento utilizado para jugar.

La historia de los videojuegos Dillon, R. (2011), tiene su origen en la década de 1940 cuando, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, las potencias vencedoras comenzaron a desarrollar las primeras computadoras programables como el ENIAC en 1946. Los primeros intentos fueron para la implementación de programas de carácter lúdico como damas y ajedrez, y se fueron repitiendo durante las siguientes décadas. Los primeros videojuegos modernos aparecieron en la década de los 60, y desde entonces el mundo de los videojuegos continúa creciendo y desarrollándose limitándose solamente de la evolución tecnológica. Desde que se crearon las primeras computadoras hasta la actualidad según Dillon, R. (2011) el nuevo negocio de los videojuegos fue creciendo constantemente y es una porción muy atractiva para los grandes capitalistas, ya que es dinero constante y a largo plazo.

2.3 Actualidad

Para ver la actualidad según Hagi (2006) podemos partir del análisis de cómo funciona la industria del videojuego hoy y descubrir sus aliados principales en el cual encontramos relaciones entre el mercado de vídeo y el de los modelos de negocio de videojuegos e internet. Se podría mencionar que a partir de un juego, una persona va a reconocer rápidamente un nombre, y si el mismo es trasladado a una película, la misma tiene posibilidades de ser vista por más personas con menos promoción y marketing.

Actualmente estamos viviendo en una era de progreso tecnológico dominada por una industria que promueve un modelo de consumo rápido, en donde los productos estrellas y grandes producciones quedan obsoletas en poco tiempo, y donde las grandes compañías van delineando el camino principal y creando tendencias. Hacia fines de 2016, esta industria dio empleo en Estados Unidos a unas 220000 personas, y a nivel internacional se estiman aproximadamente más de 500.000 desarrolladores en 34 países. A estos empleados directos, deberíamos sumarles a los participantes complementarios e indirectos del negocio, lo que nos deja ver y darnos cuenta que esta industria es más grande de lo que parece y que genera unos beneficios multimillonarios que se incrementan año tras año.

Como medio de apalancamiento se ha apoyado en Internet como medio de crecimiento, expansión y distribución, sumando a socios complementarios en la industria del entretenimiento, como el mercado de computadoras personales, el de consolas y por último el de dispositivos mobile el cual suma diversos dispositivos electrónicos más. Con el rápido desarrollo de Internet se puede distribuir de manera ubicua y hacer disponibles las plataformas de información, entretenimiento y comunicación instantáneamente. Podemos apreciar que las grandes oportunidades de crecimiento de las industrias en el sector del entretenimiento se apoyan principalmente en el crecimiento tecnológico de la banda ancha.

En la línea de base, la facturación del mercado global de videojuegos en 2010 fue de \$ 25.1 mil millones de dólares, llegando en 2016 a casi 100 mil millones de dólares, según Newzoo, quien es uno de los proveedores líderes de inteligencia de mercado, estadísticas de juegos globales, e-sports y mercados mobile (Newzoo también provee información sobre consumidores, datos de dispositivos y aplicaciones, dimensionamiento de mercado y previsión, investigación personalizada y servicios de asesoramiento).

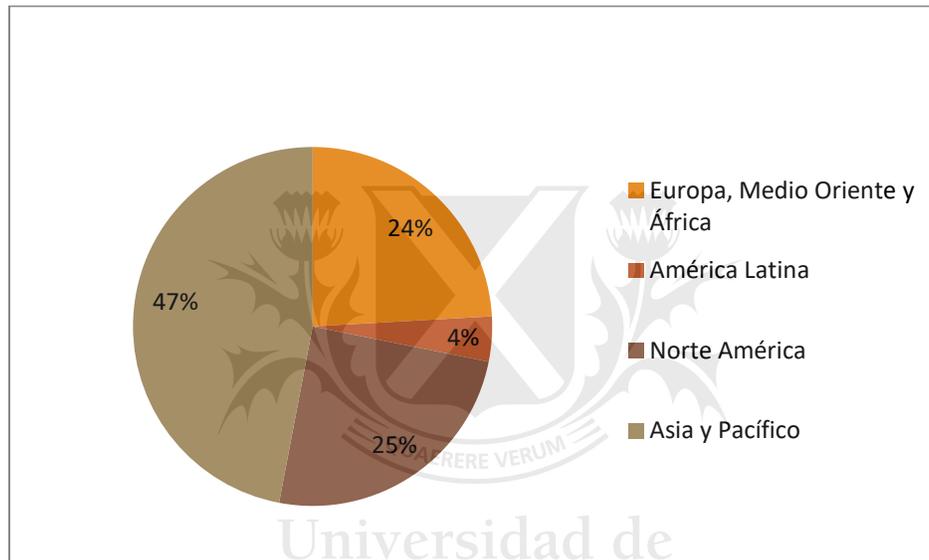
Muchísimas cinematográficas optaron por expandir títulos de PC, PlayStation, Nintendo y Xbox, como Angry Birds, Skylanders Academy, Street Fighter, Devil May Cry, Halo o Super Mario. Hasta los nuevos jugadores OTT como Netflix, comenzaron a producir exitosas series con su génesis en las consolas, por lo que podríamos dar el ejemplo de Stranger Things, que tiene detalles del juego Silent Hill, también Westworld, de HBO y Michael Chrichton tiene una admitida influencia de juegos de mundo abierto como Red Dead Redemption. Como otro ejemplo podemos citar a Defiance, la tira de ciencia ficción y alienígenas del canal SyFy estrenada en 2013, que fue lanzada para acoplarse a la historia del mismo videojuego y que duró tres temporadas.

2.3.1 Estadísticas por regiones y detalle de ingresos

En lo que refiere a la porción de mercado de cada región, Asia y Pacífico son la regiones con mas participación en el mercado, con un poco más de la mitad del negocio, y a los mismos la complementan Europa, Medio Oriente y África y Estados Unidos con una participación similar, y por último, pero en continuo crecimiento Latino América.

Perspectivas de facturación del mercado global de videojuegos para el 2017

(Porcentaje de facturación para cada región)

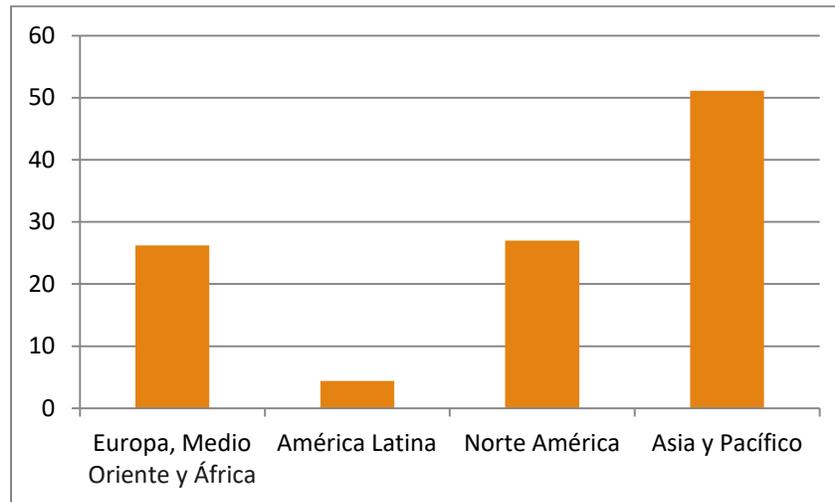


Fuente: Newzoo 2017

A partir del gráfico anterior, podemos destacar que los mercados más importantes son Asia y Pacífico llevándose casi la mitad de facturación aparte del resto del mundo y con un crecimiento de un 10,4% anual, luego Estados Unidos quien es un mercado muy importante, pero con una tasa de crecimiento casi estanca de 3,4%. El tercer cuarto de la porción se la lleva Europa con un crecimiento de un 8,3%, aunque los costos de comercialización, localización y traducción son bastante altos por la cantidad de idiomas que contamos en esta región. Por último y con futuro prometedor aparece Latinoamérica como mercado emergente, el cual viene tomando impulso para crecer año a año ya a un 20% anual durante 2016, mientras que el resto se mantienen por dentro de un dígito de crecimiento.

Perspectivas de facturación del mercado global de videojuegos para el 2017

(Facturación de cada región en mil millones de dólares)



Fuente: Newzoo 2017

Las tendencias del gráfico anterior se estimaron a partir del crecimiento sostenido que viene teniendo cada región en los últimos años. Para hablar de números concretos de 2016, Asia-Pacífico manejó unos 46,5 mil millones de dólares, Estados Unidos 25,3 mil millones de dólares, América Latina 4,1 mil millones de dólares y Europa junto con Medio Oriente y África unos 23,7 mil millones de dólares.

Estimaciones de ingresos mundiales de juegos para 2017 para los países top 10

Puesto	País	Población	Población con acceso a Internet	Ingresos totales en dólares
1	China	1,388,233,000	801,643,000	27,547,039,000
2	Estados Unidos	326,475,000	261,177,000	25,059,883,000
3	Japón	126,046,000	119,829,000	12,545,659,000
4	Alemania	80,637,000	73,098,000	4,378,066,000
5	Inglaterra	65,512,000	61,620,000	4,217,715,000
6	Corea	50,705,000	46,875,000	4,187,711,000
7	Francia	64,939,000	57,381,000	2,967,052,000
8	Canadá	36,627,000	33,455,000	1,947,371,000
9	España	46,071,000	38,458,000	1,913,050,000
10	Italia	59,798,000	43,141,000	1,874,608,000

Fuente: Newzoo 2017

A partir de lo anterior es interesante ampliar los detalles de la región Asia-Pacífico encontrados en Game Analytics, la cual con algo más de 2 mil millones de habitantes, es una de las regiones con

más densidad de población, y dentro de la misma el mercado chino se ha convertido en una gran oportunidad para los desarrolladores de juegos. Solamente en China hay 550 millones de teléfonos inteligentes y tabletas activas en el país, y cada uno de ellos tiene un promedio de 5 juegos instalados.

En lo que refiere al mercado mobile del año 2015 solamente, Japón tuvo ingresos de 5.16 mil millones de dólares lo cual es para un país relativamente chico ingresos similares a los de Estados Unidos con 5.41 mil millones de dólares y China con 5.01 mil millones de dólares.

Desde un punto de vista basado en datos, el comportamiento de los jugadores en el juego chino en contraste con el de los jugadores del resto del mundo, y tienen ciertas particularidades: Es menos probable que se comprometan con los juegos que juegan y tienen menos probabilidades de convertirse en gastadores, gastan un promedio de 1 minuto más por sesión que los jugadores de otros países, son más difíciles de convertir a jugadores permanentes, pero una vez que se convierten en gastadores que será probable que comprar los artículos más caros en su tienda, los juegos de Gestión de Recursos, Carreras y Disparos son mucho más caros para los jugadores chinos que los de otros países. Es interesante ver cómo el comportamiento en el juego de los jugadores chinos, mirado desde una gran perspectiva de los datos, es todo menos típico, si se compara con el resto del mundo, como un todo.

Siempre con tecnología de punta, los jugadores japoneses de teléfonos inteligentes y tabletas gastan una cantidad desproporcionada de dinero en juegos móviles en comparación con los mercados de telefonía móvil mucho más grandes de Norteamérica y China, esto es a pesar de que la población japonesa de juegos móviles es sólo un tercio de la de Norteamérica y un mero octavo de la población china de juego. Un informe de EEDAR concluye que el jugador japonés promedio de juegos gastará alrededor de US \$ 24 por mes en juegos móviles, mientras que el jugador norteamericano promedio gastará unos US \$ 6 aproximadamente - Aunque el informe menciona que un poco más de la mitad de todos los jugadores no gastan dinero en absoluto en los juegos gratuitos para jugar en todas las regiones.

En general, los jugadores móviles japoneses parecen sorprendentemente bien con la idea de invertir dinero en el mundo real en sus juegos favoritos, incluso cuando el modelo "free-to-play" es ampliamente despreciado y ridiculizado en Occidente. Según IAB (Interactive Advertising Bureau) las principales proyecciones para Latinoamérica son que los usuarios de Desktop registraron un incremento del 11% de usuarios únicos en 2016. En cambio Estados Unidos tuvo una alza de 1% y

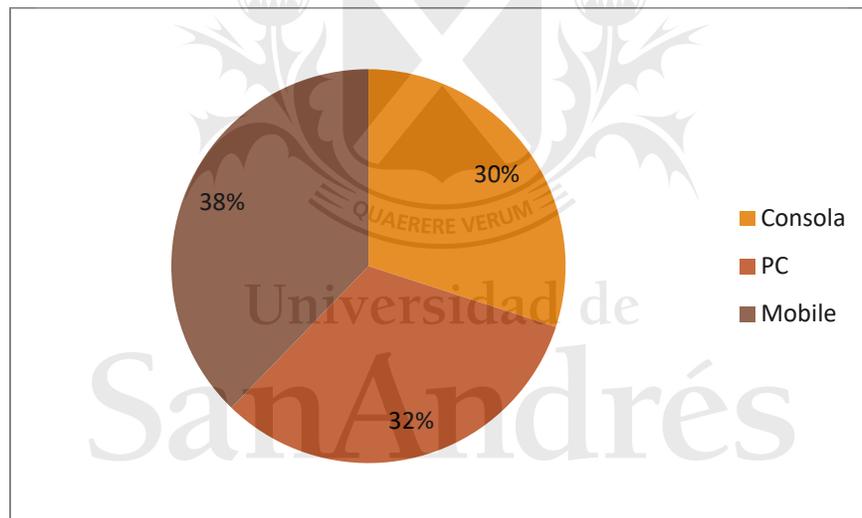
el promedio mundial es de 4% de crecimiento, pero si observamos las tendencias año a año, podemos observar que es un segmento que tiende a ser canibalizado por los mobile, y tiende a reducir su mercado a no ser que se reinvente y logre ser protagonista nuevamente como lo fue años atrás.

2.3.2 Estadísticas por dispositivos, usuarios, grupos etarios y sexos

En lo que refiere a dispositivos, voy a analizar los 3 principales, teniendo que cuenta que existen muchos más tipos de dispositivos, pero al ser muy pequeño el porcentaje en el mercado, no aporta información relevante a esta investigación.

Mercado Global de Juegos 2017, segmentado por tipo de dispositivo

(En mil millones de dólares)



Fuente: Newzoo 2017

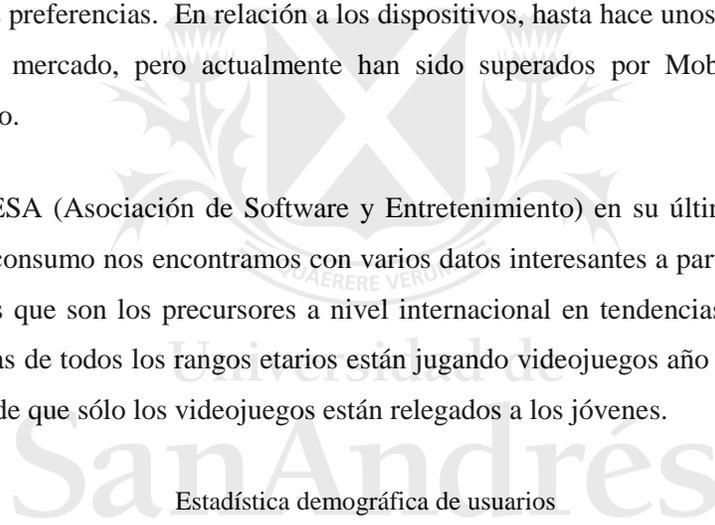
El gráfico anterior es muy concreto al mostrar que el mercado pareciera estar dividido en casi 3 partes similares, pero ya podemos ver asomar que lo mobile comienza a ganar terreno canibalizando al resto de los formatos. En lo que refiere a lo que mueven dentro del mercado, el mercado mobile generará casi 37 mil millones de dólares para el 2017.

Las conexiones multiplataforma mantendrán su fuerza en Latinoamérica: alrededor del 40% de los usuarios de la región se conectan a través de uno o más dispositivos. Todo indica que la línea ascendente continuará en 2017, sobre todo con la influencia del público Millennial.

Los Millennial se inclinan por el mobile, a veces de forma casi exclusiva. Las métricas de países como Canadá o Inglaterra demuestran que el tipo de dispositivo elegido tiene estrecha relación con la edad del usuario. Mientras que los jóvenes de entre 18 y 24 años usan mayormente el Móvil, los que superan la línea de los 35 años ocupan más cantidad de tiempo en Desktop. Las preferencias de uso de las plataformas varían de acuerdo al horario del día. El Mobile es más utilizado por las mañanas, el Desktop en horario laboral y escolar, y Tablet por las noches.

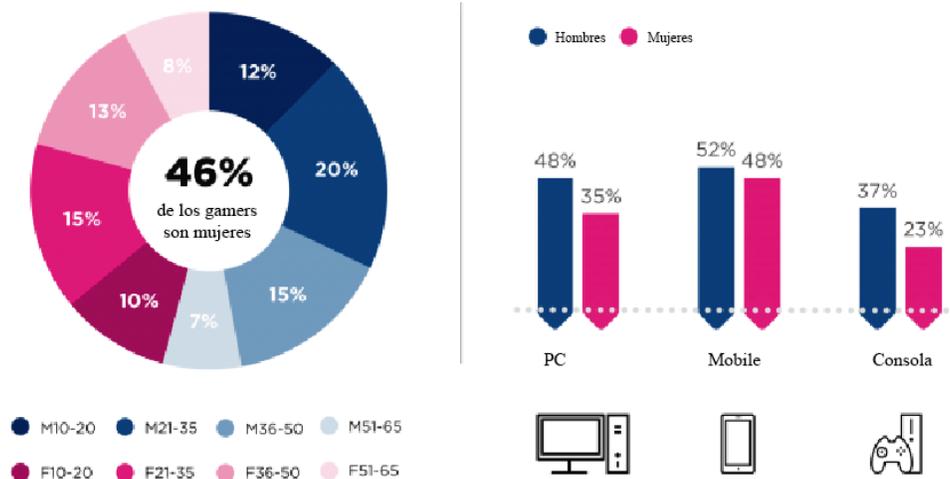
Los usuarios mayores a 55 años consumen más cantidad de minutos de video que los más jóvenes, quienes miran más videos pero de duración más corta. A escala global, la cantidad de videos consumidos crece a 2% anual. En el uso Desktop, los usuarios más jóvenes consumen un menor porcentaje de minutos de publicidad en relación al consumo de usuarios de mayor edad. El uso y consumo de aplicaciones tiene a Facebook, Facebook Messenger, Youtube y Google Play están al tope de las preferencias. En relación a los dispositivos, hasta hace unos años la consola y la PC dominaban el mercado, pero actualmente han sido superados por Mobile, quien continúa creciendo año a año.

A través de ESA (Asociación de Software y Entretenimiento) en su último reporte anual de tendencias, uso y consumo nos encontramos con varios datos interesantes a partir de datos tomados en Estados Unidos que son los precursores a nivel internacional en tendencias, lo que define que más y más personas de todos los rangos etarios están jugando videojuegos año a año, lo que rompe con el estereotipo de que sólo los videojuegos están relegados a los jóvenes.



Estadística demográfica de usuarios

(Jugadores segmentados por edades, por sexo y dispositivos)



Fuente: Newzoo 2017

A partir de la infografía podemos confirmar que el jugador promedio ha visto una disminución de la edad en ambos sexos y la demografía de la comunidad de juego está cambiando hacia ser una actividad de todas las edades. 33 años es la edad promedio de un jugador masculino de hoy, en la cual un 18% es menor de 18 años, un 17% está entre 18 y 35 años, un 11% está entre 36 y 49 y un 13% sobre los 50 años. En cambio la edad promedio de una jugadora es 37 años, en la cual un 11% es menor de 18 años, un 10% está entre 18 y 35 años, un 8% está entre 36 y 49 y un 13% sobre los 50 años.

Lo más interesante es que las jugadoras de sexo femenino mayores de 18 años constituyen una población significativamente mayor de la comunidad de jugadores que los hombres menores de 18 años y el total de todos los rangos etarios está llegando a igualar la cantidad de gamers masculinos, que por muchos años siempre se mantuvo como el mayor porcentaje de gamers totales, siendo que los juegos en general fueron diseñados para hombres, ya que estos son los mayores consumidores.

Actualmente considerando este crecimiento, las grandes empresas están esforzándose para incluir personajes femeninos en sus videojuegos, pero se encuentran con la dificultad de insertarlas adecuadamente, ya que en general los eventos masivos y las situaciones históricas siempre estuvieron protagonizadas en su mayoría por hombres, para dar ejemplos en Fútbol: el FIFA y la copa de del mundo, carreras de Fórmula 1, recreaciones de guerras y eventos históricos, Básquet de la NBA, entre muchos más. Los jugadores en general buscan que los eventos históricos se basen en hechos reales, y buscan que hasta los nombres y rostros sean lo más fiel a lo real, si en carreras de F1 o batallas de la segunda guerra mundial, para dar como ejemplos se reemplazan a personajes conocidos masculinos por otros femeninos, el jugador se siente decepcionado y en cierto modo desconfía de la historia, por lo que en varios intentos realizados por las empresas de videojuegos no se logró un porcentaje de aceptación alto a estos tipos de modificaciones.

Diseño de gráfica del juego Battlefield 1, incluyendo soldado mujer



Fuente: Sitio Electronics Arts 2017

De la captura anterior podemos ver que las empresas siguen haciendo esfuerzos para continuar captando a nuevas participantes del sexo femenino, y una acción actual está por lanzarse próximamente por Electronics Arts, en donde tomando el exitoso juego Battlefield 1, se anunció el primer personaje multijugador femenino del juego, que se añadirá a través de la próxima expansión “En el nombre del zar” en donde la soldado no identificada será parte del 1er Batallón de la Mujer Rusa de la Muerte. El escuadrón de todas las mujeres se formó en la vida real en 1917, y fue uno de varios batallones de Rusia que participaron en la guerra.

Continuando con algunas estadísticas generales mas, en lo que refiere a compras de juegos, el 63% es masculino, mientras que el 37% restante es femenino y la edad promedio entre ambos es 36 años. El porcentaje de hogares que tienen al menos una persona que juega 3 o más horas a la semana ha experimentado un ligero aumento a partir de 2015 (63%). Con este porcentaje creciendo cada año, más y más estamos avanzando hacia una cultura en la que jugar videojuegos se vuelve un hábito cotidiano. El 53% de los jugadores frecuentes, juegan en modo multijugador.

Los números sugieren que la gente se está conectando cada vez más a través de juegos, con la mayoría de los jugadores que creen que el juego es una manera de conectarse con amigos. La cantidad de tiempo que un jugador pasó en línea vs jugando en persona ha cambiado sustancialmente desde 2015, por ejemplo durante 2016 el juego multijugador se incrementó media hora actualmente con respecto a los jugadores solitarios. La gente está usando el juego como una forma de conectarse con los que les rodean, incluyendo a familiares y amigos, por lo que estas cifras crecen año a año de una forma significativa.

Respecto a los padres de los jugadores: El 89% de los padres están presentes cuando los juegos se compran o alquilan. El 88% de los padres sienten que el sistema de clasificación de Entertainment Software Rating Board es útil en la elección de juegos para sus hijos. El 86% de los padres creen que los controles parentales disponibles en todas las nuevas consolas de videojuegos son útiles. El 71% de los padres creen juego proporciona estimulación mental o la educación. El 59% de los padres creen que los juegos estimulan su familia para pasar a tiempo juntos. El 39 % de los jugadores más frecuentes juegan juegos sociales.

*Los datos de la ESA están basados en el Computer and Video Game Industry.

2.3.3 *Comportamiento en el consumo de los países del primer mundo y los emergentes*

Una particularidad que supieron utilizar los empresarios del mercado de videojuegos, es poder predecir en cierto modo el futuro y evolución del negocio a corto plazo y largo plazo en los países emergentes, ya que tomando como indicador el comportamiento de los usuarios del primer mundo saben que en el transcurso de varios años, los usuarios de los países emergentes reaccionarán de una forma muy similar a los primeros nombrados. Gracias a esta experiencia comprobable pueden diseñar sus estrategias a corto y largo plazo con cierto fundamento en base a una experiencia anterior. Tenemos que tener en cuenta que la evolución y desarrollo del negocio siempre viene acompañado del avance tecnológico de cada región, lo que es el conductor del crecimiento y expansión del mercado de videojuegos.

Respecto a ventas y monetización hay una gran diferencia en la bancarización y los medios de pagos. En los países emergentes es más complicado monetizar por la reducida bancarización y medios de pagos, por lo que según el país se debe diseñar una estrategia afín para poder lograr incrementar los ingresos.

2.3.4 *Los participantes y algunos números*

El negocio de los videojuegos está en pleno auge y crecimiento constante a nivel internacional, Hart, C & Heskett, J. (1990). La mayoría de las principales compañías de software del juego son de Japón y los Estados Unidos. Al mismo tiempo Francia y China también están entrando en la industria. Diez empresas de la industria de los juegos tienen más de mil millones de dólares de ingresos solamente por software. Juntas, las 10 principales empresas tienen ingresos en juegos de más de 28 mil millones de dólares, alrededor de la mitad del mercado total estimado en un valor de 55 mil millones de dólares en 2008. Para entender el origen y el éxito de las empresas podemos citar a Dillon, R. (2011), el cual nos detalla en forma clara y concisa el origen y desarrollo de cada empresa y podemos relacionar la estrategia aplicada según Cusumano, M.A. & C.C. Mardikes. (2001) en la que Nintendo por ejemplo, se centró en los imperativos estratégicos de la nueva economía del mundo del momento, para la creación de la estrategia y el valor, para aplicar la flexibilidad en un mundo volátil, aplicando la estrategia de toma de decisiones en tiempos de incertidumbre y las estrategias de crecimiento en los mercados de ritmo rápido.

Nintendo hace unos años fue la compañía de juegos más grande en el mundo, la cual experimentó el mayor éxito después de abrir el mundo de los juegos a una nueva audiencia con la Wii, que alcanzó un máximo de 7.248 millones de dólares en ingresos de juegos en 2008, pero actualmente fue superada por Activision Blizzard y Electronic Arts que apostaron más fuerte al negocio.

El juego en línea es cada vez más popular: muchos jugadores dejan de jugar contra su equipo, sino que más bien van en línea para jugar uno contra el otro para una experiencia más realista. Para 2009, la cuota de mercado de los juegos en línea, Solomon, M. (2012), fue de un sexto del total del mercado de videojuegos. Este porcentaje aumenta año a año con rapidez, impulsada por el continuo éxito de juegos como World of Warcraft, un juego multijugador masivo online (MMOG), que requiere una suscripción mensual. Como comenta Ramaswamy, R. (1996), ahora las empresas de este rubro pueden crear y mantener una ventaja competitiva y pueden mantener a los clientes con este tipo de servicios.

Respecto a negocios, las fusiones y adquisiciones son cada vez más típicas en la industria del video juego. Grandes transacciones en los últimos años incluyen la fusión entre Activision y Vivendi Games, la adquisición de VG por Electronic Arts (2008), y la fusión de TecmoKoei y (en el puesto 27 con 131 millones de dólares de ingresos) en 2009. SquareEnix, el puesto 13 en el Top 25 empresas de juegos, terminó sus 120 millones de dólares adquisición de Eidos británica en abril de 2009.

Como en todos los negocios, no todo el mundo tiene éxito en la industria del juego: la empresa de juegos de tamaño medio Midway Games se declararon en quiebra en febrero de 2009. Warner Brothers tomó la mayor parte de los activos en junio. Compañías de entretenimiento tradicionales como Warner Brothers, Disney Entertainment y Viacom (MTV Games) se han convertido en cada vez más centrado en el negocio de los juegos, atraídos por los elevados beneficios de los productores de juegos de éxito.

Los videojuegos se convirtieron en un gran negocio, especialmente durante la última década: la industria creció a tasas de dos dígitos hasta el año pasado. El segmento de los juegos en línea sigue en auge, dando lugar a un rápido crecimiento de las empresas líderes en este mercado.

Compañías como Activision Blizzard, Electronic Arts (EA) y Nintendo son algunos de los más grandes desarrolladores de videojuegos en el mundo. Estas empresas son responsables de algunas

de las más importantes franquicias de videojuegos (incluyendo Call of Duty, World of Warcraft, FIFA, Madden NFL, Super Mario y Pokémon.)

Para dar un detalle a nivel internacional este es el listado de las principales compañías catalogadas en el año 2016:

Top 10 de compañías en ingresos de Video Juegos - Año 2016

(Ingresos en millones de USD, estimados)

Ranking	Compañía	Antigüedad en años	Q1	Q2	Q3	Q4	Año Completo	Cambio
1	Tencent	13	2460	2466	2616	2659	10201	17 %
2	Sony*	71 (**24)	1796	1637	1695	2709	7837	33 %
3	Activision Blizzard	38	1455	1570	1568	2014	6607	42 %
4	Microsoft*	42 (**15)	1593	1427	1363	2094	6477	9 %
5	Apple*	41 (**9)	1316	1402	1494	1652	5864	32 %
6	EA	35	1308	1271	898	1149	4626	8 %
7	NetEase	20	933	969	985	1290	4177	50 %
8	Google*	19 (**8)	837	930	985	1313	4065	37 %
9	Bandai Namco	12	465	552	469	506	1991	19 %
10	Nintendo	28	377	312	287	856	1831	6 %

Fuente: Newzoo 2017

* Los datos se basan en el análisis de los informes financieros anuales y trimestrales de empresas que cotizan en bolsa pertinentes. Los ingresos excluyen las ventas de hardware y otras ventas no relacionadas a juegos. El detalle de los ingresos incluye el efecto de las adquisiciones y de movimientos de divisas, que a veces tienen un impacto significativo en las tasas de crecimiento.

La antigüedad en años fue investigada de forma separada a las estadísticas del cuadro.

**Unidad de negocios relacionada a desarrollo y/o distribución de videojuegos

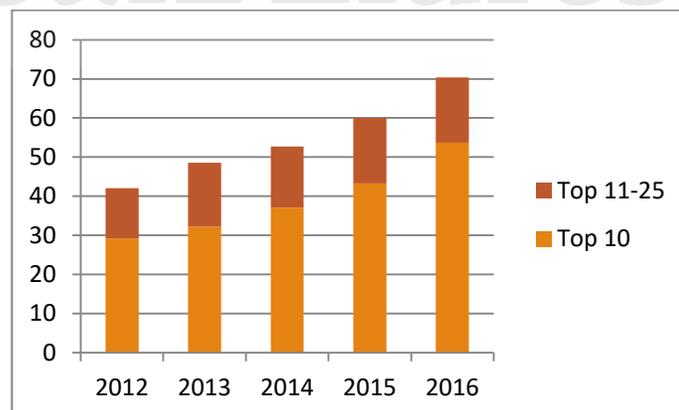
En 2016, el Top 25 de las empresas que cotizan en bolsa, los ingresos relacionados al juego generaron un combinado de \$ 70.4 mil millones, lo que sería un aumento interanual del 17%. Este crecimiento de ingresos se debió a un mayor desempeño de las 10 principales compañías que crecieron un 24% para llegar a 53.700 millones de dólares. Esto significa que las 10 principales compañías representaron el 54% del total del mercado mundial de juegos del año pasado, lo que muestra la consolidación en curso en la industria de video juegos. Parte de este crecimiento se debió a adquisiciones, como la adquisición de King por Activision Blizzard. Sin embargo, la mayor parte del crecimiento fue orgánico y representado por empresas que ya son líderes en el mercado, lo que subraya las ventajas competitivas muy sustanciales que disfrutaban los líderes del mercado actual

(estos ingresos de la compañía se rastrean como parte del Informe de Mercado de los Juegos Globales de Newzoo).

Con pocos años de antigüedad la primera en el ranking anterior y la más grande compañía de juegos es Tencent (de origen Chino). Sus servicios se extienden a redes sociales, portales de Internet, comercio electrónico, juegos móviles y juegos multijugador en línea. Sus ofertas incluyen al conocido servicio chino de mensajería instantánea Tencent QQ y uno de los mayores portales de Internet: QQ.com, sumado al servicio de chat móvil WeChat que ha ayudado a impulsar la expansión continua de Tencent en los servicios de teléfonos inteligentes.

Tencent se ha acreditado como una de las compañías más innovadoras del mundo por numerosos medios de comunicación y empresas en los últimos años. En el 13 de abril de de 2015, el valor de mercado de Tencent superó los 200 mil millones de dólares y ese mismo año Tencent se convirtió en la mayor empresa de Internet en Asia superando a Alibaba Group Holding Limited, el cual sufrió en ese mismo año una gran caída de 141 mil millones de dólares en 10 meses en el valor de sus acciones. En mayo de 2017, el valor de mercado de Tencent creció a \$ 343 mil millones de dólares, entrando en el Top 10 de las empresas más valiosas del mundo, lo que indica su creciente influencia a nivel mundial, así como el aumento de las marcas chinas. Esta empresa invierte activamente en otras empresas al mismo tiempo de crear nuevas empresas y carteras de inversiones a través de múltiples industrias y áreas.

Consolidación de los TOP 10 por ingresos de Videojuegos
(Ingresos de las empresas TOP 25, en mil millones de dólares)

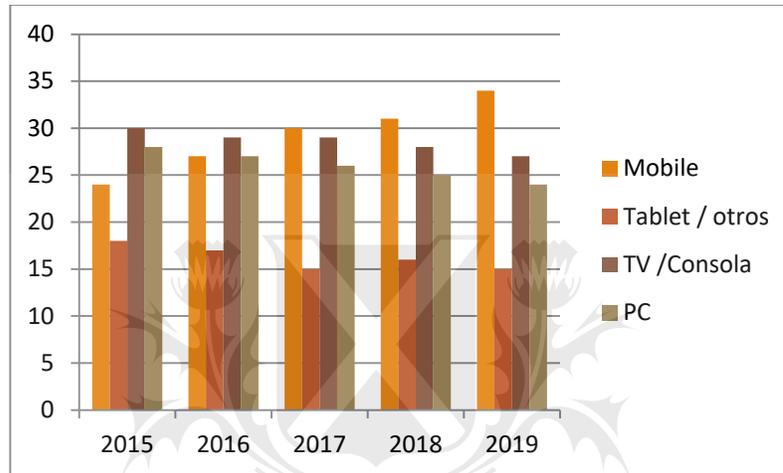


Fuente: Newzoo

Solamente en el mercado de videojuegos Tencent, la compañía más grande del mundo por ingresos de juego, generó \$ 10.2 mil millones, representando un 10% del mercado global. Si

incluyéramos los ingresos de Supercell, adquiridos por Tencent en junio del año pasado, los ingresos totales de Tencent aumentarían a 12500 millones de dólares en el 2016, o el 13% del total del mercado mundial de juegos. Sony y Activision Blizzard fueron la segunda y tercera mayor compañía de juegos en el 2015 con ingresos de 7800 millones de dólares y 6600 millones de dólares, respectivamente.

Evolución del mercado global de Videojuegos
(Perspectivas por segmento para el 2019, en mil millones de dólares)



Fuente: Newzoo

Facturación del total del mercado en 2015: 91,8 Mil millones de dólares

Estimado de facturación del total del mercado en 2019: 118,6 Mil millones de dólares

Es un hecho que la industria de los videojuegos ya logró superar a las películas de Hollywood, en cuanto a popularidad y ganancias. A nivel mundial, se esperan casi \$ 100 mil millones en ventas para 2017, mientras que la taquilla de Hollywood no llegaría al 20% en ingresos. También las celebridades están dando vuelta hacia los videojuegos, con actores como Emma Stone, Christopher Walken y hasta Snoop Dogg prestar sus voces. Disney es uno de los grandes productores de Hollywood, que hace unos pocos años comenzaron a incursionar en el negocio de los videos juegos al igual que NBC Universal, que anunció en Mayo de 2017 que ampliará su foco estratégico en juegos y construirá una organización para auto-publicar sus propios títulos, teniendo un papel más directo en lo creativo, el desarrollo, la comercialización y la distribución de juegos basados en sus propias propiedades intelectuales, incluyendo las de DreamWorks Animation, Illumination Entertainment y Universal Pictures. El enfoque de la compañía, apunta a los dispositivos mobile sobre otros productos y planea expandirse a otras plataformas, incluyendo realidad virtual (VR) y los primeros títulos del nuevo esfuerzo editorial se lanzarán a finales de este año. "Universal ha

decidido tomar una posición estratégica en los juegos", dijo Heatherly en una entrevista exclusiva con GamesBeat. "Estamos presionando fuertemente en el espacio digital. Y vemos que no hay un espacio digital más grande que el de los juegos".

Sólo tres días después de su lanzamiento por allá en el año 2013, Grand Thief Auto V hizo un récord de \$ 1 mil millones, logrando marcar algunos los siguientes hitos luego de su lanzamiento: Fue el juego de mayor venta de acción y aventura videojuego en 24 horas, fue el juego de mejor venta en 24 horas, fue la propiedad de entretenimiento más rápida en recaudar mil millones de dólares y por último fue el de mayor ingreso generado por un producto de entretenimiento en 24 horas.

Para dar más ejemplos, podríamos citar a World of Warcraft, comúnmente conocido como WoW, es un videojuego de rol multijugador masivo en línea y desarrollado por Blizzard Entertainment. El juego fue lanzado el 23 de noviembre de 2004, y luego varias expansiones, de la cual la última fue en Agosto de 2016. Con 7,7 millones de suscriptores, World of Warcraft continúa siendo el juego en línea por suscripción con el mayor registro de usuarios, manteniendo el Récord Guinness para el Massive Multiplayer Online Rol Playing de juego más popular.

2.3.5 Variación de la cotización bursátil de las principales empresas

Me parece muy interesante poder visualizar gráficamente la evolución financiera del valor de las acciones en algunas empresas de la industria del videojuego para llegar a ver la tendencia del negocio y su variación del capital en el transcurso de 10 años.

Activision-Blizzard (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Sony (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Electronic Arts (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Nintendo (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Ubisoft (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Tencent (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Zynga (variación de sus acciones en 10 años)



Fuente: New York Time Financial - 2016

Para sumar al listado de empresas que no siempre son exitosas, podemos nombrar como la industria de los videojuegos perdió a uno de sus padres fundadores como lo definió Christensen, C. (2003) como un clásico de los videojuegos: En 2013, Atari se declaró en bancarrota en los EE.UU., ya que estaban agobiados con deudas y no eran rentables. A través de la venta de títulos clásicos como Pong, Centipede y Asteroids, Atari Inc. intentó recaudar fondos para nuevos desarrollos, tratando de volver a entrar en la industria del video juego altamente competitivo.

Otra empresa que también tuvo que dejarlo todo es THQ Inc., que vendió la totalidad de sus activos. THQ fue conocida por sus títulos WWF Wrestling / WWE en los últimos años, así como las adaptaciones de videojuegos de varias películas de Pixar y DreamWorks. THQ se declaró en quiebra en Diciembre de 2012 y tuvo que vender todos sus estudios de desarrollo de juegos de compañías como Sega, Koch Media, Take-Two Interactive, Crytek y Ubisoft.

2.4 Tendencias y evolución

2.4.1 Efectos de Red & Long Tail

Como negocio, lo podríamos ver que evoluciona a un Long Tail Business, Anderson, C., (2004), en el cual Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado ya que a partir de la reducción del costo de almacenamiento y la distribución digital, permiten que ya no sea necesario focalizar el negocio en pocos productos y enfocarse en 2 mercados del último siglo. Primero el mercado de más centrado en el alto rendimiento de pocos productos y que según Chris Anderson ya se está quedando atrás para evolucionar y dirigirse al nicho de mercados que se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero.

El mercado de los videos juegos está migrando naturalmente al medio digital, en el cual los costos de almacenaje y distribución disminuyen considerablemente. (Samson, D. & Bevington, D., 2012). Esto permite a las empresas disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses.

Un ejemplo más actual de Amazon (que está totalmente diversificada en diferentes líneas de productos, ofreciendo DVD, CD de música, software, videojuegos, etc.) Sería Steam, quien ofrece

de forma online acceso instantáneo a juegos (con más de 2.000 títulos, desde juegos de acción hasta juegos independientes, y todo lo que hay por el medio), aparte de ofrecer títulos también ofrece ofertas exclusivas, actualizaciones automáticas ventajas sociales como algunas que proponen Hart, C & Heskett, J., (1990) y podremos apreciar en capítulos posteriores de esta investigación más detalles y ejemplos actuales.

2.4.2 Tendencias y análisis generales

Durante muchos años las consolas no tuvieron innovaciones radicales, lo que provocó la caída progresiva de las ventas en estas consolas y los juegos relacionados, recién ahora se comienzan a asomar nuevos modelos como la Xbox One X que fue anunciada recientemente, además la distribución en línea y el aumento de la popularidad de los juegos mobile y de bajo costo han canibalizado las ventas del modelo más tradicional de venta de juegos físicos.

Otra tendencia del mercado en los últimos tiempos es el aumento de las empresas de juegos en línea a nivel internacional, pero principalmente en China que es el país que hasta hace poco no tenía habilitada masivamente la venta de consolas y juegos, por lo que internet llenó el vacío existente haciendo que prospere la industria local de los juegos online.

El crecimiento casi exponencial de las ganancias de estas empresas es también unos de los puntos principales a considerar y cuando se analizan las cifras de ventas de diferentes títulos de videojuegos, no es difícil ver cómo miles de millones dólares se pueden generar en poco tiempo. Por ejemplo en 2012, Activision (una subsidiaria de Activision Blizzard) dio a conocer que en su juego Call of Duty: BlackOps 2 recaudó más de mil millones de dólares en sólo 15 días, incluyendo \$ 500 millones en las primeras 24 horas de su lanzamiento. Y un año antes en otro lanzamiento de la franquicia Modern Warfare 3 llegó a mil millones de dólares en sólo 16 días. Debido a los antes nombrado estos últimos años podemos encontrar empresas que crecen a un ritmo superior de un 20 por ciento anual, como por ejemplo según Forbes, Tencent, Square EnixBlizzard-Activision, Sony, Take-Two Interactive entre otras.

Respecto a tendencias de compras y a los gastos mínimos (menores a 60 dólares en promedio) que hacen los jugadores de juegos, las compañías como Electronic Arts han cambiado su estrategia, tomando como base lo propuesto por Hoboken, NJ, Wiley J. & Sons. (1997). y haciendo hincapié en

la necesidad de una planificación cuidadosa, explorando cuando es necesaria una nueva investigación del cliente, por lo que Electronic Arts va de un enfoque a producir menos títulos, más grandes y con mayor calidad, que son mejor aceptados y pagos, podemos ver un ejemplo de esto en la cantidad de lanzamientos que fueron disminuyendo progresivamente, quienes en 2012 lanzaron sólo 22 títulos nuevos en comparación con los 67 juegos que lanzó en 2009. En 2013, en cambio sólo lanzó 14 juegos nuevos, incrementando sus esfuerzos en la industria de juegos mobile y sociales. En síntesis, menos títulos de mejor calidad.

Otro ejemplo es que la mayoría de los juegos mobile se venden por sólo \$ 0.99 a \$ 1.99 y debido a sus bajos costos de desarrollo, estos juegos presentan un enorme beneficio para las empresas vendedoras. La industria del videojuego está claramente en un estado de flujo. Los actores principales como Activision Blizzard y Nintendo no deberían tener problemas con sus franquicias que siguen vendiendo millones de unidades en todo el mundo, sin embargo, las empresas de menor tamaño van a tener que hacer ajustes serios para lograr competitividad. La industria de los videojuegos es muy grande y cómo tal funciona igual que cualquier otra industria lo haría. Es seguro decir que las empresas que hacen movimientos estratégicos inteligentes y proporcionan los productos que los consumidores quieren tendrán éxito. Según mencionan Piskorski, M. &Chen, D. (2011), Zynga., el fabricante de FarmVille, hizo un estimado de \$ 270 millones en 2009. Los fabricantes de juegos tradicionales son conscientes de la mina de oro en línea, y están publicando sus propios títulos en línea.

Al igual que en la industria del software en otras partes, el lema de la industria del juego es: adquirir o adquirir, lo que resulta en un flujo continuo de transacciones de la compañía: Playfish, un fabricante europeo con éxito de los juegos de redes sociales, fue adquirida por Electronic Arts en 2009. SquareEnix se metió en el top 10 después de la adquisición de Eidos en abril de 2009.

Podríamos relacionar a los videojuegos dentro del sector de industrias de alta tecnología globales, el cual justifica un tratamiento específico respecto de la estrategia competitiva, ya que el sector es grande en términos de su participación general en la actividad económica, comprende un eco-sistema de múltiples funciones de demanda y oferta, también es un sector global con algunas características regionales específicas y está caracterizado por alta turbulencia.

Respecto al marco conceptual, podemos definir del lado de la demanda a trabajadores de la información, donde el consumo social se enfoca principalmente al entretenimiento y a los equipos electrónicos de consumo, y del lado de la oferta los principales puntos son el software (los juegos

propriadamente dicho) más los sistemas operativos del hardware, la producción y empaquetamiento de contenido, los servicios de información y entretenimiento y la mano factura de los equipos, todo esto regulado por diferentes políticas.

Según Mallori, J. (2013) DFC Intelligence, una firma de investigación de mercado que se centra en el entretenimiento interactivo de videojuegos ha estimado que para este año la industria del videojuego manejará un valor por encima de los 100 mil millones de dólares, llegando en 2018 a casi 116 mil millones de dólares. Esta estimación incluye los ingresos tanto de la consola regular, las portátiles y las ventas de juegos, así como los ingresos procedentes de los juegos de PC y juegos para dispositivos mobile, como teléfonos y tabletas.

Para evaluar las dinámicas competitivas, apelaremos al modelo de Porter (2007) donde la amenaza de nuevos entrantes no es un factor a temer en general, aunque existen casos aislados como Rovio (creador de Angry Birds), o King (creador de Candy Crush) los cuales sin tener una historia previa exitosa, entran de una forma rápida ganando un mercado tremendo, pero estas empresas en general solo perduran un tiempo, ya que no logran generar nuevos títulos para mantener la predominancia en el sector. Un caso de ejemplo sería Zynga, la cual nació hace unos pocos años y actualmente está cerca de la quiebra, por lo que podríamos tomar a los actores anteriores como temporarios y no peligrosos a largo plazo, ya que también los mismos tienen a expandirse a otros sectores. Rovio, por ejemplo se extendió más al merchandising, a las franquicias, explotación de su imagen y dibujos animados.

Por tal motivo las grandes empresas son los que lideran el rubro, por ende tendrían que contemplar de generar un plan futuro y poder encontrar quienes podrían ser a futuro su competencia para estar preparados por algún cambio de jugadores en el mercado. Los micro-emprendimientos de videojuegos son cada vez más comunes. Podrían aparecer nuevos integrantes en lo que se refiere a Hardware, pero no hay grandes preocupaciones respecto al software, ya que si hay nuevo hardware, habrá más necesidad de generar nuevo software. En caso de querer ingresar, existen otras barreras adicionales como diferenciación del producto, poder de marca, acceso a la distribución, regulación y curva de aprendizaje, que no son un obstáculo mayor, pero que si influyen en la velocidad de crecimiento del nuevo jugador.

No hay muchas amenazas de sustitución de productos provenientes de otras industrias, pero las otras industrias pueden ser un disparador y potenciador del éxito de algún producto del sector de los

videos juegos. Se pueden encontrar muchas sustituciones básicas: (el producto sustituto se desempeña igual que el original), pero en general el producto que pegó primero, pegó mejor.

Respecto al poder de negociación de compradores, las empresas ya lo están manejando con cambios creativos en sus servicios como lo plantean Heskett, J. & Díaz de Santos, L. (1993). Por ahora la amenaza de sustitución de productos o servicios no es muy viable, ya que está relacionada directamente con Internet y las comunidades, y se están apalancando en la distribución digital como medio de distribución, mientras este paradigma no se cambie, no podría definirse como amenaza. Los compradores son débiles y están fragmentados.

Los proveedores son poderosos y están concentrados, aunque en ocasiones surge un pequeño proveedor que gana poder repentino, pero el poder dura si sigue creando innovaciones y éxitos, en caso de no poder generarlos pueden caer repentinamente de forma más rápida de cómo surgió y evolucionó. El atractivo del mercado está determinado por el nivel de rentabilidad que es muy alta. Por lo que hay muchas posibilidades de alcanzar un gran éxito en algún título, pero para perdurar en el mercado hay que seguir innovando y buscar más alternativas de monetización para no perder la carrera a mitad de camino. A medida que la población mundial crece, hay cada vez más dinero disponible para el entretenimiento que proporciona una fuente de ingresos sólida para la industria del juego, por lo que va a seguir creciendo más rápido que el promedio de la industria de software.

Sobre la rivalidad entre competidores existentes, hay una sabiduría convencional en la industria del juego que se divide en las empresas que tienen y las que no tienen, y las grandes empresas si no tienen el éxito, lo compran. Pero a veces las empresas que consideramos grandes, realmente no son tan grandes como pensamos, o pueden serlo un año y al siguiente ya no en una economía tan volátil y cambiante. Según Piskorski, M. & Chen, D. (2011) la empresa Zynga, como para poner un ejemplo, sigue siendo bastante pequeña. En 2010, un informe de Shares Post puso valor total de la compañía de juegos sociales en \$ 5510 millones, superando la de Electronic Arts. A pesar de la publicidad para su oferta pública inicial de Zynga, el juego gratis por Facebook aún no logró registrar las ventas que se podrían esperar de una marca que fue tan importante unos años atrás. En el 2012 la empresa registró 1,14 mil millones de dólares en ingresos, casi el doble de la \$ 597 millones que trajo en el año anterior, pero actualmente está con un futuro incierto, ya que no logra desde años incrementar sus ganancias.

2.5 Principales modelos de negocios

En la situación histórica, podemos apreciar cómo se fueron creando nuevos modelos de negocios, a partir de las tecnologías disponibles en el momento.

Como negocio y como fue mencionado anteriormente, lo podríamos ver que evoluciona a un Long Tail Business, Anderson, C., (2004), en el cual Internet y el entorno digital han cambiado las leyes de distribución y las reglas del mercado ya que a partir de la reducción del costo de almacenamiento y la distribución digital, permiten que ya no sea necesario focalizar el negocio en pocos productos y enfocarse en 2 mercados del último siglo. Primero el mercado de más centrado en el alto rendimiento de pocos productos y que según Chris Anderson ya se está quedando atrás para evolucionar y dirigirse al nicho de mercados que se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos, que pueden igualar o superar al primero.

El mercado de los videos juegos está migrando naturalmente al medio digital, en el cual los costos de almacenaje y distribución disminuyen considerablemente. (Samson, D. & Bevington, D., 2012). Esto permite a las empresas disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses.

Respecto a las costumbres sociales, Gill, G. (2012), como parte de una cultura puede ser descrita como un sistema de actitudes que se comparten dentro de un grupo y las mismas ofrecen conocer gente, unirse a grupos, formar clanes, chatear mientras uno juega con la posibilidad de interactuar con más de 40 millones de potenciales amigos (o enemigos). Pudieron recrear el mercado social en uno virtual, Solomon, M., (2012), en el cual se puede regalar, intercambiar artículos e incluso crear nuevo contenido para juegos en Steam Workshop. Y por último supieron encontrar nuevos nichos en los diferentes dispositivos definiéndolo como 'Entretenimiento en cualquier lugar' Ya sea en un PC, Mac, ordenador con Linux, dispositivo móvil o incluso en tu televisión, se puede disfrutar de las ventajas de Steam. Puede que parezca que estas tiendas online vendan poco, pero sumados todos los productos pueden generar un gran beneficio.

Muchas de las empresas de éxito online usan en su estrategia la Long Tail, ofreciendo productos populares, otros de menos popularidad y otros "raros". Así dan respuesta a todos tipo de segmentos, de intereses y de nichos de mercado.

Por lo que podría definirse que la estrategia Long Tail, tiene posibles implicaciones para la cultura y la política. Cuando el costo de oportunidad de almacenamiento de inventario y distribución es alto, sólo los productos más populares se venden. Así mismo, los gustos minoritarios también se tienen en cuenta y se les presenta a los individuos una serie de opciones a elegir por lo que presenta oportunidades a los fabricantes para introducir productos en la categoría de nicho, Zeithaml, A., Arasuraman, L. & Berry, (1990). Éstas fomentan la diversificación de productos. Estos productos de nicho representan oportunidades para los proveedores, y simultáneamente satisfacen la demanda de muchas personas - son los que forman la cola. En situaciones en que su popularidad está determinada por el mínimo común denominador, un modelo de Long Tail puede conducir a la mejora en el nivel de una sociedad y su cultura.

Las oportunidades que surgen a causa del Long Tail, afectan en gran medida a la cultura de la sociedad, Kaplan, R. S., & Norton, (2004), porque los proveedores tienen capacidades ilimitadas de almacenamiento y demandas que no podían ser satisfechas previamente. La gente tiende a llegar a los productos por razones variadas, no sólo atendiendo al beneficio monetario, por lo que esta estrategia abre un gran espacio para las auténticas obras de creatividad Porter, Michael., (1991). Como internet es el medio por el cual se comercializan y apoyan su difusión, en primer lugar el valor de un servicio para un usuario depende del número de otros usuarios que utilicen el servicio, y en el caso de los juegos de red tipo World of Warcraft, Minecraft o Candy Crush son un ejemplo de cómo se van multiplicando los usuarios a partir de referencias y trabajo en equipo (cooperativo), por tal motivo podemos afirmar que como la tendencia de usuarios tiende a crecer, ya que las conexiones de banda ancha están creciendo constantemente, por ende el negocio del videojuego es tentador y tiene buenas perspectivas económicas a futuro,

Otro punto a favor para el sector de los videojuegos, es que el valor está definido como la voluntad de pago por participar en la red, y mientras más usuarios tengan acceso, el valor se va a ir incrementando, es decir que a voluntad de pago tiende a incrementarse en función del crecimiento de la red. El único problema que quizás enfrente el sector sería la inversión en hosting, ancho de banda y hardware, el cual tiende a evolucionar constantemente según el avance de nuevas tecnologías, pero podemos considerarlos como gastos fijos los cuales se van incrementando en función a la cantidad de usuarios y a medida que transcurre el tiempo. Y si disponemos de varias plataformas, nos encontramos con altos costos de alojamiento incurridos por los usuarios debido al uso de múltiples plataformas.

Actualmente se migró del modelo de venta física de un juego, llamado juegos empacados como los DVD / Blu-Ray, a los siguientes modelos, aunque el modelo físico sigue siendo un gran fuerte en lo referido a juegos de consolas.

Los diferentes modelos podrían definirse como:

Soporte físico, en el cual podemos encontrar los Arcades y el Empaquetado, dentro de los cuales nos encontramos generalmente con cartuchos, CDROMs, DVDs y Blu-Rays.

Luego nos encontramos con un modelo Mixto Empaquetado y Electrónico, que combina estrategia digital con física.

Y por último la distribución digital o electrónica, en la cual existen cientos de categorías, de la cuales a continuación mencionaré a las más comunes e importantes como la de Juegos Gratis, Suscripción, Bienes Virtuales, Mecánicas dependientes de tiempo, Publicidad, Propiedad inmobiliaria, Servicios Freemium, Streaming de juegos en la nube, entre otras.

2.5.1 Distribución física: Arcade vs Empaquetados

Los Arcades ya casi extintos, fueron unos de los primeros en entrar en el mercado masivo de los videos juegos. El modelo consistía en la venta del hardware y software a precios altos, y por los cuales los compradores luego recibían una renta por el alquiler del uso a los jugadores o clientes.

Los precursores de los mismos se remontan allá por al año 1952, Dillon, R. (2011), cuando se comenzó a programar Oxo y se realizó una versión programada del juego tres en raya que formaba parte de una investigación en la Universidad de Cambridge sobre la interacción de las máquinas con el hombre. Unos años más tarde, según detalles de Quesada, D. (2012). el Galaxy Game, programado por Bill Pitts y Hugh Tuck, es el primer juego comercial del que se tiene constancia. Se instaló en la Universidad de Stanford en septiembre de 1971, dos meses antes del lanzamiento de Computer Space. Los costos de fabricación de la primera máquina rondaban en los US\$ 20000 dólares, y las partidas se cobraban a 10 centavos de dólar y 25 centavos de dólar por tres juegos. En 1979, con el Space Invaders se daría el comienzo de la edad de Oro de los Arcade, un

periodo en el que los nuevos avances informáticos darían lugar a gráficos más realistas y mejores sonidos. Estos avances fueron aprovechados por los pocos desarrolladores que existían en ese momento para realizar una serie de videojuegos clásicos que definirían las bases para todos los juegos posteriores inaugurando géneros que prevalecen hoy en día. La popularidad de los Arcade creció exponencialmente en un periodo corto y un montón de establecimientos incorporarían una recreativa como forma de ganar ingresos extra sin dedicar mucho esfuerzo y trabajo en atender a los jugadores.

En 1978 para Taito, Space Invaders fue uno de los primeros juegos en revolucionar primero los Arcades para luego de unos años pasar a los sistemas hogareños. Inspirado en la La Guerra de los Mundos fue ideado por Toshihiro quien lo comenzó diseñando como un juego bélico, para luego transformarlo en un hit de entretenimiento mata marcianos.



Arcades, en algunas de sus últimas versiones.

El juego introducía una nueva forma de jugar basada en puntos, un aumento progresivo de la dificultad, y un marcador de máxima puntuación que registraba las iniciales, todos estos detalles unidos incentivaban a los jugadores a superarse a sí mismos y a los demás y de ese modo generar e incentivar la compra de fichas o créditos para continuar jugando.

Como curiosidad, cabe decir que en Japón las máquinas del tipo Arcade causaron escasez de monedas físicas y los salones de videojuegos se vieron obligados a reducir la cantidad de monedas necesarias para jugar. Esta medida no fue suficiente y el gobierno se vio obligado a producir cuatro veces más monedas de 100 yenes de las que había en la calle.

En los años 90, llegando al final de la Edad de Oro, las máquinas Arcade comienzan a utilizar procesadores de 16 bits que permitirán a sus juegos contar con mejores y más detallados gráficos y una de las empresas que supo sacar provecho de estas novedades fue Capcom quien revolucionó el mundo Arcade con el juego Street Fighter II con 8 personajes, en el cual se podía jugar y enfrentar 2 jugadores al mismo tiempo en varios escenarios y con una historia para cada uno, movimientos especiales, varios jefes finales, unos gráficos muy buenos, al igual con nueva calidad de sonido y

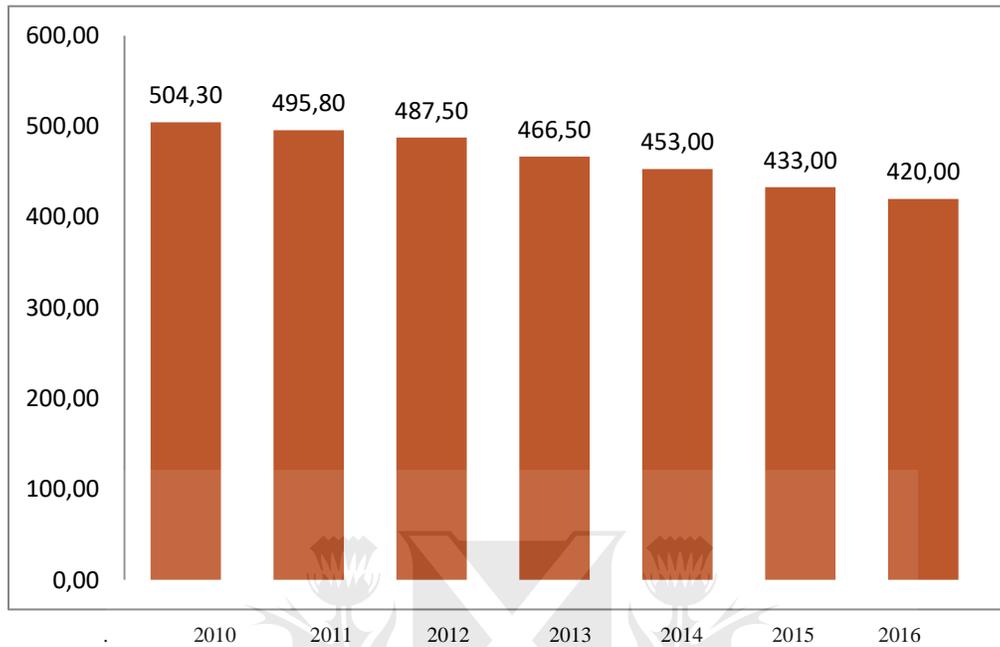
banda sonora para cada escenario. A partir de este título comenzaron a surgir innumerables versiones y juegos similares que luego se fueron trasladando a la mayoría de los sistemas posibles. También comenzó la moda de los juegos de lucha en las salas de videojuegos dando lugar otros no menos importantes juegos como Mortal Kombat, Art of Fighting o Samurai Showdown.

Los Arcade no supieron reinventarse y no pudieron evolucionar para ofrecer a los jugadores nuevas experiencias más allá de las que podían proporcionarles los sistemas de videojuegos caseros, por lo que consolas de 16 bits como la Sega Mega Drive en 1988 y la Super Nintendo en 1990 comenzaban de a poco a generar competencia directa contra las máquinas de Arcade ya que jugar en la casa de uno, es mucho más cómodo y económico. Luego aparecieron las consolas de 32 bits y la proliferación de cibercafés que ofrecían juegos en red por tiempo y a bajo precio, lo que provocó la crisis en el sector de los juegos Arcade comenzando a cerrar de forma progresiva a través de los años. En 1998 repuntaron en cierto modo las ventas gracias a la novedad del juego de baile Dance Dance Revolution de Konami. Su revolucionario control volvió a generar colas donde estaban colocadas y sentaron bases para el surgimiento de diferentes versiones y clones, también logró que se organicen campeonatos en todo el mundo. Pero debido a proliferación, el avance tecnológico y la alta rentabilidad de las consolas y computadoras que superaron ampliamente el hardware de los Arcades, la posibilidad de jugar en línea, la multiplicación de los cibercafés y el menor costo asociado a los jugadores, los Arcades continuaron perdiendo popularidad hasta casi desaparecer, lo que obligó a las empresas especializadas en el sector, como Midway, a entrar al sector de las consolas y dejar de producir Arcades.

En la actualidad, Japón es el único país donde los Arcade siguen teniendo éxito y lanzando títulos al mismo tiempo de nuevas máquinas en el mercado actual, pero la tendencia en ventas año tras año tiende a desaparecer en un futuro no muy lejano.

Algunos números: A partir del Espacio Invaders, los juegos de Arcade comenzaron a aparecer en los supermercados, restaurantes, estaciones de servicio y muchos otros establecimientos minoristas en busca de ingresos adicionales. La venta de máquinas de videojuegos de Arcade, Dillon, R. (2011) pasaron de \$ 50 millones de dólares en 1978 a \$ 900 millones de dólares en 1981, con 500000 máquinas recreativas vendidas en los Estados Unidos. Las más exitosas compañías de juegos de Arcade de esta época incluían a Taito con Space Invaders, Namco (Pac -Man, Pole Position) y Atari (Pong y Asteroids) y Sega, Nintendo, Cinematronics, Konami, entre otras. Actualmente Japón es el mercado por excelencia para este género, ya que internacionalmente se fue marchitando la venta de Arcade con una tendencia a la desaparición.

Tendencias de facturación del mercado de Arcades
(en mil millones de Yens)



Fuente: JAMMA, Survey on the Amusement Industry, 2016

Como podemos apreciar en las tendencias de facturación, las perspectivas de este negocio está en caída permanente, pero aún sigue tratando de sobrevivir al mismo tiempo de reinventarse y una alternativa encontrada fue la de enfocarse en las salas de juegos con máquinas del tipo tragamonedas entre otros formatos, las cuales se pueden encontrar en casinos, salas de apuestas y bingos entre otros del mismo rubro. Esta última alternativa que creció por ejemplo en la compañía Capcom, amortigua en cierto modo la caída del Arcade.

Para citar ejemplos, a continuación podemos ver como una empresa tan exitosa como Taito en sus comienzos, terminó siendo vendida y cerrando la mayoría de sus filiales.

La compañía fue fundada en 1953 por Michael Kogan como Taito Trading Company. Taito inició con la importación y distribución de máquinas expendedoras. Más tarde, comenzaron a alquilar máquinas de discos y con el tiempo comenzaron a fabricar su propia cuenta. Con el tiempo comenzaron a producir juegos de Arcade electromecánicos en la década de 1960. Taito introdujo su primer juego de Arcade de vídeo en 1973. También fue este año que cambiaron su nombre de Taito Trading Company a Taito Corporación. En 1978 Toshihiro Nishikado, un diseñador en Taito, creó Space Invaders que se convirtió en el título más popular de la compañía nunca y uno de los juegos más memorables de la historia de Arcade, responsable para el comienzo de la época dorada de los

videojuegos de Arcade. Debido al enorme éxito de Space Invaders, Taito abrió en 1979 una división norteamericana llamada Taito América Corporación a fin de liberar los juegos de América del Norte. Si bien la mayoría de los juegos de Taito América publicada eran juegos desarrollados por la empresa matriz japonesa, también tenían juegos con licencias de compañías de terceros.

En 2005, Square Enix compraría acciones de Taito, para hacer Taito Corporación filial de Square Enix. El propósito de la adquisición por parte de Square Enix era tanto para aumentar el margen de beneficio de Taito exponencialmente, así como comenzar la expansión de su empresa en nuevas formas de juego (sobre todo, el mundo de los videojuegos), y varios otros lugares de ocio. El presente Taito Corporación se formó el 31 de marzo de 2006 por la fusión de Taito en SQEX Corporación (antes The Game Designers Studio). El proceso terminó oficialmente en octubre de 2008.

Al igual que los Arcade, tenemos los empaquetados que también son elementos tangibles, a diferencia que los costos de los primeros son mucho más altos que los empaquetados y dentro de los cuales nos encontramos con cartuchos, CDRoms, DVDs y Blu-Rays principalmente. Podríamos encontrar alternativas como pendrives USB, Mini DVDs, entre muchos otros formatos.

Para conocer los inicios, en la década del 80, según Dillon, R. (2011), comenzó una nueva generación de avances tecnológicos, de las cuales Nintendo Entertainment System (NES) fue precursora en 1985. Estos se basaban su modelo en la venta de una consola, la cual para funcionar debían acoplarse cartuchos, los cuales contenían el u los juegos. El jugador debía comprar una licencia del juego elegido para poder usar la consola (compraba el cartucho en sí).



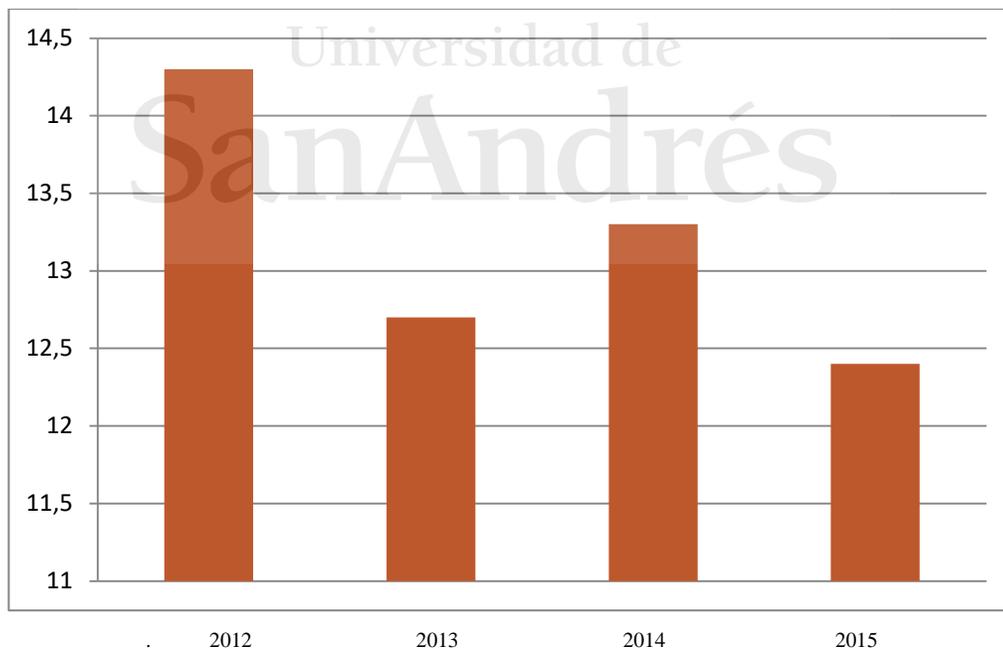
Algunos juegos en CDs y cartuchos

Luego en 1992, surgieron los juegos en soporte CD-ROM. Su gran capacidad de almacenamiento permitió visualizar mejores gráficos e incluso reproducir videos de movimiento

completo para juegos de uso hogareño. Uno de los ejemplos emblemáticos que fomentó el formato de CDROM (sentado en las bases del Wolfenstein 3D) sería el juego Doom, que se publicó en 1993, al igual que el Myst quienes se convirtieron en clásicos de esos años.

Esta forma de venta y modelo de negocios es una de las primeras utilizadas en esta industria, que permanecen aún vigentes hasta nuestros tiempos y una de las más utilizadas aún y se lo puede definir como el medio más utilizado para la mayoría de las consolas (tipo Playstation), computadoras y otros tipos de dispositivos de similares características como Portable Game Devices (PSP, WiiU, etc.). Este modelo tiene la característica de generación de ganancias constantes pero menores respecto a la distribución online. Potencia la vivencia física del producto, al poder comprarse y tenerlo físicamente en las manos del comprador, en general vienen con un packaging estándar y a veces en versiones especiales o Premium que incluyen algunos extras. El costo de producción y merchandising es alto respecto a la venta online, y el aumento de emuladores y distribución pirata de sistemas operativos como juegos, disminuyeron sustancialmente las ventas de los dispositivos físicos de las empresas, haciendo disponibles los juegos en otros sistemas como las PCs y tabletas.

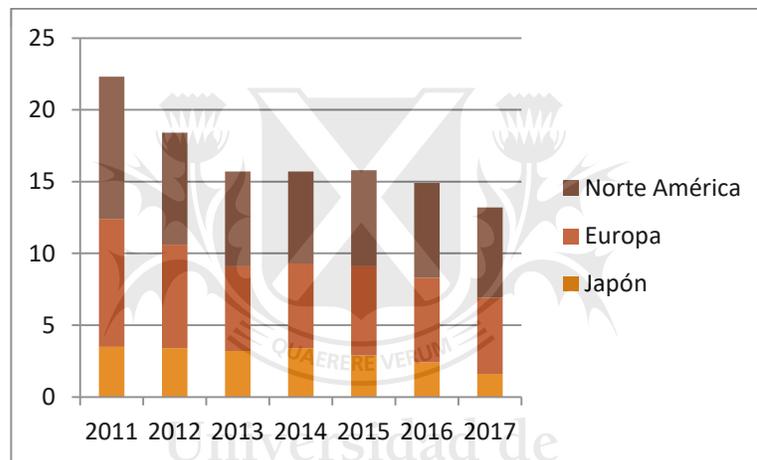
Juegos físicos de Consola vendidos y sus tendencias
(En mil millones de dólares)



Fuente: Future Source Consulting 2016

Como vemos en las tendencias tomadas a partir de 2012, el mercado del video juego empacado (Packaged Software) se reduce ininterrumpidamente, mientras que la distribución digital (DLC: contenido descargable) se amplía y crece año a año, llevando a la extinción total al formato físico. En general las últimas consolas que tienen conexión a Internet provocan la reducción del modelo de venta física, y lo sustituyen por descargas mas servicios extras pagos, generando micro-transacciones para adquirir objetos o características especiales (en un juego de autos, por ejemplo, el jugador compra el DVD, y una vez dentro del juego seguramente tenga la opción de jugar online, y adquirir por poco dinero nuevos modelos de autos exclusivos).

Evolución de las ventas físicas de Juegos según diferentes regiones
(en mil millones de dólares)



Fuente: International Development Group 2016

Como vemos, al igual que los ingresos de ventas, la cantidad de copias físicas en el mercado de juegos continúa su reducción constante y se comporta de forma similar en las principales regiones, como América del Norte, Europa y Japón. Al mismo tiempo los avances en la infraestructura de red global y el establecimiento del modelo de venta de artículos virtuales han dado lugar a un enfoque en descargas asociado con los principales títulos de las empresas de juegos. Se espera que el mercado de digital continúe creciendo como consecuencia de la distribución digital de un mayor número de títulos de contenido descargable, así como la asunción de que la adopción de nuevos hardwares que se renuevan y reinventan constantemente.

2.5.2 Modelo de distribución mixto: Empaquetado y Distribución digital

Es cuando al comprar un objeto físico, este viene acompañado de alguna forma en accesos digitales que complementan la experiencia del jugador. Hay un claro ejemplo citado por Chris Anderson en *Free: Mañana de Navidad* de 2008. Al pie del árbol de millones de hogares estadounidenses, había un animal de peluche que podría ser uno más si no fuera por su curiosa etiqueta. Una etiqueta en la que había un código que permitía al feliz propietario conectarse online y jugar con una versión virtual de su propio animal de peluche. Esta sencilla combinación -una pareja idéntica de animales de peluche y virtuales- hizo de Webkinz el juguete número uno en Estados Unidos durante dos años consecutivos.

Este modelo híbrido online/offline lo usa todo el mundo, desde Lego a Mattel, en que los juguetes vienen con códigos secretos que desbloquean artículos virtuales en los juegos gratuitos online de sus páginas Web. Otro juego online para niños gratuito, Neopets, vende físicamente paquetes intercambiables de cartas de animales, y Maple Story hace lo mismo con sus propios personajes. Otros juegos venden de todo, desde figuritas coleccionables hasta camisetas.



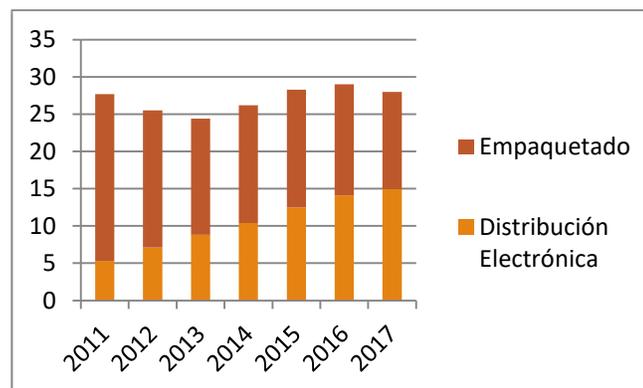
Detalle de MapleStory, las cartas vienen con un agregado en CD-ROM, con opción a beneficios web.

A partir del año 2015, las ventas de software de forma Digital, superaron los de forma física o empacados, lo cual parece ser una tendencia que llevará a la muerte a corto plazo al desplazado.

2.5.3 Distribución digital o electrónica

La distribución digital o electrónica es la estrella del momento y podemos aplicar la idea de Long tail de Anderson, C. (2006), o lo que es lo mismo vender más cantidad aunque los beneficios sean menores. Hasta la irrupción de Internet la máxima era que pocos productos daban la mayoría de los beneficios. El paradigma de long tail o "cola larga", introducido por Chris Anderson lo que nos dice es que lo que importa es vender muchos productos de nicho que al final serán los que nos darán los mayores beneficios, y esto es posible gracias a la tecnología que conecta oferta y demanda y que permite nuevos modos de distribución. Un ejemplo en los video juegos son lo fácil de descargar cualquier contenido y tenerlo instantáneamente, a diferencia de ir a un negocio especializado en donde quizás no tengan el producto buscado. Según Anderson, C. (2009), la industria de los videojuegos no sólo ha llegado a competir en ventas con Hollywood, y en tiempo de consumidor con la televisión, sino que se está transformando a un ritmo más rápido. Ninguna otra industria se dirige más rápido hacia lo Gratis que la del videojuego. Los videos juegos están día a día migrando al mercado online, así como la música y el software de PC. Y una vez que cambias de los átomos (cajas de plástico y discos) a la transmisión de bits, lo Gratis se hace inevitable. La razón más importante para que los videojuegos se estén pasando a la Red es que resulta una vía mejor para ganar dinero. Permite a los fabricantes pasar de un modelo «punto de venta» impredecible a uno basado en una relación dinámica con el jugador, exactamente igual como las cuchillas desechables Gillette hicieron pasar el negocio del afeitado desde la venta de maquinillas a una venta de cuchillas (hojas) durante toda la vida.

Evolución de las ventas del mercado DLC y del Empaquetado
(en mil millones de dólares)



Fuente: International Development Group 2016

En el gráfico anterior, podemos ver con está evolucionando el nuevo formato digital frente al físico que tiende a cero en unos cuantos años más.

2.5.3.1 *Gratis (Free to play) vs Servicios Freemium*

Actualmente es complicado separar y definir específicamente los modelos de negocios que utilizan cada empresa y cada juego, en realidad en muchos casos corren modelos simultáneos, a continuación describiré el modelo Free en contraste luego con los servicios llamados Freemium.

Los juegos gratis, son como lo dice su catalogación: gratis. Un usuario busca y luego encuentra el juego en un sitio o store, lo elige, ve las características generales y lo descarga para luego disfrutarlo y se pueden realizar gracias a las bajas barreras de entradas brindadas por internet, quienes hacen esto posible son los sponsors y la gran competencia que hay entre grandes empresas las cuales invierten millones de dólares para sus desarrollos, para luego obtener multiplicadas las sumas invertidas. La utilización del modelo Free es la principal solución que utilizan las pequeñas empresas y desarrolladores para poder competir con estos grandes monstruos que tienen acaparada la mayor porción del mercado de videojuegos. En general los juegos gratuitos son el señuelo para luego ofrecer nuevas versiones o características del juego en cuestión, al mismo tiempo que tienden a ser muy acotados y de calidad baja a media, y cuando van superando su calidad migran a un modelo Freemium mas adelante detallado. A veces lo gratuito se lo relacionado con el mercado trilateral, que es gratuito para todo el mundo. Lo terciarizado paga para usar un mercado que uno u otra entidad crea. Los anunciantes (terceros) subsidian los costos más altos de producción de un sitio (secundarios). Los sitios venden sus bases de datos de círculos de jugadores a los anunciantes.

Gratis se refiere a cualquier videojuego o aplicación social o móvil que tiene la opción de permitir a sus usuarios (jugadores) para descargar o jugar sin pagar. El modelo fue utilizado por primera vez popular en los juegos online multijugador masivo temprano (MMO) dirigidos a los jugadores ocasionales, antes de encontrar una adopción más amplia entre los juegos lanzados por los principales editores de videojuegos para combatir la piratería de videojuegos y altos requerimientos de sistema. Puesto que los juegos que utilizan el concepto están disponibles sin costo alguno para los jugadores, que utilizan otros medios para reunir los ingresos, tal como dinero de carga para ciertos objetos dentro del juego (como primas de gran alcance que suelen estar disponibles para el único dinero real) o integrar anuncios en el juego. Free-to-play se puede contrastar con pay-to-play, en el que se requiere el pago antes de utilizar un servicio. En el modelo de 'pagar para jugar', los juegos suelen ofrecer la experiencia de juego igual para todos los jugadores mientras que los juegos free-to-play no siempre dan ventaja a los jugadores Premium.

En internet (o ese tipo de mercados), tendemos a seguir una conducta de rebaño. Dado que las pequeñas diferencias en cuota de mercado pueden convertirse en grandes diferencias, la brecha entre la empresa nro. 1 y la 2 y siguientes en cualquier sector tiende a ser grande. Los efectos de red tienden a concentrar el poder (el rico se hace más rico y el nro. 1 puede ser el 95% del mercado en su sector). En el mercado de Internet, donde las barreras para entrar son pocas, es fácil que surjan nuevos competidores (argumento de google frente a acusaciones de monopolio) y también muchos. Todo el mundo puede utilizar el modelo de negocio Gratis, pero hay que saber que sólo la empresa nro. 1 se puede hacer realmente rica con él.

Según Chris Anderson, C. (2009) la banda ancha es el nuevo medio de libre difusión, y la restricción de acceso a las versiones Premium de los servicios parece estar desapareciendo. Esta evolución forma parte de una devaluación de los contenidos mucho mayor, impulsada no únicamente por una cuestión de gusto generacional sino por tendencias tecnológicas y se podrían definir las siguientes razones para la emigración hacia este nuevo modelo:

Oferta y demanda: La oferta de contenidos se ha multiplicado por un millón, pero la demanda no: todavía tenemos únicamente dos ojos, dos oídos y 24 horas en el día.

Pérdida de forma física: No podemos evitarlo: damos más importancia a los átomos que a los bits. En cuanto los contenidos pasaron de discos en cajas a archivos que circulaban por los cables, se volvieron intangibles, incluso abstractos.

Facilidad de acceso: Muchas veces es más fácil bajarse un contenido que buscarlo, encontrarlo y comprarlo en un negocio.

La industria informática desea que los contenidos sean gratuitos: Apple no gana sus millones vendiendo archivos de música, lo hace vendiendo iPhones y iPods. Los contenidos gratuitos revalorizan los dispositivos reproductores, como descubrió la industria radiofónica en los años veinte. La generación de lo Gratis que ha crecido con la banda ancha y tiene en cierto modo la economía digital conectada a su ADN. No importa si han oído alguna vez lo de «coste marginal cercano a cero», lo entienden intuitivamente. Por eso no son ni hostiles ni indiferentes al copyright. Por esta razón, los modelos respaldados por publicidad ganaron online, y por eso lo siguen haciendo. El resultado es que mientras la publicidad tradicional es limitada online, la forma en que Google la está redefiniendo -conectar el producto con los deseos expresados- todavía crece

rápido. Resulta fácil ver por qué: las empresas sólo pagan por los resultados. Esta es la razón por la que el modelo basado en la publicidad se ha extendido tanto en los medios online.

El traslado de la publicidad a la red ha creado nuevas formas de puntuar los anuncios más allá del tradicional modelo de pago por impresiones por miles de espectadores u oyentes, que se conocen como costo por miles o CPM y algunas variantes online incluyen el costo por clics o CPC, que es el usado por Google, y el costo por transacción o CPT, en el que los anunciantes sólo pagan cuando un espectador se convierte en cliente de pago, como en el programa Associates de Amazon.

Además está la generación de oportunidades, en la que los anunciantes pagan por las direcciones electrónicas de personas que han sido atraídas por el contenido gratuito, o también pagan por información acerca de esos clientes. Los anunciantes pueden patrocinar un bloque entero o una sección a cambio de una suma fija, no determinada por el tráfico. Pueden pagar por ser incluidos en resultados de búsquedas, tal y como ofrecen Google y otros. O pueden probar con la vieja colocación de producto y pagar por tener su marca o sus productos incluidos en un vídeo o en un juego. Añada las versiones de texto, vídeo, animación, audio y mundo virtual (videojuego), y podrá ver cuánto ha cambiado el mundo de la publicidad desde que se ha hecho online. Actualmente hay al menos 50 modelos diferentes online.

También dentro de lo gratuito podemos encontrarnos con modelos relacionados como el de la Propiedad inmobiliaria: Por ejemplo Second Life lanzado en 2003, es un mundo virtual 3D gratuito donde los usuarios pueden socializar, establecer contactos y hacer creaciones utilizando chat de voz y de texto gratuitos. Manejan su propia economía y utilizan una moneda llamada Linden Dólar (L\$), que es usada por los residentes para comprar y vender los artículos y servicios creados dentro del mundo virtual. Un dólar estadounidense equivale a unos 248 dólares Linden en el mundo virtual. También se pueden conseguir trabajos virtuales al mismo tiempo de poder realizar trueques, alquilar y comprar terrenos y crear un hogar propio dentro del mundo virtual, y ahí es donde Linden Labs, la empresa que gestiona los servicios gana el dinero. Linden Labs podría definirse como un negocio virtual de propiedad inmobiliaria.

Desde su lanzamiento fueron ingresando usuarios de forma constante hasta 2013, donde tuvo su pico de 1.1 millón de usuarios únicos, y a partir de ese año comenzó a caer constantemente, contando actualmente menos de 700000 mil usuarios únicos.



Captura de juego Second Life - 2016

En cambio el modelo de negocio Freemium es muy común en Internet, en el cual muchos proyectos ofrecen una versión gratuita de su servicio/producto, para la mayoría de los usuarios, y piden pequeños pagos por otros que añaden valor. Candy Crush o Marvel Alliance son una muestra de ello. ¿Qué es gratis? Cualquier cosa que se corresponde con una versión de pago de buena calidad destinado a usuarios básicos. Se puede utilizar la versión limitada gratuita a un costo nominal. Pero para mejorarlo hay que abonar la versión Premium.

En el año 2007, Disney anunció que iba a pagar 700 millones de dólares por un sitio Web que permitía a los niños hacer como si fueran pequeños pingüinos dibujados sobre un trozo de nieve. Era un mundo virtual moderado para niños creado en Canadá, más precisamente Club Penguin.

Club Penguin era gratis, y se calcula que un 90 por ciento de sus usuarios, que normalmente tenían entre 6 y 12 años, nunca pagó ningún centavo por jugar, pero si los mismos querían personalizar sus personajes y viviendas (iglús) con muebles, o comprarle un animal de compañía a su pingüino, tenían que conseguir que sus padres abonen una membresía cuya suscripción era de 6 dólares aproximadas al mes. En el momento de ser comprado por Disney, Club Penguin tenía 700.000 suscriptores de pago (el 6 por ciento del total de usuarios) que generaban unas ganancias anuales superiores a los 40 millones de dólares. Este modelo comienza siendo gratis como un señuelo para luego cobrar suscripciones por mejores y nuevos objetos no disponible en la versión básica. Antes de ser adquirida por Disney, Club Penguin era casi totalmente dependiente de las cuotas de afiliación para producir un flujo de ingresos. Sin embargo, la gran mayoría de los usuarios (90 % de acuerdo con The Washington Post) optó por no pagar, en lugar de tomar ventaja de el libre juego de la oferta los que optan por pagar lo que les da el derecho de acceder a todos los servicios, como la posibilidad de comprar ropa virtual para los pingüinos y comprar adornos para iglús. La publicidad, tanto en el juego y en el lugar, nunca fue incorporada en el sistema. Una fuente de

ingresos alternativa ha llegado a través del desarrollo de un negocio en línea de productos, como peluches de Puffles y camisetas, llaveros, tarjetas de regalo. En 2008 lanzaron una línea de juguetes de peluche basados en los personajes de Club Penguin, que se pusieron a disposición online a través de la tienda de Club Penguin, Disney Online, y en los puntos de venta. Al igual que con uno de sus principales rivales, Webkinz, Club Penguin se ha basado tradicionalmente casi por completo de la publicidad boca -a-boca para aumentar el número de miembros.



Capturas de mundos virtuales de Club Penguin - Febrero 2017

En Marzo de 2017, como las ganancias no eran las esperadas y el producto no evolucionó para adaptarse a segmento de los dispositivos mobile, el mundo virtual en internet terminó cerrando el modelo Free para los usuarios de PC, sustituyendo al mundo virtual por aplicaciones para mobile las cuales son pagas y no tuvieron el mismo éxito y aceptación que el producto gratuito.

Actualmente Disney, ha cambiado a un modelo donde tiene relativamente pocas divisiones internas trabajando en juegos. Años atrás invirtió miles de millones en varios estudios, pero ha cerrado o vendido varias divisiones, como Avalanche Studios en Utah, donde la compañía hizo sus juegos de Disney Infinity.

Relacionado a las fusiones, noté que en general son estratégicas y las tomas de decisiones con respecto a lo que se tiene que hacer y lo que no se tiene que hacer para alcanzar el éxito empresario las realizan en primer instancia los CEOs de las compañías en conjunto con los accionistas, los cuales buscan opciones de crecimiento sostenido llegando al éxito para alcanzar una posición competitiva que lleve a un desempeño financiero superior y sostenible en el tiempo. Siempre las decisiones comprenden un conjunto de metas y políticas consistentes en todas las funciones de la empresa que alinean fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas del entorno. Hay muchos casos en los que se cometieron errores estratégicos a partir de análisis mal hechos y

malos pronósticos de evolución de la industria, por lo que nadie está exento de tener malos resultados.

Luego de tener una charla con el Vicepresidente y Manager General del área Disney Interactivo en The Walt Disney Company Latinoamérica, pude entender el trasfondo de las decisiones que toman las grandes empresas y relacionarlo con lo investigado. Hablamos acerca de la compra de Playdom por parte de Disney y lo que fue sucediendo con la adquisición de la empresa: En general las empresas se compran con los activos y los pasivos, juntos con todo un equipo de profesionales los cuales tienen una cultura instaurada. Ahora sí, en toda nueva compra, los accionistas necesitan obtener resultados, es decir las máximas ganancias posibles, por lo cual se podría relacionar la empresa adquirida con un árbol frutal, el cual tiene muchas ramas, y para que nos produzca los frutos de la mejor calidad y cantidad posible, es necesario podar lo innecesario y las ramas secas.

En los casos de las empresas adquiridas se analizan todos los proyectos y negocios, y a partir de una auditoría exhaustiva se sacan conclusiones y se evalúan todas las posibilidades y riesgos, la idea en general es mantener a la mayoría del conocimiento de la empresa, pero en ciertas circunstancias se deben tomar decisiones para poder alcanzar objetivos monetarios a futuro y manejar un presupuesto limitado por proyectos. Las fusiones fueron estratégicas, y en otros casos dependen del cash flow de la empresa adquirente la cual busca oportunidades de inversión, crecimiento y alianzas para fortalecer el negocio actual. A partir de este y otros ejemplos vemos que las grandes empresas van adquiriendo a las más chicas en busca de conocimiento, patentes, derechos de autor y para alcanzar un éxito estratégico y financiero.

Por supuesto que lo gratis no es nada nuevo en este ámbito: el modelo básico de Freemium es desde hace tiempo un clásico en la industria de los videojuegos en forma de demos limitadas que se distribuyen gratuitamente en revistas de juegos u online, y que permite jugar a varios niveles sin pagar. Pero desde unos años atrás se ha producido una explosión de modelos de negocios más innovadores construidos en torno a lo Gratis que sólo ha sido posible con los omnipresentes accesos a la banda ancha en Internet.

El modelo Freemium a veces tiene muchas similitudes al de suscripción, y las formas en que se recauda dinero son básicamente las mismas con bienes virtuales, publicidad, etc. Algo que podría

diferenciar a ambos modelos, es que por ejemplo el World of Warcraft, solo se puede jugar conectándose online y pagando la suscripción, a diferencia que club Penguin el cual se puede jugar sin tener que suscribirse previamente.

En general los juegos Freemium son pensados para jugarse en redes sociales o una comunidad online y siempre hay que esperar un tiempo determinado para poder seguir avanzando en el juego.

Farmville, de Zynga, es un ejemplo de este tipo de juegos. El jugador comienza con una granja vacía y una cantidad inicial fija de "monedas de granja", la moneda principal en el juego. Los jugadores también ganan XP (puntos de experiencia) para llevar a cabo ciertas acciones en el juego tales como el arado de la tierra o la compra de artículos. En ciertos puntos de referencia de XP, el nivel del jugador se eleva. A medida que el jugador obtiene más puntos y avanza a través de los niveles, los cultivos y los animales vuelven a su disposición a través del "mercado" donde los artículos se pueden comprar ya sea utilizando monedas de granja o dinero en efectivo granja. Efectivo Granja es ganado por subir de nivel o completar las ofertas, o comprado por dinero real.

La principal forma en que un jugador gana monedas de granja es a través de la recolección de las cosechas o visitar a sus vecinos. El jugador hace esto mediante el pago de monedas para arar una unidad de tierra y para la siembra de los cultivos, como el tomate en él, la cosecha después de una cierta cantidad de tiempo que ha transcurrido finalmente. La cantidad de tiempo que toma para que un cultivo para madurar, y cuánto dinero un rendimiento de los cultivos cuando se cosecha, depende de los cultivos plantados y se caracteriza por su entrada en el cuadro de diálogo " mercado". Ellos se marchitará, o será de ninguna utilidad cuando ha transcurrido una cantidad específica al cultivo del tiempo, la cantidad de tiempo que es igual a 2.5 veces la cantidad de tiempo necesario para producir el cultivo (por ejemplo, los cultivos que tienen 8 horas para crecer se marchita después de $2,5 \times 8 = 20$ horas). Sin embargo, un jugador puede usar dinero en efectivo para comprar una, para rejuvenecer los cultivos o se puede utilizar un avión para hacer que los cultivos sean inmediatamente disponibles para la cosecha. Aunque el avión se puede comprar con las monedas, esta característica especial sólo está disponible para el efectivo granja. Un jugador también puede comprar o recibir de los amigos del ganado y los árboles, como cerezos o pollos, que no se marchitan, sino estar listos para la cosecha de cantidades preestablecidas de dinero que una cantidad fija de tiempo de su última cosecha. Los árboles y el ganado no pueden morir.

Candy Crush Saga es otro ejemplo que utiliza la misma lógica, es un videojuego para PC, teléfonos inteligentes ligados a Facebook como conector social, que fue lanzado en 2012. Fue

desarrollado por King (Activision) y desde marzo de 2013, superó a FarmVille 2 como el juego más popular en Facebook, y según AppData actualmente cuenta con 150 millones de usuarios únicos mensuales y 50 millones de personas lo juegan día a día, y aunque hayan pasado los años, aún sigue siendo una de las aplicaciones top ten en ingresos en Google Play y iTunes Store y una de las páginas de Facebook más populares.



Detalle de captura de la empresa King, del juego Candy Crush - 2016

En su mecánica, el jugador tiene un número predeterminado de cinco vidas, cada vida es restaurada después de una media hora. Si el jugador no cumple con el objetivo del nivel o el jugador no cumple con la puntuación mínima, se le resta una vida. El jugador tiene la opción de pedir a los amigos más vidas por Facebook, comprar un artículo de restauración de vida o la compra de un artículo especial que amplía el número de vidas que el jugador tiene por defecto, o adelantar la fecha en su dispositivo para obtener al instante más.

Según, una investigadora de mercado que sigue los números de Facebook en cuanto al uso de juegos y aplicaciones, el crecimiento de Candy Crush fue mucho mayor que el de sus pares.

En el mes de Julio de 2012, por ejemplo, Candy Crush Saga pasó a ganar 633 mil dólares diarios, con una ganancia bruta mensual de 19 millones de dólares, o una ganancia bruta anual de 227 millones de dólares. Esto es solamente contando las ventas por micro transacciones dentro del juego mismo (in-App-purchase), porque a pesar de que es gratuita, pueden llegar a ganar más en venta de merchandising. En publicidad generó 41 millones de dólares anuales en 2012 (el 15% de su ganancia total) y en 2012 tuvieron unas ganancias de 270 millones de dólares. Se lo podría comparar con Angry Birds, que en 2012 recaudaron casi 200 millones de dólares.

Hoy en día uno de los ejemplos actuales más exitosos es el juego Clash of Clans desarrollado por Supercell, y que junto a su otro juego, Hay Day, la compañía finlandesa ha ganado unos 770 millones de dólares hasta el momento, generando 2,4 millones de dólares diarios. Sus otros dos juegos con mucho éxito son Boom Beach y Clash Royale. El segundo es un videojuego para mobile gratuito de estrategia multijugador en tiempo real protagonizado por personajes de Clash of Clans, publicado en marzo de 2016.



Detalle de captura de la Clash of Clans - 2017

San Andrés

2.5.3.2 Compra digital vs Suscripción

Actualmente existen tiendas en línea como Origin o Steam entre otras que en vez de comprar una suscripción a un juego, se pueden comprar los juegos completos para descargar de forma digital e instalarlos localmente en los dispositivos digitales a precios más económicos que los juegos físicos. Las compras en general se hacen a través de tarjetas de crédito o servicios de pago alternativos como Pay Pal entre muchas otras alternativas (Visa, Visa Débito, Visa Electrón, MasterCard, Discover, American Express, Pay Safe Card, Ukash, JCB, Domiciliación bancaria, EA Cash Card y saldo del Monedero EA, etc). A diferencia de los juegos físicos, estos juegos se pueden descargar desde la nube e instalar en los dispositivos del usuario cuando este lo guste, en cambio los discos físicos si se rayan o extravían existe la posibilidad de perder el juego para siempre. Otro punto que potencia la venta de estos juegos de forma digital es que en la compra de los mismos se

pueden aplicar códigos de descuentos o cupones, en diferentes épocas (como Navidad, por ejemplo) se ofrecen descuentos muy importantes, también se ofrecen packs con varios juegos a un costo muy bajo y se tiene un catálogo de juegos muy extenso al mismo tiempo de tenerlo casi instantáneamente luego de la descarga e instalación en dispositivos como PCs o consolas. Para lo que es Tabletas o Smartphones, las compras se realizan a través de los stores respectivos (iTunes de Apple, Tienda de Microsoft Windows, Google Play de Android, Blackberry World, entre otras tiendas dependiendo del país donde uno resida).



Captura de sitio web de la tienda digital de Origin – Junio 2017

En ocasiones también se combinan las suscripciones para poder realizar pruebas gratuitas por tiempo limitado y obtener descuentos en el momento de decidirse por comprar el juego completo y un ejemplo de esto es Origin Access, en donde ofrecen una colección instantánea de más de 70 títulos para PC para jugarlo que uno desee. Los miembros de Origin Access también pueden probar los nuevos juegos de EA antes del lanzamiento y ahorrar un 10% en compras de Origin. El primer gancho es una oferta de unirse gratis durante 7 días. Después, cuesta 4.99 dólares al mes o 29.99 dólares al año y se puede cancelar la suscripción en cualquier momento.

También dentro de los modelos de juegos pagos podemos encontrarnos con que es aplicada la publicidad o espacios patrocinados, por ejemplo durante la recta final para las elecciones presidenciales de Estados Unidos en 2008, los jugadores de un juego de Xbox Live llamado Burnout Paradise advirtieron que según aceleraban por las pistas habituales, uno de los paneles

anunciadores parecía de una notable actualidad. Era una fotografía de Barack Obama y una invitación a visitar voteforchange.com, una de las páginas Web de la campaña. No era una manifestación política de los creadores del juego sino un anuncio pagado por la campaña de Obama. Y es tan sólo uno más de los millares de anuncios que pueblan los videojuegos y consolas tales como Xbox 360 y Sony PS3, y también los PC.



Captura de Burnout Paradise con aviso de Obama – 2008

En varios juegos de deportes o de autos, por ejemplo, también se puede apreciar varias publicidades estáticas que son abonadas previamente por los sponsors y que son aplicados durante el desarrollo del juego, y publicidades dinámicas que varían de acuerdo a quien pague por aparecer en el lugar.

El modelo de negocio de Suscripción en cambio, es donde el cliente debe pagar un precio de suscripción para tener acceso al producto o servicio. Inicialmente el modelo fue promovido por revistas y diarios, pero ahora es utilizado por muchas empresas, sitios web y videojuegos. En lugar de vender productos de forma individual, una suscripción se vende de forma periódica (mensual o anual o por una cantidad determinada de meses) el uso o el acceso a un producto o servicio. Por lo tanto, una venta de una sola vez de un producto puede convertirse en una venta recurrente y puede crear lealtad de marca. La renovación de una suscripción puede ser periódica y activada automáticamente, y en general se paga automáticamente por un cargo antes de autorizarlo a una tarjeta de crédito o débito automático en una cuenta bancaria (este caso menos frecuente).

Un modelo común en los sitios web, muy similar al modelo Freemium, es proporcionar contenido de forma gratuita y limitar el acceso a funciones de calidad, como videos inéditos, imágenes, nuevos niveles, entre otros a los suscriptores de pago. En este caso, el contenido sólo para suscriptores se dice que detrás de un muro de pago o cerrado el acceso, que alude al modelo alternativo de acceso abierto. El modelo de negocio de afeitador y cuchillas (también llamado el

modelo de cebo y anzuelo) es un intento de aproximar el modelo de suscripción, pero sin un acuerdo formal entre ambas partes.

En general los juegos de este tipo cuestan a veces casi más que una película o aplicación de software, y como ejemplo tenemos el último juego de Rockstar Games: Grand Thief Auto V, que tuvo una inversión de 265 millones de dólares. El monto total no es solamente de desarrollo, sino que detrás del juego deben montar una estructura tecnológica muy robusta en cuanto a software y hardware de servidores para soportar la concurrencia de los usuarios que juegan en red, atención al cliente, marketing, ventas, conectividad de internet, control de calidad constante para nuevas tecnologías y mejoras, entre muchos otros servicios.

Uno de los servicios de suscripción que surgió recientemente es el de Streaming de juegos en la nube. De la misma forma en que se transmite el vídeo y la música a televisores, PCs y tabletas utilizando servicios en la nube como Netflix, YouTube y Spotify se ha hecho posible el streaming de juegos a precios accesibles y pagando una suscripción mensual.

Ahora, con la tecnología de juegos en la nube se pueden transmitir videojuegos desde la web como cualquier otro medio de streaming. Por ejemplo, NVIDIA GRID procesa los juegos 3D en servidores de nube, codifica cada fotograma instantáneamente y transmite el resultado a cualquier dispositivo con una conexión de banda ancha por un costo de U\$S 7,99 por mes, pudiendo optar por un catálogo de juegos de todo género.

PlayStation Now es otro caso de ejemplo, en el cual hay más de 400 de juegos de PlayStation 3 disponibles para transmitir. Hay dos maneras de transmitir los juegos en PlayStation Now, ya sea como un servicio basado en suscripción como Netflix, que permite acceso ilimitado a todos los juegos cubiertos por el modelo de suscripción, o los usuarios pueden alquilar juegos individualmente como se puede hacer anteriormente, por lo general disponibles para alquilar en uno de cuatro plazos: 4 horas, 7 días, 30 días y 90 días. Hay dos opciones de precios en Norteamérica para el servicio de suscripción: U\$S 19.99 por un mes y U\$S 44.99 por tres meses.

Para no quedarse fuera del mercado, Microsoft también ofrece su servicio de Xbox Play Anywhere que mediante un selecto grupo de nuevos juegos, como el Gears Of War 4 y Forza Horizon 3, permite jugar tanto en Xbox One como en Windows 10 sin necesidad de comprar el juego dos veces. Un sólo código es válido para usarlo en ambos equipos, con las mismas partidas

guardadas para continuar los avances en el juego ya sea en la consola, la PC de escritorio o una laptop.

Hace unos años Electronic Arts y Comcast comenzaron a trabajar para hacer streaming de video juegos directamente a computadoras y televisores, y a partir del anuncio de acuerdo las acciones elevaron sustancialmente su cotización.



Fuente: Google Finance 2017

En este segmento podemos afirmar que a partir de 2016, ya hay varios nuevos jugadores que se van introduciendo de a poco, apalancándose de la cartera de clientes que tienen cautivos, para darle más valor agregado a sus productos y mantener el interés de cierto modo con nuevos productos.

Turner (compañía de broadcasting) ha anunciado recientemente que en breve lanzará un producto que involucra streaming de juegos en la nube vía PC y Mac. También como otro ejemplo podemos nombrar al operador triple play mexicano Totalplay (Grupo Salinas) quien lanzó en 2016 una aplicación de videojuegos por streaming Gamefly, con un catálogo de más de 30 juegos disponible por 8,6 dólares al mes, en la que los usuarios de TV paga tienen acceso al servicio a través del menú principal. Gamefly soporta los controles de las principales marcas, como los de la consola Xbox 360 con entrada USB y Logitech F310, así como otros ofrecidos por Totalplay que para lanzar este servicio la empresa invirtió alrededor de 300 mil dólares y el catálogo inicial de Gamefly incluye juegos de acción, aventura, deportes y juegos para niños, entre otros. Totalplay

posee una extensa red que llega a más de seis millones de hogares pasados en 20 ciudades de México.

Dentro de la mayoría de los juegos por suscripción o Freemium, podemos encontrar el modelo de Bienes Virtuales para monetizar el producto, en el cual se genera una economía virtual existente en un mundo virtual persistente, y que por lo general las acciones más corrientes es el intercambio de bienes virtuales en el contexto de un juego en Internet. Las personas entran en estas economías virtuales para la recreación y el entretenimiento y no por necesidad, lo que significa que las economías virtuales carecen de los aspectos de una economía real que no se consideran para ser divertido (por ejemplo, los avatares de una economía virtual a menudo no es necesario para comprar alimentos con el fin de sobrevivir, y por lo general no tienen las necesidades biológicas en absoluto). Sin embargo, algunas personas interactúan con las economías virtuales para beneficio económico "real". A pesar de que trata principalmente con las monedas en el juego, este término también abarca la venta de moneda virtual por dinero real.

En algunos casos, la empresa que comercializa el juego vende ella misma los artículos digitales. En otros se limita a crear un mercado en el que los jugadores pueden venderse artículos virtuales unos a otros, y la empresa gana dinero con una tasa por transacción, como hace eBay. Ejemplos de las primeras son los juegos multijugador Maple Story o World of Warcraft.

Por ejemplo en World of Warcraft que es un juego de rol multijugador online (MMORPG), si bien es un juego principalmente para jugar por suscripción que cuenta con tres opciones diferentes disponibles en periodos de (1 mes a \$109,90 pesos argentinos por mes, 3 meses a \$99,97 pesos argentinos por mes, 6 meses a \$93,31 pesos argentinos por mes), si hay un nivel muy difícil al que no puedo superar, podría comprar una armadura más resistente, potenciar mis poderes para causar más daños, aprender nuevos movimientos para esquivar y desenvolverme mejor en batalla, adquirir un medio de transporte más fuerte, veloz y resistente, nuevas armas, entre muchas opciones más y aparte podría comprar packs de extensiones con nuevos niveles y personajes.



Detalle de captura de World of Warcraft, en donde se aprecian los ítems y el modo de juego – 2016

2.5.3.3 Nuevos modelos emergentes: eSports

Los eSports o deportes electrónicos se vuelven cada vez más populares y son competiciones de videojuegos multijugador entre jugadores profesionales, en los cuales los géneros principales son la estrategia en tiempo real, los shooters o disparos en primera persona y arenas de batalla multijugador online (MOBA), entre otros géneros. Existen diferentes torneos internacionales como The International (torneo anual del juego Dota2), el League of Legends World Championship (torneo mundial de League of Legends) entre muchos otros, en donde compañías y sponsors proveen al público de transmisiones en vivo de sus competiciones al mismo tiempo de ofrecer premios monetarios y salarios a los competidores. Aquí convergen modelos de suscripción, publicidad, marketing, televisación, sponsors, micro compras dentro de los juegos como para nombrar algunos modelos.

Desde el año 2000 que los eSports van sumando participación y audiencia, lo cual está ligado al desarrollo de los videojuegos, que actualmente está enfocado en facilitar la competición entre jugadores. Los géneros de lucha y arcade han sido los más populares en los torneos de los últimos años, aunque los videojuegos de lucha en particular han estado algo más distanciados de los eSports.

El juego competitivo con el premio en efectivo más alto fue The International 2016, con el juego Dota 2 y un premio total a repartir de 20.7 millones de dólares, de los que más de 9 millones se los llevó el equipo ganador, Wings Gaming. Actualmente los juegos más jugados en los torneos de eSports son el League of Legends, Dota 2 y el Counter Strike.

Torneo de Dota 2 – The International



Fuente: www.vice.com 2017

En 2017 se estima que los eSports manejarán cerca de los 696 millones de dólares, con un crecimiento año a año del 41,3% y los Sponsors contribuirán \$ 517 millones en 2017 y para el 2020 se estaría duplicando esta cifra. También se estima que la audiencia global alcanzará los 385 millones en 2017, con 191 millones de entusiastas siendo América del Norte el más grande mercado de los deportes electrónicos, con unos ingresos de 257 millones de dólares en 2017. Aproximadamente el 85% de los que ven estos deportes electrónicos son hombres, y el 15% restantes mujeres. El 60% de todos estos se concentran entre las edades de 18 y 34.

3 *Electronic Arts*

3.1 *La empresa*

Electronic Arts es una empresa que desarrolla, comercializa, publica y distribuye software de juegos que se pueden jugar en diferentes plataformas. Fue fundada en 1982 por Trip Hawkins (quien fue Director de estrategia en Apple) con inversiones de Hawkins mismo, junto con los compromisos de capital de riesgo de Sequoia Capital y KPCM.

Electronic Arts originalmente comenzó como editor independiente de juegos, distribuyendo y comercializando juegos en nombre de desarrolladores independientes. A fines de los años ochenta se produjo un cambio en la estrategia de EA iniciando el desarrollo interno de contenidos. En 1990 comenzó a producir juegos de consola para Nintendo Entertainment System (NES) para luego extender el contrato con otras empresas del mismo segmento.

Luego, en la década de los 90', creó un nicho en el negocio de los juegos deportivos, y creció su oferta de otros productos a través de adquisiciones. Actualmente desarrolla una amplia gama de marcas y categorías de acción, aventura, deportes, shooters, simulación, estrategia y social, que se pueden jugar en consolas de juegos, tabletas, dispositivos mobile y Desktop. Con una gran porción de mercado, también opera dentro de la industria del software desarrollando, comercializando, publicando y distribuyendo software y servicios de juegos. A lo largo de su historia, este desarrollador y editor de videojuegos ha construido una posición dominante dentro de la industria mediante la adquisición de diferentes empresas nombradas a continuación:

Empresas adquiridas desde 1987 por Electronic Arts

Fecha	Compañía adquirida	Negocio
1987	Batteries Included†	Desarrollador de hardware y software
1991	Distinctive Software Inc.	Desarrolladores de juegos
1992	Origin Systems†	Desarrollador de juegos de ciencia ficción y espaciales
1994	DROsoft	Distribuidor de Software
1995	Bullfrog Productions†	Desarrolladores de juegos
1995	Kingsoft GmbH	Distribuidor de Software
1996	Manley & Associates	Desarrolladores de juegos
1997	Maxis	Desarrolladores y publicador de juegos Mobile
1998	Tiburón Entertainment	Desarrolladores de juegos
1998	Vision Software	Distribuidor de Software
1998	ABC Software	Distribuidor de Software
1998	Westwood Studios	Desarrolladores de juegos
1999	PlayNation	Desarrolladores de entretenimiento online
1999	Kesmai	Desarrollador y publicador de entretenimiento online
2000	DreamWorks Interactive	Desarrolladores de juegos
2001	pogo.com	Sitios de juegos web familiares
2002	Black Box Games	Desarrollador de juegos deportivos y de carreras
2003	Studio 33	Desarrollador de juegos de carreras
2004	NuFX	Desarrollador de juegos deportivos
2004	Criterion Software	Desarrolladores de juegos
2005	Hypnotix	Desarrolladores de juegos
2005	JAMDAT Mobile	Desarrolladores de juegos Mobile
2006	Mythic Entertainment	Desarrolladores de juegos
2006	Phenomic Game Development	Desarrollador de juegos de estrategia
2006	Digital Illusions CE (DICE)	Desarrolladores de juegos
2006	Headgate Studios	Desarrolladores de juegos

2007	SingShot Media	Servicios de redes sociales
2007	Super Computer International	Desarrolladores de software
2007	VG Holding Corp.	Propietarios de desarrolladores de juegos
2008	Hands-On Mobile	Desarrolladores y publicador de juegos Mobile
2008	ThreeSF	Servicios de redes sociales
2008	J2MSoft	Desarrolladores de juegos
2010	J2Play	Servicios de redes sociales
2009	Playfish	Desarrolladores de juegos sociales
2010	Chillingo	Publicador de juegos Mobile
2011	Mobile Post Production	Desarrolladores y publicador de juegos Mobile
2011	Firemint	Desarrolladores y publicador de juegos Mobile
2011	PopCap Games	Desarrolladores y publicador de juegos Mobile
2012	ESN	Desarrolladores de juegos sociales

También logró la construcción de una cartera de juegos de franquicia populares y estableció el estándar específicamente para los juegos deportivos, con títulos como Madden NFL, NHL, NCAA de básquet y fútbol como el FIFA. La firma tiene muchos otros títulos masivamente populares como Mass Effect, Dead Space, Battlefield, Los Sims y Star Wars: The Old Republic.

Este año, Electronics Arts plantea diversificar sus ingresos apoyándose en los nuevos lanzamientos de importantes franquicias de juegos como Battlefield y Mirror's Edge, de juegos de catálogo como Dragon Age: Inquisition y Mass Effect 3, en el segmento mobile de Los Sims y Star Wars, en Servicios Live como Star Wars Old Republic y EA Access y en juegos deportivos y de Servicios Live como Madden, Fifa y NBA, entre otros títulos.

* En el Apéndice se puede tener un detalle de la información financiera de la empresa.

3.2 Evolución del negocio

Como la tecnología avanza cada vez más rápido en períodos de tiempo más cortos, el modelo de negocio de los videojuegos cambia también de una forma similar.

Electronic Arts ha experimentado y definido diferentes modelos de negocios desde su concepción, y estos últimos años, sus cambios de modelos de negocios, podrían definirse que cambian en el período de dos años según Martin Sibille Country Manager de EA. 'Lo bueno de llevar tantos años es que hemos vivido de todo', afirma: 'Yo llevo seis en la empresa y el modelo de

negocio es ahora totalmente diferente que cuando llegué. Hay empresas que eran líderes y ahora no existen. Si no te adaptas al cambio, podrás ser el rey hoy, pero lo que es seguro es que estarás muerto mañana’.

Con estos cambios drásticos en su modelo de negocios, en tres años por ejemplo, ampliaron los márgenes operativos en más del 15% (de 2012 a 2015), y crecieron en el flujo de caja libre nueve veces durante el mismo período de tiempo. Lo citado anteriormente claramente son acciones tomadas según, Heskett, James. (2011) *The Culture Cycle*, en donde la atención de la compañía se desplaza hacia el impacto de la cultura en la innovación, la capacidad de una organización para sobrevivir en tiempos de la adversidad, su capacidad de operar a nivel mundial, posiblemente con varias subculturas, y su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos, sociales y desafíos legales. Podremos visualizar a medida de que se describe la estrategia como se apunta a cada cambio citado por el autor.

3.3 Modelo de negocio actual

En 2014 su modelo se articulaba en tres patas:

- Los tradicionales juegos de videoconsola y sus contenidos extra.
- Los títulos para dispositivos mobile (smartphones y tabletas)
- Y los llamados Free2Play (por ejemplo, juegos para Facebook), que se basan en las micro transacciones.

Según la región el tipo de éxito e importancia varía significativamente, en Asia o Brasil los Free2Play eran la parte más importante, mientras que en algunos países de Europa los juegos de videoconsola eran la pata principal del negocio.

La forma de jugar hacia la experiencia online ha cambiado: antes se esperaba que el cliente comprara un producto, pero ahora la idea es darle un servicio y establecer una relación en el tiempo para ofrecerle contenidos extra. En el año 2013, el influyente blog *The Consumerist* nombró a Electronic Arts "la peor compañía en América" durante 2 años porque a causa de intentar mejorar sus resultados operativos, Electronic Arts olvidó la importancia de crear una experiencia de juego que sus clientes valoraron (con una serie de juegos que salían al mercado sin detalles de calidad,

incompletos, sin inspiración, sumado a un mal servicio al cliente y solución de problemas). Esta vergüenza pública fue la motivación para que Electronic Arts cambie a un enfoque en el cliente centralizando el contenido y posicionando al cliente primero. Para realizar este cambio, implementó una serie de iniciativas para ayudar a restaurar su imagen con su base de clientes, una fue la llamada "Gran Garantía de Juego", que permitió a los clientes devolver cualquier juego de EA por cualquier motivo dentro de los primeros 7 días de la compra. Otra iniciativa tomada fue analizar a más de 100 de los principales líderes de la compañía y tomar como referencia las llamadas del servicio al cliente para que pudieran obtener una mejor comprensión de ayudar a un cliente frustrado y satisfacerlo.

Electronic Arts ha hecho avances significativos en los últimos años para restaurar un enfoque centrado en el cliente al negocio tratando de atraer a los clientes por períodos más largos de tiempo con sus juegos y hacer todo lo que sea necesario para mejorar la experiencia en el juego. Se dio cuenta de que al mantener a sus clientes involucrados en los juegos por períodos más largos de tiempo, puede vender más fácilmente las últimas y más recientes versiones de los juegos existentes a los clientes después del lanzamiento.

Otro punto al que prestan especial cuidado es el detalle y transparencia de las micro transacciones, para que los clientes nunca sientan la sensación de que estén siendo perjudicados en alguna compra relacionada.

Tomando como base lo que definen Cuellar, Moeller y Molina (2012), las empresas que tienen éxito en múltiples lanzamientos son las que aplican en general las siguientes prácticas:

Análisis de mercado, visión del consumidor (Market-back analysis: Consumer insight), ponderación de atributos en productos/servicios y análisis de necesidades insatisfechas: En un primer momento Electronics no se enfocaba en el producto ni en el cliente, cambiando totalmente el foco a satisfacer al cliente, mejorar el producto y la comunicación, para generar una relación a largo plazo con el cliente, fidelizándolo y creando lealtad. Mejorando la percepción del mismo, fomenta el crecimiento de la ventaja estratégica de la empresa según M. Porter. A partir de las habilidades distintivas de la empresa, esta debería elegir un segmento de mercado como objetivo estratégico y una ventaja estratégica, de acuerdo a cómo se es percibido por el cliente, en la cual posicionarse. Para el caso de análisis, la diferenciación es el cuadrante que más define la estrategia genérica en la cual basarse.



En lo que refiere al interés del consumidor en las redes sociales, según Ticker Tags y otros sitios de análisis de comportamiento sociales, Electronics Arts logra captar la atención de la mayor porción de usuarios en relación con otras empresas como Activision.

En relación al enfoque competitivo Darwiniano (Darwinian competitive approach): Que es la observación de otras experiencias en el sector o fuera de él y sobre lo que podemos aprender: A partir de observar y comparar diferentes competidores, lograron superar sus falencias y tomar lo mejor de cada uno para generar su propia estrategia y enfoque hacia los clientes. Para potenciar su presencia en el mercado digital, Electronic Arts lanzó un nuevo plan de suscripción en línea para los jugadores de PC llamado Origin Access, con el fin de fortalecer aún más el contenido digital de su oferta, brindando al consumidor algo que él o ella quiere, que es el acceso digital y el otro es que las ventas digitales son mucho más rentables que las ventas a través de la venta al por menor dado que no hay necesidad de un margen minorista ni un costo para el embalaje y envío.

Evaluación de las capacidades de avance (Capabilities-forward assessment): Una mirada a las capacidades diferenciadoras en la organización y hacia otros productos/servicios en que se pueden proyectar: A través de las tendencias del mercado, lograron evaluar y entender sus estrategias y modelos de negocio a futuro, las cuales van modificando cada vez en períodos más cortos, para poder adaptarse y triunfar.

Como dice Roberto Dvoskin en Fundamentos de Marketing (2004, 452): “Al orientar los objetivos de la empresa y la asignación de los recursos requeridos, hace posible calcularlos y establecer el modo de obtenerlos”. Se puede apreciar que la empresa está analizando cuidadosamente sus gastos de comunicación y marketing para migrar de la comunicación tradicional a la digital, disminuyendo significativamente los gastos para reasignar los ahorros en inversión para desarrollos de nuevas estrategias y productos.

Los juegos mobile son predominantemente juegos casuales en comparación con los hardcore o incondicionales de consolas y PC. La definición de un juego casual es la de un juego dirigido a un público masivo de jugadores los que no tienen mucho tiempo para dedicarle a cada partida. Los juegos casuales pueden tener cualquier tipo de juego y ajuste en cualquier género, como ejemplo se pueden citar a Los Sims y Minecraft y en lo general se distinguen por sus reglas sencillas y la falta de compromiso necesario en contraste con juegos hardcore más complejos. Si nos fijamos en los principales juegos de Electronic Arts - Star Wars, Need for Speed, Mass Effect y Titanfall, la oferta de la compañía apunta al género hardcore y si continúan con este enfoque la compañía podría perder una gran oportunidad en que los juegos casuales en todo el mundo han crecido de un mercado estimado de \$ 8 mil millones en 2014 a un estimado de \$ 22,5 mil millones en 2019. En otras palabras, el mercado de videojuegos continúa cambiando y según Newzoo, se espera que el segmento móvil (que incluye tanto juegos casuales como hardcore) crezca mucho más rápido que los segmentos tradicionales de consola y PC.

Según Toy Directory, se espera también que los juegos basados en consola crezcan entre 2015 hacia finales de 2017 en un casi un 10%, mientras que los juegos mobile se dispararían un 31,5%. Mientras que Estados Unidos es claramente el mercado más grande de Electronic Arts, las ventas fuera del continente norteamericano representaron el 56% de las ventas en el 2015, y aquí es donde la adquisición de King representa una gran amenaza. EA no es hoy un factor real en juegos mobile fuera de Estados Unidos, y la adquisición de King por parte de Activision y su vinculación con Tencent podrían bloquear cualquier expansión futura de EA.

3.3.1 Segmentos y categorías principales

Actualmente EA divide sus segmentos de ingresos empresariales en dos categorías principales: Productos envasados y Digital. Los ingresos digitales se dividen en descargas de juegos, contenido adicional, suscripciones / anuncios / otros y mobile.

3.3.1.1 Soporte Físico: Productos envasados

Según Bryant, J. (2016). En su reporte de inversión, el segmento de empaquetados está compuesto por todos los ingresos generados por la venta de software distribuido físicamente, esto incluye los ingresos de los juegos desarrollados internamente y co-publicados por Electronic Arts. En Estados Unidos, por ejemplo, los juegos empaquetados se venden a través de una red de distribución que incluye minoristas de mercado masivo (Walmart), minoristas electrónicos (Best Buy) y minoristas de juegos especiales (Game Stop) entre otros. En el año fiscal de 2015, las ventas a GameStop representaron aproximadamente el 11% de los ingresos netos, mientras que las ventas directas a Microsoft representaron aproximadamente el 10%. Los minoristas compran los juegos de EA a precios mayoristas y luego los revenden con un margen añadido. Grandes minoristas como Microsoft y Game-Stop a menudo usan mark-downs en los videojuegos como una táctica para impulsar el tráfico en la tienda. El segmento de Bienes Empaquetados ha llegado a representar una parte en declive del negocio global de EA, desde 65% de los ingresos totales en 2012 a sólo 48% en el año fiscal más reciente, por lo que la tendencia indica que en el transcurso de los años continuará decreciendo el forma soporte físico, para dejar crecer al soporte digital.

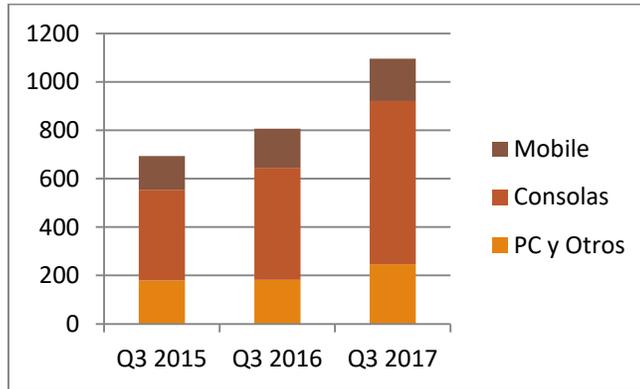
3.3.1.2 Distribución Digital

Electronic Arts se ha beneficiado en gran medida de lo que llama la transformación dentro de la industria del juego. En el ejercicio 2012, generó el 29% de los ingresos de su segmento digital. Sólo tres años después, los ingresos representaron el 52% del total. Este crecimiento digital se apalanca principalmente de la descarga de juegos completos, del contenido extra, de las suscripciones y de los dispositivos mobile. Esta transformación digital dentro de la industria de software de juegos aún le quedan varios años para transformarse totalmente, y una representación de esta transformación puede expresarse en el porcentaje de juegos que se descargan en línea, en lugar de comprarlos en negocios físicos. En las consolas más viejas (Xbox 360, PlayStation 3, etc.), las descargas de juegos representan sólo el 5% de todos los juegos comprados, mientras que en las nuevas consolas, las descargas digitales representan aproximadamente el 20% en un período de 12 meses. Como el crecimiento de las nuevas consolas continúa, podemos confirmar que lo mismo sucede con los juegos descargados digitalmente ayudará a acelerar esta expansión de margen y este cambio hacia una mezcla de productos de mayor margen, contribuirán a ponderaciones más altas tanto en el segmento móvil como en el segmento de contenido extra, que es el principal impulsor del crecimiento del flujo de efectivo libre para EA a medio plazo.

Para tener un detalle de números y ventas, a continuación podemos ver la evolución de sus ventas segmentada por plataforma y tipo durante la comparación de un cuarto de año fiscal durante 2 años.

Digital - Ventas netas segmentadas por plataformas

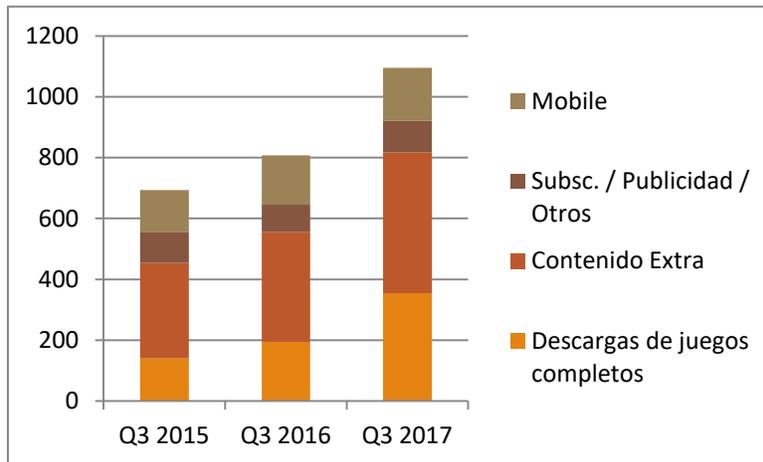
(En millones de dólares, con un crecimiento anual de un 36% en promedio por cuarto de año fiscal)



Fuente: Electronics Arts (investor.ea.com) 2017

Digital - Ventas netas segmentadas por tipos

(En millones de dólares)



Crecimiento anual de un 36% en promedio por cuarto de año fiscal

Fuente: Electronics Arts (investor.ea.com) 2017

Electronic Arts ve una oportunidad para mejorar los márgenes operativos controlando las áreas de Ventas y Marketing que en 2012, por ejemplo representó un gasto de más del 20% de los ingresos. En el año fiscal 2015, representaba menos del 15% de los ingresos por lo que se estima

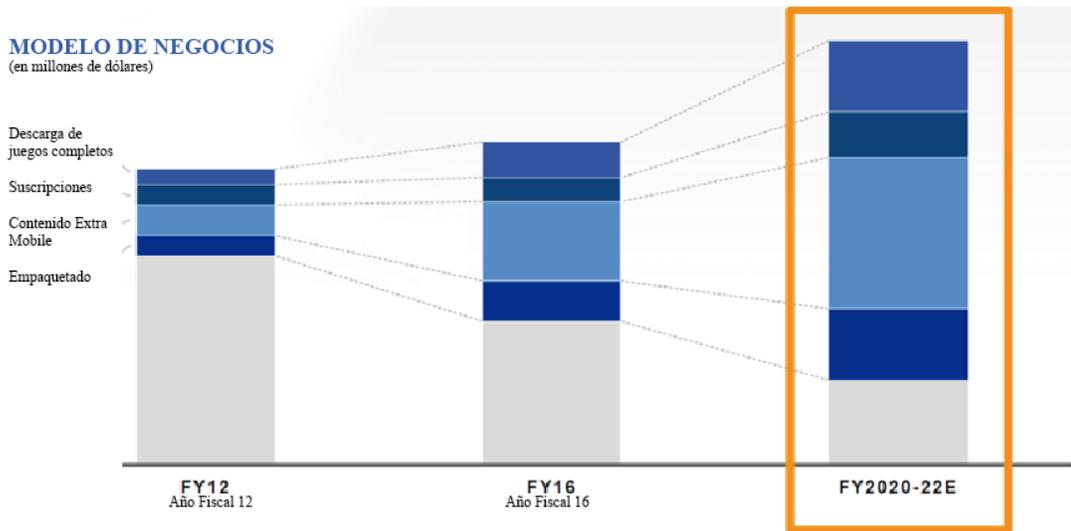
que una transición a una estrategia de marketing digital le permitirá disminuir entre un 2% a 3% del margen de este rubro para 2019.

La transformación digital no sólo ha producido un aumento de margen en el contenido, sino que también ha creado oportunidades para proveedores para proporcionar nuevos tipos de experiencias de juego y engagement para los clientes, por ejemplo, Electronic Arts ha puesto mucho énfasis en mejorar la participación a través de contenidos adicionales y funciones en vivo. Esto representa una fuente de ingresos marginales en los juegos y un canal para la interacción entre EA y los clientes. Los ingresos digitales se derivan de las ventas realizadas directamente a los clientes a través de Internet y este segmento se desglosa en varias subcategorías: Descarga de juegos completos, Suscripciones, Contenido Extra, Mobile y Empaquetado.

En los últimos años, los ingresos digitales han superado las ventas de empaquetados como porcentaje de los ingresos totales y el objetivo de EA es poder transformar su modelo de negocio en uno construido por transacciones digitales, ya que esto representa una oportunidad ampliar los márgenes y mejorar la experiencia de juego para los clientes.

Segmentación del modelo de negocios de Electronics Arts

(proyección a partir de las tendencias del mercado)



Fuente: Electronics Arts (investor.ea.com) 2017

3.3.1.2.1 *Descarga de juegos online*

Los ingresos de este segmento provienen de la venta de juegos a través de mercados en línea, en los cuales están Xbox Live, PlayStation Store y la tienda en línea de EA Origin. En lo que refiere a la de descarga de juegos completos, los mismos representan menos del 10% de los ingresos totales, pero las perspectivas de este segmento representan una gran oportunidad para que EA mejore sus márgenes y rentabilidad. En los últimos años, este segmento ha "canibalizado" parte de los soporte físicos, y su tendencia indica que continuará creciendo al igual que las descargas de juegos. Actualmente, aproximadamente el 20% de todos los juegos son descargados digitalmente y el crecimiento de este número está ligado principalmente a la renovación de consolas con mayor capacidad de almacenamiento y velocidades de banda ancha de internet.

3.3.1.2.2 *Contenido extra*

Electronic Arts genera ingresos a través de la venta de complementos, contenido Premium y otros servicios que complementan los juegos existentes. Se trata de un segmento de rápido crecimiento estimado en un crecimiento del 23% en el período de 12 meses, esto representa un cambio en la estrategia de Electronic Arts que intenta capturar los ingresos recurrentes y mantener a sus clientes comprometidos con su producto por períodos más largos de tiempo.

3.3.1.2.3 *Suscripciones / Anuncios / Otros*

El negocio de suscripción de EA representa una pequeña parte de menos del 10% en su último año fiscal y los ingresos de este segmento fluctúan considerablemente trimestralmente y anualmente. EA ofrece suscripción tanto para sus juegos para PC (Origin) como para sus juegos en Xbox (EA Access), que permite a los jugadores acceso ilimitado a un repositorio de juegos bastante amplio. Si bien este segmento no representa una gran parte del negocio de EA, muchos analistas ven el modelo de suscripción como algo que podría convertirse en el estándar en la industria del videojuego, de manera similar al modelo Netflix para el contenido de video. Además de generar ingresos para EA, estos servicios funcionan también como una herramienta de marketing para su contenido y ayudan a ampliar el interés de sus clientes en diferentes juegos, en este caso el crecimiento de las suscripciones sería la clave para alcanzar la rentabilidad a largo plazo.

3.3.1.2.4 *Mobile*

Sus ingresos mobile provienen de la venta de aplicaciones de juegos mobile y de contenido extra para el juego y si bien ha tenido éxito aprovechando sus franquicias de juegos existentes en plataformas mobile, y complementando su portfolio de títulos con la adquisición de pequeños desarrolladores de juegos mobile. EA produce y vende juegos que son "Premium", en que el usuario paga para descargar el juego, y "free-to-play" donde todos los ingresos se generan a partir de extras en el juego. Se puede afirmar que EA ha crecido gradualmente en este segmento desde su lanzamiento en 2013, pero no es uno de sus estrellas del momento. A nivel mundial, los juegos mobile representan el 39% de los ingresos de la industria, comparados con el 23% de las consolas.

Un ejemplo de podría darse con el título Sims mobile, el cual fue lanzado en 2012, y hasta el último año fiscal casi cuadruplicó su crecimiento.

También atado al crecimiento del segmento móvil, lo viene acompañando el crecimiento constante en rentabilidad y Tasa de Crecimiento Anual Compuesta de un 19% en 5 años fiscales.

3.3.2 *Free to Play*

Otro ejemplo de un nuevo modelo de negocio en el que EA está en proceso de adaptación es lo que se llama "free-to-play", bajo este régimen los clientes tienen libre acceso al juego y pagan por varias actualizaciones y por el contenido. Los mercados dominantes bajo este modo son tanto China como Corea, que representan los mercados más grandes de juegos en la región Asia-Pacífico. Para expandirse aún más, EA se ha asociado recientemente con Tencent, quien ofrecerá una versión gratuita del juego de fútbol FIFA al mercado chino, lo que permitiría a Electronic Arts ampliar su base de clientes a jugadores que anteriormente no jugaban los juegos de la empresa en otras plataformas o versiones.

3.4 *Pilares fundamentales, estrategia de crecimiento y transformación*

En Electronics Arts plantean un crecimiento hacia 2020, basado en 5 pilares fundamentales:

3.4.1 *Independencia de plataforma*

Plantean esta idea para no tener limitantes en la hora de expandir sus productos cuando se generan cambios de plataformas (que cada vez son más comunes) y definen también continuar la diversificación de productos a través de eventos en vivo, para reducir el impacto de los cambios tecnológicos. Otras de sus estrategias son la de minimizar el costo de transición a cualquier nueva plataforma utilizando como motor de base a su producto estrella Frostbite para todos los desarrollos, sin tener que dedicar tiempo a comprar, crear ni adaptar software diferentes para nuevos juegos, y por último está la premisa de invertir para mantenerse por delante de la curva tecnológica.

3.4.2 Expansión y crecimiento de los géneros

Abarcando todos los géneros más populares como acción, de disparos, deportes, RPG, estrategia y simulación, carreras, pelea y casuales entre otros, ven una oportunidad de 6.2 mil millones de dólares en los géneros de acción y de disparos con sus principales franquicias BioWare, Star Wars, Battlefield, Titan Fall y Battlefront (considerando que el mercado de PC y consolas es de 13,5 mil millones de dólares es una gran porción del mercado)

3.4.3 Crecimiento Geográfico

Con la penetración y expansión a nivel internacional de la banda ancha e internet y la evolución de la multiplataforma en los diferentes dispositivos, apalancados por sus principales franquicias como Plantas vs Zombies, Fifa (fútbol) y Need for Speed (carreras), apuntan a un crecimiento en todas las regiones, empezando por Asia en un 2%, Latino América con un 8%, Europa en un 7% y Medio Oriente en un 12%.

3.4.4 Digital

En este pilar el crecimiento de suscriptores es el ingrediente principal: A través de la fidelización y potenciamiento y crecimiento de la cantidad de suscripciones, esperan que los mismos usuarios suscriptos generen un círculo en dónde jueguen cada vez más, por más tiempo e inviertan más dinero. Los suscriptores son apalancados por el crecimiento del segmento móvil.

A través de la digitalización, la empresa estima subir el margen bruto a casi un 70% para el 2020, mientras que en el año 2012 rondaba en el 63,1%. Cuanto más alto sea el porcentaje, la

empresa retiene más por cada venta para dar servicio a sus otros gastos y obligaciones. En este caso el margen bruto representa el porcentaje de los ingresos totales de ventas que la compañía conserva después de incurrir en los costos directos asociados con la producción de los bienes y servicios vendidos.

3.4.5 Jugadores en red

A través de personalizar experiencias para los jugadores alrededor del planeta, mantenerlos socialmente conectados, poder definir y utilizar una identidad digital a través de cualquier tipo de dispositivo y plataforma se lograría un crecimiento de usuarios a largo plazo.

Principales productos y títulos de Electronics Arts



Fuente: Electronics Arts 2017

3.4.6 Conclusiones del análisis de caso

A Electronic Arts, quien está en una transformación constante se la puede definir como una empresa preparada para beneficiarse de las tendencias positivas de la industria, y principalmente de la transición de la venta de juegos físicos a la venta de contenido digital lo que contribuirá a incrementos en el margen bruto durante los próximos años. La misma, tiene una posición dominante en la industria, con bajo riesgo de flujos de efectivo impulsado por el éxito continuo de sus principales franquicias como FIFA, Madden y Battlefield, al mismo tiempo experimenta un crecimiento de usuarios de teléfonos inteligentes y cada vez mayor acceso a Internet a nivel

internacional, lo que amplía día a día el mercado direccionable e impulsa el crecimiento de los ingresos de la empresa.

La mayoría de las ventas que realizan son en juegos basados en consola y en PC, y una menor porción en juegos para mobile, al cual no está teniendo en cuenta como componente vital en su modelo de negocios, y a menos que cambie su enfoque de producto para forzar una rápida expansión en juegos para mobile, no alcanzará superar a sus grandes rivales, como Activision que desde hace varios años viene adquiriendo empresas especialistas en juegos mobile (una de sus compras más importantes en 2016 fue King, creadora del Candy Crush, entre otros juegos).

Posiciona al cliente y los servicios como puntos estratégicos: Antes no se enfocaba en el producto ni en el cliente, pero logró cambiar el foco para satisfacer al cliente, mejorando el producto y la perfeccionando la comunicación con el cliente, para generar una relación a largo plazo, fidelizándolo y creando lealtad. Mejorando la percepción del mismo, fomenta el crecimiento de la ventaja estratégica de la empresa. Asimismo van por un buen camino en su posicionamiento en las redes sociales asignándoles los recursos y atención requerida por los usuarios, y actualmente logra captar la atención de la mayor porción de usuarios en relación con otras empresas como Activision. Fue muy acertada la elección de observar y comparar diferentes competidores, por lo que lograron superar sus falencias y tomar lo mejor de cada uno para generar su propia estrategia y enfoque hacia los clientes. Para potenciar su presencia en el mercado digital, Electronic Arts lanzó un nuevo plan de suscripción en línea para los jugadores de PC llamado Origin Access, lo cual desde que fue lanzado viene creciendo constantemente.

A través de las tendencias del mercado, lograron evaluar y entender sus estrategias y modelos de negocio a futuro, las cuales van modificando cada vez en períodos más cortos, para poder adaptarse y triunfar y se puede apreciar que la empresa está analizando cuidadosamente sus gastos de comunicación y marketing para migrar de la comunicación tradicional a la digital, disminuyendo significativamente los gastos para reasignar los ahorros en inversión para desarrollos de nuevas estrategias y productos. Y por último, a nivel financiero las fortalezas de la empresa se pueden ver en varias áreas, tales como la evolución de sus valores sólidos, buen flujo de efectivo de las operaciones y la situación financiera en gran parte sólida con niveles de deuda razonables. Es una empresa en cambio constante y flujo de caja libre estable y están administrando los costos de transición de su modelo de negocios y estrategias, relacionándolos con sus ingresos, es decir, hace unos años atrás los gastos no tenían relación directa con los ingresos, hoy en día sí están atados a un

porcentaje en relación a los ingresos, mientras más altos los ingresos, mas podrían asignar a gastos. En cierto modo es una forma prudente de administrar los gastos, pero en ciertos momentos hay que arriesgar para poder ganar, y esto podría limitarlos a ganar algún producto estratégico cuando compita con otras empresas más agresivas.

4 Conclusiones

Los modelos tradicionales de la industria del videojuego se van creando, reinventando y evolucionando en períodos cada vez más cortos. A partir de la década del 80' con los videojuegos de Arcade y las primeras computadoras personales, la industria del video juego comenzaron su crecimiento lineal. Luego en la década de los 90's continuaron su crecimiento con las consolidación de las consolas y PC's, para luego del 2000 continuar creciendo y expandiéndose a niveles exponenciales apalancada por internet y por los dispositivos móviles para establecerse como el mercado de entretenimiento más grande de los últimos años. Como es una industria en cambio permanente se la puede definir como una de las más dinámicas del momento y este cambio constante lleva a reformular en períodos cortos los modelos de negocio para acompañar y sacar beneficio este nuevo escenario en que vivimos, por lo que queda claro que no existe un modelo de negocios particular que sea exitoso, el ver más allá, la adaptación y evolución de las empresas a los mismos es el responsable del éxito que podrían llegar a alcanzar, y un ejemplo concreto es el caso de Electronic Arts, quien modificó su modelo de negocios 2 veces en pocos años.

Con respecto a la antigüedad, las principales empresas consolidadas de la industria o los 'grandes jugadores' tienen más de 10 años de antigüedad, con algunas cerca de los 40 años y en sus orígenes muchas no fueron concebidas en la industria del videojuego. Las nuevas o pequeñas empresas en promedio no superan los 10 años y las que tienen algún producto exitoso son adquiridas inevitablemente por los grandes jugadores debido a la cantidad de ingresos y disponibilidad de fondos, los cuales invierten para poder ampliar su portfolio de productos y poder continuar con su crecimiento en el mercado. Los nuevos y pequeños jugadores también aprovechan a vender en el punto que piensan es perfecto, el cual a veces pueden perder y otras ganar dinero de lo que vale realmente la empresa. Se puede apreciar que en ocasiones las grandes empresas no investigan lo suficiente antes de efectuar una adquisición y a veces los negocios fracasan, pero toman al fracaso como aprendizaje para ganar experiencia para generar mejores productos a futuro. Las 10 compañías principales en esta industria representaron el 54% del total del mercado mundial

de juegos, por lo que las 25 principales compañías son las que manejan cerca del 70% de la porción del negocio dejando muy poco margen para los más pequeños y los nuevos participantes.

Dinamismo en las tecnologías: El mercado de los videos juegos está migrando naturalmente al medio digital (Samson, D. & Bevington, D., 2012), el cual evoluciona a un Long Tail Business, Anderson, C., (2004), donde los costos de almacenaje y distribución disminuyen considerablemente y de forma constante, lo que permite a las empresas disponer de un amplio catálogo de productos distintos y cubrir una extensa gama de gustos e intereses. La migración a lo digital y crecimiento de nuevos productos y servicios va creciendo a la par de los avances tecnológicos en hardware y banda ancha. El producto físico como tal tiende a desaparecer y las empresas buscan centrarse en el usuario y sus necesidades, ofreciéndole soporte y servicios de toda índole para que el mismo esté satisfecho, recomiende y sea fiel a la compañía, para de ese modo generar una relación de ingresos a largo plazo. Los esquemas de comercialización más exitosos prometen ser digitales y multiplataforma, y entre ellos los principales son los de Descargas de juegos completos (de pago y gratuitos), Suscripciones, Venta de Contenido Extra, Micro transacciones, Servicios en vivo y Mobile como el más importante y con mayor crecimiento. Como complemento pero no tan prometedor también está la venta de hardware relacionado.

Es un hecho que la industria de los videojuegos maneja cifras de facturación cada vez más altas y que proyectan seguir creciendo año a año. A partir de los resultados vistos vemos que ingresar a los negocios de los videos juegos es una opción muy tentadora del mercado, en la cual tiende a pasar todo por internet se alcanzan costos operativos más bajos que otras industrias y con ganancias más altas. Esta industria aún sigue desarrollándose y evolucionando, por lo que tiende a la globalización y expansión multiplataforma y de multiservicios, vinculándose a las redes sociales y otros sistemas informáticos. Por estas razones es muy atractiva en cuanto al crecimiento exponencial y tamaño del mercado y promete, en casos exitosos, muchas ganancias. Es tal la cantidad de dinero que maneja esta industria que compañías de otros rubros ya están invirtiendo para introducirse en este apetitoso negocio y poder sacar una tajada (en la investigación se nombraron compañías como Disney, NBC Universal, Turner, entre otros en los cuales no está de más nombrar a algunos cable operadores de talla más pequeña como Totalplay del Grupo Salinas que también están incursionando en el sector con el streaming de juegos en la nube para fortalecer el engagement de sus suscriptores y poder ofrecer un valor agregado a su producto.

En relación a estrategias y hacia donde apuntan los modelos de negocios, algunas empresas están apostando a menos títulos de mayor calidad y mantener franquicias importantes a través del

tiempo, los que generan altos ingresos con menos gastos de producción. Las empresas ya no buscan desarrollar en subdivisiones o silos internos, sino en maximizar los recursos de la empresa en un solo equipo general, en los mismos desarrollan los productos enfocándose en una sola plataforma, sino que apuntan a las multi-plataformas para no tener limitado su producto a una sola tecnología o plataforma. También apuntan a una expansión internacional de sus productos, en donde Asia-Pacífico es la región principal con más ingresos, pero en cierto modo de difícil acceso por la consolidación de dos grandes empresas locales que manejan la mayoría del mercado, para continuar apostando a Estados Unidos y Europa, y como mercado potencial Latino América, que el problema en esta última región es la baja tasa de bancarización de la población y el alto rechazo / rebote de compras con tarjetas de créditos, al mismo tiempo de haber varias compañías locales de tarjetas de créditos y menor poder adquisitivo en general.

Respecto a los consumidores ya no son un grupo reducido y de un rango de edad y de mayoría masculina, sino que se extienden por muchos rangos etarios y diferentes estratos sociales, y la mujer está llegando a participar casi en el mismo porcentaje que los hombres, lo que lleva a las empresas a repensar y ampliar sus productos para ofrecer soluciones acordes a las necesidades del amplio grupo. También ahora el consumidor es quien define el producto y no al revés como en los inicios de esta industria. Los juegos ahora son catalogados como agentes de socialización y conexión. Ahora se comparten logros, experiencias, objetos y esta inclusión influye mucho en la decisión de compra. Las redes sociales también son un elemento muy influyente y viral a la hora de conocer y compartir juegos y experiencias y quien logre persuadir y seducir a este segmento logrará expandirse y mantener usuarios y por consiguiente ingresos.

5 Apéndice

Información financiera obtenida de la empresa

ELECTRONIC ARTS INC. AND SUBSIDIARIES												
Unaudited Condensed Consolidated Statements of Operations - QTD												
(in \$ millions, except per share data)												
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
	FY14	FY15	FY15	FY15	FY15	FY16	FY16	FY16	FY16	FY17	FY17	FY17
STATEMENTS OF OPERATIONS												
Net revenue	1,123	1,214	990	1,126	1,185	1,203	815	1,070	1,308	1,271	898	1,149
Cost of revenue	223	367	427	401	234	173	409	546	228	179	401	516
Gross profit	900	847	563	725	951	1,030	406	524	1,082	1,092	497	633
Operating expenses:												
Research and development	289	265	261	283	285	296	265	266	282	294	291	285
Marketing and sales	155	130	183	169	165	123	156	190	153	128	143	240
General and administrative	105	88	92	107	99	98	101	97	110	108	111	110
Acquisition-related contingent consideration	2	(1)	(1)	-	(1)	-	-	-	-	-	-	-
Amortization of intangibles	4	3	4	4	3	1	3	2	1	2	1	2
Restructuring and other	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total operating expenses	556	485	539	563	551	518	525	555	546	532	546	637
Operating income (loss)	344	362	24	162	400	512	(119)	(31)	536	560	(49)	(4)
Interest and other income (expense), net	(7)	(8)	(6)	(6)	(3)	(3)	(9)	1	(10)	(8)	(3)	(2)
Income (loss) before provision for (benefit from) income taxes	337	354	18	156	397	509	(128)	(30)	526	552	(52)	(6)
Provision for (benefit from) income taxes	(30)	19	15	14	2	67	12	15	(373)	112	(14)	(5)
Net income (loss)	367	335	3	142	395	442	(140)	(45)	899	440	(38)	(1)
Earnings (loss) per share												
Basic	1,18	1,07	0,01	0,46	1,27	1,42	(0,45)	(0,14)	2,93	1,46	(0,13)	(0,00)
Diluted	1,15	1,04	0,01	0,44	1,19	1,32	(0,45)	(0,14)	2,79	1,40	(0,13)	(0,00)
Number of shares used in computation												
Basic	310	313	313	311	310	311	312	311	307	301	301	303
Diluted	319	322	322	323	332	335	312	311	322	315	301	303
STATEMENTS OF OPERATIONS - AS A % OF NET REVENUE												
Gross profit	80,1%	69,8%	56,9%	64,4%	80,3%	85,6%	49,8%	49,0%	82,7%	85,9%	55,3%	55,1%
Operating expenses:												
Research and development	25,7%	21,8%	26,4%	25,1%	24,1%	24,6%	32,5%	24,9%	21,6%	23,1%	32,4%	24,8%
Marketing and sales	13,8%	10,7%	18,5%	15,0%	13,9%	10,2%	17,8%	11,7%	10,1%	15,9%	20,9%	20,9%
General and administrative	9,4%	7,3%	9,3%	9,5%	8,4%	8,1%	12,4%	9,1%	8,4%	8,5%	12,4%	9,6%
Acquisition-related contingent consideration	0,2%	-	(0,1%)	-	(0,1%)	-	-	-	-	-	-	-
Amortization of intangibles	0,4%	0,2%	0,4%	0,4%	0,2%	0,1%	0,4%	0,1%	-	0,1%	0,1%	0,1%
Restructuring and other	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total operating expenses	49,5%	40,0%	54,5%	50,0%	46,5%	43,0%	64,4%	51,9%	41,7%	41,8%	60,8%	55,4%
Operating income (loss)	30,6%	29,8%	2,4%	14,4%	33,8%	42,6%	(14,6%)	(2,9%)	41,0%	44,1%	(5,5%)	(0,3%)
Interest and other income (expense), net	(0,6%)	(0,6%)	(0,6%)	(0,5%)	(0,3%)	(0,3%)	(1,2%)	0,1%	(0,8%)	(0,7%)	(0,3%)	(0,2%)
Income (loss) before provision for (benefit from) income taxes	30,0%	29,2%	1,8%	13,9%	33,5%	42,3%	(15,8%)	(2,8%)	40,2%	43,4%	(5,8%)	(0,5%)
Provision for (benefit from) income taxes	(2,7%)	1,6%	1,5%	1,3%	0,2%	5,6%	1,4%	1,4%	(28,5%)	8,8%	(1,6%)	(0,4%)
Net income (loss)	32,7%	27,6%	0,3%	12,6%	33,3%	36,7%	(17,2%)	(4,2%)	68,7%	34,6%	(4,2%)	(0,1%)

Fuente: Electronic Arts Investor – 2017

Información financiera obtenida de la empresa

ELECTRONIC ARTS INC. AND SUBSIDIARIES												
Unaudited Condensed Consolidated Statements of Operations - QTD												
(in \$ millions, except per share data)												
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
	FY14	FY15	FY15	FY15	FY15	FY16	FY16	FY16	FY16	FY17	FY17	FY17
ADDITIONAL FINANCIAL DATA												
Net revenue	1,123	1,214	990	1,126	1,185	1,203	815	1,070	1,308	1,271	898	1,149
Change in deferred net revenue (online-enabled games)	(209)	(439)	230	302	(289)	(510)	331	733	(384)	(589)	200	921
Gross profit	900	847	563	725	951	1,030	406	524	1,082	1,092	497	633
Acquisition-related expenses	15	14	12	12	14	12	11	12	12	13	12	18
Change in deferred net revenue (online-enabled games)	(209)	(439)	230	302	(289)	(510)	331	733	(384)	(589)	200	921
Loss on licensed intellectual property commitment (COGS)	-	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-based compensation	1	-	1	1	-	-	1	-	1	1	1	-
Operating income (loss)	344	362	24	162	400	512	(119)	(31)	536	560	(49)	(4)
Acquisition-related expenses	21	16	15	16	16	13	14	14	13	15	13	20
Change in deferred net revenue (online-enabled games)	(209)	(439)	230	302	(289)	(510)	331	733	(384)	(589)	200	921
Loss on licensed intellectual property commitment (COGS)	-	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
College football settlement expenses	8	(5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructuring and other	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-based compensation	39	29	40	39	36	45	44	42	47	48	48	48
Net income (loss)	367	335	3	142	395	442	(140)	(45)	899	440	(38)	(1)
Acquisition-related expenses	21	16	15	16	16	13	14	14	13	15	13	20
Amortization of debt discount and loss on conversion of notes	5	5	6	5	6	6	11	5	5	2	-	-
Change in deferred net revenue (online-enabled games)	(209)	(439)	230	302	(289)	(510)	331	733	(384)	(589)	200	921
Loss on licensed intellectual property commitment (COGS)	-	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
College football settlement expenses	8	(5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructuring and other	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock-based compensation	39	29	40	39	36	45	44	42	47	48	48	48
Tax rate used for management reporting	25%	25%	25%	25%	25%	22%	22%	22%	22%	21%	21%	21%
Number of shares												
Basic	310	313	313	311	310	311	312	311	307	301	301	303
Diluted	319	322	322	323	332	335	312	311	322	315	301	303
Anti-dilutive shares excluded for loss position ¹	-	-	-	-	-	-	21	20	-	-	13	10
Shares from convertible bond hedge that are excluded due to their anti-dilutive effect	-	(1)	(3)	(4)	(8)	(10)	(7)	(6)	(3)	(2)	-	-

¹ Diluted earnings per share reflects the potential dilution from common shares (calculated using the treasury stock method), issuable through stock-based compensation plans. When the company incurs a net loss, shares issuable through stock-based compensation plans are excluded from the diluted loss per share calculation as inclusion would be anti-dilutive.

Fuente: Electronic Arts Investor – 2017

Información financiera obtenida de la empresa

ELECTRONIC ARTS INC. AND SUBSIDIARIES
Net Sales Operating Performance Metric - QTD & Trailing Twelve Months (TTM)
(in \$ millions)

	Q4 FY14	Q1 FY15	Q2 FY15	Q3 FY15	Q4 FY15	Q1 FY16	Q2 FY16	Q3 FY16	Q4 FY16	Q1 FY17	Q2 FY17	Q3 FY17
NET SALES BY COMPOSITION***												
Full game downloads	115	71	94	140	114	84	89	195	134	84	93	355
Extra content	243	211	153	314	247	255	195	360	310	258	172	462
Subscriptions, advertising and other	69	80	91	100	91	71	83	90	95	85	83	104
Mobile**	123	120	115	139	150	122	113	162	173	141	138	174
Total digital	550	482	453	693	602	532	480	807	712	568	486	1,095
Packaged goods and other*	364	293	767	735	294	161	666	996	212	114	612	975
Total net sales	914	775	1,220	1,428	896	693	1,146	1,803	924	682	1,098	2,070
Total digital	60%	62%	37%	49%	67%	77%	42%	45%	77%	83%	44%	53%
Packaged goods and other*	40%	38%	63%	51%	33%	23%	58%	55%	23%	17%	56%	47%
Total net sales %	100%											
	Q4 FY14 TTM	Q1 FY15 TTM	Q2 FY15 TTM	Q3 FY15 TTM	Q4 FY15 TTM	Q1 FY16 TTM	Q2 FY16 TTM	Q3 FY16 TTM	Q4 FY16 TTM	Q1 FY17 TTM	Q2 FY17 TTM	Q3 FY17 TTM
Full game downloads	323	356	395	420	419	432	427	482	502	502	506	666
Extra content	760	794	820	921	925	969	1,011	1,057	1,120	1,123	1,100	1,202
Subscriptions, advertising and other	258	277	306	340	362	353	345	335	339	353	353	367
Mobile**	452	470	481	497	524	526	524	547	570	589	614	626
Total digital	1,793	1,897	2,002	2,178	2,230	2,280	2,307	2,421	2,531	2,567	2,573	2,861
Packaged goods and other*	2,228	2,404	2,479	2,159	2,089	1,957	1,856	2,117	2,035	1,988	1,934	1,913
Total net sales	4,021	4,301	4,481	4,337	4,319	4,237	4,163	4,538	4,566	4,555	4,507	4,774
Total digital	45%	44%	45%	50%	52%	54%	55%	53%	55%	56%	57%	60%
Packaged goods and other*	55%	56%	55%	50%	48%	46%	45%	47%	45%	44%	43%	40%
Total net sales %	100%											

*Packaged goods and other includes distribution which was previously presented separately through Q4-FY14.

**Handheld is included within each respective category of Full game downloads, Extra content and Subscriptions, advertising and other. Handheld was previously grouped with Mobile and presented as Mobile and handheld through Q4-FY14.

***Net sales is defined as the net amount of products and services sold digitally or sold-in physically in the period.

Fuente: Electronic Arts Investor – 2017

Información financiera obtenida de la empresa

ELECTRONIC ARTS INC. AND SUBSIDIARIES
Unaudited Cash Flow Data- QTD & Trailing Twelve Months (TTM)
(in \$ millions)

CASH FLOW DATA	Q4 FY14	Q1 FY15	Q2 FY15	Q3 FY15	Q4 FY15	Q1 FY16	Q2 FY16	Q3 FY16	Q4 FY16	Q1 FY17	Q2 FY17	Q3 FY17
Investing cash flow	(276)	(207)	(26)	(27)	(210)	(140)	60	(3)	(401)	(81)	(168)	(249)
Investing cash flow - TTM	(301)	(506)	(535)	(536)	(470)	(403)	(317)	(293)	(484)	(425)	(653)	(899)
Financing cash flow	39	(33)	(72)	(90)	(60)	(47)	(260)	(211)	212	(119)	(232)	(109)
Financing cash flow - TTM	89	35	(65)	(156)	(255)	(269)	(457)	(578)	(306)	(378)	(350)	(248)
Operating cash flow	281	4	183	682	198	(71)	9	889	396	(248)	109	1,115
Operating cash flow - TTM	712	964	1,153	1,150	1,067	992	818	1,025	1,223	1,046	1,146	1,372
Capital expenditures	16	27	21	15	32	24	18	21	30	40	29	25
Capital expenditures - TTM	97	95	92	79	95	92	89	95	93	109	120	124
Free cash flow ¹	265	(23)	162	667	166	(95)	(9)	868	366	(288)	80	1,090
Free cash flow - TTM	615	869	1,061	1,071	972	900	729	930	1,130	937	1,026	1,248

¹ Free cash flow is defined as Operating cash flow less Capital expenditures.

Fuente: Electronic Arts Investor – 2017

6 Referencias

Anderson, C. (2009), Gratis. El futuro tiene un precio radical, Editorial Tendencias (versión español), Estados Unidos.

Bang, A., Molgaard, C & Bramming, P. (2010). How to create business value in the knowledge economy. Conceptual paper. Emerald Group. Inglaterra.

Brathwaite, B. & Schreiber, I. (2011). Breaking Into the Game Industry: Advice for a Successful Career from Those Who Have Done. Boston, Estados Unidos.

Bryant, J. (2016). Electronics Arts, Investment Thesis, Universidad de Oregon, Estados Unidos.

Dillon, R. (2011). The Golden Age of Video Games: The Birth of a Multibillion Dollar Industry. Paperback. A K Peters / CRC Press. Estados Unidos.

Christensen, C. (2003). The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, Estados Unidos.

Cusumano, M.A. & C.C. Mardikes. (2001). Strategic Thinking for the New Economy. Instituto de Tecnología Massachusetts, Cambridge. Jossey-Bass.

Cuellar, M., & Meller, L. & Molina H. (2012). Rethinking the product launch. Strategy & Business Magazine, Booz & Co Reprint No. 12206.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Granica. Buenos Aires.

Kaplan, R. S., & Norton (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. D. P. Harvard Business Review, Boston, Estados Unidos.

Gorris, J. M. (1976). El Jugete y el Juego, Editorial Avance, España.

Hagiú, A. (2006). Invisible Engines: How software platforms drive innovation and transform. The Paperback, MIT Press. Cambridge, Londres, Inglaterra.

McGrath, G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. HBS Press. Estados Unidos.

Lee, R., (2013). *Business models and strategies in the video game industry an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts*. MIT, Estados Unidos.

Piskorski, M. & Chen, D. (2011). *Zynga whitepaper*. Harvard Business School. Boston, MA, Estados Unidos.

Porter, Michael E. (Enero 2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, Estados Unidos.

Porter, Michael E. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

Provenzo, E. Jr. (1993). *Review: Video Kids: Making Sense of Nintendo*, Editorial Wiley. Chichester, Inglaterra.

Quesada, D. (2012) *Cómo convertir un PC en una máquina multijuegos: La Guía de Estrategia Oficial*. Sydaroa, España.

Samson, D. & Bevington, D. (2012). *Implementing Strategic Change: Managing Processes*. Kogan Page. Londres, Inglaterra.

Trenta, M. (2013). *Emergent business models in the video game industry*. Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España.

Zeithaml, A., Parasuraman, L. & Berry. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press. New York, Estados Unidos.

Nota: Información suplementaria obtenida de los sitios web gamespot.com, forbes.com, bloomberg.com, steam.com, yahoo.com/finance, zynga.com, comscore.com, New York Times (markets.on.nytimes.com), Nasdaq, Capcom, Disney, nvidia.com, theesa.com, nexttvnews.com, expansion.com, eldiario.es, toydirectory.com, teesa.com, Electronics Arts (investor.ea.com / www.ea.com), newzoo.com, iabcolombia.com, seekingalpha.com, wikipedia, gamefly.com, www.gameanalytics.com, Origin (origin.com).