

#01

GAMING: MODELOS DE NEGOCIOS

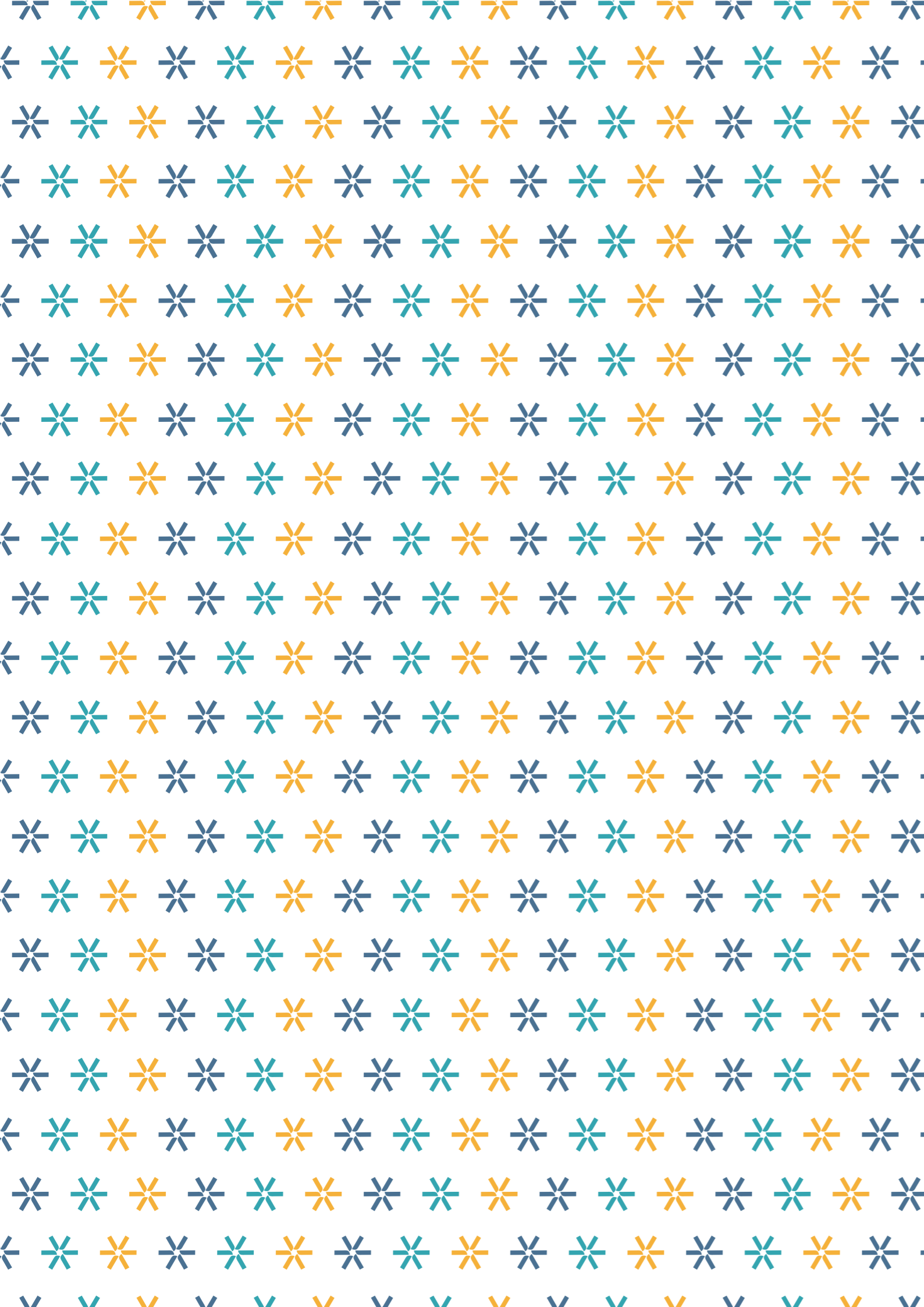


CARRERA

Licenciatura en Producción de
Videojuegos y Entretenimiento Digital

AUTORES

Mauricio Navajas
Juan Manuel Campos



PRESENTACIÓN

Presentar esta producción que se inscribe en una nueva línea de trabajo de nuestra editorial universitaria, que denominamos “Colección Libros de Cátedras”, supone un compromiso de apoyo y celebración institucional y profesional que no se puede eludir, pese a la multiplicidad de tareas y compromisos que conlleva la gestión académica en una novel institución universitaria que se halla en plena etapa de definiciones y crecimiento.

Mediante esta iniciativa se pretende potenciar las capacidades de los equipos docentes de las distintas propuestas formativas y Facultades de la UNRaf, para producir textos de apoyo a las actividades de enseñanza-aprendizaje y formación, así como también generar instancias de socialización e intercambios multidisciplinares e interdisciplinares que expresan parte de las indagaciones, problemáticas y reflexiones generadas en este particular escenario institucional y académico, enclavado en el centro oeste del territorio nacional.

Esta serie, en particular, reúne un conjunto de producciones seleccionadas en el marco de la I Convocatoria Institucional, realizada en el año 2021 y aprobada por Resolución CS N° 011/2021. Se abordan en este caso un conjunto de temáticas diversas que abarca: medios audiovisuales y digitales y entramado audiovisual, modelos de negocios en el área de los videojuegos y entretenimientos digitales, derechos del trabajo, entrenamiento deportivo, procesos en la era de la transformación digital, formación y prácticas docentes en los escenarios actuales, diseño industrial, lectura y escritura académica, macroeconomía, entre otras.

Ponderamos la calidad de los trabajos, así como también el nivel académico, la trayectoria profesional y el compromiso de sus autores en torno a estas temáticas y problemáticas y para con esta iniciativa institucional, considerada de relevancia para el presente y futuro de esta Universidad.

Agradecemos a las y los responsables de cada una de las publicaciones, a sus equipos de trabajo y a los/as integrantes de Ediciones UNRaf, por ayudarnos concretar este proyecto.

Mg. Cecilia Gutiérrez

Decana Facultad de Sociedad,
Estado y Gobierno

Bq. Fabiana Gentinetta

Decana Facultad de Tecnología e
Innovación para el Desarrollo

Dr. Jorge Daniel Rodríguez

Decano Facultad de Cultura,
Educación y Conocimiento

Navajas, Mauricio

Gaming: Modelos de negocios / Mauricio Navajas ; Juan Manuel Campos. - 1a ed. - Rafaela :

Ediciones UNRaf, 2022.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de cátedra)

Archivo Digital: online

ISBN 978-987-4920-28-7

1. Diseño de Videojuegos. 2. Negocios. 3. Industrias. I. Campos, Juan Manuel. II. Título.

CDD 338.47004



©Universidad Nacional de Rafaela, 2021

Bv. Roca 989, Rafaela

Santa Fe, Argentina

Tel. (+54 03492) 501155

info@unraf.edu.ar

editorial@unraf.edu.ar

http://www.unraf.edu.ar/

Autoridades UNRaf

Rector

Dr. Rubén Ascúa

Vicerrectora

Mg. María Cecilia Gutiérrez

Decana

Bq. Fabiana Gentinetta

-

A/C Dirección editorial

Lic. Fernando García

Coordinación editorial

Lic. María Belén Romero

Maquetación y diseño

Lic. María Belén Romero

Tec. María Guadalupe Rey

Corrección

Mag. María Eugenia Meyer

La responsabilidad por los contenidos y las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por Ediciones UNRaf incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación, no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNRaf.



Atribución - No Comercial - Compartir por igual 4.0 Internacional (by-nc-sa 4.0): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Esta licencia no es una licencia libre, y es la más cercana al derecho de autor tradicional.



Atribución (Attribution): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



No Comercial (Non commercial): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.



Compartir por igual (ShareAlike): En caso de modificación, transformación o construcción sobre el material, se debe distribuir la contribución bajo la misma licencia que la original.

#01

GAMING: MODELOS DE NEGOCIOS

Mauricio Navajas / Juan Manuel Campos

Índice

01. METODOLOGÍAS ÁGILES DE MODELADO DE NEGOCIO

1.1. Introducción	12
1.2. La industria de videojuegos en el mundo y en Argentina	13
1.2.1. Cadena de valor de la industria del videojuego en la actualidad	15
1.3. Los modelos de negocios	17
1.3.1. ¿Qué son y para qué sirven?	17
1.3.2. Evolución de los modelos de negocios en la industria de videojuegos	19
1.4. Metodologías ágiles de modelado de negocio	19
1.4.1. Lean Startup	20
1.4.2. Business Model Canvas	22
1.4.3. Lean Canvas	26
1.4.4. Pensamiento de diseño (Design Thinking)	28
1.5. Conclusión	31

02. PUBLISHER DE VIDEOJUEGOS

2.1. Introducción	34
2.2. El publisher de videojuegos	35
2.3. ¿Por qué elegir un publisher de videojuegos?	36

2.4 La evolución del publisher de videojuegos en la industria	38
2.5 Principales actividades del publisher	40
2.5.1 El publisher como distribuidor	41
2.6. Los desarrolladores “indie”	42
2.7. ¿Cómo contactarse con el publisher?	43
2.8. Consideraciones finales	44

03. EL MARKETING APLICADO A LOS VIDEOJUEGOS

3.1. Introducción	48
3.2. ¿Qué es el Marketing?	49
3.2.1. El marketing y la comunicación	50
3.3. El proceso de marketing aplicado a los videojuegos	51
3.3.1. Investigación de mercado	52
3.3.2. Definición del mercado objetivo	54
3.3.3. Elaboración del Programa de Marketing	55
3.3.4. Relación con los clientes	56
3.3.5. Captación de valor de los clientes	57
3.4. Consideraciones finales	58

04. SISTEMAS DE MONETIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS

4.1. Introducción	62
4.2. ¿Qué significa monetizar un videojuego?	63
4.3. La evolución de la monetización en la industria de videojuegos	64

4.4. Modelos de monetización en la era digital	64
4.4.1. Modelos de monetización Freemium y Premium	65
4.5. ¿Cómo elegir el modelo de monetización indicado?	67
4.6. Consideraciones finales	68

05. FINANCIAMIENTO DE VIDEOJUEGOS Y LEGALES

5.1. Introducción	72
5.2. Tipos de financiación: financiación interna o financiación externa	74
5.2.1. Financiamiento externo: público y privado	75
5.3. Formalización del nuevo negocio	79
5.3.1. Personería Física vs Personería Jurídica	79
5.3.2. Proceso de formalización de empresas de videojuegos	81
5.4. Consideraciones finales	82



*A nuestros alumnos y alumnas.
A los colegas y referentes.
A la Universidad Nacional de Rafaela
y todo su equipo de profesionales,
a las Facultades y a la Dirección de la Licenciatura en
Producción de Videojuegos y Entretenimiento Digital,
nuestro mayor agradecimiento por hacer esto posible.*

01.

METODOLOGÍAS ÁGILES DE MODELADO DE NEGOCIO

1.1. Introducción

En la actualidad, la industria mundial de videojuegos posee condiciones muy alentadoras, con buenos augurios en materia de crecimiento y desarrollo. Más de 2.000 millones de personas en todo el mundo juegan a los videojuegos, ya sea en consolas, PC o teléfonos móviles. Toda la evidencia coincide en que este sector seguirá creciendo en los próximos años.

En sintonía con el mundo, las empresas argentinas, en particular, han dado importantes pasos en su proceso madurativo y han sabido crecer de la

mano de su plantel de profesionales y de apuestas fuertes desde lo creativo¹. Hoy, el país se posiciona como proveedor de servicios para estudios del exterior, y así también comienzan a surgir desarrollos de videojuegos propios.

La industria de videojuegos va ligada a los cambios tecnológicos, y esta transformación en curso afecta en igual medida al soporte y al contenido de este producto cultural. Se consolidan nuevas plataformas de juego, tanto físicas como virtuales, y también nuevos formatos de videojuegos, como los juegos casuales y los juegos sociales, que no responden a las lógicas de producción y marketing y atraen a nuevas audiencias. En esta dinámica de retroalimentación entre videojuegos, plataformas de juego y usuarios, surgen nuevas maneras de vender y crear.

Ahora bien, ¿cómo se lanza un videojuego?, ¿cómo es el proceso comercial?, ¿de qué manera se monetiza el producto?, ¿quiénes querrán jugarlo?, ¿quién va a pagarlo?, ¿se puede llevar a cabo un proyecto de forma independiente? Una de las posibles razones por las que un nuevo videojuego fracasa es la improvisación con la que se suelen tomar ciertas decisiones estratégicas o en la ejecución de acciones. Dada la dinámica y lo cambiante que es este mercado, entre otros saberes, es importante conocer anticipadamente los aspectos centrales del negocio, y luego ejecutarlo.

Un modelo de negocio viene a responder estas y tantas otras preguntas. Se trata de una instancia previa a la ejecución y tiene como objetivo organizar los pilares centrales del nuevo negocio. Para diagramarlo, un emprendedor debería considerar todos los elementos o componentes, internos y externos que forman parte de la propuesta.

En la presente unidad se explicará qué es un modelo de negocio, para qué sirve, cómo se compone y cuáles son las principales metodologías de modelado. Previo a ello, es conveniente conocer la evolución de los modelos de negocios en la industria del videojuego y cómo está conformado actualmente el sector.

1.2. La industria de videojuegos en el mundo y la Argentina

La industria de los videojuegos es el sector económico que desarrolla, distribuye y comercializa videojuegos y el hardware asociado. Engloba a docenas de disciplinas de trabajo y emplea a miles de personas alrededor del mundo. En el plano internacional, se espera que para el año 2020 la industria de videojuegos genere 179.7 mil millones de dólares en ventas, aproximadamente 20% más que el año pasado².

⁰¹. Informe anual 2020 del Observatorio de Videojuegos de Argentina.

⁰². Consultora International Data Corporation (IDC).

Asimismo, para los próximos años se estima que los beneficios superen los 230 mil millones de dólares y haya más de 3.000 mil millones de jugadores.

Si se compara con otras industrias de entretenimiento, como la cinematográfica mundial, la misma alcanzó los 100 mil millones de dólares en ingresos por primera vez en 2019³, mientras que los deportes norteamericanos más de 75 mil millones de dólares en 2020⁴. Si bien sufrieron severamente los efectos de la crisis sanitaria durante el 2020, la industria de videojuegos va tomando relevancia dentro del sector de entretenimiento.

En Argentina, las empresas desarrolladoras de videojuegos comenzaron a surgir en los últimos veinte años de la mano de jóvenes creativos, mayoritariamente jugadores, que fueron estructurándose con la mirada hacia los mercados consolidados del exterior, debiendo cumplir en ese proceso madurativo estándares de creatividad, calidad y profesionalidad cada vez más elevados. Hoy, el sector crece a un ritmo superior que otras áreas productivas de la economía, exportando más del 77% de los videojuegos que se desarrollan, siendo Estados Unidos y Canadá los principales destinos. En cuanto a los profesionales en actividad, el sector pasó de tener 787 empleados en relación de dependencia en el año 2018, a 1450 en el 2019 (un crecimiento del 82%)⁵. Y si bien podría definirse como una industria incipiente, en la cual el 80% son micropymes y pymes, el sector evidencia una clara tendencia alcista creando nuevos empleos e ingresos de divisas para el país.

Datos relevantes del 2019 de la Industria de Videojuegos en Argentina, según el Observatorio de la Industria argentina de Videojuegos



03. Motion Picture Association.

04. Price Waterhouse Coopers (PwC).

05. Informe anual del Observatorio de la Industria Argentina de Videojuegos.

1.2.1. Cadena de valor de la industria del videojuego en la actualidad

Antes de referirnos a los modelos de negocios, es importante primero entender cuáles son los principales actores de la industria, cómo se distribuyen y quiénes lo consumen.

En términos generales, la industria de videojuegos es un claro ejemplo de un mercado oligopolio⁶: pocas empresas, con una participación clara en un mercado y una demanda atomizada. Si bien estos grandes conglomerados dejan poco espacio para las pequeñas y medianas empresas, el dinamismo que caracteriza al sector genera nuevas oportunidades permanentemente.

A continuación, se describen cada uno de los actores que intervienen en la industria. Cabe aclarar que, si bien se muestran por separado, la realidad es que algunas empresas se encuentran en varios eslabones de la cadena de valor.

06. El mercado oligopolio es una forma de mercado que está dominado por un pequeño número de grandes vendedores. Los oligopolios resultan de diversas formas de colusión que reducen la competencia y conducen a precios más altos para los consumidores (Fuente: Wikipedia).

Cadena de valor en la industria de videojuegos



El primer eslabón lo constituyen los desarrolladores, que pueden ser empresas o profesionales independientes. Son quienes se encargan del diseño creativo de la idea del videojuego para alguna o varias plataformas a partir de una idea propia o de terceros.

Cabe señalar que, en la actualidad, el desarrollo de un videojuego es interdisciplinario y dinámico. En principio, porque si bien podría asimilarse a la creación de software en general, con el paso del tiempo debieron incorporarse nuevas disciplinas capaces de lograr aportes creativos. Por tal motivo, las empresas pueden estar conformadas por decenas de profesionales de distintas áreas: diseñadores, programadores, artistas, músicos, guionistas, directores, y hasta actores y acróbatas, entre otros que varían en función de la plataforma objetivo (PC, móviles, consolas), el género (estrategia en tiempo real, RPG, aventura gráfica, plataformas, etc.) o la forma de visualización (2D, 2.5D y 3D). Es dinámico porque es un proceso de creación iterativo: los creadores tendrán que repetir varias veces cada uno de estos pasos hasta que consideren haber encontrado el mejor resultado. El siguiente eslabón, el motor de la industria, lo conforman los fabricantes de consolas y plataformas digitales. Son los encargados de desarrollar el hardware y el software con el cual se juegan y se distribuyen los videojuegos. Si bien esta parte de la cadena productiva se compone por muchas empresas, Sony, Nintendo y Microsoft, son unas de las principales que ofrecen sus consolas (PlayStation, Wii, Xbox 360) y sus propias plataformas de distribución digital (PlayStation Store, Canal Tienda Wii y Xbox Live Marketplace) para vender juegos exclusivos en formatos digitales y las versiones nuevas de los juegos por menor.

Otro eslabón son las distribuidoras. Su principal función es comercializar los videojuegos desarrollados, de manera interna o tercerizada. Los publicadores, los "publisher", no solo se encargan de la comercialización, al igual que las editoriales de libros, sino que cumplen también un rol de edición, e incluso financian el desarrollo del videojuego. Es importante recalcar que, al igual que la industria del cine o la música, en la actualidad el canal de distribución por excelencia del sector son los medios digitales. Este proceso tiene sus orígenes durante la década del 1980, y fue a partir de la década del 2000 que se pudo comenzar a distribuir de forma masiva gracias a los avances en la capacidad de transmisión del ancho de banda de Internet.

Luego, aparece el eslabón que más ha ido mutado a lo largo de las décadas, los consumidores. Lejos de aquel público objetivo establecido por adolescentes masculinos, hoy, la franja etaria es más amplia, y va mayoritariamente entre los 18 y 40 años, con una mayor participación de mujeres.

Finalmente, en la periferia de la industria se encuentran fabricantes de equipos y herramientas de software (los middlewares) que se utilizan para el desarrollo de los videojuegos y hacen de estos, una experiencia única.

1.3. Los modelos de negocios

1.3.1. ¿Qué son y para qué sirven?

En primer lugar, un modelo es una representación simplificada de la realidad. Explica la relación y el funcionamiento que hay entre las diferentes variables que operan en un sistema (o algún fenómeno en particular de este), pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad.

Por ende, un modelo de negocio es la estructura conceptual que expresa la lógica empresarial de una compañía o emprendimiento. Detalla cómo una organización crea, entrega y captura valor (producto o servicio), y explica la manera de trabajar y conectarse. También identifica las necesidades del cliente, cómo llegar a ellos, quiénes serán los socios claves y competidores, cómo se van a generar los ingresos y a qué costo, entre otras. Es una descripción sistémica de cómo las piezas de un negocio se ensamblan para que funcione correctamente.



El modelo de negocio es la base y el punto de partida que expresa la interconexión de diferentes elementos, internos y externos, por el cual se va a ganar dinero. Significa establecer cuál es el negocio y cómo funciona. Se diferencia del plan de negocio que establece cómo se va a ejecutar esa idea para que verdaderamente funcione. Es, a fin de cuentas, un mecanismo detallado mediante el cual se deberán generar los beneficios esperados. La diferencia entre ambos términos es muy simple: mientras que el primer concepto establece el esquema general; el segundo profundiza en cada uno de los aspectos que intervienen en él.

Asimismo, a menudo se suele relativizar el concepto de modelo de negocio con los flujos de ingresos, y eso sería ver una parte de algo más amplio. El modelo de negocio habla no solo de cómo ganar dinero, sino también de quiénes son los clientes, cómo será la relación, cuáles son las ventajas de la propuesta, qué actividades debo llevar a cabo, entre otras. Es una visión sistémica e integral del negocio⁷. Y no solo eso, una vez diagramado, se debe poner a prueba iterando

⁰⁷. Javier Megias - Entrepreneur & Investor. Startup Program. Director at Fundación Innovación Bankinter.

08. Por ejemplo, invertir en un negocio tradicional se consideraba una barrera estratégica para entrada. Sin embargo, Internet y las tecnologías móviles han ofrecido nuevas formas de hacer negocios, que no tienen una barrera de entrada tan alta.

algunas piezas relacionadas para ver luego cómo se comporta todo (por ejemplo, con la parte del cliente o la distribución). El dinero, en definitiva, será más bien la consecuencia de todo este proceso.

Es importante añadir que, en este último tiempo, el concepto de modelo de negocio se ha convertido en uno de los dominios más importantes en el campo de los sistemas de información, gracias a los rápidos avances recientes en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). A diferencia del mundo tradicional de los negocios, que se caracteriza por la estabilidad y los bajos niveles de competencia, el mundo emergente de los negocios digitales es complejo, dinámico y goza de altos niveles de incertidumbre y competencia. Las reglas que regían en el mundo tradicional de los negocios están siendo cuestionadas en este mundo emergente de negocios digitales⁸.

Modelo de negocio tradicional vs. Modelo de negocio digital



1.3.2. Evolución de los modelos de negocios en la industria de videojuegos

Como ya se mencionó, la industria de videojuegos siempre estuvo condicionada por los avances tecnológicos, por lo que su modelo de negocio ha ido cambiando desde sus orígenes hasta la actualidad.

Durante la década de 1970 las máquinas arcade fueron el primer modelo de negocio en la industria, marcando una época dorada para los videojuegos. A comienzos de los 80, la excesiva cantidad de consolas y saturación del mercado de productos de baja calidad causaron una drástica baja en las ventas de videojuegos, logrando una desconfianza generalizada entre los consumidores.

Desde finales de los 80 hasta comienzo de los 2000, el modelo de negocio viró hacia la venta del producto terminado, es decir, un videojuego tangible, ya sea en formato ROM, Disquete, CD o hasta DVD, cuyo objetivo fue vender la mayor cantidad de copias posibles.

El boom de Internet fue el factor determinante que cambió la forma de obtener ganancias a través de un videojuego. Poco a poco, las empresas empezaron a incluir contenido descargable con el fin de expandir un poco más la vida del videojuego y atraer más usuarios, ya sea en forma de nuevos mapas para el multijugador, nuevas formas de juego o mecánicas, todo esto de manera gratuita.

Los teléfonos móviles, tablets y la aparición de las redes sociales, se convirtieron rápidamente en nuevas plataformas para los videojuegos, impulsando la difusión de un tipo específico de juego: los juegos casuales. Este tipo de juego, sencillo y de pasatiempo, abrió la posibilidad de experimentar con nuevos modelos de negocios

a través de anuncios publicitarios durante el juego o suscripciones como fuente de ingreso, y nuevas oportunidades para las pequeñas empresas de desarrollo.

Actualmente las pequeñas y grandes empresas del sector están haciendo un esfuerzo para diversificar sus negocios, al explorar nuevos canales de distribución y venta digital y atender a las nuevas audiencias con productos novedosos. Las nuevas generaciones de consolas son el pasatiempo por excelencia en la actualidad en muchos hogares. Inclusive, las plataformas de "streaming" de videojuegos como Twitch, en las que el "gamer" se filma en vivo mientras juega, se han convertido en un gran negocio para los jugadores, fabricantes y la industria en general.

Para finalizar, la crisis de los 80 demuestra la importancia de la dinámica del mercado, por lo que no es conveniente saturar a los jugadores con las mismas mecánicas y modelos de negocios de siempre. Es clave diversificar e innovar siempre en la propuesta, con el fin de aumentar sus posibilidades de éxito.

1.4. Metodologías ágiles de modelado de negocio

Los primeros pasos para un nuevo negocio suelen ser, a menudo, un auténtico caos para muchos emprendedores. Estos deben enfrentarse a una multitud de tareas sin tener claro cuáles deben ser prioritarias, el orden correcto en que deben desarrollarse o los tiempos de ejecución en los que deben ser ultimadas. Las metodologías ágiles pueden ayudar a aclarar todas las ideas, ofreciendo un esquema claro de qué es lo que hay que hacer en cada momento.

09. "El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua" - Eric Ries (2008)

Las metodologías ágiles son herramientas que permiten encontrar el mejor modelo de negocio, consiguiendo flexibilidad y rapidez en la respuesta para cambiar o reinventar. Estas herramientas están pensadas para el desarrollo de negocios complejos y dinámicos, donde no existe toda la información necesaria desde el primer momento, o no se puede planificar al detalle el proceso.

A continuación, se explican las metodologías o herramientas de innovación y creatividad más utilizadas en la actualidad, entre otras, que ayudan a repensar los modelos de negocios.

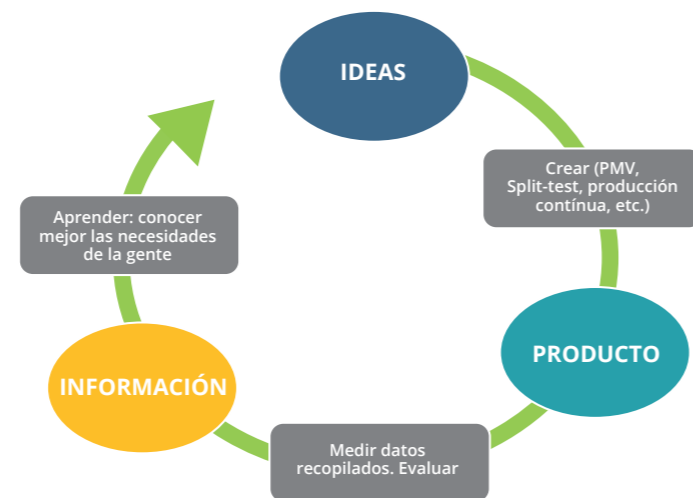
1.4.1. Lean Startup⁹

Crear, Medir, Aprender

En primer lugar, el concepto de Startup hace mención a aquella empresa emergente que se propone crear algo bajo condiciones de incertidumbre extrema. Esta definición se aplica tanto para un emprendimiento como a una empresa consolidada que planea comenzar un nuevo negocio.

La metodología Lean Startup se basa en satisfacer las necesidades específicas del consumidor y saber cómo hacerlo usando la cantidad mínima de recursos. Apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los primeros clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido. En este circuito reiterativo de crear, medir y aprender, se comienza a obtener cada vez más información del mercado y se va construyendo el mejor modelo, pasando a invertir sumas más importantes únicamente cuando el aprendizaje sea elevado.

Si se aplican los pasos recién mencionados del método Lean Startup, el resultado que se obtiene es lanzar, en principio, un Producto Mínimo Viable o prototipo (PMV). Este producto solamente dispondrá de las funcionalidades esenciales, lo básico, para analizar la reacción del público objetivo. Con la información recopilada se va reconstruyen-



do y mejorando el PMV para lanzar una nueva versión del producto. Así, varias veces para ir puliendo lo que el cliente demanda, identificando por qué está dispuesto a pagar por la propuesta de valor desarrollada.

La hipótesis central que sostiene la metodología Lean Startup es que, si las empresas invierten su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, pueden reducir los riesgos de mercado y, a la vez, evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial para lanzar un producto. A diferencia de algún método tradicional, lanzar un producto al mercado sería básicamente concebir el proyecto en una oficina, elaborar el plan de negocios, y finalmente financiarlo.

En la industria de videojuegos es un método muy empleado actualmente por empresas independientes (indies). Inicialmente, se suele lanzar una versión beta del videojuego al mercado a un precio más bajo del que tendría el producto final. Por medio de los canales digitales de distribución los jugadores acceden rápidamente a esta versión pudiendo dejar sus valoraciones y opiniones. De este modo, es posible comprobar la viabilidad del producto y encontrar quiénes serán los interesados. De no haber una buena recepción, pivotar rápidamente sin generar mayores costos adicionales.

Ventajas de utilizar este método:

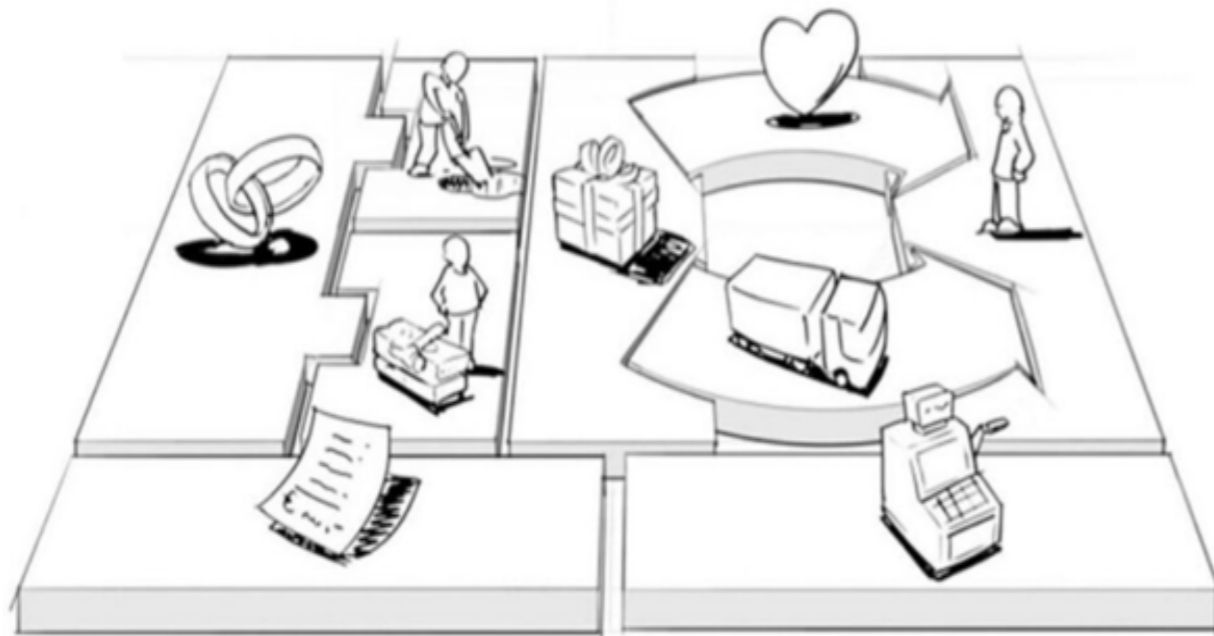
- Minimiza el riesgo de inversión: minimiza el desarrollo de elementos que el mercado no necesita o, cuando menos, no está dispuesto a consumirlos en ese momento.
- Estructura las ideas innovadoras de una manera sencilla y ordenada, ya que las decisiones se toman con datos en la mano y no con sensaciones personales.
- Asegura que el producto mínimo viable responda a las necesidades básicas de un cliente tipo.
- Reduce la tasa de fracaso de un startup.

Este método tiene como herramienta principal la experimentación que transforma las hipótesis elaboradas en hechos, haciendo del aprendizaje el pilar sobre el que se desarrolla el producto o servicio. Aquellas hipótesis que resulten falsas obligarán a pivotar hacia nuevas ideas y, así, cambiar aspectos claves del negocio por algo nuevo.

Al avanzar en este proceso de validación de hipótesis, la estrategia emerge, ya que se obtiene información del mercado y se proponen nuevas alternativas cada vez más próximas a la estrategia prima. En definitiva, el método Lean Startup logra que el mercado guíe la estrategia, y no la estrategia al modelo de negocio.

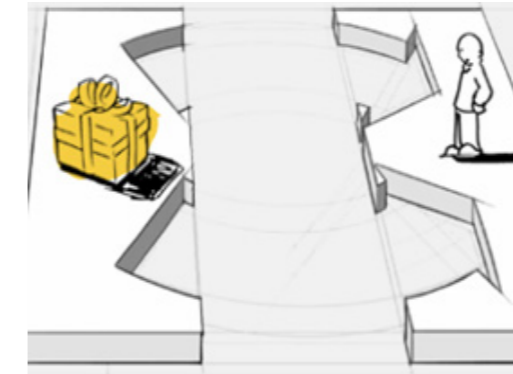
1.4.2. Business Model Canvas¹⁰

La metodología Canvas es otra herramienta empresarial muy utilizada actualmente para encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado. Este método, a través de módulos visuales, expone de manera lógica la interconexión de las áreas o módulos, claves de la empresa y el mercado, mostrando de una manera sencilla y, desde diferentes perspectivas, la idea global del negocio. Como se observa en la imagen, el modelo ilustra en 9 módulos la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos:



Cada módulo analiza factores claves del negocio: internos, propios de la empresa o emprendimiento; y externos, referidos a elementos del mercado. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Módulos internos o propios de la empresa:

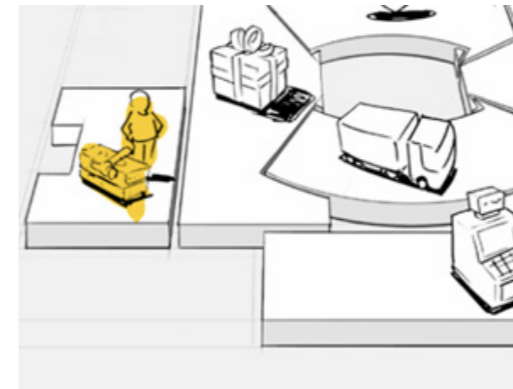


Propuesta de Valor

¿Qué valor ofrecemos a los clientes? ¿Qué ayudamos a resolver? ¿Qué necesidad cubrimos?

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Es la razón por la cual el cliente elige una empresa y no otra, ya que satisface su necesidad.

La valoración puede ser cuantitativa (precio de venta, velocidad del servicio, etc.), o cualitativa (diseño, material, experiencia del cliente, marca, etc.).



Recursos claves

¿Qué recursos disponemos para crear la propuesta de valor? ¿Qué nos falta? ¿Cómo lo podemos conseguir?

Son los recursos necesarios para crear valor para el cliente. Puede ser humano, financiero, intelectual, entre otros. Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable. Más allá de la propuesta de valor y que haya clientes, tener mayores o menores recursos repercutirá en más o menos esfuerzos financieros, intelectuales, etc.



Actividades Clave

¿Qué actividades claves se requieren para optimizar la propuesta de valor?

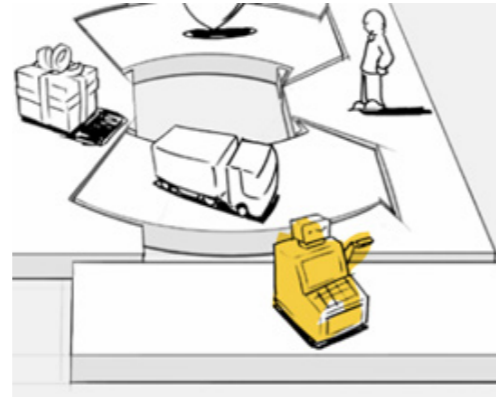
En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Son las tareas indispensables para la correcta ejecución de la propuesta de valor.

¹⁰ Imágenes extraídas del libro "Business Model Generation"- Alexander Osterwalder (2009).

Ingresos

¿Por dónde se generan los ingresos? ¿Actualmente quién paga? ¿Cómo? ¿Por qué lo paga?

Es el modo en que el negocio o empresa genera los ingresos. Antes de empezar es necesario saber cuáles serán sus fuentes. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evoluciona; y su modelo, también.



Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Cuáles son los recursos claves más costosos? ¿Cuáles son las actividades claves más costosas?

Es un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio. Describe todos los costes en los que se incurren al operar. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.



Módulos externos o de mercado

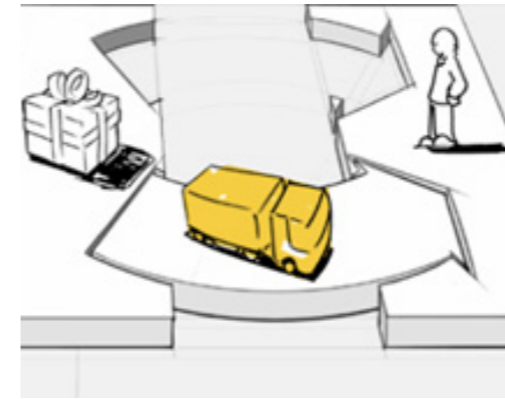


Clientes

¿Para quiénes estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Son los diferentes grupos de personas, organizaciones o empresas que tienen pensado ofrecer la propuesta de valor. Los clientes constituyen el corazón de cualquier negocio.

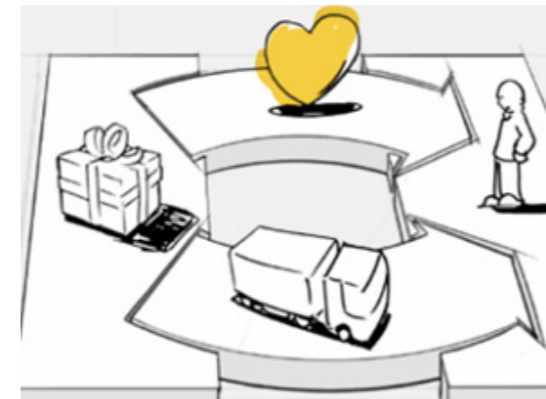
Los grupos de clientes pueden dividirse de acuerdo a sus necesidades, lo que justifica una oferta distinta, según el tipo de distribución o relación, entre otros.



Canales de distribución

¿Cómo distribuyo mi propuesta de valor? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuál es más rentable?

Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden una interfaz de la empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en su experiencia.

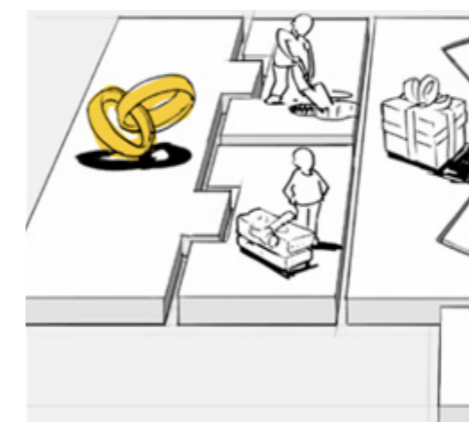


Relación con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los clientes? ¿Qué relaciones se están estableciendo?

Este es uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de concretar. Se debe identificar el tipo de relación que se desea crear con el segmento de clientes. La clave es cómo conectar la propuesta de valor con este.

Es posible detectar varias maneras de relacionarse con el cliente (hay empresas que utilizan varias simultáneamente): asistente personal, autoservicio, automatizado, comunidad, personal, entre otras.



Socios claves

¿Quiénes son aliados o proveedores claves? ¿Qué recursos estratégicos se deben adquirir?

Define las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor. Este es un aspecto que se potencia cada día más, y se conoce como innovación abierta.

Como mencionamos anteriormente, al iniciar un emprendimiento o un nuevo negocio, no es conveniente analizar primero cómo se van a generar los ingresos o cómo se va a costear. Sin una propuesta de valor clara y un público objetivo específico es, quizás, un camino al fracaso.

Primero, es importante identificar el público objetivo, quiénes consumirán nuestra propuesta de valor, cuáles son sus gustos o necesidades. A su vez, retroalimentar la propuesta de valor y acercar cada vez más el producto al cliente.

Segundo, al momento de comenzar un nuevo negocio existen más preguntas que respuestas, ya que la incertidumbre es alta. De todos modos, hay ciertas alianzas estratégicas que podrían reforzar la propuesta de valor y, en consecuencia, disminuir el riesgo inicial, quizás con algún proveedor, distribuidor, inversor. Identificar los socios claves solidificará el esquema de los módulos ya descritos.

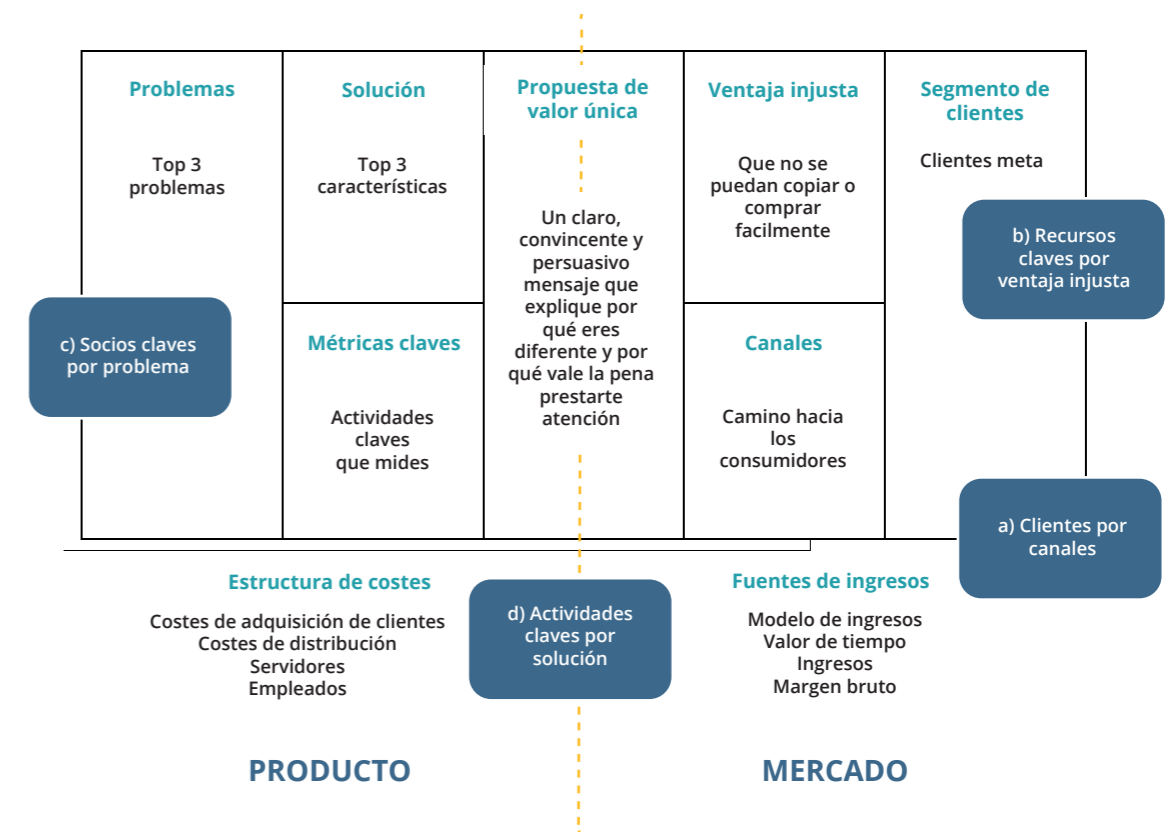
Con un panorama más despejado, es posible definir el resto de los módulos del modelo de negocio para que, finalmente, se comience a pensar en la monetización de la propuesta de valor, quiénes lo pagarán y cuál será su estructura de costos.

1.4.3. Lean Canvas

El método Canvas suele tener la desventaja de ser una herramienta visual para analizar empresas ya establecidas y proponer nuevos escenarios. Quizás no sean tan efectivas en el caso de startups o empresas jóvenes, ya que alguno de los elementos de análisis, sencillamente no existen al iniciar un emprendimiento.

El método Lean Canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio que une elementos del método Canvas y del Lean Startup. Tiene la ventaja de visualizar de forma completa las diferentes áreas de la empresa y cómo se relacionan, enfocándose principalmente en emprendedores que tienen un alto nivel de incertidumbre y riesgo. Es decir, este método incluye nuevos módulos que abordan riesgos asociados al comenzar una nueva empresa reemplazando otros que no llegaban a cumplir tal objetivo. Si bien se mantiene el mismo esquema del Canvas, diferenciando entre módulos internos y externos, en el Lean Canvas la parte interna se enfoca más en reflexionar sobre la propuesta de valor y no sobre la empresa, algo que aún está en proceso de formación.

En el siguiente gráfico se muestra lo mencionado anteriormente y, seguido de ello, se describe cada modificación realizada:



Previo a relacionarse con los clientes por medio de una propuesta de valor es necesario encontrar el camino para conocerlos en profundidad y definir la figura de "early adopters" (o cliente temprano). Siempre hay un perfil más dado a elegir la nueva propuesta de valor antes que los demás. Son aquellos primeros clientes que tienen necesidades o gustos específicos y están en la búsqueda de productos que puedan solucionarlos. No les importa si la propuesta es perfecta, incluso están dispuestos a escribir acerca del producto para dar ideas de cómo mejorarlo.

Al comenzar un nuevo negocio, las facilidades que brinda Internet y la globalización hacen que no se necesiten tantos recursos claves. Este concepto se reemplaza por la ventaja injusta, que define la diferenciación de su producto respecto al resto; esto es, algo que la competencia no tiene, y que no es fácil de copiar o adquirir (base de clientes existente, una patente, una marca, entre otras).

Un startup y su producto no son conocidos en el mercado por el momento: ¿qué podría brindarle a un socio clave en esa etapa del negocio? Una sociedad se crea porque ambas partes otorgan valor entre sí logrando que la relación sea un ganar-ganar ("win to win"). Es más

crítico para el emprendedor identificar qué problema real padece su perfil de “early adopters”, además de reflexionar sobre las alternativas presentes en el mercado.

Llegar a saber cuáles son las actividades claves de la empresa se producirá cuando ya exista el Producto Mínimo Viable (PMV), por lo que este elemento será reemplazado para describir la/s solución/es. En esta instancia importa más reflexionar sobre cómo se va a resolver el problema del “early adopters”.

Es importante saber que si el nuevo negocio se conforma por varias personas, estas pueden hacer una reflexión grupal sobre qué conceptos poner en cada módulo. Si por el contrario es un solo emprendedor, sería conveniente explicar la idea a gente cercana, amigos, compañeros, que ayudarán a obtener un punto de vista diferente que puede dar muchas claves para el nuevo emprendimiento.

1.4.4. Pensamiento de diseño (Design Thinking)¹¹

Los métodos recién mencionados están condicionados por la complejidad tecnológica, fundamentalmente vinculada a la experiencia del usuario o cliente. En ciertas circunstancias las exigencias del mundo digital, en el que hay que moverse rápido, termina siendo un factor muy limitante.

El Design Thinking, por el contrario, es un método centrado en las personas que los diseñadores usan para resolver un problema de manera creativa y orientado a la acción, generando ideas innovadoras que pretenden identificar las necesidades reales de cada cliente para ofrecerle la mejor solución.

El Design Thinking es una metodología de trabajo para generar ideas innovadoras centrando su estrategia en los usuarios. Así, este método propone afrontar los problemas desde una perspectiva diferente: se exploran varias alternativas o propuestas valor a las que no se había imaginado antes (pensamiento divergente), en vez de escoger una solución que se cree que es la mejor entre las disponibles (pensamiento convergente)¹². Es aquí donde la creatividad y la innovación juegan un papel esencial.

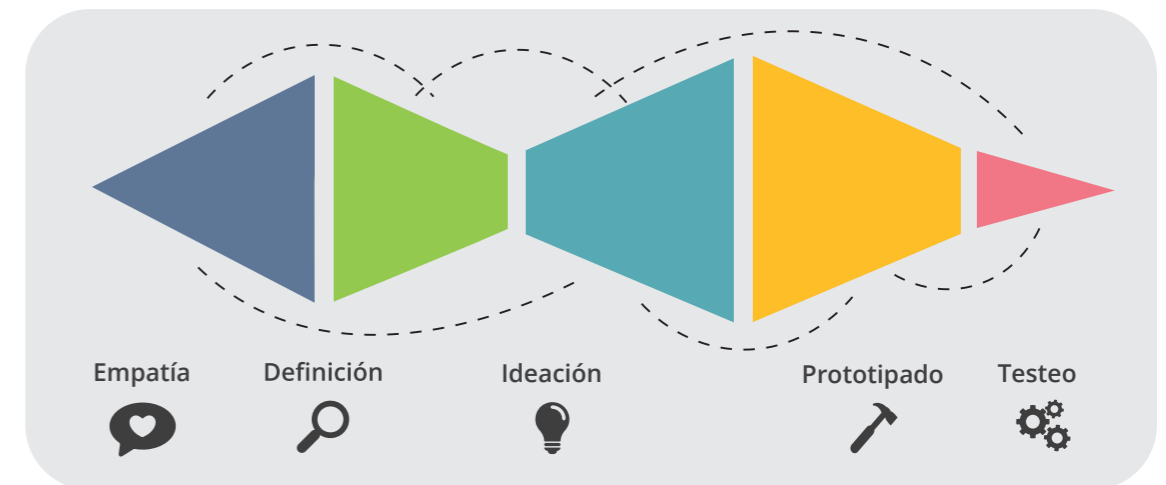
Cómo hacer dinámicas de Design Thinking

Para realizar una dinámica de Design Thinking exitosa es recomendable contar con la figura del facilitador capaz de proporcionar un ambiente idóneo para que cada individuo pueda exponer libremente sus ideas. Si bien este método se compone de cinco etapas, no es lineal. En cualquier momento se podrá ir hacia atrás o hacia delante, saltando incluso a etapas no consecutivas.

11. The Brown Book of Design Thinking - José Berengueros.

12. “Design Thinking fue desarrollado de forma teórica por David Kelly en la Universidad de Stanford en California (EEUU). David Kelly es el fundador de la consultoría de diseño IDEO y, también es la persona que, diseñó el primer ratón (mouse) para Apple.

Desing thinking



Como se observa en la figura ilustrada, al inicio se recolectará mucha información, acumulando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre. El proceso comienza teniendo empatía y una profunda comprensión de las necesidades de los potenciales clientes, y también de su entorno. El individuo debe ser capaz de ponerse en la piel de dichas personas y generar soluciones consecuentes con sus realidades, y no solo a través del análisis de datos como la edad, el sexo o la ubicación, gustos, entre otros. El diseño empático trasciende la ergonomía física para incluir la comprensión de las necesidades psicológicas y emocionales de las personas, cuáles son sus deseos, cómo actúan, qué piensan, por qué, entre otras cuestiones.

A la hora de empatizar las herramientas son variadas; su uso va a depender de las necesidades y posibilidades del caso. Algunos ejemplos son: encuestas, entrevistas, estadísticas, focus groups, entre otras.

En la etapa de Definición, se recopilan los datos y se comienza a generar información para quedarse con lo que realmente aporta valor. Es importante en esta fase identificar los problemas para así encontrar las mejores soluciones. Este es un momento clave para la obtención de un resultado innovador. En esta instancia se pueden utilizar técnicas de mapas de empatía, customer journey maps, definición de personas o service blueprints. Para evitar errores a la hora de definir el foco de acción es importante asegurarse de que la información seleccionada es suficiente como para poder identificar el problema o los deseos de los posibles clientes.

Luego, en la etapa de Ideación se desarrollan un sinnúmero de opciones. Las actividades favorecen el pensamiento expansivo y es necesario eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más excéntricas son las

que generan soluciones visionarias. Es importante aquí utilizar todo tipo de técnicas que permitan ir más allá de lo obvio y cuestionen lo establecido (Brainstorming, Worst possible idea, Collaborative Sketching y Product Box).

Durante la etapa de Prototipado, se vuelcan las ideas a la realidad. Se construyen prototipos para hacerlas palpables y ayuden a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que se deben mejorar o refinar antes de llegar al resultado final. La clave a la hora del prototipado es que sea rápido y poco costoso: maquetas en papel o cartón, wireframes en baja calidad, demos, etc.

Finalmente, en el Testeo, se prueban los prototipos con los potenciales clientes. Esta fase es crucial, ya que dará información para saber identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Durante esta fase la idea evoluciona hasta convertirse en la solución que se estaba buscando.

A diferencia de los métodos ya mencionados, Design Thinking se basa en los siguientes fundamentos:

- Permanecer centrado en el ser humano y en la experiencia del usuario.
- Trabajar de modo multidisciplinar.
- Tener un enfoque de sistema para entender la experiencia de usuario como end-to-end.
- Preferir imágenes o un enfoque visual sobre texto.
- Trabajar con periodos limitados y con iteraciones cortas.
- No pretender lograr la perfección en el primer intento.

Para finalizar, si bien en un principio esta estrategia se asoció al mundo del diseño de productos y servicios, en el campo del entretenimiento ha encontrado un punto fuerte. Durante el proceso creativo de diseño aplicado a los videojuegos es posible emplear este método para dar propuestas creativas al jugador, buscando innovar y generar diferentes opciones antes de elegir la que se considerará más apropiada. Hoy conviven una infinidad de videojuegos reconocidos como arte por sus imágenes y narraciones visuales, o por crear una experiencia emocional para el jugador. Utilizar el Design Thinking como método de creación y desarrollo puede dar a luz ideas superadoras, maximizando la creatividad colectiva.

1.5. Conclusión

- La industria de los videojuegos es el sector económico que desarrolla, distribuye y comercializa videojuegos y el hardware asociado. Engloba a docenas de disciplinas de trabajo y emplea a miles de personas alrededor del mundo.
- Los avances tecnológicos, las nuevas consolas y plataformas digitales de juego, los negocios digitales, son los principales motivos del vertiginoso crecimiento de este sector en el mundo. Ante escenarios inciertos y dinámicos es importante entender de antemano cuáles son los elementos principales del negocio para no fracasar.
- Los modelos de negocios sirven para estructurar la lógica empresarial de una compañía o emprendimiento. Diagraman de una forma sencilla cómo una empresa crea, entrega y captura valor (producto o servicio), y explican la manera de trabajar y conectarse, quiénes son los clientes, cuáles son los canales de distribución, quiénes serán los socios claves y competidores, cómo se van a generar los ingresos y a qué costo, entre otras.
- Las metodologías ágiles para modelar negocios disminuyen el riesgo inicial de un emprendimiento. A un bajo costo el individuo podrá ir detectando las verdaderas necesidades de los potenciales clientes, hasta encontrar el mejor modelo de negocio.
- Lean Startup, Canvas, Lean Canvas y Design Thinking, tienen ciertas cualidades que las convierten en las metodologías más utilizadas en la industria del entretenimiento y creación.

Bibliografía

- *Informe anual año 2019 y 2020 del Observatorio de Videojuegos de Argentina*. Recuperado de <https://www.adva.vg/observatorio/>
- *"Videogames are a bigger industry than movies and North American sports combined, thanks to the pandemic"* (2020). International Data Corporation.
- *"2020 Global Games Market Report"* y *"2020 Global Mobile Market Report"* (2020). Newzoo.
- *Ries, Erik (2008). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. España, Deusto Editorial.
- *Osterwalder, Alexander; Yves Pigneur, Yves (2009). Business Model Generation*. Reino Unido, Editorial John Wiley & Sons Limited.
- *Berengueres, José (2013). The Brown Book of Design Thinking*. UAE University College, 6ta edición.
- *Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentinos (ADVA)*: <https://www.adva.vg/>
- *Kortman, Paul (2012). "The problem with a Lean Startup: the Minimum Viable Product"*. Retrieved 10 3, 2014, from paulkortmann.com: <http://paulkortmann.com/2012/11/21/the-problem-with-a-lean-startup-the-minimum-viable-product/>
- *"Design Thinking: un enfoque que da un soplo de aire fresco a los proyectos y restaura la creatividad de las empresas"*. KEYRUS (2017).

02.

PUBLISHER DE VIDEOJUEGOS

2.1. Introducción

Lanzar un nuevo videojuego en la industria sea cual fuese la plataforma (mobile, PC, consolas, entre otras), implica un sinnúmero de acciones que van más allá del propio desarrollo del software. Un proceso exitoso no solo demanda de expertos técnicos y artísticos. Promocionar y distribuir eficientemente un videojuego son actividades que han adquirido mayor relevancia en el ciclo de vida de los videojuegos, y que requieren conocimiento, experiencia y capital. Más allá de que el videojuego sea muy bueno, el mal marketing y la mala comunicación ocasionan, la mayoría de las veces, una enorme frustración para el desarrollador.

En esta nueva industria, tan atomizada e influenciada constantemente por la rapidez del cambio tecnológico, iniciarse como profesional

en el desarrollo de videojuegos no es un camino fácil. Las alianzas estratégicas con diferentes agentes del sector brindan la posibilidad al nuevo profesional de obtener recursos que carece y utilizar sus capacidades de manera más eficiente.

Los publishers son empresas que tienen como principal función financiar y distribuir el videojuego de manera estratégica. Poseen el conocimiento para adecuar el nuevo producto a los deseos y gustos del público objetivo y elaborar actividades de marketing y comercialización. Tienen como objetivos garantizar una mayor visibilidad del videojuego y disminuir los riesgos asociados a la inversión.

En la presente unidad se analizará lo importante que es generar lazos con un publisher de videojuegos para esta industria marcada por el cambio tecnológico, la digitalización de la distribución y su internacionalización. Asimismo, se analizarán cuáles son las actividades que desarrolla y cómo lograr un primer acercamiento con esta figura.

2.2. El publisher de videojuegos

En la industria literaria, tiempo atrás, emergió una figura que se encargaba de imprimir y encuadernar un libro para luego distribuirlo a las librerías. Con el paso del tiempo comenzaron también a editarlos, denominándose, justamente, editoriales. En la industria musical, las famosas compañías discográficas son empresas que se dedican a realizar grabaciones de música, así como de la comercialización y distribución de la obra. Hoy, en los tiempos del "streaming", siguen siendo un eslabón importante, a pesar de estar algunos años readaptándose al mercado. Del mismo modo, en la industria de videojuegos están las empresas publisher de videojuegos.

Los publishers son aquellas compañías que tienen como principal función distribuir y comercializar el videojuego desarrollado, ya sea internamente o por terceros. Cumplen también un rol de edición y se encargan del marketing y la comunicación. Algunos, además, financian el desarrollo final del videojuego o, incluso, participan directamente en el proceso. Los publishers son quienes, en definitiva, tienen por finalidad rentabilizar y hacer llegar los videojuegos desarrollados al público objetivo y disminuir el riesgo que existe en la introducción de un producto al mercado.

Son diversas las formas en las que un publisher en la actualidad puede asociarse al lanzamiento de un videojuego. Gran parte dependerá del género del producto, el segmento del mercado, los competidores directos y tantas otras variantes propias del videojuego o de la industria en general. Aquel desarrollador o estudio que posee un proyecto finalizado, o al menos un "vertical slice"¹³, tiene la posibilidad de con-

13. El concepto vertical slice es un término utilizado para hacer referencia al prototipo funcional de un videojuego que muestre las dinámicas planeadas para la versión final. Los estudios suelen utilizarlo para buscar fondos o contactarse con publishers, mostrar nuevas tecnologías o lanzar una secuela.

tactarse con un publisher (ya se analizará cómo) para que invierta en su distribución y promoción, y ser un socio estratégico del proyecto.

2.3. ¿Por qué elegir un publisher de videojuegos?

A modo simplificado, la producción de un videojuego tiene las siguientes etapas¹⁴:

Preproducción: en esta etapa el o los desarrolladores abarcan la concepción de la idea hasta la planificación del proyecto. Se elabora un documento de diseño que contempla en mayor detalle la propuesta (género, portabilidad, diseño, presupuesto y artística), y se determinan, a la vez, los roles de cada uno y los tiempos de producción.

Producción: en función de la documentación generada en la etapa anterior y roles definidos, se comienza con el desarrollo del videojuego (producción, diseño, programación, arte, diseño de niveles, audio y testeo del juego). La etapa de producción, por lo general, es la más larga de todo el proceso. A modo de resumen, en una primera instancia se desarrolla un vertical slice del videojuego para comenzar a generar interacciones y, así, retroalimentar la idea original. Luego, en una segunda instancia, con el producto casi terminado, se empieza a coordinar un plan de marketing para promocionar el videojuego y llegar al público objetivo.

Postproducción: esta etapa se inicia con la publicación y distribución del videojuego. Como casi cualquier proyecto de software, posteriormente a la publicación, se realiza durante un tiempo el soporte continuo del videojuego, añadiendo contenido o funcionalidades nuevas. Asimismo, se analiza cuál fue el impacto en el mercado.

A partir de la creación del vertical slice, el desarrollador puede contactarse con un publisher con la intención de lograr una alianza que financie la concreción del proyecto, se encargue de la publicación del videojuego (marketing, promoción, distribución, entre otras) y sea un aliado para futuros proyectos. ¿Por qué elegirlos?

El crecimiento de la industria de videojuegos ha traído numerosas consecuencias positivas, aunque también ha generado una sobreoferta, lo que en algunas circunstancias no es bueno ni para los jugadores ni para los desarrolladores que recién se inician. En el caso de los jugadores, estos son abrumados con títulos de dudosa calidad

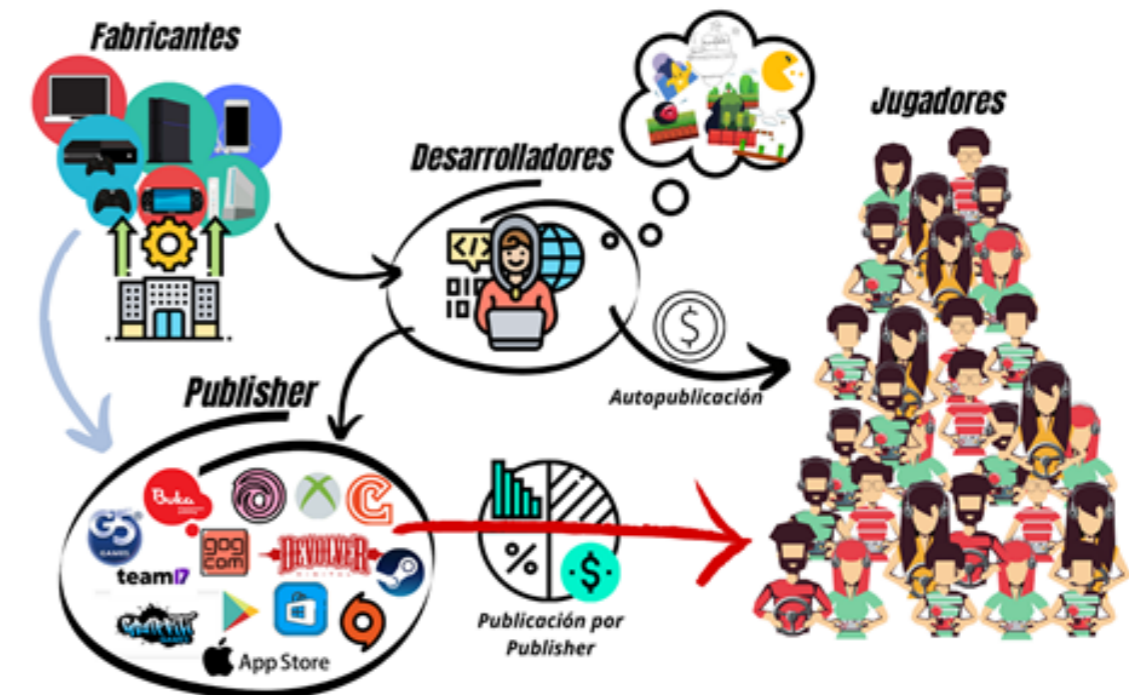
(crisis de los 80). En el caso de los desarrolladores porque, a pesar de las oportunidades con las nuevas plataformas de juego y formatos, las empresas emergentes enfrentan cada vez más una mayor competencia. Las ventanas de distribución están saturadas de nuevos títulos permanentemente (esta idea se analizará en la siguiente unidad).

Desarrollar y, a la vez, encargarse de la publicación del videojuego es un negocio que puede ser muy rentable, sin embargo, requiere mucho tiempo de aprendizaje y es también un camino arriesgado. Es necesario vender una gran cantidad de unidades para alcanzar el punto de equilibrio, y para ello hace falta invertir en marketing y promoción. Justamente el publisher viene a

mitigar parte de este riesgo, ya que posee el mismo incentivo que el desarrollador en maximizar las ventas del nuevo producto y, a su vez, dispone de los recursos para concretarlo.

El publisher posee el “know how” para lanzar una nueva propuesta al mercado, pero también tiene los recursos previamente destinados a un sinfín de actividades de promoción y distribución del videojuego. Por lo general, poseen redes enormes de distribución, sitios afiliados, o incluso acuerdos de publicación con otros publishers. A su vez, también vende el videojuego directamente a través de su página de Internet y redes sociales a su base de clientes fieles, quienes seguramente querrán probarlo.

La importancia de un publisher



Desde lo técnico, antes de la promoción y publicación del videojuego, el publisher realiza tareas de testeado que aseguren la calidad del producto. Incluso, las grandes compañías también aumentan la eficiencia en todos los equipos de desarrollo proporcionando servicios tales como diseño de sonido, paquetes de código para las funciones comúnmente necesarias, entre otros.

En cuanto a lo comercial, el publisher tiene experiencia previa en introducir videojuegos al mercado. Sabe cuándo conviene publicarlo, dónde, cómo, y elaborar estrategias de comercialización de gran alcance, incluso, para posicionar el lanzamiento a nivel internacional.

2.4. La evolución del publisher de videojuegos en la industria

En la Unidad 1 se mencionó cómo el desarrollo tecnológico revolucionó la industria de videojuegos. El publisher no estuvo exento a estos cambios, sino todo lo contrario.

En las décadas de 1980 y 1990, la industria estaba a cargo de pocas empresas que tenían como estrategia la integración vertical. Desde una fase inicial en el desarrollo de videojuegos y producción de consolas, hasta el abastecimiento a los consumidores, todo era realizado por una compañía. Empresas como Atari Inc., primero, creadora de la consola Atari (unas de las primeras consolas de videojuegos para uso doméstico), o Nintendo Company, Ltd y Sega Corporation, años después, con sus respectivas consolas, se encargaban de toda la cadena de valor para lanzar un videojuego: fabricación de consolas, desarrollo de videojuegos, y finalmente, promoción y distribución física de las copias. Si bien esta estrategia tenía como ventaja obtener mayores márgenes de utilidad, y con ello una mejor rentabilidad del negocio, el riesgo asociado era mayor y existía una gran concentración en la industria.

En una etapa más avanzada en la década de 1990, las consolas dieron un importante salto técnico a partir de las denominadas “generación 16 bits”, por lo que la industria comenzaba a escalar rápidamente por todo el mundo. Estos avances tecnológicos de la época, sumado al consumo masivo de videojuegos, hicieron que sea más usual ofrecer entretenimiento y ocio desde la comodidad del hogar. Tal hecho trajo como consecuencia que las empresas comenzaran a especializarse en la producción de consolas y desarrollo de videojuegos, dejando actividades claves de la cadena de valor a nuevos actores. El publisher, entonces, empieza a tener un mayor protagonismo en su rol de distribuidor.

A partir de la década del 2000, por un lado, los videojuegos 3D empiezan a ocupar un importante lugar en el mercado, a raíz de las potentes consolas del momento: Play Station de Sony, Sega Saturn de Sega, y Nintendo 64. En cuanto a la PC, se crearon las aceleradoras 3D que permitían un gran salto en la capacidad gráfica. Por otro lado, el boom de Internet revolucionó el mundo entero y, lógicamente, a la industria de videojuegos. A medida que pasaban los años, las conexiones a Internet eran cada vez más rápidas, de tal manera que la distribución digital de videojuegos y otros tipos de contenidos, se hicieron viables. Consecuentemente, se producen una importante disminución en los costos de distribución y una mayor desconcentración de la cadena de valor.

En la actualidad, si bien aún existen grandes compañías (por ejemplo, Nintendo, Sony y Microsoft) con una gran participación en el mercado, la evolución tecnológica, las nuevas maneras de comunicarse y la generación de nuevos hábitos de consumo han forjado una mayor desconcentración en cuanto al desarrollo y distribución de contenido. Asimismo, aparecen nuevas oportunidades de negocio en la industria como ser los torneos de eSport (deportes electrónicos) y plataformas de streaming, que rompen la lógica del entretenimiento que estaba establecido. Esta tendencia se puede visualizar cada vez más con el paso del tiempo, siendo ya parte de la cultura general¹⁵.

15. Vale la pena aclarar que las cuarentenas establecidas a raíz de la pandemia alrededor del mundo han aumentado el consumo de entretenimiento digital.

El boom de las plataformas streaming



En este contexto, el publisher tiene la posibilidad de ofrecer mayores servicios y seleccionar videojuegos de todas partes del mundo. Hoy, el publisher es una alianza estratégica (que ya se verá en unidades siguientes) para los desarrolladores. Su presencia se posiciona cada vez más como principal distribuidor de videojuegos.

2.5. Principales actividades del publisher

Son muchas las actividades que puede realizar, y si bien la publicación y la financiación son sus principales, es posible mencionar un listado más extenso¹⁶:

Actividades de financiamiento:

Financiar el desarrollo del videojuego (el 100% o fase final).

Actividades de Marketing y Comunicación:

Coordinar las inversiones en publicidad.
 Desarrollar y ejecutar campañas de marketing.
 Diseñar tráileres, promocionales, merchandising, entre otros.
 Coordinar estrategias de comunicación con medios audiovisuales.
 Realizar relaciones públicas.

Actividades de Comercialización:

Coordinar o realizar la localización del videojuego.
 Organizar y seleccionar los canales de distribución del producto para su publicación.
 Actuar como enlace a los fines de celebrar acuerdos comerciales entre los fabricantes de consola y la empresa desarrolladora.

Actividades de investigación de mercado:

Identificar y localizar público objetivo.
 Analizar preferencias de modalidad de juego y gustos del jugador.
 Analizar expectativas de ventas.
 Localizar potenciales socios estratégicos ("partner").

Actividades técnicas y legales:

Port del videojuego (multiplataforma).
 Proporcionar servicios de desarrollo (sonido, arte, códigos, etc.).
 Controlar la calidad del producto (esto se da fundamentalmente para las consolas, ya que se trata de un hardware especializado).
 Ofrecer asesoramiento legal.

16. Vale la pena aclarar que existen grandes empresas de publisher que también desarrollan sus propios videojuegos.

Actividades de un publisher



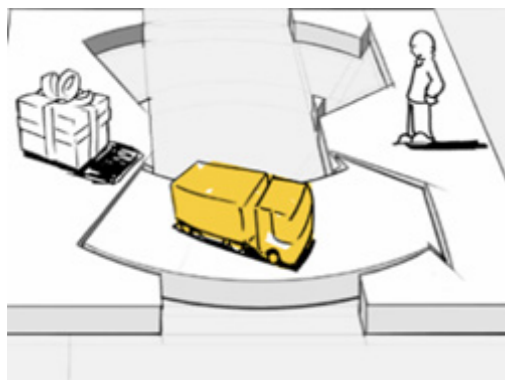
En conclusión, el publisher posee incentivos en obtener ganancias a cambio de la prestación de las funciones descriptas. Generalmente se hace parte de los ingresos que genere el videojuego que va a publicar (regalía), a través de la cesión de derechos de distribución y comercialización por parte del desarrollador. En algunos casos, cuando la posibilidad de que un videojuego sea exitoso como para considerar una secuela o precuela, suele estar interesado en obtener un derecho exclusivo sobre los mismos (nombre, marcas, personajes, entre otros). Todo esto dependerá del acuerdo contractual con quien o quienes crearon el videojuego.

2.5.1. El publisher como distribuidor

Como ya se mencionó, la distribución digital redujo significativamente los costos de producción, distribución y almacenamiento. Brindó más practicidad al consumidor en acceder a nuevos productos sin

necesidad de interactuar con otra persona y hoy es posible afirmar que la distribución digital es el canal dominante para la comercialización de videojuegos. Si bien esta forma ha existido desde la década de 1990, fue recién con el boom de Internet luego del 2000 que la distribución digital se hizo más prominente para la venta de videojuegos con el desarrollo de plataformas digitales como canales (Steam, uPlay, GOG, Epic Store, etc.).

Desde la perspectiva de aquella empresa desarrolladora que recién se inicia, y considerando el formato digital como estándar de distribución, el publisher es la compañía que posee la experiencia suficiente para definir la principal plataforma de distribución por la cual promocionar y vender el nuevo videojuego. De acuerdo con el modelo Business Model Canvas, entre tantas otras funciones, el publisher cumple un importante rol como distribuidor digital:



BUSINESS MODEL CANVAS - Canal de Distribución (Unidad 1)

¿Cómo distribuyo mi propuesta de valor? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuál es más rentable?

Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden una interfaz de la empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Para esto, el publisher es quien establecerá los lineamientos estratégicos en cuanto a la promoción y el marketing. En definitiva, es una alianza comercial, un punto de contacto con el cliente no solo por la venta, sino también porque es responsable de qué y cómo comunicar.

Finalmente, cabe aclarar que vincularse comercialmente con un publisher no asegura el camino al éxito; existen otros factores que influyen para que tal hecho ocurra. Sin embargo, es posible ratificar que a través de esta empresa se incrementa la posibilidad de que el videojuego sea redituable, o mínimamente pueda solventar los costos de una nueva versión, o el desarrollo de otra propuesta. De esta manera, se comienza a consolidar la nueva empresa.

2.6. Los desarrolladores "indie"

En relación al inciso anterior, merece especial atención el auge de los desarrolladores independientes (o "indies"). Son pequeños estudios

que crean videojuegos motivados por fuertes intereses personales en su proyecto. Usualmente un videojuego de este estilo es especial o distinto, y difícilmente sea producido por empresas que siguen las tendencias del mercado¹⁷. El término independiente es que justamente prescindan de los recursos de un publisher y de su no intervención en el proceso de creación.

Esta manera de desarrollo se debe, en parte, a la practicidad de los motores gráficos gratuitos¹⁸ para la creación de videojuegos que fueron capaces de democratizar la industria. Tales herramientas han permitido a los desarrolladores trabajar a través de "engines" para un uso global, y no para usos específicos como se hacía en el pasado. Los principales exponentes, Unity y Unreal Engine, que brindan la capacidad de generar contenidos a través de una plataforma, han simplificado muchos mecanismos de desarrollo y potenciaron la creatividad para lograr videojuegos "originales". Actualmente coexisten en el mercado otros motores gráficos como Godot, Cocos, Game Marker, entre otros.

Para finalizar, si bien la distribución digital ha dado mayores oportunidades a este estilo de crear, aún persisten dificultades en poder lograr el éxito de un videojuego sin ceder los derechos de distribución. Muchos proyectos no logran publicarse o no consiguen una buena exposición con el público, sin embargo, en esta etapa de la cadena de valor las agencias de marketing y comunicación podrían sustituir, en parte, el rol que cumple el publisher.

2.7. ¿Cómo contactarse con el publisher?

Cada publisher tiene sus políticas, así como la información que solicita para que el proyecto sea comercializado. Difieren según el tipo de empresa y el proyecto de videojuego que se esté buscando publicar. Hay que tener bien claro que la estrategia de negociación es "win to win", por lo que para comenzar a concebir la idea de contactarse con un publisher, es imprescindible tener un vertical slice del videojuego. De ser la primera experiencia es conveniente disponer de la versión final.

Al igual que otras industrias de entretenimiento, una de las opciones preferentes a la hora de contactarse con un publisher, aunque no la más económica, son los eventos de videojuegos. Lógicamente los publishers asisten a este tipo de acontecimientos y están a la espera de llevarse consigo propuestas interesantes. Precisamente es pertinente mostrar una demo jugable para que los publishers la puedan evaluar y, de seguir adelante, abrir una mesa de negociación luego del evento.

¹⁷. Fuente: Wikipedia

¹⁸. Se suele ofrecer a los usuarios usar una versión gratuita extensa para desarrollar videojuegos, pero también se ofrece un servicio pago.

Otra manera de contactarse es acudiendo a páginas de publisher que serían interesantes y enviarles un correo electrónico para que fueran ellos quienes distribuyan el videojuego. Vale la pena aclarar que no es conveniente enviar correos de forma masiva sin contemplar elementos básicos que generen interés. Es necesario estudiar a quién enviarle y qué información. Respecto a esto último, se enuncian a continuación los requerimientos mínimos para contactarse:

- Documento con la descripción del videojuego (“pitch” del videojuego): aunque se ofrezca el mejor porfolio, no van a invertir en la propuesta sin este documento.
- Video reel (o tráiler): una pieza audiovisual breve que, a modo de presentación, muestre las habilidades artísticas del desarrollador o de la empresa acerca de trabajos anteriores.
- Demo del videojuego: debe ser perfectamente jugable, con cierto diseño en cuanto a la estética, pero fundamentalmente con las mecánicas 100% en funcionamiento.

Para finalizar, es importante también tener un conocimiento recabado de la situación actual de la propuesta y lo que se espera.

Al momento de buscar publisher, es conveniente que sea una empresa que haya tenido experiencia en publicar juegos similares a la que se presenta. Para ello es necesario hacer una búsqueda previa y, de ese modo, elegir el o los más indicados.

Es necesario designar quién va a ser el representante de negocios, si son varias personas. Debe tener los conocimientos necesarios para la negociación, y no alcanza solo con que conozca el videojuego. Los costos de desarrollo, los recursos que se disponen y la necesidad financiera son información valiosa para el publisher.

En ocasiones el publisher precisa información visual adicional, por lo que es recomendable tener preparado algún documento extra con imágenes del arte del videojuego.

2.8. Consideraciones finales

- La industria del videojuego se encuentra frente a nuevos retos. Diversos fenómenos económicos y sociales, aunque ajenos a la industria del videojuego, han terminado afectando la cadena de valor sobre la que este sector ha basado sus negocios durante los últimos años.
- En este contexto aparece una importante figura que tiene como objetivo hacer llegar el videojuego al público objetivo: el publisher.
- El publisher de videojuegos es aquella empresa encarga-

da de todo o gran parte del proceso de distribución y marketing del videojuego. En ocasiones también se encarga de cubrir parte de los gastos de la creación del videojuego, o sea, que a veces también hace de productor ejecutivo.

- El publisher generalmente se ubica a partir del vertical slice del videojuego y la salida al mercado para su comercialización. Actualmente existen publisher para todo tipo de plataformas de juego.
- El publisher es un distribuidor que por medio de actividades claves como el marketing y comunicación define los canales de difusión del videojuego. Los canales digitales son los medios predominantes en el mercado.
- Contactarse con un publisher no es fácil, aunque tampoco imposible. Gracias a la comunicación digital es posible localizar a aquellos que sean de interés y enviarles un mail con la nueva propuesta. Los eventos de videojuego son también un lugar propicio para conocer empresas interesadas.

Bibliografía

- *Informe anual año 2019 y 2020 del Observatorio de Videojuegos de Argentina*. Recuperado de <https://www.adva.vg/observatorio/>
- "Videogames are a bigger industry than movies and North American sports combined, thanks to the pandemic" (2020) International Data Corporation.
- "2020 Global Games Market Report" y "2020 Global Mobile Market Report" (2020). Newzoo.
- *Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentinos (ADVA)*: <https://www.adva.vg/>
- Trenta, Milena (2013). "Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego". *Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 12(1), 347-373. <https://doi.org/10.7195/ri14.v12i1.565>.
- Ariño, África (2007). "Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)". *Estrategia Financiera*, n° 236. Febrero 2007.
- Belli, Simone y López Reventós (2008). "Breve historia de los videojuegos". *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, núm. 14, otoño, 2008, pp. 159-179. *Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, España*.
- Baratuche, Stefano; Díaz, Luciano; Ducros; Kyros Jalife (2013). *Integración Vertical en la Industria de Videojuegos*. Universidad Torcuato Di Tella. Departamento de Economía. Disponible en: <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/1500>
- Osterwalder, Alexander; Yves Pigneur, Yves (2009). *Business Model Generation*. Reino Unido, Editorial John Wiley & Sons Limited.

03.

EL MARKETING APLICADO A LOS VIDEOJUEGOS

3.1. Introducción

En un mercado complejo y cambiante como el de los videojuegos, con una marcada competencia y consumidores cada vez más exigentes, desarrollar ventajas competitivas a través del marketing y la comunicación es una actividad imprescindible para aumentar las posibilidades de éxito.

Desarrollar un videojuego requiere de esfuerzo, inversión y talento de todo el equipo que trabaja en el proceso de creación. Sin embargo, para que pueda alcanzar el éxito es crucial que se dé a conocer al público. Este es el principal objetivo que tiene el marketing y la comunicación aplicadas a los videojuegos.

El concepto de marketing asume un punto de vista de afuera hacia adentro y se centra en satisfacer las necesidades o deseos de los clientes como ruta a los beneficios. Es decir, trata de entender las necesidades y deseos para luego crear propuestas de valor superadoras. Implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes.

Su importancia radica directamente en cómo se proyecta e impacta a los jugadores. Al ser un medio de entretenimiento, el cómo será percibido por los compradores y los potenciales compradores es de suma importancia. Por ende, la función principal es dar a conocer los elementos más destacables del lanzamiento, potenciarlos, posicionar el juego en un lugar ventajoso con respecto a la competencia, y lograr ser una opción real de compra para el jugador.

A continuación, se analizarán en mayor profundidad qué es el marketing y su importancia en el lanzamiento de un producto. Luego, se describirán los cinco pasos del proceso de marketing: desde comprender las necesidades de los clientes, hasta diseñar estrategias y programas integrados, construir relaciones y captar valor para la empresa. Estos conceptos se irán aplicando en el proceso de creación de un videojuego para tener una mejor comprensión.

3.2. ¿Qué es el Marketing?

Como primera aproximación el marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor.

Según Philip Kotler¹⁹, el "Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial".

Entonces, el marketing busca conectar efectivamente a la empresa con sus clientes o potenciales consumidores. Por un lado, tiene como objetivo atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y, por el otro, conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción. Por ende, permanentemente está identificando las necesidades y deseos del público objetivo, construyendo estrategias que creen un valor superior y reteniendo el valor del consumidor para, de ese modo, maximizar los beneficios.

¹⁹ Philip Kotler (Chicago Illinois, 27 de mayo de 1931), es un estadounidense, economista y especialista en mercadeo, titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional S.C. Johnson & Son en la J.L. Kellogg Graduate School of Management.

3.2.1. El marketing y la comunicación

Como vimos en unidades anteriores, en un emprendimiento o nuevo negocio existen ciertas acciones prioritarias para el correcto desempeño de la actividad principal. Son labores que no pueden faltar, ya que si no el funcionamiento y las decisiones del rumbo del negocio podrían ser erradas. Justamente, generar marketing es una actividad clave que servirá optimizar todo el potencial de la propuesta de valor.

El marketing como actividad clave

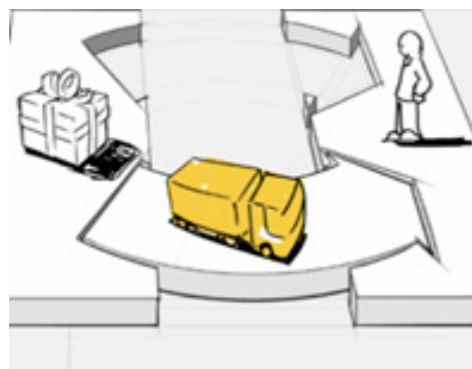


¿Qué actividades claves se requieren para optimizar la propuesta de valor?

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Son las tareas indispensables para la correcta ejecución de la propuesta de valor de una empresa.

A menudo se suele confundir marketing con comunicación. Si bien son dos elementos fundamentales para hacer llegar

el producto a los consumidores finales y maximizar las ventas, las tareas y funciones de cada área son diferentes. Fundamentalmente, la comunicación es un proceso necesario en la actividad de marketing, puesto que sin comunicación no existiría interacción con el mercado. Mientras que el marketing estudia cómo el producto llega al cliente definiendo la forma de distribución, la comunicación elabora las estrategias de contenido para una correcta producción y divulgación de contenido para los usuarios. El marketing es, entonces, una actividad clave para la empresa, y la comunicación es el canal por el cual se promueve la imagen y se distribuye la propuesta de valor.



La Comunicación como canal de distribución

¿Cómo distribuyo mi propuesta de valor? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuál es más rentable?

Los canales de comunicación, distribución y venta comprenden una interfaz de la empresa con los clientes. Los ca-

nales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en su experiencia.

3.3. El proceso de marketing aplicado a los videojuegos

Antes de iniciar un estudio más detallado acerca del marketing, es importante comprender que en el mundo de los negocios coexisten dos tipos de océanos: el azul y el rojo²⁰.

Los océanos rojos hacen referencia a aquellas industrias o mercados con fronteras definidas y aceptadas, y reglas del juego claras. En ellas, las compañías tratan de superar a la competencia con el fin de acaparar una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento, aunque el riesgo es menor.

En contraposición, aparecen los océanos azules definidos como espacios de mercados aún no explorados. En este tipo de océanos se plantea dejar de lado la competencia entre empresas para dar cabida a la creación de un mercado, o un nicho en un mercado actual, con ideas innovadoras²¹. Allí, las oportunidades de crecimiento y las tasas de rentabilidad pueden ser mayores ya que, al haber poca o nula competencia, las reglas de juego no están determinadas. Sin embargo, esta estrategia implica también un mayor riesgo de inversión, justamente por el mismo motivo de incertidumbre al existir poco público y no tener en claro cuáles son las expectativas de la demanda incipiente²².

Es importante tener este concepto presente. Con miles de videojuegos y aplicaciones que se lanzan al mercado al año, ya sea en grandes consolas o plataformas móviles y digitales, nos preguntamos, ¿se creará un producto que satisfaga los deseos de un público conocido con las reglas definidas, o se busca algún segmento no satisfecho, y a partir de ahí se desarrolla una propuesta que se adapte a tales necesidades?

Sea un mercado saturado (océano rojo), o uno incipiente (océano azul) es indispensable generar un proceso de marketing para dar visibilidad en el mercado al nuevo videojuego y captar la atención de los potenciales jugadores y de los publisher de la industria (incluso mientras se va desarrollando el videojuego). Como hemos visto en la unidad anterior, estos son quienes pueden apalancar el lanzamiento al mercado y disminuir el riesgo.

El proceso de marketing es la acción por la cual se busca una oportunidad de negocio en el mercado, se analiza, se escoge un segmento y se establece una serie de estrategias para implementarlas.

20. "La estrategia del océano azul" – W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

21. Un ejemplo claro de esta estrategia fue Nintendo, que con su consola de videojuegos Wii encontró un océano azul. Para ello llevaron cabo una encuesta a personas de mayor edad (sus no-clientes) preguntando por qué no compraban sus productos. Fue así como Nintendo descubrió que estos consideraban la consola difícil de entender y manejar. De allí fue que nació la nueva consola Wii de Nintendo, con la que la compañía pensó llegar a clientes nunca pensados.

22. En ocasiones aparecen ideas innovadoras que satisfacen alguna necesidad o deseo. Aun así, puede suceder que no sea el momento oportuno para esta innovación y se esté adelantando en los tiempos del consumidor.

Este proceso es la base a la hora de empezar a desarrollar un negocio para encontrar el tipo de mercado al cual dirigirse. Sin un proceso de marketing, las posibilidades de venta de un producto o negocio se verían muy limitadas. Esto se produce en cualquier sector y, aún más, en industrias tan competitivas como la de los videojuegos. En el siguiente gráfico se muestra el proceso de marketing en cinco pasos:



En los primeros cuatro, se evidencia cómo las empresas trabajan para entender a los consumidores, generar valor de los clientes y construir fuertes relaciones con ellos. Luego, en el último paso es cuando se capta valor del cliente a través de mayores ventas y ganancias. Se detallan, a continuación, cada uno de los pasos descritos y se realiza una mención de estos conceptos aplicados a la industria de videojuegos.

3.3.1. Investigación de mercado

Como primer paso, es indispensable investigar el mercado para comprender las necesidades y deseos de los clientes y del mercado en el cual operan. El concepto más básico que fundamenta al marketing es el de las necesidades y deseos humanos. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida (comer, abrigarse, estudiar, entre otras), mientras que los deseos son las formas que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual²³. Los deseos son moldeados por la so-

23. Un argentino necesita comida, pero desea carne de vaca en un restaurante. Una persona de la India también necesita alimentarse, pero su deseo seguramente será otro tipo de comida.

cialidad y se describen en términos de los objetos que satisfacen esas necesidades. Cuando están respaldados por el poder de compra, los deseos se convierten en demandas.

Luego, estas necesidades y deseos son satisfechos por ofertas de mercado, que surgen de una combinación de productos, servicios, información y experiencias. Estas ofertas no se limitan únicamente a productos físicos, también incluyen actividades para su venta que son esencialmente intangibles. Es importante hacer hincapié en la experiencia y beneficios que ofrece el producto, y no poner solamente atención en el producto en sí. No hay que enamorarse del producto, ya que se pierden de vista las necesidades y deseos subyacentes del cliente.

¿Cómo hacen los consumidores para elegir entre tantas ofertas que satisfacen una necesidad determinada? Por lo general, los consumidores tienen una amplia variedad de productos, por lo que se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarían las diversas ofertas. Aquel cliente insatisfecho se irá a la competencia, por lo que el valor del cliente y su satisfacción serán los bloques fundamentales a la hora de desarrollar y gestionar relaciones con los clientes. A partir de aquí es que se genera el intercambio, que es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio.

Estos dos últimos conceptos, relaciones e intercambio, nos llevan al concepto de mercado definido como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Entonces, el marketing será el proceso para lograr lazos rentables con la mayor cantidad de clientes posibles.

Particularmente, en esta industria, el producto a ofrecer es un videojuego que satisface un deseo y no una necesidad. Los videojuegos son productos bastante más complejos de abordar que los de otras industrias o mercados, dado el requerimiento de interacción humana y el desafío de entender al jugador no como un ente pasivo, sino todo lo contrario. Un videojuego conlleva una interactividad por parte del jugador que supone una descarga de emociones (positivas si le gustó, y negativas si no) y experiencias que permiten trabajar de manera muy amplia en términos de comunicación. Es importante elaborar una hipótesis inicial respecto a las reacciones esperables del jugador, prototipar rápidamente y validar o descartar de manera temprana engañosas interpretaciones. Comenzar a desarrollar la idea sin atender esa base fundacional primero, podría hacer colapsar cualquier posibilidad de generar proyectos interesantes.

3.3.2. Definición del mercado objetivo

En esta etapa se diseña una estrategia de marketing orientada a los potenciales consumidores identificados y analizados en la etapa de investigación de mercado, para construir relaciones redituables con ellos. La estrategia de marketing, entonces, definirá qué clientes satisfacer, es decir, seleccionar el público objetivo, y cuál es la propuesta de valor.

En la industria de videojuegos son varios los factores para tener en cuenta, más allá de la inversión en marketing y comunicación para afirmar que un videojuego vende más que otro. Sin embargo, una correcta estrategia de marketing puede llegar a influir bastante (en algunos casos, ha sido determinante), ya que es la herramienta que puede hacer aumentar el valor de una nueva propuesta.

Para seleccionar el público objetivo se lleva a cabo la segmentación del mercado que consiste en dividirlo en grupos homogéneos, según variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Cuestiones para tener en cuenta en esta instancia de investigación:

- Valorar el tamaño actual y futuro de cada segmento.
- Buscar segmentos con elevadas expectativas de crecimiento.
- ¿Nuevos mercados?

Una de las ventajas y facilidades que lograron los avances tecnológicos en la industria de videojuegos fue que cualquier individuo podría ser un "gamer". De pasar a ser un entretenimiento que atraía principalmente a hombres adolescentes, hoy no existe un único perfil. Un "gamer" en la actualidad está comprendido en una franja etaria más amplia y de cualquier género²⁴. Sin embargo, sería un error considerar que el público objetivo del videojuego a desarrollar tenga la misma amplitud, ya que, en retroalimentación a la variedad de videojuegos y plataformas, los gustos y preferencias son muy diversos. La dirección del marketing debe dirigirse de forma estratégica hacia consumidores que podrían jugarlo y que generan rentabilidad.

Si se tiene una idea de qué se quiere desarrollar, o ya existe un grado de desarrollo, lo recomendable es analizar las características del videojuego para entender hacia qué segmento va dirigido: ¿a qué género pertenece? ¿En qué lugar este género se consume más? ¿Es para todas las edades? ¿Contiene material sensible? Y es precisamente esta diferenciación del "target" lo que va a permitir potenciar las ventas de diferentes títulos a través del marketing. Existen videojuegos de todo tipo y para todos los gustos, como así también diversas

²⁴. Inclusive, el impulso de la popularidad de los deportes electrónicos, las innovaciones en los equipos para juegos de PC y el streaming, hacen que jugadores profesionales ganen dinero por sus habilidades.

estrategias de marketing para cada segmento²⁵. Sucede, a veces, que implementar estrategias de marketing es mucho más que identificar los deseos y necesidades de los consumidores. En muchos casos no saben lo que quieren, ni siquiera, lo que es posible. Tales situaciones requieren un marketing orientado hacia el cliente: entender sus deseos y crear productos y servicios que lo satisfaga, ya sean existentes como latentes, ahora y en el futuro.

Una vez encontrado el nicho y los potenciales clientes, de la investigación acerca de su personalidad, intereses, comportamiento, entre otros aspectos, llega el momento de definir cuál será la propuesta de valor, es decir, detectar el conjunto de beneficios o valores que se promete entregar al público objetivo para satisfacer sus deseos.

3.3.3. Elaboración del Programa de Marketing

Hasta el momento se realizó un análisis de mercado, se definió cuál será el público objetivo y se caracterizaron las estrategias para cumplir con los objetivos. Lo siguiente, entonces, será determinar un programa destinado a entregar valor al público objetivo.

Ya sea por medio de un publisher, una agencia de marketing, o el propio desarrollador del videojuego, preparar un programa o un plan de marketing resulta fundamental para lograr posicionarse en el mercado. Es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa que desea ser competitiva en el mercado. Este plan tiene por objetivo generar relaciones con los clientes transformando las estrategias elaboradas en un conjunto de acciones concretas.

El programa representa la puesta en marcha de la estrategia de marketing, siendo la misma el conjunto de herramientas que corresponden al marketing mix a través de las "4P": producto, precio, plaza (distribución) y promoción:

- **Producto:** es el videojuego, que tendrá por objetivo satisfacer algún deseo. Incluye la marca, la calidad, principales características, el diseño, género, entre otros aspectos. Es todo lo que le da forma al videojuego.
- **Punto de venta:** es la plataforma a través de la cual se distribuirá el videojuego al público objetivo (PC, Play Station, Nintendo, Steam, App Store, Google Play, entre otras). Es común utilizar varios canales para llegar al público objetivo, lo que suele llamarse una distribución múltiple o dual.
- **Precio:** es lo que va a permitir generar los ingresos. Para fijar el precio del producto se deben tener en cuenta factores externos (demanda, competencia, entre otros) e internos (costos). También, es importante definir la forma

²⁵. Por ejemplo, si el desarrollo trata de un videojuego de terror, lo más probable es que debas enfocar tu publicidad a los mayores de edad, ya que difícilmente el padre o la madre deje que su hijo/a se expongan a dicho contenido. O si has creado un juego de baloncesto, quizás tu público objetivo sean jugadores aficionados a ese deporte.

de monetizar el videojuego (pay top lay, suscripción, free top lay, freemium).

- **Promoción:** son las diversas acciones de comunicación, publicidad, entre otras, para persuadir e informar acerca de la nueva propuesta. En esta instancia se crean estrategias de fidelización (páginas web, blog, redes sociales, influencers, eventos) para hacer conocer el videojuego.

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

3.3.4. Relación con los clientes



26. Wikipedia

La Gestión de Relaciones con el Cliente (customer relationship management), o CRM, es un enfoque del marketing moderno para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales. Es una manera de pensar y de actuar de una empresa hacia los consumidores. Un CRM abarca los sistemas que mantienen datos específicos con el fin de mantener la relación de los clientes con la empresa en todo momento. Se utiliza el análisis de datos históricos para mejorar las relaciones comerciales con tales clientes, centrándose específicamente en su retención y, en última instancia, para impulsar el crecimiento de las ventas²⁶.

Gestión de relaciones con el cliente (CRM)

Gracias a los avances tecnológicos y a la capacidad de procesar infinidad de datos en poco tiempo, se van sucediendo cambios significativos en las maneras en que las empresas se relacionan con sus clientes. Las compañías de ayer se centraban en un marketing masivo a todos los clientes con cierta distancia. Actualmente, las empresas están creando relaciones más profundas, más directas y duraderas con clientes elegidos con mayor cuidado.

En esta industria, hay ciertos tipos de videojuegos que tienen una vida útil con principio y fin, y otros que perduran a través del tiempo. Para que esto último suceda es imprescindible mantener el entretenimiento y la diversión de los jugadores por medio de expansiones y actualizaciones (nuevos mapas o escenarios y personajes, actualizaciones remotas, torneos ("esports"), generación de comunidades, entre otras estrategias).

Las empresas regularmente lanzan un paquete de actualizaciones que provocan al usuario estar atento. Originariamente estas expansiones y actualizaciones eran realizadas en videojuegos para PC. Posteriormente, con la llegada de las videoconsolas con conexión a Internet se tornaron más frecuentes para juegos de consola, debido particularmente a la popularidad de los servicios en línea como Xbox Live y PlayStation Network. Inclusive, ciertos videojuegos requieren cuotas mensuales que estimulan a que el jugador que pagó su cuota se anime a jugar más para que "valga la pena" dicho pago²⁷.

Otro modo de alimentar el entretenimiento de los jugadores es a través de la transmisión en vivo, suceso que se ha convertido en una parte formidable de la industria. Plataformas como Twitch, por ejemplo, atraen una audiencia diaria de más de 20 millones de usuarios, en las que muchos jugadores pasan horas viendo a otros jugar.

Actualmente hay disponible una multitud de plataformas de videojuegos que ofrecen experiencias muy atractivas. Estas tendencias pueden generar diversas formas para atraer más aficionados y sostener los existentes.

3.3.5. Captación de valor de los clientes

Hasta el momento el propósito fue construir relaciones con los clientes a través de la entrega de valor de modo estratégico. El paso final implica captar valor en reciprocidad, ya sea por mayores ventas, cuota de mercado, ganancias, etc.

Una correcta administración de relaciones con clientes trae como resultado satisfacción para ellos. Asimismo, los clientes satisfechos son leales y hablan favorablemente a los demás acerca del producto, por lo que, perder uno, significa perder más que una sola venta. Es la pérdida de ventas posteriores del mismo cliente, e inclusive puede ser mucho mayor si el cliente decepcionado comparte su mala experiencia con otros clientes y los induce a no comprar.

Sin embargo, más allá de retener, una buena administración de las relaciones también es importante aumentar la participación. Y para ello las empresas suelen diversificar su oferta, o incentivan a los

27. Un ejemplo de la relación con clientes es el Club de Fortnite, donde los miembros reciben recompensas mensuales: paquetes exclusivos (nuevos atuendos para los personajes), acceso al pase de batalla de la temporada actual, y monedas.

clientes en hacer compras cruzadas o sugestivas y así comercializar más productos y servicios con los clientes existentes.

Captar el valor del cliente es retenerlo e incrementarlo. El valor de una empresa proviene de sus clientes actuales y futuros, por lo que la administración de sus relaciones debe tomar una perspectiva de largo plazo.

3.4. Consideraciones finales

- El concepto de marketing se concentra en las necesidades y deseos de los clientes, e integra todas las actividades que los afectan. A su vez genera utilidades al crear relaciones basadas en la propuesta de valor y la satisfacción.
- El marketing es una actividad clave que vincula distintas áreas y que aplica a cualquier emprendimiento que busca conectar efectivamente el producto con sus potenciales consumidores.
- Un proceso de marketing aumenta las posibilidades de venta de un producto o negocio, y es un proceso que empieza desde antes de su creación. Es un engranaje de muchas piezas muy difíciles de afinar. Debido al entorno cambiante en el que conviven los videojuegos es imprescindible probar constantemente nuevas ideas hasta dar con las acciones más eficientes.
- El proceso de marketing se describe en cinco pasos: investigación de mercado, definición de mercado objetivo y propuesta de valor, programa de marketing, creación de relaciones con clientes y, finalmente, la captación de su valor.

Bibliografía

- *Risco, Aleix (2015). "Marketing de Videojuegos. Marketing, Monetización y Métricas." https://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler*
- *Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2013). "Fundamentos de Marketing". PEARSON EDUCACIÓN, México.*
- *Chan Kim, W; Mauborgne, Reneé (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá, Grupo Norma Editorial.*
- *Eureka! Marketing consulting: <https://eurekamarketing.es/marketing-para-vi-deojuegos/>*

04.

SISTEMAS DE MONETIZACIÓN DE VIDEOJUEGOS

4.1. Introducción

Monetizar un videojuego implica determinar de qué modo se van a generar los ingresos, y quiénes lo pagarán. Sin embargo, como ya se dijo en unidades anteriores, antes de definir cómo se va a monetizar, es importante determinar cuál será la propuesta de valor, quiénes lo consumirán o usarán, y de qué manera se va a distribuir. Luego, será más fácil definir los costos y los ingresos.

Gracias a la evolución de la tecnología en la industria del videojuego, en la actualidad existen nuevas oportunidades para generar ingresos. No es como en décadas anteriores, en las que los videojuegos se vendían en tiendas físicas o minoristas y los clientes pagaban por una copia

física del videojuego debiendo disponer de una consola o una PC para jugarlo. Hoy, por medio de la distribución digital, los videojuegos se adquieren online, y conviven un sinfín de formas de generar ingresos, que se analizarán en la presente Unidad. De todos modos, a modo de generalización, es posible diferenciar dos maneras de monetizar: el premium y el freemium.

Entender cuál será la mejor manera de maximizar las ventas, no es tarea fácil. Es posible encontrar puntos en común de acuerdo con el tipo de videojuego, plataforma, segmento de jugadores, entre otros, aunque se suelen implementar varias maneras de monetizar y no son estáticas a lo largo del ciclo. En la presente Unidad se describirán las diferentes herramientas existentes en la industria para monetizar los videojuegos. Se hará un breve repaso de cómo eran los formatos de ventas en décadas pasadas, y cómo la monetización digital ha generado diversas alternativas para rentabilizar un videojuego.

4.2. ¿Qué significa monetizar un videojuego?

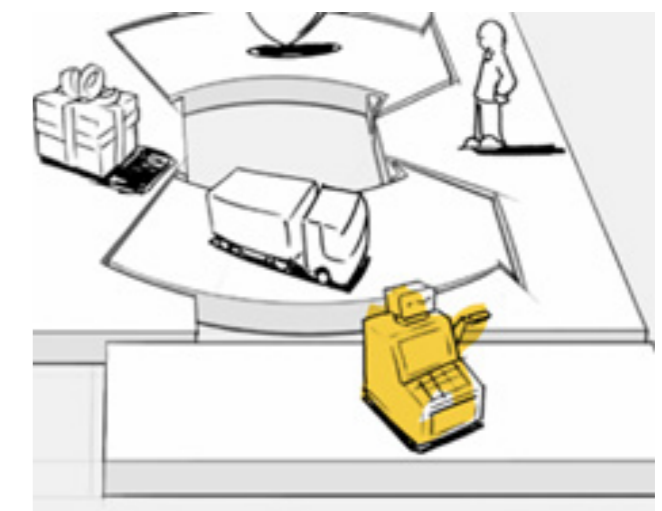
Monetizar un nuevo negocio es el modo en el que el mismo generará ingresos. En algunas ocasiones será una obviedad y, en otras, se requerirá un proceso de análisis para determinar la mejor forma en la que se van a generar ingresos. Sin embargo, para monetizar un nuevo negocio es importante haber definido cuál es la propuesta de valor, quién va a pagar por su uso o consumo, y cómo se distribuye. Sí, quizás, esta etapa fundamental en el diseño del videojuego necesariamente debe armarse a medida que se avanza con el desarrollo del juego.

Business Model Canvas - Ingresos

¿Por dónde se generan los ingresos? ¿Actualmente quién paga? ¿Cómo? ¿Por qué lo paga?

Es el modo en que el negocio o empresa genera los ingresos. Antes de empezar es necesario saber cuáles serán sus fuentes. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evoluciona y su modelo, también.

Los sistemas de monetización de videojuegos, entonces, son los



procesos que un Publisher (o el mismo desarrollador) utiliza para generar ingresos a partir del lanzamiento del nuevo producto. Los métodos de monetización varían según el tipo de videojuego (a su vez, un videojuego puede usar más de uno de estos modelos a la vez), especialmente cuando provienen de diferentes géneros o plataformas, pero todos tienen el mismo propósito de retribuir dinero a toda la cadena de valor, como en el caso de los desarrolladores, propietarios de derechos de autor y otras partes interesadas. A medida que van apareciendo nuevos formatos de entretenimiento (ya veremos cuáles) los métodos de monetización se van diversificando, por lo que existen varios modelos. En los siguientes puntos se hará un breve repaso de cómo fueron adaptándose las formas de monetizar a los avances tecnológicos y los principales modelos de monetización y tendencias.

4.3. La evolución de la monetización en la industria de videojuegos

Durante la década de 1970, los videojuegos arcade eran la única manera de jugar, ya que por aquel entonces era inviable atomizar el mercado por medio de consolas, por lo que la forma más accesible para el consumidor era gastando en estas máquinas. Estos tipos de videojuegos se caracterizaban por centrarse en una experiencia divertida, aunque fácil de jugar, de tiempos cortos y sin complejidades. Las formas de competir eran por tablas de clasificación, o un 1 contra 1.

Con la aparición de las computadoras y las consolas los videojuegos se hicieron más asequibles para el jugador. De a poco, comenzó a emerger un modelo de moneti-

zación de venta minorista, para que el jugador pueda jugar desde la comodidad de su casa. La venta directa al público en tiendas se convirtió en el formato clásico que empujó a la industria durante varios años. Empresas como Atari, Nintendo y Sega, fueron las primeras en aparecer. Nintendo tuvo la innovadora idea en incorporar historias en sus videojuegos, que trajo como consecuencia la aparición del merchandising de los personajes, e incluso películas. Luego, la empresa Sony incorporó el formato CD para la comercialización de los videojuegos, haciendo que los costos de distribución se redujeran drásticamente. En contraposición, vale aclarar que, si bien la tecnología siempre estuvo del lado de la monetización de los videojuegos, esta época también se caracterizó por el inicio de la piratería en la industria, generando distorsiones en los ingresos.

4.4. Modelos de monetización en la era digital

La transformación digital ha abierto un abanico de posibilidades para generar modelos de monetización digitales en el sector empresarial, fundamentalmente en industrias del entretenimiento, como la de videojuegos.

En la actualidad, los videojuegos son plataformas sociales y eso abre nuevas vías para las compañías de monetizar su uso. Se está dando una alta involucración emocional de los jugadores permitiendo interactuar con otras personas, objetos y espacios, por lo que se abre un segmento global del tipo de usuarios con disposición a pagar mediante suscripción o como forma de adquirir ciertos ítems que ofrezcan ventajas y utilidades dentro del videojuego. Gastar dinero,

siendo los micro-pagos una de las tendencias en alza, es una forma de monetizar que las empresas están implementando desde hace años. Asimismo, la monetización de los streaming influenciando sobre ciertos videojuegos, se centra ahora en la atención de cierto sector de la industria. Finalmente, la tecnología 'blockchain' logra solucionar las carencias gracias a la descentralización que permite a los jugadores el poder para comprar y vender, y generar microeconomías dentro de los videojuegos. Otra tendencia que está marcando el rumbo son los videojuegos "play-to-earn", y que están llevando a la industria un paso más allá.

4.4.1. Modelos de monetización Freemium y Premium

En la actual industria de videojuegos resulta complejo separar y definir específicamente los modelos de ingresos que utilizan cada empresa y cada videojuego. En muchos casos sucede que corren modelos simultáneos, sin embargo, una primera aproximación es poder distinguir entre dos tipos de ingresos: el freemium y el premium.

El término "free-to-play" está orientado a aquellos videojuegos que permiten a los jugadores acceder al contenido, o al menos una parte, sin tener que pagar. De este concepto se desprende el modelo de ingreso de los más utilizados en la industria, el freemium. El mismo consiste en ofrecer de forma gratuita el videojuego y cobrar al jugador cantidades variables de dinero para realizar determinadas acciones, acelerar procesos, obtener objetos, acceder a ciertos niveles, contenidos, personajes, equipamiento, entre otros. Es decir, es un modelo gratuito para poder descargar y jugar, utilizando otros medios para generar ingresos, incluyendo los anuncios publicitarios dentro del videojuego. Contrario a este concepto está "pay-to-play", o premium, en el que se requiere el pago antes de poder jugar por primera vez.

El surgimiento del modelo freemium, si bien comienza a fines de la década de los 90²⁸, fue gracias a Internet y el avance tecnológico en dispositivos móviles que comenzó a implementarse popularmente en videojuegos mobile para los jugadores casuales. Este segmento del mercado le dedica un tiempo reducido a los videojuegos y su interés suele ser pasajero. Justamente son fácilmente descargables desde el mobile, distinguibles por sus reglas simples que no requieren tanta dedicación. Resultan ser una solución que hasta el día de hoy utilizan los pequeños estudios de desarrollo para poder iniciarse en el mercado. A veces, también se usan como señuelo o para un estudio de mercado, y luego se ofrece la versión completa o en una calidad superior.

28. Furcudia (1996), Neopets (1999) o RuneScape (2001).

En la actualidad son muchos los videojuegos que implementan diversas estrategias dentro de un modelo freemium para captar al jugador:

- Anuncios: banners, botón para ver más videojuegos, anuncios al salir, offerwalls, cupones de oferta, videos publicitarios, venta de contenidos (DLCs), versión premium, packs de niveles.
- Eliminación de ciertas limitaciones: eliminación de anuncios, extensión de vida o recursos, más tiempo de juego, entre otros.
- Economía virtual: personajes, mejoras, más recursos, entre otros.
- Merchandising: tasas, fundas para celulares, remeras, o gorras, entre otros.

Un clásico ejemplo de videojuego freemium es el Clash of Clans, un videojuego de estrategia que ha generado una enorme suma de dinero gracias a las compras "in-app". Consiste en desarrollar una aldea, construir edificios, ejército, enfrentarte a otros jugadores y formar clanes con tus amigos. Al principio el juego fluye con normalidad, los edificios se van creando a un ritmo normal y conseguir oro no es tan complicado. Sin embargo, a medida que se avanza, todo empezará a tardar más tiempo en construirse y, por mucho oro que se acumule, la única manera de acelerar el proceso es gastando gemas, que cuestan dinero real, aunque la compra se realiza de una manera sencilla. En lo que respecta a videojuegos premium, existe un nicho de videojuegos para mobile (Android y iOS) que "a diferencia de los juegos casuales" son más complejos y tienen mejores gráficas, por lo que se requiere pagar para jugarlos. Ejemplo de este tipo son los que pertenecen a las sagas Call of Duty o Assassin's Creed, Monument Valley, Lara Craft, entre tantos otros. Asimismo, los videojuegos clasificados como Indies, desarrollados por pequeñas empresas que no suelen contar con apoyo financiero, precisan un modelo de monetización que les permita generar una cierta rentabilidad. Finalmente, esta modalidad premium está ligada a los videojuegos de consolas y PC conocidos como triple A (AAA). Al ser títulos que necesitan una importante inversión de dinero en materia de producción y marketing, están asociados a un riesgo económico elevado. Por ende, para obtener cierta rentabilidad se requieren altos niveles de ventas. Consecuentemente, un modelo freemium sería inviable para este tipo de videojuegos.

Un claro ejemplo de un videojuego premium es The Last of Us, de Sony, estrenada para la consola PlayStation 3, en el 2013. Se trata de un videojuego de acción y horror de supervivencia, en el que se narran las vivencias de Joel y Ellie, un par de supervivientes de una pandemia en Estados Unidos que provoca la mutación de los seres humanos en criaturas caníbales. En su momento, The Last of Us recibió muy buenas críticas por el conocido sitio web Metacritic, vendiendo más de 1,3 millones de copias en los primeros días de su lanzamiento. En junio de 2020 se estrenó la segunda parte.

Para finalizar, el auge de los deportes electrónicos ha posibilitado una nueva forma de monetizar y rentabilizar los videojuegos más allá de la venta de contenido. En los eSports, el videojuego es tratado como un deporte, generando dinero por sus visitas, la publicidad y los derechos de imagen. La inversión que empieza a ser importante en las ligas más importantes, como es el caso de Overwatch, es un ejemplo de hacia dónde tienden estos juegos enfocados al deporte. También, Fortnite, actualmente es el videojuego más jugado en el género Battle Royale, con una tendencia alcista en los torneos eSports.

4.5. ¿Cómo elegir el modelo de monetización indicado?

Como mencionamos anteriormente, desarrollar un videojuego tiene el propósito de obtener una rentabilidad, tanto para desarrolladores como publisher, distribuidores, entre otros. Sin embargo, ¿cómo elegir el mejor sistema de monetización para el videojuego?, ¿quién va a pagar?, ¿a qué precio?

Elegir la forma de monetizar puede variar entre videojuegos, especialmente, cuando provienen de diferentes géneros o plataformas. Además, a medida que los métodos de monetización continúan diversificándose, esto va repercutiendo en los diseños.

En primer lugar, es importante saber cuál es el público objetivo al que se está dirigiendo. Existe cierto segmento que pagaría antes de jugar, aunque quizás no les resulte atractivo efectuar micro-pagos para poder avanzar (y viceversa). Justamente, un primer filtro podría ser establecer entre un modelo freemium o premium. En segundo lugar, las plataformas de videojuegos que tienen relevancia en el mercado también van marcando el rumbo e influyendo en las diversas maneras de generar ingresos. Un claro ejemplo es la plataforma Steam que, si bien tiene su origen a principios del 2000, fue a fines de la década que comenzó a ser una tienda para la compra digital de videojuegos, siendo unas de las primeras en distribuir de este modo. Por otro lado, fijar una manera de monetizar puede ir variando a lo

largo del ciclo de vida del videojuego. La monetización no es algo estático, sino que va adaptándose a las oportunidades que el mercado ofrece. Por ejemplo, Angry Birds, comenzó siendo un videojuego gratis con anuncios comerciales incluidos y ofrecía una versión premium sin anuncios. Esta fue la fórmula de éxito en la mayoría de los videojuegos mobile de aquel entonces. Luego, el modelo fue mutando a partir de Angry Birds Go!, un videojuego al estilo Mario Kart que, si bien sostenía la forma gratuita, incorporaba elementos extras que se debían pagar con dinero real, lo que actualmente se conoce como in-app-purchases.

Para finalizar, desde hace algunos años se han empezado a crear videojuegos que utilizan la tecnología blockchain y los NFT (non fungible token, o tokens no fungibles en español) como forma de monetización. Los NFT representan objetos digitales indivisibles, escasos y únicos. Los videojuegos tienen el potencial de tomar estos NFT y convertirlos en una pieza importante de su economía, ya que las compras son realmente de la propiedad del jugador. Estos objetos pueden revenderse en los mercados secundarios, prestarse, transferirse fuera del videojuego, y convertirse esencialmente en una inversión tangible. Si bien no todos necesitan de NFT, puede que la funcionalidad de la cadena de bloques sea tan común en el futuro (como lo ha sido la conectividad a Internet en los últimos 20 años) que solo los desarrolladores deban asegurarse de que los videojuegos sean entretenidos e incluso mejores que los actuales.

4.6. Consideraciones finales

- Los sistemas de monetización de videojuegos determinan de qué manera se van a generar los ingresos y quiénes lo pagarán. Para ello es importante definir quiénes lo harán y cómo. Elegir de qué manera se va a monetizar está vinculado con el tipo de videojuego, plataforma, público objetivo, entre otros.
- Los métodos de monetización varían según el tipo, género o plataforma y, al igual que los videojuegos, evolucionan con el avance de la tecnología. Si bien actualmente existen varios modelos para monetizar, gracias a la comercialización digital es posible diferenciar los videojuegos en dos grandes grupos: los freemium y los premium.
- Los videojuegos freemium ofrecen una versión gratuita y generan ingresos por micro pagos que se efectúan cuando se está jugando. En cambio, los videojuegos premium se deben pagar para poder jugarlos.

Bibliografía

- *Trenta, Milena (2013). "Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego". Revista ICONO 14. Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes, 12(1), 347-373. <https://doi.org/10.7195/ri14.v12i1.565>.*
- *Welle, Alejandro (2017). "Modelo de negocio en la industria del videojuego: análisis de casos de Electronics Arts". Universidad de San Andrés. Disponible en: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16173/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Ges.%20Weller%2C%20Alejandro.pdf>*
- *Videojuegos como servicio.Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Videojuegos_como_servicio*
- *Cook, Adam (2018). "How games as a service are changing the way we play". Disponible en: <https://www.redbull.com/ie-en/games-as-a-service-changing-gaming-forever>.*
- *Bagga, Atul (2011). "Emerging Trends In Games-as-a-Service". Disponible en: <https://www.gdcvault.com/play/1015035/Emerging-Trends-In-Games-as>*

05.

FINANCIAMIENTO DE VIDEOJUEGOS Y LEGALES

5.1. Introducción

La maduración del mercado de videojuegos de los últimos años, en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, hace que las empresas precisen de recursos financieros para poder expandirse, pero por sobre todo para mantenerse en los mercados y hacer viables los proyectos de inversión de largo plazo.

La financiación es el respaldo que necesita toda empresa de cualquier tamaño para crecer. Es un recurso para lograr los objetivos de corto y largo plazo y, en muchos de los casos es el motor del negocio. Tener acceso a financiamiento con con-

diciones favorables para las empresas se puede traducir, entre otras cosas, en aumentos de productividad, en incrementos de la innovación tecnológica, y en una mayor probabilidad de entrar y sobrevivir en los mercados internacionales.

Por lo general, el capital inicial suele ser suministrado de manera interna, ya sea en horas de desarrollo o en un aporte de capital. También, existe una primera fuente a la cual recurren la mayoría de los emprendedores comúnmente conocido como financiación FFF: Friends, Family and Fools. Justamente suele estar conformado por amigos, conocidos y familiares. No hay que subestimarlos, ya que ofrece ventajas como condiciones más flexibles, o lograr mayor rentabilidad en poco tiempo.

Luego, si la propuesta avanza es posible buscar fuentes externas "más formales", provenientes de diferentes empresas o procesos. Justamente, uno de los principales problemas que enfrentan actualmente las empresas del sector es el acceso al financiamiento externo (aún siendo pertenecientes al sector de empresas de base tecnológica e innovadora en la Argentina, que generan valor mediante la aplicación de conocimiento científico y tecnológico).

Si lo analizamos desde un Modelo de Negocio canvas, la búsqueda de financiamiento debiera ubicarse como una actividad clave de la empresa emprendimiento, ya que como mencionamos, tarde o temprano, será una tarea indispensable para que el proyecto prospere.

Business Model Canvas - Actividades claves

¿Qué actividades claves se requieren para optimizar la propuesta de valor?

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Son las tareas indispensables para la correcta ejecución de la propuesta de valor.

A veces, el mismo Publisher cuya principal función es distribuir el videojuego, puede también ofrecer financiar parcial o totalmente el desarrollo. De todos modos, existen además otros tipos de financiamientos que se verán en la presente Unidad.

Antes de lanzarse en la búsqueda de financiamiento es necesario realizar una proyección real del negocio y determinar, en primer lugar, cuál es el objetivo de la inversión y, en segundo lugar, plantear distintos escenarios de pago para evitar deudas y darle el



destino ideal al capital. Asimismo, es importante entender que acudir a algún tipo de financiamiento exige cierta formalidad. Por ello, constituir una empresa es una actividad clave para la obtención de financiamiento. Tarde o temprano, tal acción será un requerimiento para poder expandir el nuevo negocio.

En esta Unidad, por un lado, se analizarán los diversos tipos de financiamientos existentes para la industria de videojuegos, tanto del sector público como del privado. Luego, se explicará qué implica constituir una personería jurídica o física, y se mencionarán los diversos tipos de sociedades que existen en la actualidad.

5.2. Tipos de financiación: financiación interna o financiación externa

En líneas generales, es posible clasificar las fuentes de financiamiento en tres grandes grupos: el financiamiento “Friend Family and Fools”, la financiación interna (autofinanciación), y la financiación externa (deuda, créditos, subsidios, aportes de capital, entre otros).

La financiación Friends, Family and Fools, o la “financiación de las tres F” es el primer recurso que utilizan la gran mayoría de los emprendimientos en sus inicios. Todo pequeño emprendedor, al llevar a cabo su idea de negocio, aplica de una manera u otra este concepto para intentar conseguir cierta capacidad económica, indispensable para empezar a realizar la actividad en cuestión. Cuando se habla de “Friends and Family”, se hace referencia a la familia y amigos del emprendedor, es decir, el círculo más cercano a la persona que, normalmente, confiará y aportará para la constitución del negocio.

El financiamiento interno hace mención a la utilización de los recursos que el emprendedor tiene por sus propios medios o por la misma actividad de su negocio. Son los recursos propios de la empresa conformados por regla general por los beneficios obtenidos y no distribuidos, y las reservas de la empresa. Utilizar todos los recursos propios supone quedarse sin fondos para las operaciones a corto plazo, lo cual empeora la ratio de liquidez, por lo que es aconsejable recurrir a fuentes de financiación externas, al menos en parte.

El financiamiento externo puede darse desde el sector privado, contrayendo deuda a una determinada tasa de interés, o un aporte de capital, por ejemplo, o por medio de aportes no reembolsables, subsidios, premios, entre otros, a través del sector público.

Recurrir a fuentes que no pertenecen a la empresa implica un coste que dependerá del tipo de financiación al que se acceda, por lo que es importante realizar un estudio previo antes de decidirse por una u otra, y elegir las cantidades para cada una de ellas. Si la empresa

dispone de recursos propios, lo ideal sería combinar los dos tipos de financiación para no agotar todos los recursos. De la misma manera, tampoco se recomienda ser completamente dependiente de la financiación externa.

5.2.1. Financiamiento externo: público y privado

A la hora de buscar financiación externa para emprender un negocio, existen numerosas vías de financiación pública y privada. Actualmente no solo los inversores privados financian proyectos, los Gobiernos nacionales o provinciales cada vez tienen una mayor participación en el financiamiento de empresas o emprendedores.

Si la empresa dispone de recursos propios, lo ideal sería combinar los dos tipos de financiación para no agotar todos los recursos. De la misma manera, tampoco se recomienda ser completamente dependiente de la financiación externa. Es importante entender que en la actualidad la teoría económica está más que aceptada al proponer que el Estado intervenga en ese sentido, promoviendo la investigación científica tecnológica y la innovación, con el fin de mejorar los sistemas productivos y servicios del país. También es importante saber cómo impulsar políticas públicas y mecanismos para ayudar a estas empresas a mejorar su situación financiera y crecer en el corto y mediano plazo.

Las principales formas de financiamiento externos son:

- Sector Público:
 - » Programas de créditos.
 - » Sistemas de Garantías.
 - » Aportes No Reembolsables (ANR).
 - » Servicios no financieros para mejorar el acceso al crédito.
- Sector Privado:
 - » Bancario.
 - » De Mercado:
 - * Inversores ángeles, crowdfunding, incubadoras, entre otros.
 - * Mercado financiero: cheques de pago diferido, obligaciones negociables Pymes, fideicomisos financieros, entre otros.

Financiamiento público

En Argentina desde hace varios años coexisten líneas de financiamiento público que cubren una amplia variedad de beneficiarios y

actividades. Las principales están destinadas a proyectos científicos dedicados a investigación básica y a empresas interesadas en mejorar su competitividad a partir de la innovación tecnológica. Particularmente, la industria del software ha tenido logros significativos y, en parte, fue gracias a leyes y líneas de financiamiento específicas para este sector. El desarrollo de videojuegos no está exento a esta tendencia. Tanto los gobiernos locales y nacionales están generando herramientas financieras útiles para promover la creación de videojuegos.

Siguiendo con el análisis del financiamiento público, es posible dividir estas herramientas en dos grandes grupos. Por un lado, están los aportes no reembolsables, es decir, transferencias de dinero que no deben ser devueltas y que suelen estar destinadas a financiar una parte del costo total del proyecto de inversión (lógicamente hay un seguimiento por parte del sector público para controlar la correcta ejecución del presupuesto). La principal ventaja es justamente que el dinero no debe ser devuelto y no se exige ninguna participación en el capital de la empresa. La desventaja es que a veces no se respetan los tiempos que los mismos organismos fijan y eso genera desfases financieros durante la ejecución del proyecto. Por otro lado, están los préstamos públicos. Al igual que cualquier préstamo bancario, debe ser devuelto, pero con unas condiciones más ventajosas de lo que podría optarse a través de entes privados.

En este último tiempo se han abierto nuevas vías de ayuda a través de las administraciones nacionales como provinciales, mediante subvenciones y préstamos a tasas subsidiadas para proyectos de base tecnológica. Desde instituciones nacionales hasta ayuntamientos locales, pasando por ministerios, secretarías y todas las entidades gubernamentales se pueden apoyar iniciativas tecnológicas.

Financiamiento privado

En lo que respecta al financiamiento privado, el acceso al crédito tradicional resulta dificultoso para las pequeñas y medianas empresas. Los créditos del sector bancario suelen ser a tasas exorbitantes y sumamente exigentes. Por suerte, en el sector de las nuevas tecnologías están apareciendo distintas organizaciones privadas (y públicas) que apoyan con fondos frescos iniciativas de alto impacto social.

El primero que se puede mencionar es el crowdfunding. Se trata de una forma de conseguir capital de manera participativa, atrayendo a pequeños inversores que están dispuestos a donar o prestar dinero al proyecto con la finalidad de potenciar una marca, empresa

o producto para que esta se expanda a mayor velocidad y consiga consolidarse más rápido.

Para ello, el emprendedor sube su proyecto en alguna plataforma de crowdfunding, donde competirá por obtener financiación con otros. Asimismo se beneficiará al poder generar un efecto red, obteniendo visibilidad y la posibilidad de publicar avances sobre el proyecto. Las ventajas de esta forma de levantar capital son muy atractivas para emprendedores con ideas innovadoras y que necesiten recursos inmediatos para escalar su negocio. Un motivo es para testar el mercado con un PMV, ya que si se obtiene financiación puede ser señal de que se está dando con un nicho de mercado que otros están pasando por alto y que los inversores valoran, y para el que estarían dispuestos a pagar.

Un programa de aceleración de negocios, en general, dura entre tres a seis meses. El énfasis de la aceleradora de negocios se centra en el crecimiento rápido y en resolver todas las dificultades organizacionales, operativas y estratégicas que podría estar enfrentando el negocio. Se podría considerar como una empresa de servicios de asesoramiento integral, a menudo, con gran parecido a las prácticas tradicionales de consultoría de gestión, pero ajustada para adaptarse a organizaciones de tamaño pequeño y mediano.

Los principales beneficios de una aceleradora de negocios serían:

- Una mayor liquidez, gracias al capital aportado (en un porcentaje que variará dependiendo de las partes).
- Un espacio compartido donde desarrollar su proyecto, contando siempre con el apoyo de sus mentores.
- El contacto con inversores y "business angels".
- El apoyo de un equipo que le dé soluciones en cuanto a desarrollo de producto, marketing, entre otros.

Como se observa, son una serie de acciones que se verán reflejadas en un crecimiento intensivo en poco tiempo. A cambio, la empresa deberá corresponder con un porcentaje de los ingresos que se perciban en los años venideros, acorde a lo pactado de forma previa con sus partners de la aceleradora de empresas. A diferencia de las incubadores que ayudan a las empresas a ponerse de pie y caminar, los aceleradores enseñan a las empresas a ejecutar.

Detrás de muchos de emprendimientos exitosos suele haber una figura muy importante que contribuye a que estos proyectos puedan pasar de ser solo una idea y se conviertan en realidad. Se trata del inversor ángel, que en los últimos años ha cobrado impulso en la Ar-

gentina, con una fuerte preponderancia en los sectores del software, de los servicios y de la agricultura. Son, por lo general, entidades privadas o individuos que invierten en startups y empresas que están surgiendo, ofreciendo soporte de gestión y orientación de profesionales calificados para que el nuevo negocio pueda crecer y alcanzar otro nivel más rápido del que conseguiría sin ayuda.

Para la mayoría de los nuevos emprendedores es difícil encontrar préstamos bancarios, sobre todo, en estos tiempos de recesión económica donde abundan los promisorios empresarios en busca de financiamiento. Los inversores ángeles ofrecen un “financiamiento inteligente”, debido a que su conocimiento, asesoría, capacitación y aporte de recursos permiten que una idea de negocio se desarrolle y genere una oferta de producto o servicio con valor agregado. Suelen ser un buen recurso para emprendedores buscando capital semilla o financiación para una empresa actual.

Buscar cualquier tipo de financiación requiere conocer las necesidades a cubrir a través de la elaboración de un proyecto o plan de negocio, ya que no es lo mismo necesitar 100 mil pesos para elaborar un juego para móviles en tu casa que 1 millón con los que pagar uno de mayor talla. Ningún inversionista querrá colocar su capital en un proyecto que no tiene cierta documentación de respaldo. No es necesario la elaboración de extensos planes de negocio, aunque sí es primordial recoger en un documento breve (que luego sirve para mostrar a los posibles inversores), respuestas que resuelvan las siguientes preguntas:

- Quiénes son y qué hacen.
- Trabajos desarrollados.
- Qué se dispone, qué se necesita y para qué (equipo de trabajo y tecnología).
- Cuál es el objetivo y cómo se va a conseguir.
- Cuál será la evolución del estudio.

Estar bien preparado para presentar un proyecto a inversores o a una entidad es casi tan importante como la calidad de la idea. Es importante minimizar la percepción del riesgo del interesado y evidenciar que el proyecto es rentable, pero por sobre todas las cosas, que es escalable.

Para finalizar, el financiamiento externo es una actividad que ayuda a solventar la inversión, y que se recuperará con la actividad misma de la empresa. Es importante saber diferenciar la inversión del costo. La primera se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad económica con el objetivo de incrementarlo. El segundo, hace

mención al esfuerzo monetario que implica ofrecer un bien o prestar un servicio. De todos modos, el financiamiento externo sí genera un costo (costo financiero) a través de la tasa de interés.

5.3. Formalización del nuevo negocio

Inicialmente, formalizar la actividad emprendedora implica, entre tantas cosas, pasar a tener una responsabilidad fiscal ante el Estado. Siendo, así, una figura jurídica o -como en algunos países se le conoce- “una persona jurídica”. Esto puede tener ventajas al momento de buscar financiamiento o, incluso, clientes. También implica cumplir con las normativas legales y tributarias que rigen en el país o actividad: pagar impuestos, presentar documentación contable, entre otras gestiones, lo que finalmente se traduce en mayores costos para la nueva empresa que pueden llegar a ser difíciles de soportar, si apenas se está iniciando el negocio.

La respuesta acerca de cuándo formalizar el nuevo negocio no es exactamente cuantificable. Sin embargo, un emprendimiento puede empezar a normalizarse una vez que el mercado así lo exija y la empresa estime que puede soportar las responsabilidades fiscales y tributarias. Teniendo esto en cuenta, mucho dependerá del tipo de negocio y de hasta dónde pretenda crecer el mismo.

5.3.1. Personería Física vs Personería Jurídica

Una Persona Física es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como Persona Física, la persona (es decir, el dueño de la empresa) asume todas las obligaciones a título personal, garantizando las deudas que pueda contraer su nueva empresa con su patrimonio.

Ventajas de constituir una Persona Física:

- Constituir la empresa es algo sencillo y rápido. La documentación requerida es mínima y no se necesita, entre otras cosas, elaborar una minuta de constitución o hacer un inventario de los bienes aportados.
- No se requiere de importantes sumas de dinero ni de hacer pagos legales inalcanzables.
- No se le exige elaborar tantos documentos contables.
- La propiedad, el control y la administración recaen en una sola persona.
- Se puede ampliar o reducir el patrimonio de la empresa sin ninguna restricción.

- Si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente.
- Pueden cerrarse o venderse fácilmente.
- Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos (exenciones impositivas o pagos fijos mensuales).

Desventajas de constituir una Persona Física:

- La responsabilidad de la persona es ilimitada (asume de forma ilimitada toda la responsabilidad por las obligaciones o deudas que pueda contraer la empresa, lo cual implica que deberá garantizar dichas obligaciones o deudas con su patrimonio o bienes personales).
- El capital está limitado a lo que pueda aportar el dueño.
- Presenta menos posibilidades de acceder a créditos financieros (los bancos o entidades financieras suelen mostrar una menor disposición a conceder préstamos a Personas Físicas).
- Falta de continuidad en caso de incapacidad del dueño.

Como ejemplo de Personería Física en Argentina está la del Monotributo. Esta personería unifica los componentes impositivos (IVA y Ganancias) y previsionales (aportes jubilatorios y obra social) en una única cuota mensual y fija (según nivel de facturación), haciendo más simple y ágil cumplir con tus obligaciones.

En cambio, constituir una empresa como Persona Jurídica, es la empresa y no la persona quien asume todas las obligaciones. Esto implica que las deudas contraídas están garantizadas y se limitan solo para los bienes que puedan tener a nombre de la empresa (tanto el capital como el patrimonio).

Ventajas de constituir una empresa como Persona Jurídica:

- La responsabilidad limitada. Es decir, el dueño o los dueños de la empresa asumen solo de forma limitada la responsabilidad por las obligaciones o deudas que pueda contraer la empresa, las cuales solo se garantizan con los bienes, capital o patrimonio que pueda tener la misma.
- Mayor disponibilidad de capital, ya que este puede ser aportado por varios socios.
- Mayores posibilidades de acceder a créditos financieros

(los bancos o entidades financieras suelen mostrar mayor disposición a conceder préstamos a Personas Jurídicas y ofrecer mejores condiciones).

- Posibilidad de acceso a concursos públicos sin mayores restricciones.
- El propietario y los socios trabajadores de la empresa pueden acceder a beneficios sociales y seguros.

Desventajas de constituir una empresa como Persona Jurídica:

- Mayor dificultad al momento de constituir la empresa. Presenta una mayor cantidad de trámites y requisitos (elaborar una minuta de constitución y hacer un inventario de los bienes aportados).
- Requiere de una mayor inversión para su constitución.
- Se les exige llevar y presentar una mayor cantidad de documentos contables.
- La propiedad, el control y la administración pueden recaer en varias personas (socios).
- Presenta una mayor cantidad de restricciones al momento de querer ampliar o reducir el patrimonio de la empresa.
- Presenta una mayor dificultad para cerrarse (liquidarse y disolverse) o venderse.

Por último, los tipos de Personerías Jurídicas que comúnmente se utilizan son:

- Sociedad Anónima (S.A.).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).
- Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

5.3.2. Proceso de formalización de empresas de videojuegos

En lo que respecta a la industria de videojuegos, inicialmente el o los desarrolladores (pequeños estudios de desarrollo) comienzan la producción de manera informal. Es recomendable en esta instancia que por lo menos uno se inscriba como monotributista y pueda facturar, ya que las obligaciones se reducen al pago de una cuota mensual. Si bien varía según la categoría a la que pertenezca, es un costo bajo. Justamente, la simpleza del régimen es lo que genera que la mayoría de los pequeños contribuyentes quieran conservar esta situación fiscal.

En algún momento del ciclo del emprendimiento se requerirá realizar más inversiones y soportar mayores costos, por lo que un paso clave para el crecimiento será constituir una empresa como una Personería Jurídica. Si bien cada experiencia empresarial tiene sus particularidades, para constituir una empresa en Argentina se deben tener en cuenta mínimamente las siguientes cuestiones:

- Disposición de capital: implica aportar un capital mínimo entre sus socios fundadores. Asimismo, es necesario tener una proyección de gastos para saber con exactitud cuánto será el valor total.
- Socios: esto ofrece la posibilidad de disminuir el riesgo de inversión y la posibilidad de disponer de recursos de una forma más rápida.
- Asesoramiento jurídico y contable: regularizar la empresa en el ámbito fiscal, jurídico y tributario requiere tiempo y conocimiento. Inclusive, puede contribuir a un rápido crecimiento del negocio, ya que un correcto asesoramiento puede facilitar el incremento de capital, adhiriendo a programas de incentivo del gobierno y adoptando regímenes de exención fiscal.

5.4. Consideraciones finales

- Las tres principales maneras de financiar un Proyecto son el financiamiento "Friend Family and Fools", la financiación interna (autofinanciación), y la financiación externa (deuda, créditos, subsidios, aportes de capital, entre otros).
- Recurrir a fuentes que no pertenecen a la empresa implica un coste que dependerá del tipo de financiación al que se acceda. Para el éxito del Proyecto es importante estudiar los diversos instrumentos de financiación y, en lo posible, combinar la financiación interna junto con la externa.
- La financiación externa puede clasificarse en pública y privada. La primera es provista desde el Sector Público y surge como incentivo para aquellos que difícilmente puedan acceder a algún financiamiento privado (Programas de créditos, Aportes No Reembolsables (ANR), Servicios no financieros para mejorar el acceso al crédito, entre otros.).
- El financiamiento del sector privado es una combinación del financiamiento tradicional (de difícil acceso), como los Bancos y otro tipo de entidades financieras, y de las nuevas formas, como Crowdfunding o Incubadoras.

- Formalizar la actividad emprendedora a través de una figura jurídica facilita el acceso al financiamiento, aunque también implica cumplir con las normativas legales y tributarias que rigen en el país o actividad: pagar impuestos, presentar documentación contable, entre otros.
- En la industria de videojuegos, por lo general, se inicia de manera informal o, para poder facturar - al menos uno de los socios - suele ser monotributista.
- Si el emprendimiento tiene un buen horizonte de crecimiento, será necesario constituir una empresa como una Personería Jurídica. Esto permite poder financiarse en montos más elevados.
- Finalmente, para constituir una empresa en Argentina es importante tener en cuenta alguna disposición de capital, socios, y asesoramiento legal y contable.

Bibliografía

- *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>*
- *Rojas, Juliana (2015). *Financiamiento público y privado para el sector PyME en la argentina*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0355_RojasJ*
- *Persona Jurídica - Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Persona_jur%C3%ADdica-*
- *Afip Monotributo: <https://monotributo.afip.gob.ar/public/ayuda/index.aspx>*
- *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Ley 24.977 Régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/51609/texact.htm>*

 UNRaf
Ediciones

