

# **ESTUDIO DE MERCADO**

## **1.- INTRODUCCION:**

La industria de los videojuegos no sólo es el único sector de los denominados contenidos culturales nacido en la era digital sino que, además, la mayoría de las actividades de valor, desde el desarrollo hasta la distribución, se realiza de forma digital. En este contexto, no es de extrañar que la distribución a través de Internet esté modificando sustancialmente la cadena de valor tradicional del sector.

La interrelación entre los videojuegos e Internet facilita la creación de un ecosistema innovador, en el que los nuevos modelos de negocio están aprovechando los avances en el campo de las comunicaciones, adaptándose a las necesidades de los usuarios en áreas tales como los modos de acceso (a través del navegador Web, aplicaciones móviles, etc.), de pago (pago por descarga, suscripciones, etc.), dispositivos de juego (consolas, ordenadores, smartphones, tabletas, etc.).

### **1.1.- Cadena de valor tradicional de la industria del videojuego**

En la industria de videojuegos, los agentes contaban con un papel muy definido, sin grandes posibilidades de desarrollar nuevos modelos de negocio innovadores. La cadena de valor convencional estaba compuesta por los desarrolladores, encargados de la creación del producto, editores o publishers, encargados de adecuar el juego a las características de cada mercado y de las actividades de marketing y difusión, y los distribuidores, incluidos los minoristas, cuya misión era la comercialización de los productos en cada mercado nacional. Cada eslabón aportaba valor añadido al producto final, cuyos ingresos se repartían entre los agentes en función de unos porcentajes establecidos.

La irrupción de Internet y las nuevas tecnologías supone una ruptura de esta estructura “tradicional”, tal y como se había desarrollado en la comercialización de videojuegos para consola y para PC, produciéndose el fenómeno denominado “desintermediación”. Mediante este fenómeno se abren nuevas vías de intercambio y nuevos flujos financieros entre los consumidores y los productores.

### **1.2.- Impacto de la distribución a través de Internet**

El cambio progresivo a los juegos online ha introducido nuevos métodos de distribución y ha comenzado a reorganizar las funciones y la dinámica de interacción entre los actores en cada uno de los diferentes niveles de la cadena de valor.

Uno de los agentes más afectados por la irrupción de Internet son los retailers y su función de distribución logística. Este proceso ha dejado de ser relevante en el segmento de videojuegos online, debido al hecho de que los “bienes digitales” se producen y distribuyen en la red a costes marginales que tienden a cero.

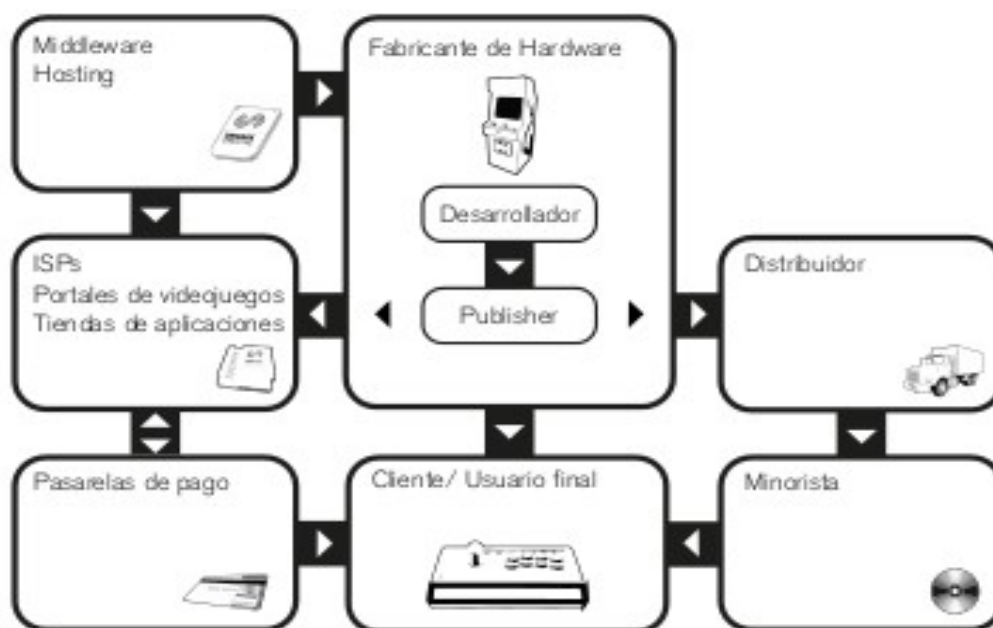
La distribución digital online está afectando a la estructura, operativa, provocando una convergencia de las funciones del distribuidor y del retailer con las del editor o publisher. Una buena parte de la actividad principal que implica a distribuidores y retailers tiende a desaparecer, ya que se sustituye la distribución de contenido en soporte físico por su distribución directa a través de la Internet. El publisher, en muchos casos, distribuye los videojuegos directamente sin la necesidad de un distribuidor que actúe como intermediario entre el editor y el minorista. Este es el primer proceso de desintermediación que está apareciendo, anulando el papel del distribuidor.

Los editores también pueden optar por distribuir los juegos a través de los proveedores de servicios de Internet (ISP) o a través de fabricantes de dispositivos. Los ISPs y los fabricantes de dispositivos actúan como agregadores de contenidos y proporcionan portales (tiendas de aplicaciones) para la distribución de juegos, que facilitan la promoción y localización de nuevos videojuegos para los usuarios al tiempo que atraen publicidad, una fuente adicional de ingresos. La importancia cada vez mayor de proveedores de servicios de Internet y fabricantes de dispositivos ha dado lugar a un proceso que a menudo se denomina "re-intermediación": los ISP y fabricantes de dispositivos toman el papel que antes tenían los distribuidores.

En este nuevo escenario el acceso a un mercado global, sin límites a la distribución de videojuegos a través de los ISP o los fabricantes de dispositivos facilita una relación quasi-directa de las empresas desarrolladoras con los usuarios finales, evitando la red de intermediación existente en la cadena de valor tradicional. Este hecho ha favorecido la aparición de modelos de negocio diferentes a los tradicionales como el free to play (F2P), la comercialización de bienes virtuales, de juegos financiados por publicidad, etc., basados todos ellos en la relación continua y directa con el usuario.

La figura proporciona una visión general de los cambios descritos. Las flechas en la figura representan los flujos a lo largo de la cadena de valor, y las cajas representan los actores y los procesos. La dimensión de las cajas es diferente con el fin de proporcionar una visión intuitiva del peso o importancia relativa de cada agente (los cuadros más grandes representan un agente o proceso de mayor relevancia).

Figura 2. Evolución de la cadena de valor en Industria del videojuego



*Fuente: Elaboración propia*

Dependiendo del tipo de juegos (ej. juegos masivos online, o MMO, su acrónimo en inglés) la figura del publisher puede actuar también como distribuidor del videojuego y como posible vendedor de los videojuegos editados a otros agentes, tales como los ISP, los operadores de telefonía móvil o los fabricantes de dispositivos móviles, para su comercialización a través de sus propias tiendas de aplicaciones.

Estos cambios en la comercialización de los videojuegos online, en comparación con la cadena de valor tradicional, no sólo afectan a las interacciones entre los distintos actores del proceso de creación de valor, sino también al tipo y número de actores involucrados.

En primer lugar, los proveedores tecnológicos están adquiriendo un papel esencial en la nueva cadena de valor. Entre los proveedores tecnológicos destacan especialmente los proveedores de **middleware**, comúnmente conocidos como engines, que facilitan entornos de desarrollo para la creación de los videojuegos, así como los proveedores de **hosting**, que proveen capacidad de almacenamiento y procesamiento del inmenso tráfico de datos generado por los juegos online. El acceso concurrente a través de Internet de miles de usuarios supone un reto tecnológico al que se enfrentan los desarrolladores de los videojuegos online, para el que cuentan con las soluciones proporcionadas por estos proveedores

En segundo lugar, hoy en día los videojuegos online potencian el papel de determinados agentes, como los **localizadores y dinamizadores**. Los localizadores de videojuegos, que ya formaban parte de la cadena de valor tradicional, están adquiriendo papel relevante, que se ve reforzado por la internacionalización de los videojuegos gracias a Internet. De este modo, los localizadores ya no son sólo meros traductores, sino que, por el contrario, la tarea de localización se convierte en todo un proceso de adaptación de un producto a las necesidades y exigencias de los destinatarios potenciales y a la cultura de destino. Por tanto, los localizadores se conforman con perfiles diversos tales como diseñadores gráficos, programadores, redactores, lingüistas, técnicos de sonido, etc. Asimismo, y dependiendo del tamaño del publisher, los localizadores pueden pertenecer a un departamento de estas editoras, o bien ser subcontratados.

Por otro lado, el dinamizador adquiere también un papel muy significativo, debido a que hoy en día jugadores de todo el mundo forman "clanes" donde estudian las partidas, se entrenan y juegan juntos durante muchas horas a la semana, formando **comunidades virtuales**. Estas comunidades se definen como escenarios ubicados en Internet donde los usuarios interactúan y se comunican en torno a temas afines. Para evitar que estas comunidades se desvinculen del juego o que la comunicación entre sus usuarios se reduzca y acaben desapareciendo, el dinamizador de comunidades virtuales orienta, anima, motiva y facilita las interacciones entre usuarios con el juego sobre el que se ha creado la comunidad. Otra función importante es la de gestión y administración de la comunidad.

Por último, los medios de pago online también cobran una especial relevancia en la nueva estructura de negocio. En la actualidad existen diversas **formas de pago online**, como los monederos electrónicos (paypal, moneybookers, google wallet), tarjetas de crédito y débito (VISA, MasterCard), pago por transferencia, tarjetas prepago (Ukash, paysafecard), pagos por referencia, banca electrónica y otras soluciones. Estos servicios facilitan a los agentes que ejercen de distribuidores de videojuegos online (los propios desarrolladores, los publishers o las tiendas de aplicaciones) el cobro a los usuarios finales a cambio de una comisión.

Claramente, los desarrolladores y los usuarios finales han sido los más beneficiados por la desintermediación que produce Internet. Los primeros acceden a mayores oportunidades de comercialización de sus videojuegos, con múltiples alternativas que antes no existían (ej. portales de videojuegos, tiendas de aplicaciones, plataformas propias de distribución, etc.). Por otro lado, los usuarios finales han visto incrementada notablemente la oferta de videojuegos disponible con diversos modelos de negocio que se ajustan a sus diferentes características: suscripciones mensuales, pay to play, juego gratuito aceptando publicidad, la compra de bienes virtuales (F2P), etc. En el siguiente apartado presentamos, precisamente, cuáles son estos diversos modelos de negocio nacidos a raíz del boom de Internet.

### **1.3.- Los modelos de negocio: Monetización del juego**

Los modelos de negocio de los videojuegos están evolucionando constantemente para adaptarse plenamente a las necesidades y preferencias de los usuarios en áreas tales como las plataformas de acceso (a través del navegador Web, aplicaciones móviles, etc.), las formas de pago (pago por

descarga, suscripción, pago para acceder a las extensiones del juego, etc.), o los dispositivos de juego (consolas, ordenadores, teléfonos inteligentes, tabletas, etc.).

La monetización es importante porque es el factor que hace del videojuego un proyecto sostenible en el tiempo, rentabilizando el esfuerzo dedicado al diseño, desarrollo, marketing y distribución de dicho videojuego. En la actualidad, se están aplicando diferentes modelos de negocio, muchas veces combinados para adaptarse a los diferentes perfiles de usuario de un mismo juego.

Estos modelos de negocios son:

€ Pay to Play: es el modelo más tradicional, en el que el videojuego se compra en formato físico o pagando por su descarga.

€ Free to play (F2P) y freemium: modelo que consiste en facilitar al usuario una versión gratuita del juego, con la posibilidad de adquirir versiones mejoradas o nuevas funcionalidades a través de micro pagos.

€ Publicidad: el videojuego incluye publicidad por la que el desarrollador/propietario del juego obtiene ingresos. Encontramos distintas alternativas:

- In Game Advertising: los juegos contienen publicidad en sí mismos, como avisos publicitarios o productos de una marca determinada.

- Around-Game Advertising: la publicidad rodea al juego, pudiendo aparecer antes o después de jugar, muy común en juegos online.

- Advergaming: una marca es promocionada específicamente en todo el juego (work for hire), debido a que esta misma es quién financia el desarrollo del juego.

## **2.- NUEVAS TENDENCIAS**

El cambio más importante que la industria de los videojuegos está experimentando es el avance de las nuevas tecnologías y la decisión de explotar Internet como plataforma de juegos.

### **2.1.- Immersive Gaming: El retorno de la realidad virtual (VR)**

La realidad virtual es un fenómeno ficticio que se desarrolla en un espacio físico, y que percibimos a través de los sentidos gracias a dispositivos externos. Por ejemplo, las gafas de realidad virtual ofrecen una experiencia casi perfecta de inmersión en los juegos desarrollados para este dispositivo. El inmiscuirse en el juego es sin duda algo que todo gamer espera probar algún día, ya que los juegos con realidad virtual ofrecen una experiencia distinta, completamente nueva, donde se puede sentir que el usuario final es realmente protagonista de la historia. Como parte de este fenómeno podríamos incluir también la **realidad aumentada (AR)**, con la que la experiencia de juego del usuario es mejorada con datos adicionales mediante superposición de forma digital en tiempo real.

### **2.2.- Cloud gaming - Game as a Service (GaaS)**

Gracias a unas conexiones de Internet cada vez más rápidas, la filosofía del cloud computing ha comenzado a ganar impulso en el sector de los videojuegos. El cloud gaming, o juego en la nube, es una modalidad de juego que permite al usuario interactuar online mediante streaming en su PC o dispositivo móvil mientras que el juego se ejecuta en el servidor de la compañía desarrolladora y es transmitido directamente a los dispositivos con acceso al servidor a través de la aplicación cliente instalada (Game as a Service). Esto permite el acceso a los juegos sin necesidad de potentes dispositivos y hace que la capacidad de procesamiento que tiene el usuario pase a segundo plano, ya que el servidor de la compañía es el sistema que está ejecutando el juego con todas las necesidades de procesamiento que requiera.

### **2.3. Pantallas secundarias para jugar**

Con el auge del mercado de dispositivos móviles como teléfonos inteligentes y tabletas, la batalla de las consolas entre las principales marcas (Sony, Microsoft y Nintendo) se ha intensificado, en una carrera para crear un dispositivo de juego secundario atractivo para los jugadores.

### **2.4. El auge de los juegos serios**

Los juegos serios (serious games) son aquellos que se utilizan con fines distintos al entretenimiento y que se aplican en diversas áreas como la educación, la defensa, la medicina, la salud, la seguridad laboral, el activismo, la cultura y la inclusión. Cada vez más colectivos utilizan el juego como elemento de aprendizaje o entrenamiento. Este es un modelo de colaboración entre el sector de los videojuegos con otros sectores, cuyas sinergias generaron en 2010 unos ingresos de 1.500 millones de euros, y se estima un crecimiento anual estimado del 47% hasta el año 2015.

Dentro del campo de los juegos serios, uno de los sectores más destacados es la educación, el llamado sector edutainment (entretenimiento educativo). Otra área muy destacada es la defensa. Por ejemplo, el Departamento de Defensa de EE.UU. lanzó en 2010 un programa de 50 millones de dólares para el desarrollo de juegos para el entrenamiento de los nuevos reclutas de su ejército.

## **3.- GAMIFICACIÓN**

La gamificación, castellanización de gamification, es un movimiento de reciente creación que utiliza las estructuras de jugabilidad de los videojuegos para aplicarlas al mundo real. Esta idea surge de intentar utilizar el potencial motivador intrínseco observado en los videojuegos, transfiriéndolo a otras actividades no relacionadas con este ámbito.

La gamificación se basa por tanto en introducir en procesos de negocio, modelos que potencian aspectos psicológicos de motivación interna, como nuestra predisposición natural a aprender; las ganas de mejorar; el deseo de superar obstáculos y ganar, o la diversión que encontramos en las relaciones sociales. Pero también toma aspectos de motivación externa para mantener la participación de los usuarios en dichos procesos de negocio, como las recompensas, los desafíos, los incentivos o el reconocimiento público.

Desde un punto de vista empresarial, la gamificación es una herramienta más para lograr objetivos de toda clase: cumplimentar tareas administrativas propias de la organización interna; formación y adquisición de habilidades en una perspectiva de recursos humanos; interacción con los clientes; acciones de relevancia y conocimiento de la marca, etc.

### **3.1.- Los elementos de la gamificación**

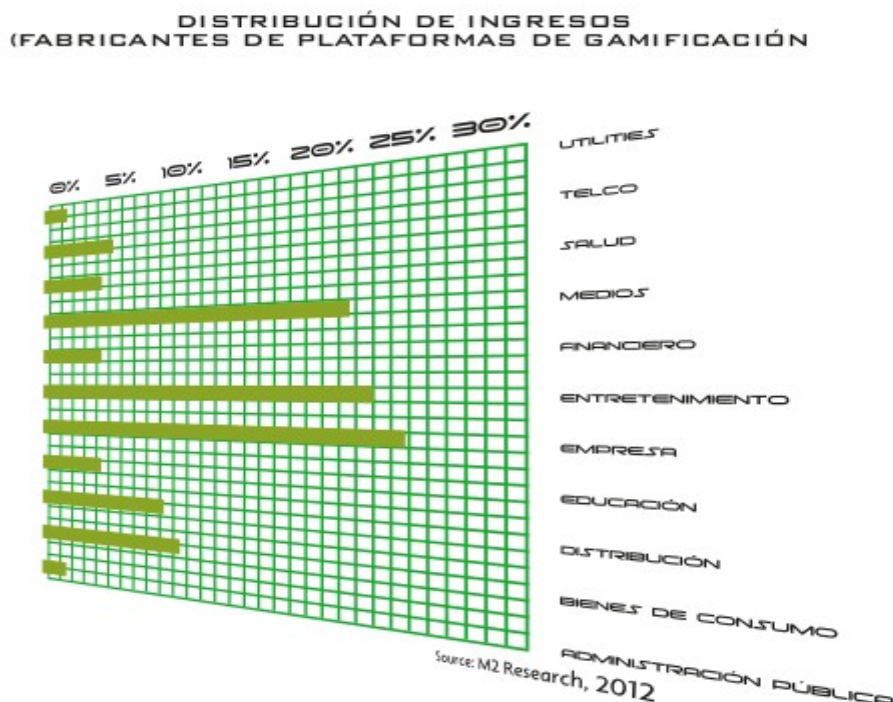
El uso de elementos de juego en entornos no lúdicos no es nuevo; puesto que se han venido utilizando desde mediados del siglo XX en programas de fidelización. Sin embargo, la gamificación va más allá en la búsqueda de la participación continuada de los usuarios a la que va dirigida. Construir experiencias de gamificación requiere combinar elementos para:

- definir el camino de los jugadores y su progreso
- proporcionar información de avance y logro, tanto físico como virtual
- establecer relaciones entre otros jugadores
- y sobre todo, generar un ambiente que propicie la diversión

### 3.2.- El Propósito de la gamificación

En los estudios sobre el tema se afirma que existen cinco características principales de las técnicas de gamificación:

- Ofrece atractivos para realizar tareas administrativas que de otra manera se consideran que aportan poco valor a las personas que las realizan.
- Fomenta la participación del usuario, tanto de forma individual como en equipo.
- Tiene unos fuertes vínculos con la estructura social y el social media, al tener sus orígenes una fuerte relación con la web social.
- Fideliza a los usuarios a través del feedback, los incentivos y otros elementos que demuestran su progreso y refuerzan la participación.
- Fomenta la creatividad dentro de las empresas. Los analistas prevén que el 50% de las organizaciones que gestionan activamente procesos de innovación incorporarán gamificación en dichos procesos.



### PREVISIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO EN GAMIFICACIÓN 2011-2018



Source: M2 Research, Markets And Markets

## **4.- CLAVES ó OPORTUNIDADES PARA LA INVERSIÓN**

- Internet abre la puerta a la comercialización de videojuegos en todo el mundo. El mercado mundial de videojuegos crecerá de forma sostenida durante los próximos años 26 .
- Los mercados emergentes (Rusia, China, Brasil) crecerán a ritmos de dos dígitos durante los próximos años, considerando únicamente el juego online.
- Los jugadores activos representan el 50% de la población mundial que accede a Internet y casi el 20% de la población del planeta 30 .
- España se configura como la puerta de entrada a los mercados latinoamericanos de lengua castellana, próximos mercados en explotar.
- La industria española cuenta ya con una vocación de internacionalización, puesto que el 56% de sus ventas las realiza fuera de España.
- El Estado pretende establecer un marco fiscal con incentivos a la inversión.

## **5.- EL MERCADO DEL VIDEOJUEGO EN EL MUNDO**

El mercado de los videojuegos comprende el gasto que efectúan los consumidores en juegos para consola, online y ordenadores personales, así como los ingresos de publicidad referidos a estas actividades. En este estudio no se incluye la adquisición de hardware.

### **5.1.- Crecimiento en el sector de 2010 a 2015 por regiones**

El mercado de videojuegos ha crecido a un gran ritmo en todo el mundo, pasando de los 55.500 millones de dólares de 2010 a los 82.400 millones de dólares de 2015, lo que indica un aumento del 8,2% según una tasa anual de crecimiento compuesto.

En concreto, la región de Asia-Pacífico es la más relevante para este sector, con 22.200 millones de dólares en 2010 y de la que se espera que durante 2015 alcance los 38.700 millones de dólares; esta cifra supone el 46,97% sobre el total del sector (82.400 millones).

En 2010, EMEA (Europa, Oriente Medio y África) fue la segunda región más importante de esta industria, con 16.900 millones de dólares, y se estima que en 2015 suponga ya 22.800 millones de dólares, lo que reflejaría un aumento del 6,2% en tasa anual compuesta en ese periodo de tiempo.

América del Norte compartirá esta tendencia positiva pasando de 15.200 millones de dólares a 19.100 millones de dólares en esos cinco años (4,6% en tasa anual).

Latinoamérica crecerá desde los 1.300 millones de dólares del ejercicio pasado a los 1.800 millones de dólares 2015, un 7,5% en tasa anual compuesta.

### **5.2.- Mercado global del videojuego por modelo de distribución**

El análisis del mercado global del videojuego por modelo de distribución también ofrece pistas interesantes sobre su probable evolución. El mercado puede segmentarse en base a los siguientes modelos: MMOs, PCs, tabletas, smartphones, consolas portátiles, consola de sobremesa y juegos sociales/casuales. Considerando esta clasificación, la siguiente figura muestra la cuota de mercado que cada modelo de distribución alcanzará hasta 2016.

Las consolas siguen siendo el segmento con mayor volumen de mercado en el 2013 (36,1%) y ha seguido así en estos años. No obstante, este modelo de distribución irá perdiendo paulatinamente cuota de mercado en favor de nuevas modalidades de videojuego como son las de MMOs, tabletas y

smartphones. Los videojuegos MMOs seguirán teniendo un peso muy grande en el futuro, siendo la tipología de videojuego de mayor cuota de mercado tras los videojuegos para consola de sobremesa, con un CAGR 2012-2016 del 10,4%. Le siguen los juegos para smartphone y para tablets, que son los que presentan mayor crecimiento con unos destacados CAGR 2012-2016 del 18,8% y 47,6%, respectivamente. Entre ambos dispositivos se espera que alcancen un 27,8% de cuota de mercado mundial en el 2016.

### **5.3.- Los motores del mercado :**

El mercado de los juegos para consola seguirá impulsado durante los próximos años por los nuevos juegos comercializados para la generación actual de consolas: Wii U, Xbox One y PlayStation 4. Los últimos dispositivos portátiles (Nintendo 3DS y PlayStation Vita) seguirán respaldando el mercado. No esperamos que el relevo generacional de estas consolas se produzca antes de 2015.

El mercado online se ha beneficiado por el un aumento en los hogares de la penetración de la banda ancha y la creciente distribución de contenidos digitales. Junto a esta circunstancia, el incremento de la popularidad de los juegos masivos multijugador online (MMOs) también están contribuyendo al crecimiento, gracias a sus cuotas de suscripción y microtransacciones.

Otros elementos importantes de este mercado online son los “juegos casuales” y los “juegos en redes sociales” (Facebook será el exponente más claro en este sentido), pues ayudan a incrementar la base de jugadores y a estimular el gasto. Algunos fabricantes están limitando su interés por los juegos dirigidos a consolas para centrarse en los online.

Por otra parte, el crecimiento de los smartphones y las tabletas, que mejoran sus capacidades gráficas, subirá el listón de la calidad de los juegos inalámbricos y aumentará la demanda de los mismos. A la vez, que el desarrollo de las redes 3G y 4G, con su mayor velocidad, ha facilitado un entorno en el que es posible jugar con juegos inalámbricos con una calidad próxima a la de las consolas.

### **5.4.- Mercado global del videojuego por segmentación de pantalla**

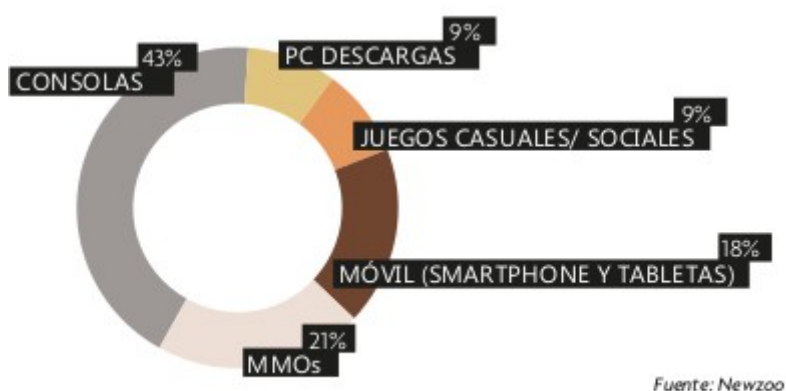


fig. cuota de mercado por segmentos

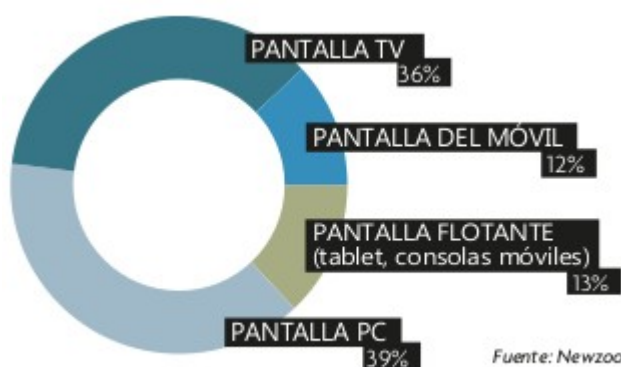


fig. cuota de mercado por tipo de pantalla



## **6.- EL MERCADO DEL VIDEOJUEGO EN ESPAÑA**

La industria del videojuego en España se está consolidando como una de las más dinámicas en el ámbito de los contenidos digitales para el ocio y entretenimiento. La aparición de nuevos dispositivos de juego y la proliferación de modelos de negocio innovadores ha posibilitado el crecimiento en el número de empresas dedicadas al desarrollo, edición y comercialización de videojuegos.

A este buen comportamiento por el lado de los ingresos, se suma la previsión de una consolidación en el sector español de videojuegos con cada vez un mayor número de compañías entre los creadores de títulos de gran aceptación en el mercado.

### **6.1.- Facturación del sector**

La industria española del videojuego facturó 313,7 millones de euros en 2013, cifra que sitúa al sector entre las principales industrias de contenidos digitales. La contribución directa de la industria del videojuego a la economía nacional se puede medir en términos del valor añadido bruto (VAB), que se calcula como la diferencia entre la producción y los consumos intermedios. El VAB asciende en el sector a los 200,8 millones de euros, lo que representa un 0,02% del PIB nacional.

La facturación de la industria del videojuego procede fundamentalmente de la distribución online de contenidos en sus diferentes modelos (78%). El 22% restante proviene de venta de videojuegos en soporte físico.

El desarrollo de videojuegos para su consumo a través de Internet se configura como el principal motor de la industria española del videojuego.

El modelo de pago por descarga es el que mayor retorno económico supone para las empresas del sector, seguido del modelo free to play. Por el contrario, los modelos de suscripción aún tienen poca madurez en el mercado y aportan un porcentaje muy reducido de la facturación del sector.

Si se considera la facturación total, se puede comprobar cómo el modelo de descarga de videojuegos es el que mayor aportación representa, por encima incluso de la distribución de videojuegos en soporte físico.

El análisis de la procedencia de la facturación nos muestra un sector con una fuerte componente exportadora, dado que el 56% del volumen de negocio se realiza fuera de nuestras fronteras. El principal mercado internacional para la industria española es el europeo, que representa el 24,3% de las ventas, seguido de Norteamérica, con un 19,3%. A mayor distancia se encuentra Latinoamérica, con un 8,1% y Asia-Pacífico y Oriente Medio, con un 3,2% y un 0,9%, respectivamente.

### **6.2.- Evolución prevista de la facturación**

Se estima que la facturación del sector crecerá hasta el año 2017 a una tasa anual compuesta (CAGR 2013-2017) del 23,7%. Esto supone que el sector alcanzará en dicho ejercicio un volumen de negocio superior a los 723 millones de euros. Este importante incremento se sitúa en un contexto de crecimiento sostenido del mercado internacional y en un entorno macroeconómico de recuperación tras la crisis padecida en los últimos años.

Fig. Estimación del crecimiento de la facturación (M€).

