

# Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego

## *Emergent business models in the video game industry*

**Milena Trenta**

*Doctoranda en fase de Tesis Doctoral (Universidad de La Laguna)*

**Fecha de recepción:** 8 de septiembre de 2013

**Fecha de revisión:** 23 de octubre de 2013

**Para citar este artículo:** Trenta, M. (2014): Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego, *Icono 14*, volumen (12), pp. 347-373. doi: 10.7195/ri14.v12i1.565

## **Resumen**

*La industria del videojuego está experimentando con nuevos modelos de negocio con el objetivo de hacer frente a los efectos sobre su cadena de valor de diferentes fenómenos, cuales la difusión de los juegos casuales, la expansión de los juegos on line y la consolidación de nuevas plataformas de juego, como las redes sociales, los teléfonos inteligentes y las tabletas.*

*Este trabajo aporta una descripción de los modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego y de sus consecuencias sobre las audiencias, el mercado y los agentes de la cadena de valor de este sector.*

### **Palabras clave**

*Videojuegos - Modelo de negocio - Distribución digital*

## **Abstract**

*The videogame industry is experimenting with new business models with the aim of countering the effects upon its value chain of different phenomena, such as the diffusion of casual games, the expansion of on line games and the consolidation of new game platforms, such as social networks, smartphones and tablets.*

*This paper presents a description of the upcoming business models in the videogame industry and their consequences on the audiences, the market and the agents of the value chain in this sector.*

### **Key Words**

*Videogames - Business model - Digital distribution*

## **1. Introducción**

La industria del videojuego se encuentra frente a nuevos retos. Diversos fenómenos económicos y sociales que han surgido durante los primeros años del nuevo siglo, aunque ajenos a la industria del videojuego, han terminado afectando a la cadena de valor sobre la que este sector ha basado sus negocios durante los últimos veinte años.

El principal de estos fenómenos es la propagación de un nuevo tipo de comunidades virtuales, las redes sociales. Se trata de unos sitios web a los que cualquiera puede acceder gratuitamente, crear su propia página y establecer comunicación con cualquier persona que pertenezca a esas redes. MySpace primero y luego Flickr, Facebook, Tuenti, LinkedIn, etc. han revolucionado la manera de los internautas de comunicarse y de intercambiar información.

Empresas procedentes de todos los sectores económicos no han tardado mucho en darse cuenta de que estos sitios web, en los que se establecen enormes comunidades de personas, constituyen un yacimiento sin explotar de clientes potenciales.

Para algunas empresas de la industria del videojuego, este inédito escenario se ha convertido en una inesperada oportunidad para desvincularse de las grandes compañías que dominan el sector y empezar a hacer negocios por su cuenta (Swain, 2009; Kushner, 2011). Los ejemplos más famosos son los de Zynga y Playfish, dos estudios de desarrollo independientes que se han hecho millonarios gracias a títulos como *Farmville*, *Mafia Wars* o *Pet Society*, videojuegos sencillos que se han distribuido de forma gratuita en Facebook.

Rápidamente, las redes sociales han pasado de ser un divertido experimento social a representar un desafío para una industria del videojuego oprimida por su propio modelo de negocio.

Hasta los años 80, entrar en el mercado de los videojuegos era una empresa al alcance de cualquiera que contara con buenas ideas y un pequeño capital, pero en los años 90 la industria vivió una gran transformación. Demaria y Wilson describen las causas de este cambio y cuáles fueron sus repercusiones:

*"[...] el CD, y de forma aún más significativa, la tecnología 3D cambió el panorama del diseño y el desarrollo de videojuegos. [...] Debido a estos cambios, los juegos crecieron en tamaño y calidad técnica, e incluso fueron posibles nuevos tipos de juegos; pero todo este crecimiento tuvo un precio: los costes se dispararon y los ciclos de desarrollo pasaron de meses a años. Ya no era posible que una sola persona desarrollara*

*un juego. Para tener éxito, los juegos exigían equipos de especialistas y gigantescas maquinarias de marketing. A finales de los años noventa, con el lanzamiento de miles de juegos, la vida de uno de ellos en las estanterías de las tiendas podía medirse en semanas si no salía fuerte.”*  
(Demaria y Wilson, 2002: 243)

Las dimensiones económicas que ha alcanzado la producción de videojuegos durante los últimos veinte años exigen, por lo tanto, que las compañías saquen el máximo provecho de los productos que lanzan al mercado (Donovan, 2010).

Esta situación ha tenido una consecuencia directa en la creatividad. El miedo a perder dinero ha producido grandes dudas a la hora de financiar proyectos innovadores, así que la compra de licencias de personajes célebres y las secuelas de videojuegos superventas se han convertido en un seguro de éxito para las empresas, a expensas de la innovación creativa (Kerr y Flynn, 2003; Kerr, 2006).

A principio del nuevo siglo, el crecimiento del número de usuarios de Internet y la difusión de redes de banda ancha entre amplios sectores de la población, ya habían creado un desajuste dentro de los equilibrios establecidos en la industria del videojuego.

Los tres fabricantes de consolas, Sony, Microsoft y Nintendo, comprendieron a tiempo que sus dispositivos tenían que converger con Internet (Finn, 2002) y que la distribución digital se convertiría en un canal de ventas muy rentable. Para cumplir con estos objetivos, crearon consolas que pueden conectarse a redes de banda ancha y a través de los portales de cada compañía es posible adquirir videojuegos, probar demos, jugar *on line*, etc.

Mientras tanto, al margen de la industria del videojuego, en 2007, la compañía Apple lanzaba al mercado un nuevo teléfono móvil, el iPhone, un dispositivo con grandes prestaciones, totalmente orientado al multimedia y con capacidad para navegar en Internet. Con el iPhone nacía el concepto de *smartphone* o teléfono inteligente, un dispositivo que permite navegar en Internet, escuchar música, grabar vídeos, participar en las redes sociales, sacar fotos, etc. Aunque la mayor revolu-

ción aportada por el iPhone fueron las aplicaciones o *app*, unos software con todo tipo de utilidad, como previsiones del tiempo, diccionarios de idiomas, buscadores de datos financieros y sobre todo juegos.

Unos años después de la comercialización de los teléfonos inteligentes, en 2010, llegaron las *tablet* o tabletas, unos aparatos a medio camino entre un teléfono móvil y un ordenador, con capacidad para reproducir películas, música, navegar en internet, leer libros electrónicos y, cómo no, jugar.

Estos dispositivos se han convertido rápidamente en una nueva plataforma para los videojuegos y han impulsado la difusión de un tipo específico de juego: los *casual games* o juegos casuales.

Este tipo de juegos surgió a principios del nuevo siglo, se trata de pasatiempos con reglas sencillas y fáciles de aprender, que no exigen una gran dedicación de tiempo, ni experiencia previa, ni especiales habilidades. Por sus características, por lo tanto, los juegos casuales están abiertamente dirigidos a jugadores no habituales.

Durante sus primeros años de comercialización, los juegos casuales se desarrollaron al margen de las grandes corporaciones del sector. La gran mayoría de estos juegos eran puzzles y crucigramas, se descargaban desde páginas web dedicadas a este tipo de producto y se jugaban en el ordenador. Normalmente, los distribuidores permitían que el usuario jugase gratuitamente durante 60 minutos, después debía decidir si pagar o no por el juego (IGDA, 2009).

Las características propias de los juegos casuales permitieron la experimentación de nuevos modelos de negocio que recababan beneficios mediante la inserción de anuncios publicitarios durante el juego o a través de suscripciones o micropagos.

A partir de 2007, los modelos basados en anuncios y micropagos resultaron ser muy efectivos y empezaron a generar enormes beneficios, al punto que incluso los fabricantes de consolas lanzaron sus propios servicios *on line* para la descarga de juegos casuales (IGDA, 2009).

A finales de la primera década de este nuevo siglo, por lo tanto, las grandes compañías de la industria tenían asumido que la venta de copias físicas ya no era suficiente para seguir dominando en el mercado de los videojuegos (Legerén Lago, 2010).

En este momento, las principales firmas de la industria del videojuego están haciendo un esfuerzo para diversificar sus negocios, explorar nuevos canales de distribución y venta y atender a las nuevas audiencias con productos novedosos.

Al mismo tiempo, debido a los reducidos costes de producción de juegos para plataformas como las redes sociales o los teléfonos inteligentes y al multiplicarse de los canales de distribución, las empresas con menos poder en la cadena de valor disponen de una inesperada oportunidad de posicionarse en un mercado que durante más de veinte años había sido de muy difícil acceso.

## 2. Material y métodos

La transformación en curso en la industria del videojuego afecta en igual medida al soporte y al contenido de este producto cultural. Se van consolidando nuevas plataformas de juego, tanto físicas, como virtuales y también se difunden formatos de juegos, como los juegos casuales y los juegos sociales, que no responden a las lógicas de producción y marketing de los videojuegos para consolas y que han atraído a nuevas audiencias.

En esta dinámica de retroalimentación entre videojuegos, plataformas de juego y usuarios, surgen nuevas maneras de vender y, también, nuevas maneras de consumir los contenidos.

A partir de tales acontecimientos económicos y sociales, el objetivo de este trabajo es describir los nuevos modelos de negocio que se están consolidando en la industria del videojuego.

La necesidad de la industria de diversificar sus productos y buscar nuevas maneras de comercializarlos, se ha explicado dentro del marco teórico definido por el

concepto de modelo de negocio y la teoría sobre la cadena de valor de la industria del videojuego.

Para la descripción de los nuevos modelos de negocio y de su impacto económico y social, debido a la envergadura del objeto de estudio, se ha recurrido a fuentes de datos secundarias. Concretamente, se ha hecho uso de investigaciones de empresas de auditoría y de medición de audiencias, estudios de instituciones nacionales e internacionales e informes de asociaciones del sector.

### **3. Origen y funcionamiento de los modelos de negocio emergentes**

El concepto de modelo de negocio empezó a utilizarse a principio de la década de los 90, para describir la manera en la que las nacientes empresas de base tecnológica se valían de las nuevas tecnologías de la información para crear actividades comerciales y servicios innovadores, gracias al abaratamiento de muchos costes de gestión. Según la definición de Ostwalder, Pigneur y Tucci:

*“A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences” (Ostwalder, Pigneur y Tucci, 2005).*

El modelo de negocio es, por lo tanto, una estructura conceptual que expresa la lógica empresarial de una compañía, explica cómo funciona el negocio y cómo la empresa crea, entrega y captura valor (Pateli y Giaglis, 2003; Ostwalder, Pigneur y Tucci, 2005: 5).

Cuando algún agente de una industria introduce con éxito un nuevo modelo de negocio, cambia la economía de esa industria y crea una gran ventaja competitiva en beneficio de la empresa que lo adopta (Magretta, 2002).

La industria del videojuego, desde sus orígenes, ha generado un cambio constante de modelos de negocio. Los primeros videojuegos se comercializaron en formato de máquinas recreativas y al cabo de unos años se lanzaron al mercado las primeras consolas de sobremesa que funcionaban con cartuchos.

A partir de ese momento la venta de copias físicas se convirtió en la manera más efectiva de generar beneficios. Según este modelo, la empresa produce un videojuego, lo fabrica en cartucho, CD-Rom o DVD y lo empaqueta; después otra empresa se encarga de distribuirlo y finalmente se pone a la venta en las tiendas especializadas o en las grandes superficies (De Aguilera, 2004).

Se trata de un modelo de negocio que implica mucho riesgo, debido a que requiere la inversión de grandes capitales, primero, en el desarrollo y producción de los juegos y luego en la promoción y el marketing (Johns, 2006).

Cada nuevo título tiene que luchar para permanecer en las estanterías de los vendedores al detalle la mayor cantidad de tiempo posible. El espacio en las tiendas se convierte en un bien escaso y el tiempo de obsolescencia de los títulos es frenético (Williams, 2002). Una vez realizada la venta, además, los juegos grabados en CD-Rom y DVD son susceptibles de ser copiados y falsificados (OECD, 2005).

A finales de los años 90, con la difusión de Internet, surgieron las primeras formas de distribución digital, como el *shareware* o las suscripciones. Este tipo de distribución implica la ventaja de disminuir drásticamente los costes de las empresas, anulando los gastos de almacenamiento del stock y eliminando a la figura del distribuidor y del vendedor al detalle.

Las posibles formas de comercialización de los videojuegos se han multiplicado y, actualmente, nuevos modelos de negocio se están afirmando dentro de la industria. Aquí se propone una clasificación de los más avanzados en su proceso de consolidación:

1. Servicios de venta en línea
2. *Free to Play*
3. Micropagos



4. Publicidad: *in-game advertising*, *around-game advertising*, *advergame*
5. Suscripción con pagos mensuales
6. *Pay per Play*
7. Prueba antes de comprar: *Try Before You Buy*
8. Videojuegos *on line* con bote progresivo

Algunos de estos modelos de negocio se utilizan desde hace años, aunque sólo ahora estén alcanzando una amplia aplicación. Por lo tanto, este listado no pretende ser definitivo, sino incluir aquellos modelos que representan una alternativa real al modelo de adquisición de copia y que tienen más posibilidades de incrementar su rentabilidad y aceptación del público en los próximos años.

En la industria del videojuego, cada modelo de negocio se utiliza en la comercialización de diferentes clases de juego. En la Tabla 1 se especifican el tipo y el formato de videojuegos que mejor se adapta a los distintos modelos, incluyendo también el modelo de adquisición de copia.

**Tabla 1: Aplicación de los modelos de negocio por tipo y formato de videojuego**

Modelo de negocio	Formato del videojuego	Tipo de videojuego
Adquisición de copia	Físico (DVD, Cd, cartuchos, Blu-ray)	<i>Mainstream*</i>
Servicios de venta en línea	Descarga digital	<i>Mainstream</i> , casuales, MMORPG**, arcade
<i>Free to Play</i>	Almacenamiento en servidores en línea	Casuales, sociales, MMORPG
Micropagos	Descarga digital	<i>Mainstream</i> , casuales, sociales, MMORPG
Publicidad	Descarga digital / Físico (DVD, Cd, cartuchos, Blu-ray)	<i>Mainstream</i> , casuales, sociales
Suscripción con pagos mensuales	Almacenamiento en servidores en línea	MMORPG
<i>Pay per Play</i>	Almacenamiento en servidores en línea	<i>Mainstream</i> , casuales, MMORPG, arcade

Modelo de negocio	Formato del videojuego	Tipo de videojuego
Prueba antes de comprar	Descarga digital	<i>Mainstream</i> , casuales
Videojuegos <i>on line</i> con bote progresivo	Almacenamiento en servidores en línea	Azar, casuales, habilidades
*Mainstream: videojuegos producidos por las grandes compañías del sector y concebidos para alcanzar el mayor éxito de público y la mayor rentabilidad. ** MMORPG: juegos de rol multijugador		

**Tabla 1.** Fuente: *Elaboración propia.*

Cada modelo de negocio, además, puede generar ingresos por la venta de productos y servicios o a través de diferentes tipos de transacciones. En la Tabla 2, vemos un resumen de los diversos métodos mediante los cuales cada modelo de negocio produce ganancias.

**Tabla 2. Productos y servicios que generan ingresos según el modelo de negocio**

Modelo de negocio	Monetización
Adquisición de copia	Venta de soportes físicos
Servicios de venta en línea	Venta de archivos digitales
<i>Free to Play</i>	Micropagos Publicidad
Micropagos	Venta de archivos digitales
Publicidad	- Pago por clic: la plataforma cobra cuando el usuario hace clic en un anuncio - Pago por acción: la plataforma le cobra al anunciante sólo cuando el usuario realiza una compra - Pago por visualización: el anunciante paga sólo cuando el usuario ve el anuncio - Patrocinio: la marca está integrada en el entorno del juego, por lo tanto el anunciante aporta una cantidad de dinero establecida
Suscripción con pagos mensuales	Venta de suscripciones mensuales
<i>Pay per Play</i>	Venta de tarjetas prepago, de tiempo de juegos o de "vidas"
Prueba antes de comprar	Venta de archivos digitales
Videojuegos <i>on line</i> con bote progresivo	Cobro de comisiones por gestión de apuestas

**Tabla 2.** Fuente: *Elaboración propia.*

Un juego casual, por lo tanto, puede ser rentable a través de la publicidad, si se comercializa mediante el *around-game advertising*, pero también puede ser distribuido en la plataforma de un fabricante de consola y, en ese caso, la monetización del juego se produciría a través de la venta y descarga de un archivo digital.

Seguidamente, describimos cada modelo de negocio, explicando sus orígenes y su funcionamiento.

### 3.1. Servicios de venta en línea

Los tres fabricantes de consolas, Microsoft, Nintendo y Sony han incorporado a sus más recientes dispositivos unos avanzados sistemas de conexión a Internet. En los últimos años, además, han aprovechado la conectividad de las consolas para la creación de plataformas de venta de juegos en línea.

Microsoft lanzó su servicio Xbox Live Arcade en 2004 para la primera Xbox, ofreciendo una selección de antiguos juegos arcade y de juegos casuales. Después, en 2007, Sony creó PlayStation Network (PSN) para PlayStation 3 y, finalmente, en 2008, Nintendo abrió WiiWare, la plataforma *on line* para la consola Wii.

El desembarco en el mundo *on line* significó, para estas empresas, una nueva fuente de ingresos procedentes de la venta directa al consumidor de los productos y, al mismo tiempo, supuso la reducción de los costes de distribución.

Las plataformas *on line* no sólo sirven para la venta de productos, sino que también son un canal privilegiado para dar a conocer nuevos juegos, probar las demos gratuitas y ofertar complementos y accesorios que se pueden incluir en los juegos de los que el usuario ya posee una copia física, favoreciendo que los títulos menos recientes se mantengan vivos durante más tiempo.

Además, a través de estos canales las compañías establecen un contacto directo con sus clientes, hecho que les permite posicionar y comercializar sus títulos de forma más efectiva.

Sin duda, estas plataformas serán, en los próximos años, el escenario de la lucha que enfrenta a los fabricantes para convertir sus consolas en un centro de entretenimiento para toda la familia, desde las que se puede descargar música, películas, programas de televisión, juegos, etc.

Además de los grandes fabricantes de consolas, los servicios de venta en línea han atraído también a desarrolladores y editoras. El estudio de desarrollo Valve Corporation lanzó en 2002 el sitio web Steam para la descarga de videojuegos, una página que presume de 30 millones de usuarios y que oferta la descarga de 1800 juegos para ordenador, tanto de desarrolladores independientes como de grandes compañías como Microsoft o Activision.

La editora Electronic Arts, por otro lado, también entendió la importancia de tener presencia *on line* y creó el sitio web Origin que ofrece descarga de juegos para PC y otros servicios, como la posibilidad de probar demos por *streaming* en tiempo real, juegos gratis y el almacenamiento en la nube, es decir, en servidores remotos, de los progresos que haga el usuario en sus juegos.

Pero no todo son ventajas, el principal límite de aplicación de este modelo de negocio consiste en los costes de mantenimiento y alojamiento de una página web que disponga del ancho de banda suficiente para que todos los usuarios puedan efectuar descargas o incluso jugar *on line* sin demoras (Chambers et al., 2010).

Otro aspecto de vital importancia es la seguridad, tanto de las operaciones de pago, como de los derechos de autor de los títulos que se comercializan. También los datos personales de los usuarios deben ser custodiados bajo estrictos sistemas de seguridad, ya que pueden ser objeto de robo, como quedó demostrado por la intrusión en los servidores de PlayStation Network en 2011 (Fernández y Romero, 2011).

### **3.2. Free to Play**

El modelo de negocio *Free to Play* consiste en ofrecer juegos de libre acceso a los usuarios, esto significa que el jugador puede descargar gratuitamente el software

necesario para la instalación del juego y puede disfrutar de ello durante el tiempo que quiera sin tener que pagar nada.

Los juegos comercializados a través del *Free to Play* se alojan en diferentes plataformas. En primer lugar los encontramos en las redes sociales, como Facebook o Tuenti. También existen aplicaciones *Free to Play* para teléfonos inteligentes y tabletas. Después están los sitios web de juegos casuales y, finalmente, las plataformas que ofrecen juegos de rol multijugador (MMORPG) de acceso gratuito.

Los juegos comercializados mediante el *Free to Play* recaban beneficios combi-nándolo con otros dos modelos de negocio: a través de micropagos o mediante la inserción de anuncios publicitarios (OECD, 2005).

A pesar de las dudas de algunos analistas, este modelo ha demostrado ser muy rentable, especialmente en las redes sociales y en los teléfonos inteligentes y tabletas (Deloitte, 2012).

El modelo *Free to Play* casa perfectamente con la distribución de videojuegos mediante las redes sociales ya que los juegos se benefician de la capacidad de difusión viral típica de estas plataformas, sin necesidad de realizar ningún tipo de promoción publicitaria. El *Free to Play* también es efectivo en la comercialización de *app* para teléfonos inteligentes y tabletas, como demuestra el caso de la empresa finlandesa Rovio, la compañía desarrolladora de *Angry Birds*, el juego casual que ha registrado millones de descargas en todo el mundo y que se ha convertido en una próspera franquicia.

### 3.3. Micropagos

Los micropagos consisten en pagos de pequeños importes realizados por el usuario para la compra de contenidos adicionales para un juego determinado. Estos contenidos pueden ser vestimentas, armas, objetos de poder o incluso multiplicadores de puntuación para progresar en el juego.

Los juegos que se comercializan mediante el modelo de negocio basado en mi-

cropagos son, normalmente, de acceso gratuito. Actualmente este modelo está muy difundido en los juegos sociales y en los juegos de rol multijugador en línea (MMOR-PGRPG), pero también está disponible en las plataformas *on line* de las consolas de sobremesa.

El modelo basado en micropagos, también conocido como *item sales* surgió en Corea del Sur. En este país, a finales de los años noventa, se hizo enormemente popular el juego *Lineage*. Este título se había comercializado mediante un sistema de suscripciones, los usuarios pagaban una cuota de cerca de 29 dólares al mes para poder jugar (Donovan, 2010; Huhh, 2008).

En la estela de este gran éxito surgieron muchos juegos *on line* que intentaron emular el modelo propuesto por *Lineage*, pero el mercado se saturó rápidamente y la mayoría de los juegos no conseguía alcanzar la cuota de suscriptores suficiente para ser rentables. Con una demanda de juegos *on line* tan grande y un mercado tan competitivo, el problema a solucionar era cómo atraer a los usuarios y hacer que fueran fieles a los juegos. Los micropagos solucionaron este problema; se ofrecería acceso a los juegos de forma gratuita y sólo se cobrarían los complementos elegidos por el usuario (Donovan, 2010).

El modelo basado en los micropagos pronto llamó la atención de las compañías estadounidenses; Electronic Arts fue la primera editora en elegir este modelo de negocio. En 2006, en colaboración con la empresa surcoreana Neowiz, lanzó *FIFA On line*, la adaptación del popular *FIFA Soccer*, que se convirtió en el número uno de los juegos de deporte *on line* en Corea del Sur con 5 millones de usuarios registrados en tan sólo 7 meses. Visto el éxito de *FIFA On line*, Electronic Arts lanzó en el año 2008 *Battlefield: Heroes*, un juego de disparos en tercera persona, que actualmente sigue ganando adeptos (IGDA, 2009).

La razón por la que los jugadores se han acostumbrado con gran rapidez a este modelo de negocio reside en que se trata de un sistema que deja al usuario libre de decidir cómo quiere consumir el contenido elegido y hasta qué punto quiere comprometerse con el juego. El usuario puede personalizar su gasto, su experiencia de juego y, además, se le permite establecer contacto con sus amigos y con otros usuarios.

### 3.4. Publicidad: *in-game advertising*, *around-game advertising*, *advergame*

La presencia de la publicidad en los videojuegos no es un fenómeno reciente, es más, desde los inicios de la industria de los juegos electrónicos, surgió una sólida colaboración entre estos dos mundos. En un principio, se trataba de simples patrocinios, pero con el pasar del tiempo la relación entre publicidad y videojuegos se ha hecho cada vez más estrecha, hasta dar lugar al nacimiento de unas estrategias de marketing ampliamente utilizadas, que se conocen como *advergaming* (Méndiz Noguero, 2010; Selva Ruíz, 2011).

La forma más sencilla de insertar el anuncio de un producto en un videojuego es a través del *in-game advertising*. Esta técnica tiene como objetivo posicionar un producto o una marca dentro de un videojuego, al igual que se hace en las películas, por ejemplo, con modelos de coches, relojes o refrescos.

Se diferencian dos tipos de *in-game advertising*. El primero es el estático, un ejemplo de este tipo de publicidad pueden ser las vallas que rodean los campos de fútbol o de baloncesto en los juegos de deportes o los productos que pueden encontrarse en el escenario de los juegos. El segundo tipo de *in-game advertising* es el interactivo y consiste en insertar en los videojuegos elementos o productos con los que el usuario puede interactuar, como por ejemplo restaurantes, gasolineras, máquinas expendedoras, etc. En muchas ocasiones, este tipo de inserciones publicitarias incluso ayuda a darle al juego un carácter más realista, sobre todo cuando la marca o el mensaje publicitario se incluyen en la misma experiencia de juego (IAB, 2007).

Otro tipo de inserción publicitaria en los videojuegos es el *around-game advertising*, se trata de la visualización de anuncios junto al juego. Los mensajes publicitarios pueden enseñarse antes del inicio del juego, entre un nivel y otro o al final, el anuncio también puede ocupar el área que rodea el juego. Normalmente este tipo de publicidad se utiliza en juegos *on line* o en juegos descargables para PC, pero siempre en un entorno web.

Finalmente está el *advergame*, es decir, un videojuego producido para una marca específica y desarrollado a su medida al cual, normalmente, los usuarios tienen acceso a través del sitio web de la compañía o descargándose una aplicación en el móvil. Un *advergame* siempre está financiado por un anunciante y creado para un producto o marca con un determinado objetivo publicitario.

La principal ventaja proporcionada por estas técnicas de transmisión del mensaje publicitario es el elevado tiempo de exposición de las audiencias a la marca y la posibilidad de perfilar el mensaje a medida del público objetivo.

Otras ventajas importantes con respecto a las formas publicitarias tradicionales, son la atención máxima del usuario y su predisposición positiva hacia la marca, debido a que el anuncio está integrado en un juego.

La potencial viralidad del mensaje, también, es un motivo por el que las compañías invierten en este tipo de mensajes publicitarios. La marca de helados Frigo, por ejemplo, utiliza los videojuegos para publicitar su línea de productos Magnum y, al llegar al final del juego, ofrece la posibilidad de compartir en facebook o twitter la puntuación obtenida, fomentando la expansión viral del *advergame*.

Tanto la publicidad como la industria del videojuego sacan beneficio de este tipo de anuncios. La industria del videojuego ha utilizado la publicidad como un medio para rentabilizar cierto tipo de productos, como los juegos casuales o los juegos sociales.

Mientras que la publicidad consigue alcanzar aquel público que ha abandonado los medios de comunicación tradicionales, para migrar hacia otras formas de entretenimiento e información, como internet y los videojuegos (Martín Ibañez, 2010).

### **3.5 Suscripción con pagos mensuales**

La comercialización de juegos *on line* a través de un sistema de suscripciones surgió en los años 70 con los primeros videojuegos *Multi User Dungeon*, más conocidos como MUD, antecesores de los actuales juegos de rol multijugador en línea (MMORPG).



Según este modelo de negocio, los usuarios pagan una cuota mensual que les otorga completo acceso al juego sin límites de tiempo. Para jugar es necesario un software que se instala en el ordenador del usuario, este software puede descargarse de forma gratuita o puede adquirirse en una tienda como cualquier otro tipo de videojuego (Hermida y Lozano, 2009).

El título con más éxito de público comercializado a través de las suscripciones es *World of Warcraft*, lanzado en 2004 y que a finales de 2012 contaba con más de 9,2 millones de jugadores suscritos (Activision Blizzard, 2013).

En los últimos años, el modelo de negocio basado en suscripciones mensuales se ha renovado debido a la aparición del *Free to Play*. Muchos juegos, que sacaban sus beneficios de las suscripciones mensuales, han decidido combinar el nuevo modelo de negocio gratuito con uno o varios modelos de pago. Las compañías han optado por dividir el juego en varios niveles, un primer nivel de acceso gratuito y uno o dos niveles más a los que se accede mediante suscripción. Sin embargo, los jugadores que no quieran suscribirse tienen la opción de adquirir complementos y accesorios mediante un sistema de micropagos.

El mismo *World of Warcraft* ha creado una versión gratuita llamada Started Edition que admite el acceso al juego sin pagar ninguna cuota hasta el nivel 20. En esta fase, las acciones que puede llevar a cabo el personaje creado por el usuario están sujetas a restricciones, pero se permite, aunque de forma limitada, la interacción con otros personajes y las comunicaciones reales entre jugadores.

El modelo de negocio basado en suscripciones y *Free to Play* aplicado a los videojuegos de rol en línea responde completamente a las exigencias del usuario, ya que permite que éste pueda transcurrir el tiempo que quiera en su mundo virtual.

En este tipo de juegos el objetivo es competir contra otros usuarios y alcanzar un nivel de poder cada vez más alto, sin embargo otro elemento fundamental de este género es la interacción entre los usuarios y su capacidad para crear comunidades. Por lo tanto, el jugador necesita una conexión sin límites de tiempo para disfrutar tanto de las dinámicas lúdicas, como de las dinámicas sociales (Hermida y Lozano, 2009).

La decisión de pasar de un modelo de pago a uno parcialmente gratuito ha supuesto una ampliación del mercado potencial de usuarios para los videojuegos de rol en línea, ya que el modelo *Free to Play* atrae a jugadores que no hubieran escogido ese producto, mientras fuera de pago. Además, de esta forma, los MMO siguen siendo competitivos frente a otro tipo de juegos online, como los casuales y los sociales.

### **3.6 Pay per Play**

El *Pay per Play* es muy similar al modelo de negocio de las primeras máquinas recreativas de videojuegos. En este caso, el jugador, en lugar de insertar la moneda en una ranura, compra una tarjeta de prepago que luego utiliza para adquirir tiempo de juego o un determinado número de vidas.

En Corea del Sur este modelo de negocio está muy difundido, allí las tarjetas de prepago se canjean normalmente en los Internet-café, que actúan como distribuidores de las editoras de videojuegos (Huhh, 2008; OECD, 2005).

Este modelo de negocio se adapta a jugadores moderados que quieren controlar su gasto, sin embargo no es adecuado en el caso de juegos largos y complejos, que se monetizan de forma más efectiva a través de un sistema de micropagos.

### **3.7 Prueba antes de comprar: Try before you buy**

El modelo *Try before you buy* permite que los jugadores prueben el juego gratuitamente durante un periodo de tiempo para decidir si adquirirlo (ONTSI, 2010).

El usuario se descarga gratuitamente un archivo ejecutable que instala en su ordenador, este software se conoce como *shareware* o *demoware*. Una vez instalado el juego, el usuario tendrá a su disposición un tiempo limitado para probarlo. Otra opción de este modelo de negocio es que el usuario pueda jugar una versión reducida del juego o que sólo pueda avanzar hasta un determinado nivel. Seguidamente, el software de gestión de derechos contenido en el archivo de descarga desactiva el juego y el usuario puede decidir si efectuar la compra.

Este modelo de negocio que surgió a finales de los años 80 (Demaria y Wilson, 2002) con los juegos para PC y se usó durante muchos años para la venta de juegos casuales, actualmente, se está utilizando para la distribución de juegos para teléfonos inteligentes y también en las plataformas *on line* para consolas.

### 3.8 Videojuegos *on line* con bote progresivo

Los portales de torneos virtuales de juegos de azar y de habilidades con premios en metálico tienen cada vez más presencia en Internet. En España, este tipo de páginas, están entre las diez primeras actividades de comercio electrónico con mayor volumen de negocio. Se sitúan en cuarto lugar, después del transporte aéreo, las agencias de viajes y el marketing directo (jDigital, 2012).

Los sitios web que proporcionan este tipo de servicio sacan beneficios de las apuestas de dinero que realizan los usuarios y de las cuotas de inscripción que éstos pagan para participar en los torneos. Tanto las apuestas como las cuotas de inscripción se van acumulando y generan un bote; al final del torneo o de la sesión de juego, el mejor jugador se adjudica el premio.

Actualmente, el juego *on line* está pasando por un proceso de regulación y legalización. De hecho, en muchos países existe un vacío legal del que se aprovechan los operadores de juego, así como algunos jugadores.

La ausencia de medidas deja desprotegidos a los usuarios y favorece que proliferen actividades ilegales tales como el blanqueo de capitales y la financiación de organizaciones criminales. Un ejemplo de esta falta de regulación es lo que pasa en algunos países asiáticos, como China y la India, donde el juego *on line* está prohibido, pero los residentes en estos países no tienen impedimentos a la hora de acceder a sitios web situados en Filipinas, donde el juego es legal (PWC, 2011).

A falta de una regulación, los operadores, por lo tanto, pueden tener personalidad jurídica establecida en cualquier país y ofrecer servicios en cualquier otro, incluso servicios ilegales según la legislación de algunos países.

Los jugadores que ganan grandes cantidades de dinero, por otro lado, las ganan en tierra de nadie, así que no están obligados a pagar impuestos sobre esas ganancias.

En España el juego *on line* está regulado por la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego (BOE, 2011).

Esta norma legislativa establece que cualquier operador que quiera realizar en España la distribución y la explotación de juegos de azar, de habilidades y de apuestas tiene que tener un título habilitante, es decir una licencia, como la de los casinos y bingos presenciales.

Asimismo, los operadores que tengan licencia para operar en alguno de los países de la Unión Europea, también tienen que solicitar una licencia en España para poder operar en su territorio. Además tienen que implantar un sitio web con nombre de dominio .es y redireccionar hacia este sitio web todas las conexiones que se realicen desde ubicaciones situadas en territorio español o que hagan uso de cuentas de usuario españolas.

Según datos de la Dirección General de Ordenación del Juego, en España, los sitios web de juegos *on line* con bote progresivo tienen unas dimensiones económicas considerables. Entre junio y diciembre de 2012 este sector ha generado unos ingresos de 117 millones de euros, manteniéndose estable con respecto al mismo periodo del año 2011, en el que los ingresos netos se situaron en los 116 millones de euros (Dirección General de Ordenación del Juego, 2013).

## **4. Los ingresos generados por los nuevos modelos de negocio y los hábitos de las audiencias**

La transformación que atañe a la industria del videojuego se dirige hacia la incorporación en el mercado de nuevos agentes y nuevas audiencias y la adopción de múltiples plataformas de juego.

Los datos sobre los ingresos generados por los nuevos modelos de negocio reflejan plenamente este momento de cambio. En 2011 los ingresos por venta de videojuegos en soporte físico, en España, descendieron un 13,2% respecto al año anterior, alcanzando los 499 millones de euros (PWC, 2013). Por el contrario, en la Tabla 3, se muestra el incremento del volumen de negocio generado en España entre 2006 y 2010 por los videojuegos *on line* y los videojuegos para dispositivos móviles. En ambos sectores, en tan sólo cinco años, los ingresos se han duplicado (AMETIC, 2011).

**Tabla 3. Ingresos por nuevo modelo de negocio.  
España 2006-2010 (en M€)**

Año	Videojuegos <i>on line</i> *	Videojuegos para dispositivos móviles
2010	177	185
2009	161	167
2008	140	149
2007	110	116
2006	84	86

\*La categoría "Videojuegos *on line*" incluye los ingresos por publicidad en videojuegos gratuitos, videojuegos adquiridos en las tiendas *on line* de los principales distribuidores (Nintendo, Microsoft y Sony), suscripciones a juegos de rol multijugador en línea (MMORPG) y micropagos

**Tabla 3.** Fuente: PWC en AMETIC, Informe de la industria de contenidos digitales 2011.

En la actualidad, además, los agentes que hasta este momento han liderado la industria del videojuego, están frente a una audiencia mucho mayor.

Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), en España, el 31,6% de la población en la franja de edad entre 16 y 74 años es usuaria de videojuegos (Tabla 4).

**Tabla 4. Consumo de videojuegos en España, 2010 - 2011**

	% sobre total de población entre 16 y 74 años	
	2010	2011
Consumo general	30,7%	31,6%
A través de dispositivo no conectado a Internet	26,3%	26,7%
A través de Internet	16,7%	18,3%

*Tabla 4. Fuente: ONTSI (2011)*

Asimismo, el 18,3% de la población consume videojuegos a través de conexiones a Internet, un dato que supone un incremento del 1,6% con respecto al informe de 2010. Los jugadores *on line* más asiduos son los jóvenes de 16 a 24 años (51,1%) y los de 25 a 34 años (26,4%) (ONTSI, 2011).

Como muestra la Tabla 5, las redes sociales son la plataforma de juego favorita por la mayoría de los usuarios de juegos *on line* (9,3%), seguidas por los juegos en línea para pc (8,8%).

**Tabla 5. Consumo de videojuegos *on line* en España en 2011**

	% sobre el total de la población entre 16 y 74 años	% sobre el total de usuarios de Internet
Juegos para dispositivos móviles en el aplicativo (juegos casuales)	2,5%	3,3%
Juegos para dispositivos móviles descargables	4,6%	6,1%
Juegos para consola en soporte físico	5,1%	6,8%
Juegos para consola descargables	4,0%	5,4%
Juegos <i>on line</i> acceso desde pc	8,8%	11,7%
Juegos <i>on line</i> acceso desde consola	4,2%	5,6%
Juegos <i>on line</i> en redes sociales	9,3%	12,5%
Juegos para ordenador descargables	8,6%	11,6%
Juegos para ordenador en soporte físico	8,7%	11,7%

*Tabla 5. Fuente: ONTSI (2011)*

Además del número de usuarios aficionados a los juegos *on line*, en España también aumenta el número de dispositivos utilizados para jugar. El estudio “Encuesta Nacional de Jugadores de España” de la empresa Newzoo (2011) afirma que la media del número de plataformas usadas por cada jugador de videojuegos es de 4,2. Sólo el 12% de los jugadores españoles utiliza una única plataforma de juego y el 20% de los jugadores utiliza las siete plataformas examinadas en la investigación: consolas, dispositivos móviles, juegos de ordenador, redes sociales, sitios web de juegos casuales, descarga de juegos para ordenador y juegos de rol multijugador en línea.

Aunque los dispositivos sin conexión a Internet sigan cautivando a la mayor parte de usuarios de videojuegos, la demanda de las audiencias ha cambiado y la expansión de los dispositivos móviles progresa y, junto a ellos, también se desarrollan nuevos productos, nuevos canales de venta y nuevas formas de pago.

## 5. Conclusiones e implicaciones para la industria

Los modelos de negocios que se están afirmando en la industria del videojuego sólo son la consecuencia de mayores fenómenos económicos y sociales, cuales la difusión de las redes sociales, la comercialización de nuevos dispositivos de juego móviles y la consecuente propagación de los juegos casuales y, finalmente, el agotamiento del modelo de negocio de venta de copias.

Los factores que están modificando la cadena de valor de la industria del videojuego van a producir cambios permanentes en este sector. En primer lugar, las audiencias seguirán pidiendo contenidos que se adapten a su dinámico estilo de vida, en especial, juegos que puedan disfrutarse en todas partes y que se puedan compartir.

Las consolas, por otra parte, si no quieren quedarse arrinconadas, tendrán que ganar su batalla por hacerse con las salas de estar de los hogares y tendrán que ofrecer todo lo que una tableta o un teléfono inteligente no pueden ofrecer, por lo tanto, calidad, velocidad, personalización, además de buenas herramientas de comunicación para el juego *on line*.

Finalmente, de los datos que hemos tratado, emerge que los videojuegos son percibidos por los usuarios como valiosos agentes de socialización. El carácter integrador de los videojuegos es un gran incentivo en la decisión de compra. Jugar significa, no sólo entretenerse, sino también participar y compartir una experiencia.

Aunque pueda parecer que tantos cambios vayan a poner en peligro el liderazgo de las grandes compañías del sector, en realidad, esta situación supone una gran oportunidad para conocer mejor a sus audiencias. Todos los modelos de negocio que, actualmente, están siendo rentables en la industria del videojuego aportan el valor añadido de la retroalimentación entre el público y la industria. Las ventajas comerciales que esto implica son numerosas, afectan la diversificación de los productos y su posicionamiento, así como la innovación en el diseño y en la oferta de los juegos.

Las comunidades de personas que se establecen en las redes sociales, en los MMORPG o en los servicios de venta *on line* de las consolas, por lo tanto, representan un valioso recurso para las empresas del sector. El que logre captarlas tendrá una audiencia fiel, siempre que sepa responder a sus demandas.

## Referencias

- Activision Blizzard (2013). Activision Blizzard Announces Fourth Quarter and CY 2012 Financial Results. Recuperado de [http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/2599785350x0x634081/fbb6a75d-f965-442b-8d6a-bde335918118/Q4\\_2012\\_atvi\\_press\\_release.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/2599785350x0x634081/fbb6a75d-f965-442b-8d6a-bde335918118/Q4_2012_atvi_press_release.pdf)
- AMETIC (2011). *Informe de la industria de contenidos digitales 2011*. Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los contenidos digitales. Recuperado de [http://www.ametic.es/CLI\\_AETIC/ftpportalweb/documentos/media-Ou80-File-Informe\\_ContentidosDigitales2011.pdf](http://www.ametic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/media-Ou80-File-Informe_ContentidosDigitales2011.pdf)
- Chambers, C., Feng, W., Sahu, S., Saha, S. y Brandt, D. (2010). Characterizing *On line* Games. *IEEE/ACM Transactions on networking*, vol. 18, n° 3
- De Aguilera, M. (2004). La institucionalización de una industria cultural. Estructura y desafíos de la industria de los videojuegos. *Revista TELOS*, N° 59 Segunda Época, Abril-Junio 2004. Recuperado de <http://>



sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=59.htm

- Demaria, R. y Wilson, J. (2002). *HIGH SCORE! La historia ilustrada de los videojuegos*. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España
- Deloitte (2012). *Predicciones de Deloitte para el sector de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones 2012*. Deloitte, S.L.
- Dirección General de Ordenación del Juego (2013). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de: <http://www.ordenacionjuego.es/es/estudios-informes>
- Donovan, T. (2010). *Replay. The history of video games*. Yellow ant, East Sussex
- España. Boletín oficial del estado. (2011). Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego. Núm. 127, Sec. I. Pág. 52976, 28 de mayo de 2011
- Fernández, M., Romero, P. (2011). Sony admite que un intruso accedió a datos de millones de usuarios de PlayStation. *El Mundo*, 27 de Abril de 2011
- Finn, M. (2002). *Console Games in the Age of Convergence*. Actas del Congreso "Computer Games and Digital Cultures", Tampere University Press, Tampere
- Hermida, A., Lozano, J. (2009). Introducción al proceso de producción y comercialización del Massively Multiplayer On line Game (MMOG): cuestiones relativas a su desarrollo y mantenimiento, *Revista Comunicación*, Nº 7, Vol.1
- Huhh, J. (2008). Culture and Business of PC Bangs in Korea. *Games and Culture* January 2008 vol. 3, no. 1, págs. 26-37. Doi: 10.1177/1555412007309525
- IAB (2007). *Game Advertising Platform Status Report: Let The Games Begin*. Interactive Advertising Bureau. Recuperado de <http://www.iab.net/media/file/games-reportv4.pdf>
- IGDA (2009). *2008 - 2009 Casual Games White Paper*. International Game Developers Association. Recuperado de [http://archives.igda.org/casual/IGDA\\_Casual\\_Games\\_White\\_Paper\\_2008.pdf](http://archives.igda.org/casual/IGDA_Casual_Games_White_Paper_2008.pdf)
- JDigital (2012). *Informe anual del juego on line en España*. Asociación española de juego digital. Recuperado de [http://www.adigital.org/emailing/jdigital/JDIGITAL\\_InformeAnual\\_JuegoOn\\_line\\_Espana\\_2012.pdf](http://www.adigital.org/emailing/jdigital/JDIGITAL_InformeAnual_JuegoOn_line_Espana_2012.pdf)
- Johns, J. (2006). *Video games production networks: value capture, power relations and embeddedness*. *Journal of Economic Geography*, vol. 6, págs. 151-180. Doi: 10.1093/jeg/lbi001
- Kerr, A. (2006). *The Business of Making Games*. En Rutter, J. and Bryce, J., *Understanding Digital Games*. London: Sage Publications.

- Kerr y Flynn R. (2003): Revisiting globalization through the movie and digital games industries, *Convergence*, vol. 9, n° 1, págs. 91-113
- Kushner, D. (2011). Betting the farm on games. *IEEE Spectrum*, vol. 48 (6), págs. 70-88. Doi: 10.1109/MSPEC.2011.5783711
- Legerén Lago, B. (2010). *Modelos de negocio para el contenido interactivo*. Crisis analógica, futuro digital: actas del IV Congreso On line del Observatorio para la Cibersociedad, celebrado del 12 al 29 de noviembre de 2009, 2010, ISBN 978-84-613-7299-7
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* vol. 80(5), págs. 86-92
- Martín Ibañez, E. (2010). Videojuegos y publicidad: cómo alcanzar a las audiencias que escapan de los medios tradicionales. *Revista Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, n° 82
- Méndiz Noguero, A. (2010). Advergaming: concepto, tipología, estrategias y evolución histórica. *ICONO 14*, n° 15, págs. 37-58
- Newzoo (2011). *España gastará 1.600 millones de euros en juegos en 2011*. Recuperado de <http://www.newzoo.com/ENG/1504-Detail.html&id=96>
- OECD (2005). *Digital Broadband Content: the On line Computer and Video Game Industry*. Organisation for Economic Co-operation and Development, París. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/19/5/34884414.pdf>
- ONTSI (2010). *Informe Anual de los Contenidos Digitales en España 2010*. ©red.es, Madrid
- ONTSI (2011). *Informe Anual de los Contenidos Digitales en España 2010*. ©red.es, Madrid
- Ostenwalder, A.; Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information System*, Vol. 15
- Pateli, A. y Giaglis, G. (2003). *A Framework For Understanding and Analysing e-Business Models*. Actas de la 16ª Bled Electronic Commerce Conference: eTransformation, Kranj: Moderna Organizacija
- PWC (2011). *Global Gaming Outlook. The casino and on line gaming market to 2015*. Recuperado de [http://download.pwc.com/ie/pubs/2011\\_global\\_gaming\\_outlook\\_to\\_2015.pdf](http://download.pwc.com/ie/pubs/2011_global_gaming_outlook_to_2015.pdf)
- PWC (2013). *Estudio de la Economía Digital: Los contenidos y servicios digitales*.

Recuperado de: [www.ametic.es/DescargarDocumento.aspx?idd=4884](http://www.ametic.es/DescargarDocumento.aspx?idd=4884)

Selva Ruiz, D. (2011). El videojuego como herramienta de comunicación publicitaria: una aproximación al concepto de advergaming. *Revista Comunicación*, N° 7, Vol.1, año 2009, págs. 141-166

Swain C. (2009). Who Needs a Publisher... or a Retailer or a Marketer?, *Computer*, vol. 42(2), págs. 103-105. Doi: 10.1109/MC.2009.64

Williams, D. (2002). Structure and Competition in the U.S. Home Video Game Industry. *The International Journal on Media Management*, vol. 4, n° 1, págs. 41-54. Doi: 10.1080/14241270209389979