

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE**



**UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
EMPRESA DESARROLLADORA DE VIDEOJUEGOS
“IN VITRO GAMES”**

FERNANDA NICOLE LETELIER VERDUGO

**MEMORIA DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**PROFESOR GUÍA:
JORGE CEA**

NOVIEMBRE 2016

*La vida me ha enseñado que con la gratitud
hay que caminar de la mano. Gracias por tanto.*

A mi familia y amigos.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.1.	SUJETO DE INVESTIGACIÓN.....	13
2.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
3.	OBJETIVOS	16
3.1.	OBJETIVO GENERAL	16
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.	ALCANCE	17
5.	ANTECEDENTES	18
5.1.	MERCADO E INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS	18
5.1.1.	<i>Datos clave de la industria y mercado global – Predicciones y Hechos</i>	<i>19</i>
5.1.2.	<i>Industria y Mercado de los videojuegos en Chile</i>	<i>21</i>
5.2.	VIDEOJUEGOS	22
5.2.1.	<i>Concepto de Videojuego.....</i>	<i>22</i>
5.2.2.	<i>Desarrollo de Videojuegos</i>	<i>23</i>
5.2.3.	<i>Plataformas Tecnológicas</i>	<i>25</i>
5.3.	PUBLICACIÓN DE UN VIDEOJUEGO INDEPENDIENTE.....	25
5.3.1.	<i>¿Cómo llegar a los usuarios?.....</i>	<i>26</i>
5.4.	TÉRMINOS LEGISLATIVOS.....	27
5.5.	TIPOS DE JUGADOR	29
6.	MARCO TEÓRICO.....	31
6.1.	PLAN DE MARKETING	31
6.1.1.	<i>Definición de Planificación Estratégica.....</i>	<i>31</i>
6.1.2.	<i>Definición de un Plan de Marketing</i>	<i>31</i>
6.1.3.	<i>Análisis de la Situación</i>	<i>32</i>
6.1.4.	<i>Misión y Objetivos</i>	<i>41</i>
6.1.5.	<i>Estrategias de Marketing</i>	<i>43</i>

6.1.6. <i>Marketing Mix</i>	50
7. METODOLOGÍA	53
8. DESARROLLO	55
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	55
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	55
1.1.1. <i>Datos Generales de la Empresa</i>	55
1.1.2. <i>Historia de la Empresa</i>	55
1.1.3. <i>Visión de la Empresa</i>	56
1.1.4. <i>Misión de la Empresa</i>	56
1.1.5. <i>Filosofía de la Empresa</i>	57
1.1.6. <i>Valores Organizacionales</i>	57
1.1.7. <i>Modelo de Negocios</i>	57
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	63
2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	63
2.1.1. <i>Amenaza de Nuevas Firmas</i>	63
2.1.2. <i>Amenaza de Sustitutos</i>	65
2.1.3. <i>Poder de negociación de los Proveedores</i>	66
2.1.4. <i>Poder de negociación de los Compradores</i>	67
2.1.5. <i>Rivalidad entre Competidores</i>	68
2.2. ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	69
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA ACTUAL DE LA EMPRESA	73
3.1. ANÁLISIS INTERNO	73
3.1.1. <i>Cadena de Valor Empresarial</i>	73
3.1.2. <i>Evaluación Competitiva de la Cadena de Valor</i>	78
3.2. ANÁLISIS FODA	84
3.2.1. <i>Fortalezas de la Empresa</i>	84
3.2.2. <i>Debilidades de la Empresa</i>	84
3.2.3. <i>Oportunidades del Sector</i>	85

3.2.4. Amenazas del Sector.....	85
---------------------------------	----

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE MARKETING

.....	86
4.1. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	86
4.2. REDEFINICIÓN CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	86
4.2.1. <i>Misión</i>	86
4.2.2. <i>Desafíos y Objetivos Organizacionales</i>	87
4.2.3. <i>Redefinición de la Cadena de Valor</i>	88
4.3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	91
4.3.1. <i>Estrategias Genéricas o Básicas</i>	92
4.3.2. <i>Estrategias de Crecimiento</i>	93
4.3.3. <i>Estrategias Competitivas</i>	95
4.4. MARKETING TÁCTICO	97
4.4.1. <i>Decisiones de Producto</i>	97
4.4.2. <i>Decisiones de Precio</i>	98
4.4.3. <i>Decisiones de Promoción</i>	98
4.4.4. <i>Decisiones de Plaza</i>	102
4.5. DETERMINACIÓN DE POSICIONAMIENTO EXTERNO.....	103
4.6. MARKETING RELACIONAL.....	103
4.6.1. <i>Fidelización del Cliente</i>	103
4.6.2. <i>Implementación del Programa de Marketing Relacional</i>	104
4.7. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	105
4.7.1. <i>Ingresos</i>	105
4.7.2. <i>Costos</i>	105
4.7.3. <i>Inversión</i>	107
4.7.4. <i>Costo de Capital</i>	107
4.7.5. <i>Proporción Inversión/Costo de Capital</i>	107
4.7.8. <i>Flujo de Caja</i>	108

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA	110
5.1. CONCLUSIONES	110
5.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113

Índice de Figuras

Figura 1. Evaluación General del Atractivo de la Industria de los Videojuegos	9
Figura 2. Resumen de la Evaluación Competitiva de la Empresa.....	10
Figura 3. Cadena de Valor Actual de la Empresa	10
Figura 4. Cadena de Valor Proyecta a Largo Plazo	11
Figura 5. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	33
Figura 6. Cadena de Valor de Porter	36
Figura 7. Matriz FODA	39
Figura 8. Matriz de Ansoff	43
Figura 9. Lógicas de una Estrategia de Diversificación	47
Figura 10. Pasos a Seguir para la Formulación de un Plan de Marketing para <i>In Vitro Games</i>	53
Figura 11. Mapa de Localización oficina In Vitro Games	59
Figura 12. Organigrama In Vitro Games.....	62
Figura 13. Atractivo de las Barreras a la Entrada - Industria de los Videojuegos.	69
Figura 14. Atractivo del Poder de los Proveedores – Industria de los Videojuegos	70
Figura 15. Atractivo de la Disponibilidad de Sustitutos – Industria de los Videojuegos....	70
Figura 16. Atractivo del Poder de los Consumidores – Industria de los Videojuegos	70
Figura 17. Atractivo de la Rivalidad de los Competidores – Industria de los Videojuegos	71
Figura 18. Evaluación General del Atractivo de la Industria de los Videojuegos	71
Figura 19. Evaluación Competitiva de la Infraestructura Gerencial	78
Figura 20. Evaluación Competitiva de las Finanzas	79
Figura 21. Evaluación Competitiva de la Gestión de Recursos Humanos	79
Figura 22. Evaluación Competitiva de la Tecnología	80
Figura 23. Evaluación Competitiva de las Adquisiciones.....	80
Figura 24. Evaluación Competitiva de las Operaciones.....	81

Figura 25. Evaluación Competitiva de la Comercialización y las Ventas	81
Figura 26. Resumen de la Evaluación Competitiva de la Empresa.....	82
Figura 27. Cadena de Valor Actual de la Empresa	83
Figura 28. Cadena de Valor Actual de la Empresa	88
Figura 29. Cadena de Valor proyectada al Corto Plazo para la Empresa.....	89
Figura 30. Cadena de Valor proyectada a Mediano Plazo	90
Figura 31. Cadena de Valor proyectada a Largo Plazo	91
Figura 32. Matriz de Ansoff	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Plataformas de Juego Más Importantes en 2016	21
Gráfico 2. Proporción Inversión/Costo de Capital	107

Índice de Tablas

Tabla 1. Recursos Humanos In Vitro Games	60
Tabla 2. Precios de los mejores títulos de Videojuegos Independientes del año 2015	98
Tabla 3. Ingresos por Venta.....	105
Tabla 4. Costo de Inversión.....	107
Tabla 5. Flujo de Caja y Rentabilidad del Proyecto	108

RESUMEN EJECUTIVO

In Vitro Games, es una empresa chilena desarrolladora de videojuegos que fue fundada en noviembre del año 2013. Este emprendimiento nace debido a la pasión por los videojuegos, los que son considerados por su fundador como una expresión artística y, lo más importante, por ser una de las industrias de entretenimiento más grandes del mundo, que factura a nivel global cerca de US\$100 billones, superando la dimensión de la industria cinematográfica y de la música.

La Industria de los Videojuegos se divide en dos tipos de mercados: Tradicional y Social y Móvil. El primer mercado considera videojuegos dirigidos a ser ejecutados en consola u ordenador, mientras que el segundo grupo corresponde a juegos que pueden ser ejecutados en celulares, tabletas y en redes sociales, cuyo tipo de jugador es casual. A diferencia de los jugadores dedicados, que siguen a una marca, o bien, a una saga de juegos, el jugador casual basa su afición en redes sociales. En Chile hay más de 7.7 millones de jugadores, entre quienes poseen consolas, juegan en celular o en ordenador; sólo un 52% de ellos pagan por sus juegos y el resto los obtiene gratis, principalmente a través del modelo *free to play* que se expande por juegos de celular y de *Facebook*.

Al estudiar la Industria de los Videojuegos con el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se pudo determinar que el atractivo de la industria es de carácter neutro; cabe destacar que presenta cualidades atractivas tanto en el poder de los compradores como en la rivalidad de los competidores. Esto se da gracias al alto número de compradores importantes en la industria y a un bajo grado de amenaza de integración hacia atrás por parte de los consumidores; y al alto grado de diferenciación y rápido crecimiento de la industria, respectivamente. La disponibilidad de sustitutos es poco atractiva, ya que existen muchos compradores debido a esta última razón mencionada: una gran oferta en la industria del entretenimiento, que crece rápidamente, lo que no representa, en general, un costo de cambio para los consumidores. Otro aspecto poco atractivo es el poder de los proveedores, que se justifica en la baja disponibilidad de sustitutos y de proveedores importantes. En cuanto a las barreras de entrada, están poseen carácter neutro. En el área de desarrollo de videojuegos no existen economías de escala; el acceso a canales de distribución no es complejo; no existen

barreras legales que dificulten el ingreso de nuevos competidores y el capital requerido para la puesta en marcha no es alto.

A continuación, se presenta un cuadro resumen del atractivo de la industria:

Figura 1. Evaluación General del Atractivo de la Industria de los Videojuegos

EVALUACIÓN GENERAL	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de Entrada					
Disponibilidad de Sustitutos					
Poder de los Proveedores					
Poder de los Compradores					
Rivalidad de los Competidores					
RESUMEN					

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las actividades internas de la empresa, es posible observar que la empresa posee, en general, un nivel de equilibrio en los factores críticos de éxito, presentando su mayor debilidad en la evaluación competitiva de las finanzas, la que se ve afectada fuertemente por la débil relación con la comunidad financiera; igualmente, se muestra una debilidad en las adquisiciones, lo que se debe principalmente a que es una actividad muy centralizada y que carece de mayor organización, como por ejemplo en los análisis de valor, precio/costo, entre otros; y en la selección y evaluación de proveedores.

En relación a las fortalezas, éstas se presentan en dos factores críticos de éxito. Primero, la infraestructura gerencial presenta una leve fortaleza, la que se debe al trabajo en equipo dentro de la compañía, su estructura y el flujo de información dentro de ésta, lo que representa también una fuerte capacidad de liderazgo. En segundo lugar, se encuentra la evaluación competitiva de la gestión de recursos humanos, fortaleza leve influenciada en gran parte por la relación que existe entre los trabajadores y la empresa, y el compromiso con el proyecto que se está desarrollando.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la evaluación competitiva de la Cadena de Valor de la empresa:

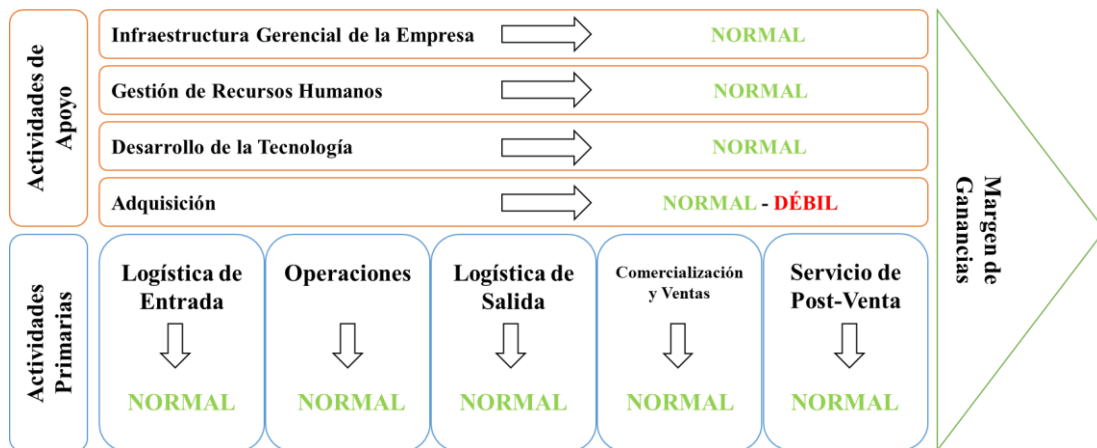
Figura 2. Resumen de la Evaluación Competitiva de la Empresa

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO					
Infraestructura Gerencial					
Finanzas					
Gestión de Recursos Humanos					
Tecnología					
Adquisiciones					
Fabricación					
Comercialización y Ventas					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

La cadena de valor actual de la compañía se muestra a continuación, en ella se puede apreciar que aún ninguna de las actividades representa un punto fuerte para la firma, pero sí se encuentran en su mayoría en un nivel equilibrado:

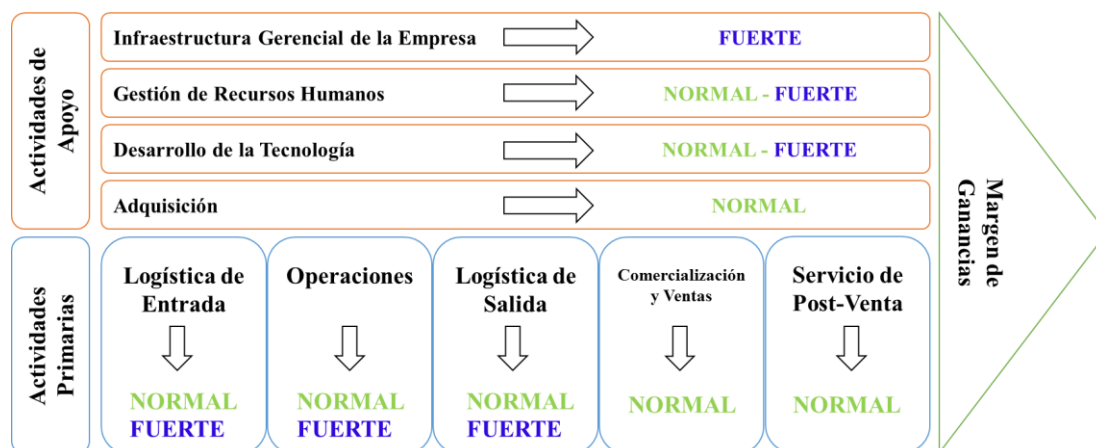
Figura 3. Cadena de Valor Actual de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Con los planes de acción propuestos para el sujeto de estudio, se pretende agregar mayor valor para la firma, potenciando sus actividades y éstas a su vez impulsando al resto para sacar el mejor provecho. A largo plazo se proyecta lo siguiente:

Figura 4. Cadena de Valor Proyecta a Largo Plazo



Fuente: Elaboración Propia

Para el desarrollo de la estrategia fue necesario definir formalmente la misión de la empresa, la que se presenta a continuación:

“Posicionarse en el mercado de desarrollo de videojuegos de manera sostenible, con el fin de crecer rentablemente dentro de la industria, entregando a nuestros clientes productos de calidad e innovadores que permitan a los usuarios vivir una experiencia única que satisfaga sus expectativas de juego.”

En la misión se puede dilucidar que la compañía queda definida como una “Empresa Desarrolladora de Videojuegos”, la cual ejerce el rol de entregar un producto de calidad que satisfaga de forma óptima las necesidades de los usuarios. Esto quiere decir que, a través de la planificación estratégica, el foco será potenciar dicha posición en la industria.

La estrategia genérica a seguir por la empresa es la diferenciación, ya que ésta logra su ventaja competitiva en la industria por las cualidades distintivas del producto. La estrategia de crecimiento intensivo fue la seleccionada a seguir por el plan estratégico. Se optará por una estrategia de penetración de mercado, cuyo fin es potenciar el producto que se está desarrollando, aumentar la participación de mercado, dándose a conocer y posicionando la

marca. Como estrategia competitiva, se considera que la mejor estrategia es la del especialista. La compañía deberá concentrarse en un segmento del mercado y dominarlo.

El posicionamiento que la empresa busca es ser reconocida por la innovación y la incorporación de la creación musical y artística propias, brindando un videojuego desarrollado de forma integral por y para usuarios.

Para apoyar las estrategias de marketing definidas anteriormente, se definen las 4P del Marketing Mix. El producto será elaborado sólo en formato digital, el que deberá potenciar su carácter innovador, respaldado en el trabajo artístico que este alberga; se avizora la posibilidad de realizar un formato físico sólo en versión coleccionista. El precio de *Defenders of Ekron* será de 15 dólares, el que estará a la venta a través de las plataformas *Steam* y *PlayStation Network*. La promoción juega un papel preponderante. Se deben explotar el rol de las redes sociales y tener presencia en eventos de la industria (local e internacionalmente), con el objetivo de posicionar a la marca en la mente de los consumidores.

Finalmente, se realiza un análisis económico, donde se determinan y describen los ingresos y egresos que tiene la compañía. Los principales costos están relacionados con la promoción, que es el punto del marketing táctico al que se le da más énfasis. Al observar los resultados, se concluye que el proyecto (financiado con capital propio) es rentable, con un Valor Actual Neto positivo de 69 millones de pesos (aproximadamente) y una Tasa Interna de Retorno cercana a un 81%.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. SUJETO DE INVESTIGACIÓN

In Vitro Games, es una empresa chilena desarrolladora de videojuegos. Ésta fue fundada a finales del año 2013, constituida como una Sociedad por Acciones (SpA). Este emprendimiento nace debido a la pasión por los videojuegos, los que son considerados por su fundador como una expresión artística y, lo más importante, por ser una de las industrias de entretenimiento más grandes del mundo.

Desde un punto de vista comercial, la industria de los videojuegos se encuentra en un momento de esplendor. Cuando se habla de “grandeza”, se refiere, en términos monetarios, a una industria que se prevé que para el año 2017 generará ingresos de USD\$45 billones sólo en Estados Unidos (Pro-Chile, 2012). En un reporte hecho en 2014, se asegura que para 2017 los ingresos globales de la industria rebasarán los USD\$100 billones (NewZoo, 2014), superando incluso a la industria cinematográfica (Benito García, 2006), lo que la convierte en una plataforma digital interesante e influyente (Martín Ibañez, 2010). Chile no queda fuera de este crecimiento explosivo. Según VG Chile, los estudios locales cerraron el año 2013 con 35 títulos originales publicados, un crecimiento del 200% respecto del año 2012. Este aumento generó ingresos por sobre USD\$9 millones (Díaz, 2014). El informe elaborado por *Global Entertainment and Media Outlook* pronostica un futuro prometedor para la industria del videojuego, quien señala que el ritmo de progresión se mantendrá estable, con una tasa de crecimiento interanual del 7,2%.

La industria de los videojuegos en Chile alcanzó, en 2015, su mayor nivel de ganancias, impulsado por el positivo escenario global de este mercado. Pese a tratarse de un mercado sobre el que aún existe desconocimiento, hoy es una de las industrias de mayor crecimiento en el segmento del entretenimiento en el país. Ya hay 36 compañías nacionales desarrollando videojuegos, las que en 2015 crearon 160 juegos para PC, consolas, teléfonos y navegadores web en formato HTML5, lo que implicó un aumento de 60% respecto al año anterior. Este crecimiento se tradujo en ingresos por cerca de 13 millones de dólares en servicios de videojuegos, según VG Chile.

Por otro lado, es importante considerar que, a grandes rasgos, la industria de los videojuegos se divide en un mercado “tradicional” y en otro “social y móvil” (NewZoo, 2014), que se diferencian tanto por el tipo de jugador que los componen como por las plataformas en las que éstos se desarrollan. El principal mercado es el tradicional, que abarca un 82% del total a nivel global. En Chile, más del 90% está orientado a un mercado social y móvil, debido a que es más económico y rápido de desarrollar, lo que explicaría el pequeño tamaño de la industria¹.

Actualmente, *In Vitro Games* se encuentra desarrollando lo que será su primer y ya próximo lanzamiento: *Defenders of Ekron*, un juego de *Shoot'em Up Adventure*, que propone una mezcla de dos géneros: disparos y aventura. En primera instancia estará disponible en plataforma online para ordenador y PlayStation 4. Este juego ha sido exhibido en distintas ferias del rubro (*Festigame 2014 y 2015 en Santiago, Expogame 2014 y 2015 en Concepción, Expogeek 2014 en Valparaíso, GDC Game Developers Conference 2015 y 2016*², *GamesCom 2015 en Alemania y Tokyo Game Show 2015 y 2016*) consiguiendo una buena recepción del mercado y potenciales consumidores. También han sido invitados en programas radiales y han tenido importantes apariciones en la web *gamer*. Lo más significativo que se ha logrado en sus participaciones, ha sido conseguir apoyo de *publishers*, los que han permitido llevar este emprendimiento fuera de la frontera nacional.

2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para una empresa que desea entrar al rubro del entretenimiento y que quiere lograr un posicionamiento dentro del mercado, se pueden presentar una serie de inconvenientes. Es primordial elaborar un plan de marketing, ya que no es suficiente crear y desarrollar un juego para llegar a futuros consumidores, sino que también se debe participar de los hitos que marcan la industria, promocionar los productos, difundir información de la empresa y así insertarse dentro del mercado (Álvarez, 2015).

¹ Datos estadísticos brindados por *CEO & Founder* de *In Vitro Games*, Ricardo Verdugo Ortiz.

² Feria realizada en San Francisco, California, que constituye la mejor instancia para establecer relaciones con *publisher*, inversionistas y estudios de desarrollo de videojuegos en Estados Unidos. En esta feria se junta la oferta y la demanda de la industria, por lo que se trata de la mejor plataforma para realizar negocios. (Pro-Chile, 2012).

Es fundamental recalcar que, en este último tiempo, la oferta de videojuegos gratuitos y aplicaciones móviles ha ido *in crescendo*, por lo que es imprescindible tener nociones de cuál ha sido la evolución del mercado, particularidades de la actualidad y futuras tendencias. Los *smartphones* han acaparado gran parte del mercado, saturándolo y acelerando el ciclo de vida de los productos. Sin embargo, no ha logrado superar a la industria tradicional, y al ser una plataforma distinta a la que *In Vitro Games* pretende enfocarse, se presenta un nuevo ítem de gran importancia: cómo competir ante esta herramienta tecnológica, sin introducirse en el mercado móvil y social.

Asimismo, es importante dar un gran énfasis al consumidor (Marqueta & Morillas, 2010), ya que, al conocer las motivaciones del usuario, sus hábitos de compra, gusto y uso de videojuegos, se facilita la toma de decisiones y la definición de estrategias de éxito de la empresa.

Con todo lo anterior, *In Vitro Games* podrá establecer estrategias que le permitan posicionarse en la industria del entretenimiento, para luego continuar con su enfoque principal: pasar de ser un *desarrollador de videojuegos* a ser un *Publisher*³, como único referente en la industria latinoamericana.

³ Los *Publishers* son empresas encargadas de financiar el desarrollo y de la publicación, difusión y distribución de videojuegos, tanto de sus propios desarrollos como de empresa externas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa desarrolladora de videojuegos *In Vitro Games*, con el fin de contribuir a la toma de decisiones y mejorar la gestión de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, mediante el desarrollo de la memoria propuesta, son los siguientes:

- Estudiar y diagnosticar la industria en que se encuentra inmersa la empresa, con el fin de determinar el atractivo del sector.

- Analizar cuál es la situación actual de la compañía, cuáles son sus fuentes y nivel de competitividad y, finalmente, cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la empresa, de forma tal de vislumbrar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

- Desarrollar un plan estratégico que provea y defina cuáles serán las líneas de acción a seguir en el corto, mediano y largo plazo.

4. ALCANCE

Este trabajo de memoria busca identificar los aspectos fundamentales de la Industria de Videojuegos en Chile, como también analizar cuáles son las características inherentes de la empresa *In Vitro Games*.

Para efectos del estudio del entorno se tendrán en cuenta aspectos relativos a la Industria de los Videojuegos en cuanto al desarrollo de videojuegos y la comercialización de los mismos. Para dicho análisis, es imperante saber en qué situación se encuentra actualmente el sector, cuáles son los datos históricos de la industria y las predicciones que existen para el mercado del *gaming*.

A nivel interno se pretende describir la empresa, comprender cuál es su filosofía, su modelo de negocios, su estructura y objetivos. Asimismo, se realizará un diagnóstico de las actividades y procesos que se ejecutan dentro de la compañía, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y, asimismo, determinar cuáles son sus ventajas competitivas.

El objetivo es que, a través de los estudios mencionados, se logre establecer una estrategia que permita a la empresa lograr posicionamiento de mercado deseado dentro de la industria local e internacional de videojuegos pertenecientes al género *Indie*.

5. ANTECEDENTES

5.1. MERCADO E INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS

Desde el comienzo del nuevo milenio, la industria de los videojuegos factura, a nivel global, cerca de US\$100 billones, superando la dimensión de la industria cinematográfica y de la música. Existe una gran oferta laboral, trabajos calificados del área de la programación, diseño, creación visual, asistencia técnica, entre otros (Pérez Martín, 2009) que dan una significancia extra al sector. Esto da cuenta, de que los videojuegos ya no sólo son considerados como un medio de entretenimiento o como tecnología, sino que han tomado peso a nivel económico, social y cultural.

En sus inicios, se podría considerar que la industria de los videojuegos estaba encauzada a satisfacer la demanda de actividades propias del ocio de un público casi más bien infantil y juvenil, quienes dirigen sus miradas principalmente a juegos de tipo *Arcade* y aventuras conversacionales. La búsqueda de nuevos nichos de mercado más los avances tecnológicos, han beneficiado al sector en términos de su aceptación por parte de un conjunto de la población mayoritario en las últimas décadas. El segundo grupo de jugadores estaría conformado por personas mayores de 18 años (Goldstein, 1993).

Las previsiones económicas cada vez son más alentadoras y demuestran que los videojuegos no son “cosa de niños” (Benito García, 2006)

Históricamente hablando, la industria creció lentamente en sus comienzos en los años 70, cuando destacaba el Atari y luego en los 80 con el boom de Nintendo; en los 90, cuando los ordenadores pasaron a ser una importante plataforma, y posteriormente con la aparición de *hardware* a partir del año 2000, comienza un crecimiento acelerado. Junto con la evolución de las plataformas tecnológicas, vino un cambio significativo en las formas de juego, estilos y diversificación de jugadores, cada vez más exigentes. Los videojuegos comienzan a crecer sin parar y a obtener un reconocimiento artístico (Belli & Raventós, 2008).

El marketing ha jugado un importante rol en este crecimiento. Desde esta perspectiva, es significativo saber qué tarea cumple. El mercado está formado por todos los potenciales

clientes, quienes comparten necesidades y deseos, que logran satisfacerlos a través de intercambios (Kotler, Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Administración y Control, 2006). A partir de esta mirada, se pueden dilucidar los siguientes elementos:

- Tipos de Mercado: Tradicional v/s Social y Móvil (NewZoo, 2014)
- Tipo de jugador según mercado. Por el lado del mercado tradicional, se encuentra un jugador de 35 años de edad promedio, donde el 44% son mujeres, y las experiencias de juego son de larga duración. En el mercado social y móvil, el promedio de edad es de 40 años, con una participación femenina del 70% y tiempo de juego de corta duración.⁴
- Los mayores canales de distribución del mercado tradicional son *retail* y plataformas *online*, siendo este último el único canal de distribución para el mercado social y móvil.

La industria en cuestión, en su breve historia, ha identificado el por qué los usuarios se interesan en esta tecnología y cómo se relacionan con ella. Se debe apelar a las distintas audiencias, pertenecientes a los distintos mercados, a que satisfagan sus deseos mediante el uso de los videojuegos. Para ello, se crean productos que proporcionen diversión y placer a los jugadores, de modo que puedan disfrutar de una amplia gama de experiencias.

5.1.1. Datos clave de la industria y mercado global – Predicciones y Hechos⁵

Se prevé que los ingresos globales de juegos móviles llegarán a US \$ 15 mil millones en 2018, aumentando a una tasa compuesta anual del 9,6%. China, Japón y los Estados Unidos de América son los principales mercados. Sólo los ingresos por publicidad, que todavía son relativamente pequeños, crecerán a un ritmo más rápido en el segmento de los videojuegos. El aumento de la propiedad de teléfonos inteligentes está aumentando el acceso a los juegos móviles a nivel mundial y ha permitido la innovación en los modelos de juego y de negocios.

Nuevas consolas renovarían el interés del consumidor en los videojuegos y a sobremanera en *Xbox One*, pieza clave de la tecnología que va a durar más que las consolas

⁴ Fuente: *Industry Facts: Entertainment Software Association* ®

⁵ Fuente: *Global Entertainment and Media Outlook 2014*.

de generaciones anteriores, con los dispositivos que se utilizan con más frecuencia y apelando a un grupo demográfico más amplio. Los ingresos globales por juegos de las consolas llegarán a US \$ 31.9 billones en 2018.

La mejora de las tiendas de juegos de consola en línea y un mayor acceso a la banda ancha están impulsando la distribución digital de juegos de video. En 2018, la venta digital representará el 37% de los ingresos mundiales, por encima del 23% en 2013.

Los juegos casuales siguen creciendo en popularidad: *Puzzle and Dragons* ha dominado los mercados asiáticos, mientras que *Candy Crush Saga* ha sido descargado más de 500 millones de veces. Sin embargo, el sector sigue siendo difícil de monetizar, con la mayoría de los jugadores que desean jugar gratis y juegos que en sí carecen de longevidad.

El juego en línea ha abierto mercados anteriormente considerados perdidos con la piratería, con un modelo de negocio que permite una mayor libertad en la forma en que pagan los jugadores. China es el segundo mayor mercado para los juegos en línea (US\$4,2 mil millones en el año 2013 con una tasa compuesta anual del 7,9% de 2013 a 2018), mientras que en 2017 Rusia (situándose en US\$588 millones en ese año y con una tasa compuesta anual del 13,8% 2013-2018) superará a Alemania para convertirse en el séptimo mayor mercado de juego en línea.

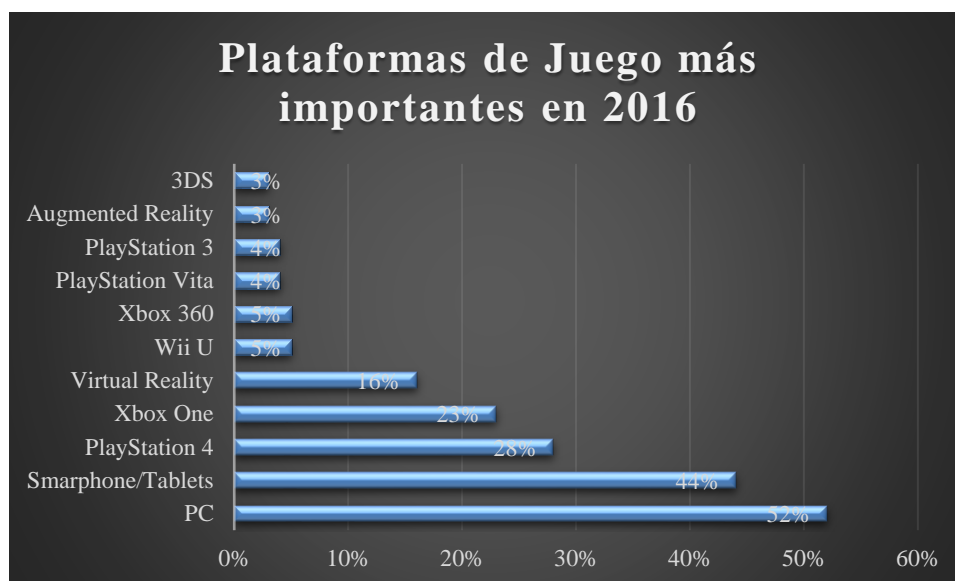
La apertura de una planta de fabricación en Brasil de Sony ha señalado que la industria de los videojuegos está mirando cuidadosamente en los mercados emergentes. De hecho, Brasil se convertirá en uno de los 20 mercados de consolas más grandes en el mundo en 2018, frente al 27° lugar que ocupaba en 2013. La India es también un mercado en crecimiento, pasando del puesto 20° al 15° a nivel mundial.

Según una encuesta realizada a 2000 desarrolladores de videojuegos durante la GDC 2016, el PC u ordenador es el principal candidato con respecto al soporte de los desarrolladores, con un 52% de los encuestados que están trabajando actualmente en un juego que será lanzado en PC. Mientras tanto, los dispositivos móviles se han establecido como una plataforma de juegos viable. Los teléfonos inteligentes son especialmente atractivos para los desarrolladores debido a la gran audiencia que potencialmente pueden alcanzar. La

realidad virtual está emergiendo rápidamente como plataforma de juegos del futuro y ha duplicado su nivel de soporte para desarrolladores en comparación con el año pasado.

Entre la actual generación de consolas, es la PlayStation 4 quien recibe la mayor parte del soporte de los desarrolladores. La PS4 posee un soporte cercano a del Xbox One de Microsoft (28% versus 23%, respectivamente), mientras que la Nintendo Wii U sigue siendo ignorada por gran parte de la comunidad de desarrolladores.

Gráfico 1. Plataformas de Juego Más Importantes en 2016



Fuente: Encuesta *Games Developers Conference*, 2016.

5.1.2. Industria y Mercado de los videojuegos en Chile

En los últimos años la industria nacional de videojuegos se ha consolidado y crecido en grandes proporciones, lo que ha solidificado al sector. Hacia el año 2013, las ventas fueron cercanas a los US\$9 millones (Díaz, 2014). En general, según datos de la asociación gremial VG Chile, las empresas chilenas son bastante pequeñas; cerca del 70% de éstas crean videojuegos con menos de 10 personas, y sólo un 8% cuenta con más de 15 trabajadores.

Respecto al financiamiento, VG Chile establece que en 2014 el 36% se costó con fondos propios de la compañía; mientras que un 24% obtuvo aportes provenientes de *Publishers*; un 20% de empresas que contrataron servicios; un 12% de fondos concursables gubernamentales, un 4% de inversionistas chilenos y un 4% de inversionistas extranjeros.

Cada año la industria se enfrenta a diversos desafíos y se plantea mayores objetivos. La idea es aumentar el número de juegos publicados y consigo las cifras de venta. En este punto, el marketing juega un rol sumamente relevante, ya que se debe difundir información de forma eficiente y efectiva en los medios y redes sociales.

Según PwC⁶, Chile destaca por ser un país que está creciendo en el sector, pero a baja escala (a nivel de ingresos facturados).

5.2. VIDEOJUEGOS

5.2.1. Concepto de Videojuego

Los videojuegos representan un gran negocio a nivel mundial, por lo que es necesario entender qué son desde su etimología.

Según la Real Academia Española, un videojuego se define como

“Dispositivo electrónico que permite, mediante mandos apropiados, simular juegos en las pantallas de un televisor o de un ordenador”

Una definición interesante, es la planteada por Chris Crawford (Crawford, 1982), un referente en el diseño y programación de videojuegos, y que se acerca mucho a lo que *In Vitro Games* tiene en cuenta dentro de su filosofía:

“Los videojuegos son representaciones artísticas de un fenómeno (...) El diseñador simplifica deliberadamente dicho fenómeno para focalizar la atención del jugador en aquellos factores que juzga importantes (...). Los juegos crean una representación fantástica, no un modelo científico.”

Por otro lado, es substancial enfatizar que existe una interacción entre la interfaz y el dispositivo de vídeo – *hardware* – que se lleva a cabo mediante distintos dispositivos de salida, ya sean ordenadores, consolas, monitores de computadora o televisor; y la intervención de dispositivos como el teclado, *mouse* y *joystick*. Es entonces donde se vuelve

1. ⁶ **PwC** (anteriormente *PricewaterhouseCoopers*) es una de las firmas de servicios profesionales más importantes y prestigiosas del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.

legible la descomposición de la palabra: *vídeo*, como salida de imagen; *juego*, manejo y control del usuario.

Lo que pretenden los juegos de vídeo es generar un entorno de entretenimiento, donde los jugadores controlan un ente para lograr una meta, todo esto regido bajo distintas normas. De cierta manera, son una plataforma de aprendizaje que permite a los jugadores instruirse en la estrategia de una manera diferente. Los juegos son un método de educación social, que desarrollan la motivación, un ambiente seguro y una identidad (Bond, 1986). Involucran habilidades y conocimientos en múltiples disciplinas, e implican enérgicamente creatividad, imaginación, atención, control y emoción (Gil Juárez, 2007).

5.2.2. Desarrollo de Videojuegos

Existen diversos procesos en el desarrollo de videojuegos que son esenciales. Todo inicia con ser un excelente *Story Teller* (Dille, 2007), ya que de esta forma se facilita el trabajo de la concepción del videojuego en sí mismo: saber qué género abarcará, quiénes serán los personajes, cómo generará entretenimiento, entre otros.

Posterior a eso, se presenta una etapa de diseño. En ella se definen, de manera concreta, la historia que contará el videojuego, el guion, música, sonidos y mecánica del juego, para, consiguientemente, llevar a cabo la programación. Esta última describe los diferentes estados que pretende lograr el *software*.

El equipo desarrollador debe planificar cómo se consumará el trabajo y definir cuáles serán sus tareas a seguir. La planeación de un proyecto es clave para obtener un producto de calidad y que sea desarrollado dentro del tiempo y costo estimados.

Durante la etapa de producción, se efectuarán todas las tareas definidas en la pre-producción o planificación. Esta parte del trabajo es la más importante y más extensa, y debe seguir al pie de la letra lo establecido por el diseñador del juego, ya que es él quien define las diferentes especificaciones. Se debe programar, realizar ilustraciones, analizar cómo es la interfaz – interacción entre el usuario y el videojuego – mientras los artistas del equipo modelan y plasman las animaciones, y los ingenieros de sonido controlan la música.

A continuación, viene un período de pruebas. Durante esta fase se corrigen todos los errores inherentes a la producción. Existen dos tipos de prueba: *Alpha*, donde comúnmente

participan los desarrolladores del juego para corregir los errores más graves; y *Beta*, donde jugadores seleccionados y calificados deben encontrar todo error mínimo para hacer la corrección final.

Sin embargo, una vez que el juego es lanzado y probado por usuarios, van surgiendo nuevos errores y se detectan nuevos detalles que deben ir siendo corregidos para mejorar el videojuego. Es allí cuando se deben realizar actualizaciones o versiones mejoradas, más conocidas como “Versión 2.0”.

Una de las formas más interesantes de desarrollo es el *Scrum*. Éste es un *framework*⁷ de desarrollo de software iterativo-incremental, que es utilizado en el desarrollo de software ágil. El trabajo está estructurado en ciclos conocidos como *sprints*. Durante cada *sprint*, los equipos toman los requerimientos de una lista ordenada por prioridades, las que son conocidas como historias del usuario. Al terminar cada *sprint*, se tiene una versión potencialmente final del producto (Scrum Alliance, 2009). El *Scrum* facilita la iteración y permite a los equipos entregar características pulidas para probar la calidad del juego a lo largo de su desarrollo, para así incorporar la retroalimentación de jugadores. Esto no es sólo para programadores, sino que involucra a muchas personas en un solo proyecto. Es útil, debido a que los videojuegos hoy en día se vuelven más complejos e involucran a personas multidisciplinarias. Por estas razones, se considera que esta metodología es ideal para el desarrollo de videojuegos.

En el caso de *In Vitro Games*, hablamos de un desarrollador de juegos independiente, conocidos por la industria como *Indie*⁸, los que en su mayoría se ven motivados a insertarse en este mundo por intereses personales. Lo que caracteriza a este tipo de desarrolladores es que no cuentan con financiamiento de grandes distribuidoras de videojuegos, más que la participación de quienes confían en el proyecto e invierten en él.

⁷Un *framework* es un entorno o ambiente de trabajo para el desarrollo de *software*.

⁸ Fuente: http://www.forbes.com/2008/11/20/games-indie-developers-tech-ebiz-cx_mji_1120indiegames.html

5.2.3. Plataformas Tecnológicas

Dentro de las plataformas más utilizadas se encuentran:

- **Ordenador o PC.** Su boom se produce durante los años 90. Éstos eran de gran atractivo para ejecutivos, quienes utilizaban sus tiempos de ocio en el trabajo para jugar. Actualmente se siguen utilizando, ya sea para juegos en línea, juegos que se descargan desde la web o por el uso de dispositivos de almacenamiento.
- **Consolas fijas o portátiles.** Son instrumentos electrónicos que funcionan mediante el uso de cualquier tipo de disco o dispositivo de almacenamiento. Las consolas más conocidas en la actualidad son las que pertenecen a Nintendo, Microsoft y Sony, pero remotamente fueron partícipes Sega y Atari, ya desaparecidos. Con el tiempo se han ido incorporando usos multimedia a las consolas: ingreso a la web, uso de reproductores de música, vídeos y películas, entre otros.
- **Tabletas y Dispositivos Móviles.** Son los más utilizados en la actualidad por una amplia gama de usuarios de diversas edades. Los celulares inteligentes y tabletas, permiten realizar descargar de diversas aplicaciones, muchas de ellas gratuitas, a través de *Google Play* y *AppStore*⁹.

5.3. PUBLICACIÓN DE UN VIDEOJUEGO INDEPENDIENTE

Entendidos los conceptos relacionados tanto con la industria de los videojuegos y, asimismo, con lo concerniente al marketing y la creación de un plan estratégico (que permite un posicionamiento en el mercado del entretenimiento), se hace plausible analizar cómo se lleva a cabo la publicación de un videojuego independiente como primer lanzamiento de una marca “desconocida”. En el entorno actual, estos videojuegos creativos y únicos ofrecen una gran oportunidad para emprender y crear un espacio para poder “monetizar” un producto. Se sabe que uno de los requerimientos básicos para darse a conocer es participar de los distintos hitos de la industria, como también lo es participar enérgicamente en las redes sociales. Pero, ¿cómo se logra hacer público un juego una vez que éste está terminado? (Wolniak, 2011).

Actualmente, existen varias formas y muchos mercados donde promocionar videojuegos, en este caso nos centraremos en juegos *HTML* o *de ordenador*, ya que será ésta

⁹ Plataformas de adquisición de aplicaciones móviles para sistemas operativos *Android* e *iOS*, respectivamente.

la plataforma de venta principal de *Defenders of Ekron*. El objetivo es llegar a un amplio número de jugadores, con un juego bien pulido y libre de errores.

5.3.1. ¿Cómo llegar a los usuarios?

A continuación, se describen tres formas de publicación:

1. **Buscar un *sponsor* (Auspiciador):** Hay páginas que pagan por insertar su logo en los juegos. De hecho, es lo primero que suelen hacer los creadores antes de lanzar su juego a la red. Si el juego es bueno, se pueden tener ofertas interesantes de los *sponsors*. Esto simplemente consiste en poner en el inicio del juego una introducción o logo del *sponsor* en cuestión. Por lo tanto, si se consigue, se deberá modificar el juego para mostrar su pantalla de introducción o logo, según al acuerdo al que se llegue.
2. **Licencias de juegos:** Una vez conseguido un *sponsor* también se pueden vender licencias exclusivas o no exclusivas del juego. Esto simplemente es dar un permiso a una web para poner el juego en su página.
3. **Vender el juego:** Consiste en poner un precio, creando una página o subiéndolo a páginas que se dedican a la distribución de videojuegos. Más allá de las plataformas móviles - principalmente *AppStore* de *Apple* y *Google Play* de *Android* - existen plataformas especializadas en juegos independientes como *Desura*, y grandes servicios de distribución como *Steam*, que ahora incorporan canales para publicar juegos independientes. En el mundo de las consolas también existen plataformas especializadas de venta como lo son *PlayStation Network* y *Xbox Live*, donde los usuarios pueden acceder y realizar la compra en línea de los videojuegos que allí se encuentren disponibles.

Últimamente, también se analiza una cuarta opción. Esta corresponde al ***Crowdfunding*** (Schwienbacher & Larralde, 2010) de videojuegos, que es una opción bastante viable al momento que se consigue, pero tal vez difícil de lograr para un juego independiente, ya que requiere de intensas campañas de marketing previas. Esta técnica consiste en obtener

financiamiento a través de comunidades mundiales o a través de fanáticos para la difusión y promoción del videojuego.

La mejor iniciativa sería optar por las plataformas especializadas, debido a que es mucho más fácil acceder a ellas y permiten llegar a un público amplio en un corto plazo.

5.4. TÉRMINOS LEGISLATIVOS

En esta sección se busca mencionar qué tipo de normas legislativas existen en Chile para la regulación de videojuegos. Lo que se plantea es concerniente a la ley 20.756¹⁰, con vigencia desde junio del año 2014, la que busca:

“Regular la venta y arriendo de videojuegos excesivamente violentos a menores de 18 años y exige control parental a consolas”

Lo que hace esta ley, es incorporar a la ley 19.496, que establece normas de protección de los Derechos de los Consumidores, el artículo 49 bis que constituye lo siguiente:

"Artículo 49 bis. - Los fabricantes e importadores de videojuegos deberán colocar en los envases en que comercialicen dichos productos leyendas que señalen claramente el nivel de violencia contenida en el videojuego respectivo, según lo dispuesto en el presente artículo. Tal advertencia deberá ocupar, a lo menos, el 25% del espacio de ambas caras del envase o envoltorio del videojuego respectivo.

Los fabricantes, importadores, proveedores y comerciantes sólo podrán vender y arrendar videojuegos que fueren calificados como no recomendados para menores de una determinada edad, a quienes acrediten cumplir la edad requerida, debiendo exigir en cada venta o arriendo la cédula de identidad respectiva.

La infracción de las disposiciones del presente artículo será sancionada por el juez de policía local competente, con una multa de 1 a 50 unidades tributarias mensuales y comiso de las especies materia de la infracción.

¹⁰ Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Legislación Chilena. <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1063104>

En caso de reincidencia, el juez podrá aplicar el doble de la multa establecida para la infracción respectiva. Se entenderá que existe reincidencia cuando el infractor incurra en una misma contravención, en dos oportunidades dentro del mismo año calendario."

En el caso de la industria del entretenimiento, específicamente de los videojuegos, existe un ente regulador llamado *Entertainment Software Rating Board* (ESRB), al que se debe acudir de forma obligatoria para cumplir con el marco legal y regulatorio. Éste se encarga de asignar la edad y de clasificar los contenidos de los videojuegos y aplicaciones móviles, de tal manera que cumplan con las directrices de publicidad y marketing de la industria de los videojuegos. A su vez ayuda a las empresas a implementar prácticas responsables de privacidad en línea y móvil.

Las calificaciones proporcionan orientación sobre los videojuegos y aplicaciones para que los consumidores, especialmente los padres, puedan tomar decisiones informadas sobre los que consideren conveniente para su familia.

Las clasificaciones ESRB tienen tres partes:

- **Valoración de Categorías**, que sugieren la edad apropiada del jugador.
- Los **descriptores de contenido**, que indican qué contenido requiere de una clasificación particular y/o qué contenidos son de interés o preocupación.
- Elementos **interactivos**, que informan sobre aspectos del producto, incluyendo capacidad de interactuar, compartir la ubicación con los demás usuarios, si la información personal puede ser compartida con terceros, si en la aplicación se completan las compras de bienes digitales y/o si se proporciona acceso a internet sin restricciones.

Las categorías son:

- i. **Early Childhood (C)**: El contenido está destinado a niños de corta edad.
- ii. **Everyone (E)**: El contenido es generalmente adecuado para todas las edades. Pueden contener dibujos animados, fantasía o violencia moderada y/o uso poco frecuente de lenguaje moderado.

- iii. **Everyone +10 (E+10):** El contenido es generalmente adecuado para mayores de 10 años. Puede contener más de dibujos animados, fantasía o violencia moderada, lenguaje moderado y/o un mínimo de temas sugerentes.
- iv. **Teen (T):** El contenido es generalmente adecuado para mayores de 13 años. Puede contener violencia, temas sugerentes, humor crudo, mínimo contenido sangriento, apuestas simuladas y/o uso poco frecuente de lenguaje fuerte.
- v. **Mature (M):** El contenido es generalmente adecuado para las edades de 17 en adelante. Puede contener violencia intensa, sangre y gore, contenido sexual y/o lenguaje fuerte.
- vi. **Adults Only (A):** Contenido adecuado sólo para adultos mayores de 18 años en adelante. Puede incluir escenas prolongadas de violencia intensa, contenido sexual gráfico y/o juegos de azar con dinero real.
- vii. **Rating Pending (RP):** Todavía no ha sido asignado a ninguna calificación final. Aparece sólo en la publicidad, el marketing y materiales promocionales relacionados con un juego de video "en caja" que se espera llevar a una clasificación de la ESRB, y debe ser sustituida por la clasificación de un juego una vez que ha sido asignado.

5.5. TIPOS DE JUGADOR¹¹

- **Casual:** El jugador de videojuegos casual u ocasional, pertenece al grupo de jugadores no tradicionales. Estos se caracterizan por ser usuarios relativamente nuevos, que dedican pocas horas de juego a la semana y que su uso es concebido como una forma de pasar un momento divertido en tiempos de ocio. Sus gustos son preferentemente ligados a los juegos deportivos, *arcade* y los juegos sociales. Este tipo de usuario por lo general no suele informarse demasiado de los productos que ofrece el mercado y tan sólo se encantan por aquellos que incorporen un factor de novedad y diversión.
- **Gosu:** Es el jugador que tiene una habilidad destacable en los videojuegos. Éste dedicará todo su potencial al dominio casi total del videojuego. El jugador

¹¹ Fuente: www.gamerdic.es; diccionario de términos relacionados a la industria de videojuegos.

trata de jugar todos los videojuegos posibles y terminarlos descubriendo trucos del juego para ser considerado el mejor jugador.

- **Gamers:** Estos pertenecen al grupo de experimentados, que se caracterizan por llevar varios años jugando, invertir bastantes horas de juego y tener una gran diversidad en sus gustos, géneros y tipos de plataformas. Además, es un consumidor asiduo, que le gusta estar bien informado en lo relativo a los productos que ofrece el mercado, sus características y nuevas tendencias.

- **Progamer:** Es un jugador de videojuegos profesional, que lucra participando en campeonatos oficiales, trabajando para las compañías desarrolladoras como testadores de errores en los videojuegos, o contribuyendo con retroalimentación y críticas hacia el equipo desarrollador.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. PLAN DE MARKETING

6.1.1. Definición de Planificación Estratégica

La planificación estratégica atañe a un proceso de ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía, y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Monferrer Tirado, 2013).

Para su desarrollo, un plan estratégico debe cumplir con cuatro pasos fundamentales (Kotler & Amstrong, Marketing , 2001):

1. Definir la misión de la organización. Razón de ser de la empresa.
2. Analizar la situación. Tener conocimiento de lo que suscita tanto dentro como fuera de la empresa, enfocándose en los factores que pueden influir positiva o negativamente en la compañía y sus objetivos.
3. Establecer objetivos organizacionales. Guía a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
4. Seleccionar estrategias para el logro de objetivos. Es el camino para llegar a la meta propuesta.

6.1.2. Definición de un Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa que desea ser competitiva en el mercado. Corresponde a un documento escrito que se utiliza como una guía de referencia para la determinación de las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, en términos del alcance de objetivos propuestos. Éste proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta. Asimismo, informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la compañía, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución (Muñiz González, 2014).

La elaboración de un plan de marketing es una tarea compleja, en la que priman criterios de planificación y metodología inexorables, por lo que es preciso que éste sea

coherente con el plan estratégico de la empresa, ya que es parte de él. Se busca vincular correctamente los recursos de una organización con sus objetivos y con las oportunidades que se presentan en el mercado, con el fin de poder lograr la rentabilidad y el crecimiento esperado a largo plazo (Lamb, Hair, & McDaniel, 2002).

El desarrollo de un plan de marketing debe responder a las siguientes preguntas (Monferrer Tirado, 2013):

- | | | | |
|-----------------------------------|---|--------------------------|----------------------------|
| • ¿Dónde se encuentra la empresa? | → | Análisis de la Situación | } Marketing
Estratégico |
| • ¿Hacia dónde se dirige? | → | Objetivos | |
| • ¿Cómo llegará ahí? | → | Estrategias | |
| • ¿Qué herramientas utilizará? | → | Ejecución | } Marketing
Operativo |
| • ¿Cómo se asegurará? | → | Control | |

6.1.3. Análisis de la Situación

El análisis de la situación es aplicado con el objetivo de conocer lo que acontece realmente al interior de la empresa e igualmente para saber cuáles son los riesgos y oportunidades que se presentan en el mercado. Existen diversas herramientas de análisis, las que se presentan a continuación.

6.1.3.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

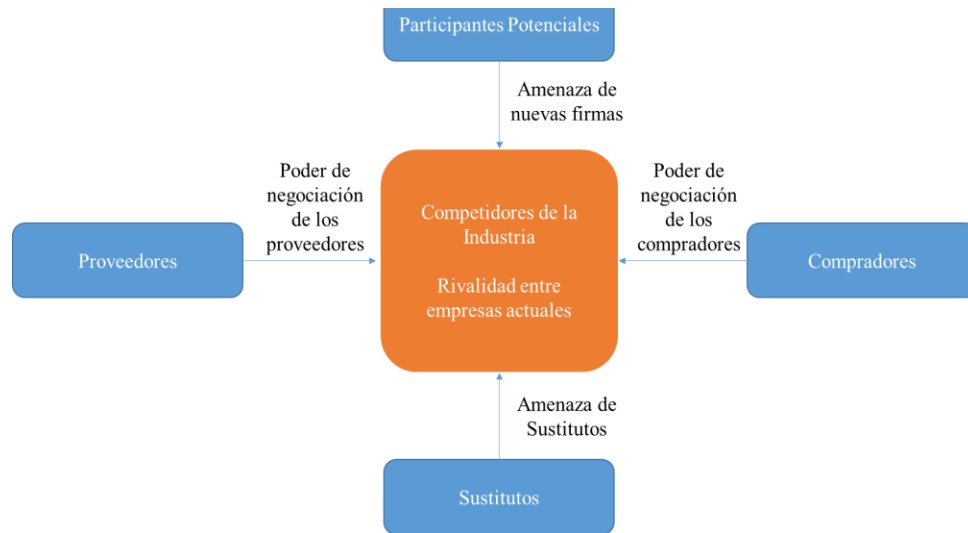
El análisis Porter de *Las Cinco Fuerzas* es un modelo que fue elaborado por el economista Michael E. Porter en 1979, el que constituye una de las herramientas de estudio de la industria o micro entorno, que permite observar aquellos elementos que son más próximos a la organización.

El modelo ha sido utilizado para desarrollar estrategias en compañías, con el fin de incrementar su faceta competitiva (Laudon & Laudon, 2012). Porter establece en el método que en todas las industrias las reglas están rodeadas por la fuerza de cuatro factores que se combinan dando origen a una quinta fuerza. En su conjunto estos influirán directamente en la estrategia de una empresa, decretando la rentabilidad de la compañía. Esto último se debe a la incidencia que tiene la estructura de la industria sobre el quehacer de una organización y, también, en los precios, los costos y en la inversión que se llevan a cabo en ésta. En síntesis,

es la consecuencia de la industria sobre todos los elementos que miden el rendimiento (Porter, 2002).

La clasificación e interacción de las cinco fuerzas competitivas pueden observarse gráficamente en la figura que se presenta a continuación:

Figura 5. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

i. Amenaza de Nuevas Firmas

El atractivo de la industria puede medirse dependiendo si las barreras de entrada son o no fáciles de sortear por los nuevos competidores que llegan a participar en el mercado, con nuevos recursos, ideas y capacidades para tomar parte de éste. Las barreras contra la entrada que determinan el grado de amenaza de los participantes potenciales son:

- Economías de escala
- Diferenciación de los productos
- Acceso a los canales de distribución
- Necesidades de capital
- Amplia ventaja de los participantes actuales

- Costos de salida sustanciales
- Identidad de marca o efecto reputación
- Políticas y leyes

ii. Amenaza de Sustitutos

Cuando existen productos que satisfacen las mismas necesidades y cumplen con la misma funcionalidad para el consumidor, se habla de un bien sustituto. Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos, lo que se complica más aún cuando estos son avanzados en términos tecnológicos o si estos pueden ingresar a precios más bajos. El grado de amenaza dependerá de:

- Desempeño relativo de los sustitutos en el precio
- Costos cambiantes
- Propensión de los compradores a sustituir
- Diferenciación del producto
- Gran disponibilidad de sustitutos

iii. Poder de negociación de proveedores

Esta fuerza mide la capacidad de los proveedores al momento de alcanzar un objetivo que ha sido esquematizado *a priori*, como por ejemplo alcanzar altos márgenes de venta en alguno de sus productos, aumentando los precios o yendo en desmedro de la calidad. Los factores determinantes de esta fuerza serán:

- Concentración de proveedores
- Fuerte organización gremial
- Diferenciación de recursos e insumos clave
- Imposición de condiciones de precios y tamaños de pedido
- Amenaza de integración hacia adelante
- Impactos de los insumos en el costo o la diferenciación

iv. Poder de negociación de los compradores

Corresponde a la presión que pueden desplegar los consumidores sobre las empresas. Esta fuerza también puede ser vista desde la perspectiva del proveedor, ya que el poder de los compradores en una industria afecta su nivel competitivo e influye en la capacidad de éste al momento de alcanzar su rentabilidad. El poder de los compradores estará determinado por:

- Concentración de compradores frente a la concentración de empresas
- Volumen de compradores
- Acceso a información
- Capacidad de integrar hacia atrás
- Incentivos a las decisiones

v. Rivalidad entre empresas actuales

Este factor hace referencia a las firmas que actualmente se encuentran compitiendo en una misma industria y que ofrecen el mismo tipo de bien o servicio. Esta fuerza es la que determina la rentabilidad de una empresa, ya que corresponde a la fuerza combinada de las cuatro anteriores. El grado de rivalidad dependerá de:

- Diversidad o número de competidores
- Crecimiento de la industria
- Tamaño de las firmas participantes
- Exceso intermitente de la capacidad
- Barreras de salida
- Homogeneidad de las firmas
- Especificidad de los activos
- Cambios en las condiciones de oferta y demanda

Entendido lo anterior, cabe mencionar que cada industria posee su propia estructura. Es necesario que, cada vez que se compita en un sector industrial, se descubran nuevas formas de competir, con el fin de obtener estrategias sustentables y utilidades a largo plazo.

6.1.3.2. Cadena de Valor Empresarial

Esta herramienta de análisis corresponde a un modelo teórico que fue creado por Michael E. Porter en 1985. Éste permite obtener la descripción a nivel interno de una organización y las actividades que allí se llevan a cabo, con el fin de generar valor para el cliente final (Porter M. E., 1985).

El modelo ve a la empresa como una serie de actividades básicas que añaden valor a los productos de la compañía, las que se categorizan en actividades primarias y actividades de apoyo, como se muestra en la figura a continuación:

Figura 6. Cadena de Valor de Porter



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Porter M. E., 2002)

6.1.3.2.1. Actividades Primarias

Conciernen en su mayor parte a la producción y distribución de los productos de la empresa, los cuales crean valor para el cliente. Estas actividades incluyen:

- i. **Logística de Entrada:** Recepción, almacenamiento y control de insumos para ser distribuidos a producción. Algunos ejemplos de estas actividades son:
 - Manejo de materiales

- Almacenamiento
- Control de inventarios
- Programación del transporte
- Programación de pedidos y horarios

ii. Operaciones: Actividades referentes a la transformación de insumos en el producto final, como:

- Maquinado
- Ensamblaje
- Embalaje
- Instalaciones
- Mantenimiento de equipos

iii. Logística de Salida: Son todas aquellas actividades asociadas a reunir, almacenar y distribuir físicamente el producto a los compradores. Algunos ejemplos son:

- Almacenaje de los productos terminados
- Manejo de materiales
- Organización de transporte de reparto
- Programación de pedidos y horarios.

iv. Comercialización y Ventas: Actividades conectadas con la justificación de la compra del producto y con la forma de acceder a él. Algunos ejemplos de esto son:

- Publicidad
- Promoción
- Precios
- Ofertas
- Seleccionar canal de distribución

v. **Servicio de Post-Venta:** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor del producto, como:

- Instalación
- Reparación
- Suministro de recambios y mantenimiento
- Servicio al cliente

Cada categoría es sustancial al momento de adquirir ventajas competitivas, dependiendo del sector industrial en que se esté inmerso.

6.1.3.2.2. Actividades de Apoyo o Secundarias

Consisten en actividades que hacen posible la entrega de las actividades primarias o, en otras palabras, que las sustentan para que éstas puedan llevarse a cabo de forma coherente y correcta.

- i. **Infraestructura de la Firma:** Corresponde a un conjunto de actividades como dirección de una compañía, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, entre otros.
- ii. **Administración de Recursos Humanos:** Son todas las actividades asociadas a búsqueda, reclutamiento, contratación, formación, capacitación, desarrollo y remuneración del personal.
- iii. **Desarrollo de Tecnología:** Está constituido por actividades que buscan la mejora del producto y de los procesos, como investigación y desarrollo, análisis de medios y diseño de procesos y productos.
- iv. **Adquisición:** Actividades concernientes al abastecimiento y compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de elaboración, equipamiento de oficinas y plantas.

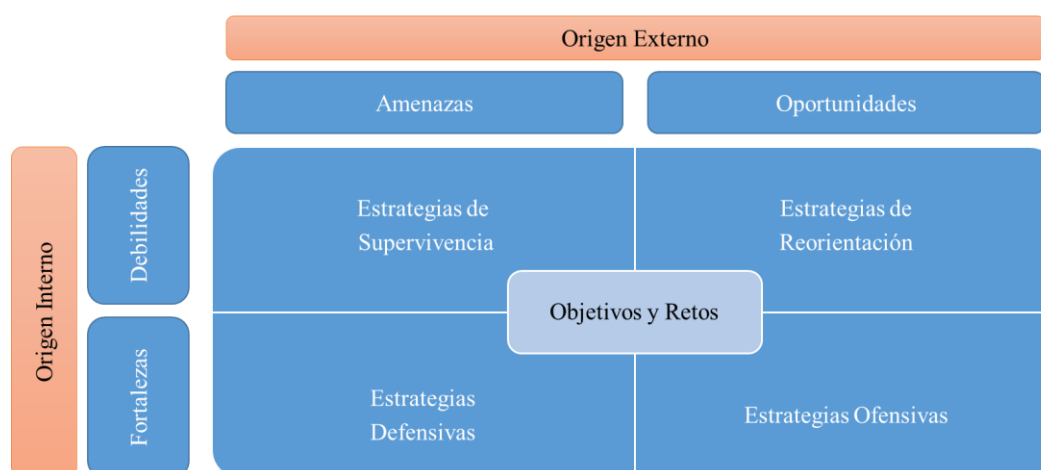
Cabe destacar que las fuentes de una ventaja competitiva, para cualquier compañía, están insertas en su cadena de valor. Las actividades están ligadas, por lo que, al ponerse en marcha, éstas siempre deben primar por la coordinación.

6.1.3.3. Análisis FODA¹²

La matriz FODA, de las siglas en inglés SWOT (Strength, Weakness, Opportunities & Threats), es una herramienta de análisis sencilla y funcional, utilizada para la toma de decisiones estratégicas. Ésta permite obtener un diagnóstico de la situación actual¹³ de la organización a nivel interno y del entorno en el que compete.

El Análisis FODA quedará definido en la siguiente estructura, la que define cuáles serán los tipos de estrategias a seguir:

Figura 7. Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

Las fortalezas y oportunidades, constituyen aspectos positivos que van en pro de alcanzar los objetivos y retos de la organización; las debilidades y amenazas, en tanto, van en desmedro y son aspectos estrictamente negativos, que deben ser mitigados.

¹² (Machado, 2006)

¹³ Es necesario realizarlo periódicamente, debido a que éste analiza la situación actual. Si no se revisa de forma continua, éste podría perder su validez debido a los cambios y turbulencias del entorno.

A nivel interno se evalúan los aspectos de todas las áreas funcionales de una compañía, con el fin de detectar:

i. Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permiten a la firma tener una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan y las capacidades y habilidades que se poseen. Por ejemplo:

- Ambiente laboral agradable
- Gestión proactiva
- Grandes recursos financieros y acceso a crédito
- Tecnología de punta y equipamiento de última generación
- Experiencia en Recursos Humanos.

ii. Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen. Por ejemplo:

- Carencia de habilidades gerenciales
- Falta de capacitación
- Salarios bajos
- Baja productividad
- Equipamiento viejo

A nivel externo, el objetivo es detectar:

iii. Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables. Éstos se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa. Las oportunidades permiten obtener ventajas competitivas.

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Tendencias favorables en el mercado
- Necesidad del producto

- iv. Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- Cambios en la legislación y regulación desfavorable
 - Conflictos gremiales
 - Competencia agresiva o consolidada en el mercado
 - Aumento en precio de insumos

Respecto a las estrategias planteadas en la matriz:

- i. Estrategias de Supervivencia (DA):** Buscan evitar que la debilidad favorezca a la amenaza.
- ii. Estrategias de Reorientación (DO):** Buscan la forma de minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- iii. Estrategias Defensivas (FA):** Buscan dilucidar cómo se deben aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
- iv. Estrategias Ofensivas (FO):** Procura encontrar la manera en que las fortalezas permitan a la organización aferrarse a las oportunidades de la industria.

6.1.4. Misión y Objetivos¹⁴

6.1.4.1. Definición de la Misión

La misión corresponde a una declaración formal y sensata del propósito general y razón de ser de una organización.

Específicamente, la definición de la misión debe tener en consideración cinco aspectos fundamentales de la empresa:

1. **Historia**, la empresa no debe alejarse radicalmente de ella.
2. **Preferencias**, de los directivos y propietarios.
3. **Entorno de Mercado**, define los aspectos externos a tener en cuenta.
4. **Recursos**, los que determinan las estrategias posibles
5. **Ventajas Competitivas**, que son la clave del éxito de la compañía.

¹⁴ (Monferrer Tirado, 2013)

6.1.4.2. *Formulación de los Objetivos*

Luego de efectuar el desarrollo e implementación de las herramientas de análisis¹⁵, la empresa se encontrará en condiciones de establecer cuáles serán sus objetivos de marketing. Para la determinación de los objetivos, se debe tener en consideración:

- Todo objetivo debe estar dentro del marco de la misión de la empresa y contribuir a la consecución de los objetivos generales.
- Todo objetivo debe coordinarse con los propósitos de las demás áreas funcionales de la organización.

Existe una gran variedad de objetivos de marketing, los que se pueden categorizar de la siguiente manera:

- **Objetivos de Crecimiento, Rentabilidad o Consolidación.** Esta clase de objetivos están altamente condicionados por la dimensión de la compañía y la madurez de su mercado. La empresa deberá perseguir el crecimiento, más aún cuando la empresa necesite alcanzar un nivel crítico por motivos de competencia o rentabilidad a largo plazo. En cuando a la consolidación, ésta se persigue cuando la continuidad, en un mercado determinado, es básica para la empresa.
- **Objetivos Cuantitativos.** Son aquellos propósitos relativos a incrementos o mejoras en la participación de mercado de una empresa, rentabilidad, volumen de ventas, nivel de satisfacción y fidelización de sus clientes, cobertura de distribución, márgenes y beneficios.
- **Objetivos Cualitativos.** Esta categoría de objetivos hace referencia a la notoriedad e imagen de un producto o marca, a la posición que se quiere alcanzar en un determinado mercado o simplemente a la dimensión mínima buscada para seguir participando dentro de un mercado.

¹⁵ Remitirse al punto 5.1.3. Análisis de la Situación

6.1.5. Estrategias de Marketing¹⁶

La formulación de estrategias está estrechamente relacionada con la formulación de objetivos, ya que ambas conforman una etapa de planeación dentro de la declaración del plan de marketing.

6.1.5.1. Estrategias de Crecimiento¹⁷

Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

6.1.5.1.1. Estrategias de Crecimiento Intensivo

Persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera. Se utiliza cuando no se han explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre.

Figura 8. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

¹⁶ (Lambin, 1995)

¹⁷ Las estrategias de crecimiento tienen referencia en la obra de Philip Kotler.

A partir de la referencia de la matriz de Ansoff, se extraen las siguientes estrategias de crecimiento intensivo:

- i. **Estrategia de penetración:** crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Los mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:
 - Desarrollo de la demanda primaria.
 - Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
 - Adquisición de mercados.
 - Defensa de la posición en el mercado.
 - Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos.
 - Reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad.

- ii. **Estrategia de desarrollo de mercado:** crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados. Los mecanismos para conseguir el desarrollo para los mercados son:
 - Ingreso a nuevas zonas, regiones o países.
 - Creación de nuevos segmentos objetivos.
 - Desarrollo de nuevos canales de distribución.

- iii. **Estrategia de desarrollo de producto:** crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes, en un mercado actual. Los mecanismos para conseguir el desarrollo de los productos son:
 - Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
 - Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.
 - Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.

- Desarrollo de nuevos productos innovadores.
- Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.
- Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal).
- Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad.

6.1.5.1.2. Estrategias de Crecimiento por Integración

Se justifican si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial. Esta clase de estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- i. **Estrategia de integración hacia atrás (regresiva o hacia arriba):** Se refiere a la adquisición o toma de una participación significativa en otras empresas proveedoras. Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

- ii. **Estrategia de Integración hacia adelante (progresiva o hacia abajo):** Hace referencia a la adquisición o toma de una participación significativa en otras empresas distribuidoras. Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa.

En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.

En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo.

iii. **Estrategias de Integración Horizontal:** Buscan reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

- Neutralizando a un competidor que estorbe.
- Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
- Beneficiándose de líneas de productos complementarias.
- Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado.

6.1.5.1.3. Estrategias de Crecimiento por Diversificación

Este tipo de estrategias se asienta en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual, en los que introducen productos distintos de los actuales. Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque:

- Hay una posición dominante de la competencia.
- El mercado está en declive.
- Se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa.

Dentro de este tipo de estrategias se puede diferenciar entre:

- i. **Estrategia de Diversificación Concéntrica:** Sale de su sector industrial y comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano tecnológico y/o comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento de las actividades, atrayendo además a nuevos compradores.

- ii. **Estrategia de Diversificación Pura:** Entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como comercial. Busca rejuvenecer la cartera de actividades. Es la estrategia más arriesgada y compleja.

6.1.5.1.3.1. Lógicas de una Estrategia de Diversificación¹⁸

Dentro de la lógica de las estrategias de diversificación se observan dos dimensiones.

La primera hace referencia a la naturaleza del objetivo:

- **Ofensivo:** reemplazar una actividad en declive.
- **Defensivo:** conquistar nuevas posiciones.

La segunda dimensión da relevancia a los resultados esperados por la diversificación:

- **Coherencia:** complementariedad con las actividades actuales; explotación del saber hacer.
- **Valor Económico:** crecimiento, rentabilidad, entre otros.

Figura 9. Lógicas de una Estrategia de Diversificación

		Tipo de Resultado Buscado	
		Coherencia	Valor Económico
Naturaleza del Objetivo	Ofensivo	Extensión	Despliegue
	Defensivo	Relevo	Repliegue

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Calori & Harvatopoulos, 1988)

De la inserción de estas dos dimensiones surgen cuatro lógicas de diversificación:

- **Extensión:** La empresa busca reforzar su actividad (objetivo ofensivo) valorando su saber hacer (coherencia).
- **Relevo:** Busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo) utilizando recursos humanos de alto nivel (coherencia).
- **Despliegue:** Es ofensiva y busca un valor económico elevado.

¹⁸ (Calori & Harvatopoulos, 1988)

- **Repliegue:** Su objetivo es defensivo, pero que busca una nueva vía de crecimiento.

En un proyecto de diversificación es imperante que la empresa defina de manera clara la lógica de la diversificación, ya que de ésta dependen los criterios de evaluación y selección de las actividades potenciales.

6.1.5.2. Estrategias Competitivas¹⁹

En función de la posición referente de la empresa frente a la competencia, se pueden distinguir cuatro tipos de estrategia: Del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

6.1.5.2.1. Estrategia de Líder

Corresponde a aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores. En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores, y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.

6.1.5.2.2. Estrategia de Retador

Corresponde a aquel producto que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.

6.1.5.2.3. Estrategia de Seguidor

Corresponde a aquel producto que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado, concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.

6.1.5.2.4. Estrategia de Especialista

Hace referencia a dichas situaciones en las que una empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos una posición de mercado específica en la que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

¹⁹ Las estrategias competitivas tienen referencia en la obra de Philip Kotler.

6.1.5.3. Estrategias Genéricas o Básicas de Desarrollo²⁰

Basado en la construcción de la ventaja competitiva perseguida, así como en la amplitud de mercado al que se quiere dirigir la empresa, existen tres tipos de estrategias genéricas de desarrollo.

6.1.5.3.1. Estrategia de Liderazgo en Costos

La empresa actúa en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados). Ésta se apoya en la productividad y está ligada al “efecto experiencia”.

Una posición de liderazgo en costos permite proteger eficazmente a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas. Esto se debe a que los competidores menos eficientes serán los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

6.1.5.3.2. Estrategia de diferenciación

La compañía está actuando en todo el mercado. La ventaja competitiva que busca es proveer al producto de cualidades distintivas, individuales e importantes para el cliente, lo que hace que se diferencie de los otros competidores.

Algunas formas de diferenciar son a través del diseño del producto, la imagen de marca, avances tecnológicos, servicios de post-venta, entre otros.

Al igual que la estrategia de liderazgo en costos, la diferenciación sirve como protección contra las cinco fuerzas competitivas.

6.1.5.3.3. Estrategia de enfoque o especialización

La organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico de mercado o segmento de línea de producto. Se fundamenta en la premisa que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho, con más certidumbre que los competidores que compiten de forma más general.

²⁰ Las estrategias básicas de desarrollo se basan en la obra de Michael Porter.

Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

6.1.6. Marketing Mix

El *marketing mix*, también conocido por la clasificación de las 4P's que lo componen (De las siglas en inglés *Price, Product, Place, Promotion*), es un instrumento que intenta esquematizar todos los instrumentos incidentes en la demanda, que se combinan en un programa de marketing que es utilizado por una empresa para alcanzar un determinado nivel y tipo de respuesta por parte de su mercado objetivo (Waterschoot & Bulte, 1992). Esta clasificación fue propuesta por E. Jerome McCarthy en 1960, la que desde entonces ha sido utilizada en todo el mundo como una referencia (Needhan, 1996).

6.1.6.1. Las 4P²¹

- i. Producto:** Engloba a los bienes y servicios que son comercializados por una empresa y que se ofrecen al mercado para satisfacer los requerimientos, necesidades o deseos de los consumidores. Poseen características y beneficios establecidos, que son recibidos por el cliente al momento de la adquisición. Algunos factores determinantes en la definición del producto son:
 - Enumeración de características y beneficios que obtiene el cliente en cada una de ellas, cuya perspectiva se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores.
 - Valor agregado que brinda el producto.

- ii. Precio:** Corresponde al factor principal de ingresos de una compañía. La definición del precio da pie para diseñar y llevar a cabo estrategias adecuadas, ya

²¹ (McCarthy & Perreault, 1984)

que con ello la firma puede definir cuál será su mercado objetivo y los segmentos a los que apunta. En su determinación es preciso considerar:

- Disposición a pagar por el producto.
- Costos totales y margen de utilidad deseado por la firma.

iii. Plaza: Este ítem procura hallar la forma más propicia para que el producto llegue hasta el cliente: la distribución. Ésta es importante, ya que da luces de una ventaja competitiva y diferencial, por lo que es decisivo al momento de tomar decisiones, que podría incluso incrementar las ventas de una compañía. Se debe definir entonces la cantidad en que se distribuirá el producto y a través de qué plataformas.

iv. Promoción: Los aspectos fundamentales considerados por la promoción son la comunicación, información y persuasión al cliente sobre la empresa, sus productos y ofertas. Ésta se vale de diferentes instrumentos como la publicidad, fuerza y promoción de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva (hoy en día redes sociales). Los tópicos que deben tenerse en cuenta en la definición de la promoción son los siguientes:

- Cómo entrar en la mente del consumidor.
- Cómo causar notoriedad de marca.
- Participación en hitos comerciales.

6.1.6.2. Estrategias de Segmentación

Existen distintas formas de segmentar al mercado, ante lo que las organizaciones deben tomar decisión sobre a quién atender y cómo hacer. A continuación, se presentan tres estrategias de segmentación que deben ser consideradas cuando se definen las políticas del marketing mix (Tirado, 2013):

i. Marketing Mix Indiferenciado. Supone ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y atender al mercado total con una única oferta de mercado.

Se centra en la parte común de los compradores, diseñando un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos, confiando en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio.

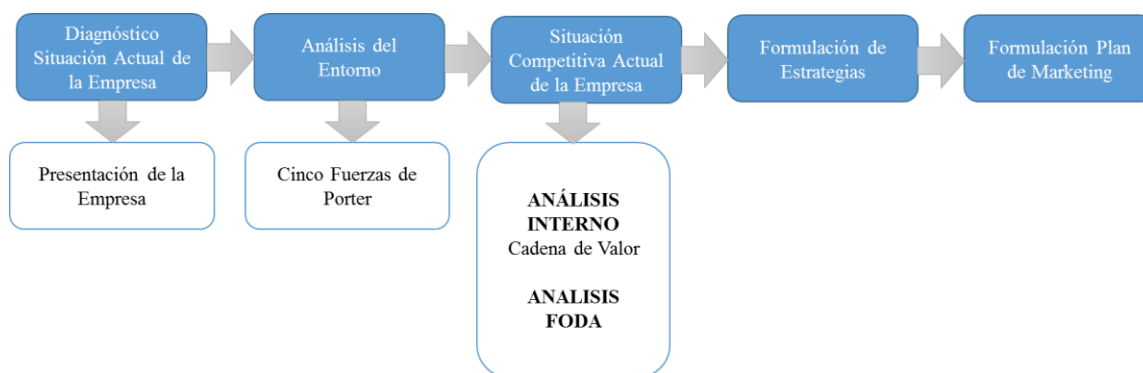
- ii. Marketing Mix Concentrado.** La empresa selecciona un único segmento y se dirige a él con un único producto y una sola estrategia de marketing. Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento.

- iii. Marketing Mix Diferenciado.** Conlleva operar en diversos segmentos del mercado diseñando productos y programas concretos para cada uno. Por lo general, a través de esta estrategia se logra un volumen de ventas mayor que en el anterior, pero también se incrementan los costes (al tener un producto menos estandarizado).

7. METODOLOGÍA

Un plan estratégico es un programa de actuación que permite dilucidar lo que una empresa quiere conseguir y cuál debe ser el camino para conseguirlo. El objetivo de éste es trazar un mapa, que contiene pasos a seguir para su formulación, los que se definen a continuación:

Figura 10. Pasos a Seguir para la Formulación de un Plan de Marketing para *In Vitro Games*



Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico Situación Actual de la Empresa

En este punto se realiza la presentación de la empresa, en la que se efectúa la descripción de las características actuales de la compañía, que atañe nociones tales como datos generales de la empresa, historia, visión, misión, valores organizacionales, modelo de negocios, mercado objetivo, ámbito geográfico, habilidades distintivas, recursos estratégicos y organizacionales, y estructura organizacional.

Análisis del Entorno

En este punto se realiza un análisis del microentorno, es decir, un análisis de la industria en que está inmersa la compañía. Éste se lleva a cabo a través de las Cinco Fuerzas de Porter, herramienta que permite identificar la amenaza de nuevos participantes en la industria, la amenaza que representan los sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y compradores, y la rivalidad que existe entre competidores.

Lo mencionado anteriormente se efectúa para finalizar con una evaluación general del atractivo del sector en que se desempeñará la empresa o, en otras palabras, identificar cuáles son las oportunidades a las que se puede aferrar el negocio para ser exitoso y cuáles son los riesgos que afronta.

Situación Competitiva Actual de la Empresa

En primer lugar, se presenta la cadena de valor de la compañía como parte del análisis interno. Esta herramienta permite encontrar fuentes de ventaja competitiva, a través de la identificación de las actividades primarias y secundarias o de apoyo, con el fin de mejorar potencialmente su posición competitiva. Igualmente, esta herramienta permite definir fortalezas y debilidades de la empresa.

Por otro lado, para analizar la situación competitiva de la compañía, se realiza un análisis FODA, en el que se detectan fortalezas y debilidades de la empresa e, igualmente, las oportunidades y amenazas del entorno o sector en que se desenvuelve la organización.

Formulación de Estrategias

Una vez entendido el contexto o situación actual de la empresa y su entorno, se procede a formular las estrategias de marketing.

Formulación Plan de Marketing

La elaboración de un plan de marketing es relevante para alcanzar el éxito y mantener la prosperidad de una compañía. A través de él, se buscan oportunidades para vender un producto y, asimismo, chances de llegar eficazmente a potenciales clientes. El plan de marketing operativo debe ser coherente con el plan de marketing estratégico.

8. DESARROLLO

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Datos Generales de la Empresa

- **Nombre:** In Vitro Games S.p.A.
- **Fundador y CEO:** Ricardo Alejandro Verdugo Ortiz
- **Giro:** Desarrollo de *Software*
- **Zona Geográfica:** Santiago Centro, Región Metropolitana.

1.1.2. Historia de la Empresa

La empresa *In Vitro Games* nace en noviembre del año 2013. La idea inicial de este proyecto fue de Ricardo Verdugo Ortiz (CEO, fundador y representante legal de la compañía), quien toda la vida sintió una gran pasión por los videojuegos y decidió perseguir el sueño de crear una empresa de desarrollo de videojuegos que fuera referente a nivel mundial. Para ello, tuvo que dejar de lado su carrera como Ingeniero Civil Industrial, lidiando contra el prejuicio de muchas personas y contra la ausencia de recursos para poder montar la compañía, lo que, con el paso del tiempo, y gracias a la estructura, estrategia y visión del proyecto, quedo atrás, uniendo a profesionales totalmente ajenos al mundo de los videojuegos que dieron el impulso inicial que se necesitaba para comenzar la aventura.

En un comienzo eran sólo cuatro integrantes que se reunían en sus hogares para dar forma a un proyecto, lanzando ideas y creando bocetos. De ello nació *Project Mega*, una idea un poco más concreta y la que se comenzó a desarrollar paulatinamente. Con el tiempo fueron necesarios más profesionales, ya que *Project Mega* se había convertido en una idea final: *Defenders of Ekron*.

En el año 2014, la empresa comenzó a participar en diversos hitos de la industria, entre ellos uno de los principales y más importantes eventos de videojuegos en Chile: Festigame. La asociación VG Chile creyó en el proyecto de *In Vitro Games*, brindándoles un espacio en esta importante feria. La *demo* de *Defenders of Ekron* tuvo una excelente recepción por parte del público, entre el cual se encontraba Mike Foster representante de la división Sony Latinoamérica. Desde ese día todo cambió, el desarrollo del videojuego tomó otro rumbo, ya que no sólo se debía programar para ordenador, sino que también para una nueva y desconocida plataforma: *PlayStation 4*.

Cuando se asumió este desafío, se tuvieron que realizar muchas adaptaciones y se tuvieron que replantear muchas cosas, entre ellas la fecha de lanzamiento. De teclado y *mouse* se pasó a *Joystick*, teniendo que distribuir todas las acciones a los botones correspondientes, procurando hacerlo de una manera natural y cómoda para el usuario. El cambio trajo consigo una serie de pruebas, en ambas versiones, con el fin de entender las necesidades del jugador. Dicha retroalimentación impulsó a mejorar las debilidades del proyecto, logrando así mayor eficacia en la solución del problema “implementación”.

Actualmente la empresa se encuentra en finalizando la fase de producción y programación. Posteriormente sigue un período de pruebas para ajustar los últimos detalles y luego de ello el lanzamiento del inicial *Project Mega* y ya concreto *Defenders of Ekron*.

1.1.3. Visión de la Empresa

La empresa posee una visión clara y definida:

“Ser un referente en Latinoamérica, desarrollando videojuegos que trasciendan tanto a nivel local como internacional y ayudando a desarrollar la industria de los videojuegos en la región.”

1.1.4. Misión de la Empresa

La compañía no ha definido aún su misión, es decir, ésta no se encuentra plasmada en ningún documento formal.

1.1.5. Filosofía de la Empresa

La filosofía de *In Vitro Games* es la siguiente:

“Crear experiencias ‘jugables’ únicas, que redefinan los estándares y amplíen los límites”

1.1.6. Valores Organizacionales

Los valores no se encontraban definidos. Sin embargo, al conversar con el equipo de *In Vitro Games* la respuesta fue la siguiente:

“El valor más relevante para la empresa es el **trabajo en equipo**, ya que incentiva el compañerismo, la comunicación y la colaboración, y genera entusiasmo en el desarrollo de las tareas y el surgimiento de nuevas ideas. Para *In Vitro Games* es importante saber cómo trabaja cada uno de los engranes que conforman a la compañía, pero la prioridad está en el conjunto, en el comportamiento grupal. Para que el trabajo en equipo se dé de forma óptima son fundamentales el **compromiso** y la **integridad**, donde están puestas en juego todas nuestras capacidades con el fin de alcanzar todos los objetivos que nos hemos propuesto como empresa.”

1.1.7. Modelo de Negocios

i. Productos

In Vitro Games se encuentra en el proceso de creación y desarrollo de lo que será su primer videojuego: *Defenders of Ekron*, cuyas plataformas de ejecución serán ordenadores y PlayStation 4, las que pertenecen a la categoría tradicional. Sin embargo, este proyecto surgió durante un proceso de aprendizaje de su creador y CEO, quien no tenía una idea premeditada de lo que hoy se está desarrollando. Se adentró en este camino, erigiendo otra historia que por ahora recibe el nombre de *Project Forgotten*, que se denomina así debido a que luego de haber sido pensado y plasmado en papel, quedó pendiente para desarrollarse en un futuro, debido a que el formato en que se quiere concebir requiere de mayor inversión, tiempo y experiencia. En primera instancia era importante adquirir el conocimiento de programación de videojuegos, y entre ensayo y ensayo fueron surgiendo nuevos prototipos que hoy conforman al actual proyecto.

ii. Clientes

Se espera que los principales usuarios pertenezcan a la clasificación “T”, que abarca a personas desde los 13 años en adelante. Este tipo de jugador suele dedicar más tiempo al *gaming* y busca una experiencia de juego, y ese es uno de los objetivos de *In Vitro Games*, que el usuario se involucre en él, con el fin de redefinir el estándar y ampliar el límite ya existente (como lo define la empresa en su misión). Estos clientes deben ser usuarios de las plataformas en que se distribuirá el videojuego (*Steam* y *PlayStation Network*).

iii. Proveedores

El principal proveedor de la empresa es Sony, quien proporciona a la compañía el *hardware* para el desarrollo de videojuegos. Éste permite exportar la información, programada a través de ordenador hacia *DevKit* (para su ejecución en *PlayStation 4*).

iv. Competidores

Los competidores se identifican entre aquellas empresas que se dedican al desarrollo de videojuegos en Chile y que son parte de este gran conglomerado que representa VG Chile:

- *Wanako Games*
- *Ace Team*
- *Pangea*

Sin embargo, es imperante mencionar que la competencia también se halla en las plataformas de venta online. Actualmente *Steam* cuenta con cuenta con más de 3500 títulos, desde juegos de acción hasta juegos independientes; por otro lado, *PlayStation Network* posee más de 3200 títulos a su haber disponible en *PlayStation Store*²² y *PlayStation Network*), donde se pueden encontrar un sin número de videojuegos disponibles, al igual que en forma física.

v. Canales de Distribución

La distribución del videojuego será de forma online a través de:

- *Steam*, para ordenador (PC, Mac y/o Linux).

²² Dicha información se obtuvo en la página web oficial de cada plataforma: <http://store.steampowered.com/about/> y <https://store.playstation.com>

- *PlayStation Network*, para *PlayStation 4*.

vi. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está conformado por todos aquellos usuarios de *Steam* y *PlayStation Network*, que pertenezcan al rango de clasificación “T” definido por la ESRB y que buscan una experiencia de juego.

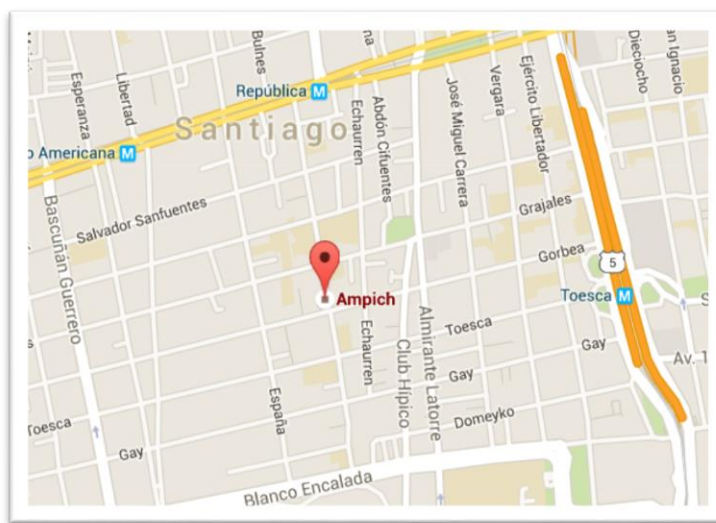
Para acceder a *Steam*, el usuario debe acceder a la página oficial de la plataforma y descargarla en su ordenador (PC, Mac y/o Linux).

En el caso de *PlayStation Network*, el usuario debe ser propietario de una consola *PS4* y con ello crear un ID de inicio de sesión utilizando una cuenta de correo electrónico válida. Una vez que accede a la red, los videojuegos se obtienen en *PlayStation Store*.

vii. Ámbito Geográfico

La empresa cuenta con una oficina ubicada en Avenida República 371, comuna de Santiago. En ella se realiza el proceso de desarrollo de videojuegos y juntas de accionistas.

Figura 11. Mapa de Localización oficina In Vitro Games



Fuente: *Google Maps*.

Considerando los canales de distribución, la empresa puede abarcar muchas zonas geográficas en base a sus ventas en plataformas online, debido a que éstas están disponibles para usuarios de todo el mundo.

viii. Habilidades Distintivas

Al conversar con el equipo de *In Vitro Games*, destacan que lo que la diferencia con la competencia es la pasión por los videojuegos y el hecho de ser usuarios reales, que conocen la industria en todas sus aristas, es decir, no tan sólo poseen el conocimiento para el desarrollo, sino que también saben cuáles son los requerimientos de los clientes.

ix. Recursos Estratégicos

El principal recurso estratégico de *In Vitro Games* es que cada una de las áreas que lo componen (animación, arte, programación, narrativa y música) están compuestas por un equipo de profesionales que poseen conocimiento íntegro en lo relativo al desarrollo de videojuegos, con experticia en lo que a cada uno respecta. Sin embargo, esto en un comienzo sólo se respaldaba en el fanatismo y pasión por los videojuegos, lo que incentiva el discernimiento. Este aspecto multifacético y proactivo es fundamental al momento de aterrizar y plasmar las ideas, ya que permite mantener la motivación de equipo durante el desarrollo.

x. Recursos Organizacionales

x.i. Recursos Humanos

Los colaboradores representan el recurso más valioso y significativo para la empresa, ya que éstos a través de sus conocimientos, destrezas y responsabilidades conforman un sistema integrado que permite alcanzar las metas propuestas.

La compañía está conformada por 12 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Recursos Humanos In Vitro Games

Departamento	Número de Trabajadores
Programación	3
Animación	2
Arte	3
Audio y Sonido	3
Narrativa	1

Fuente: Elaboración Propia.

x.ii. Recursos Físicos

La empresa posee una oficina ubicada en Santiago Centro. En dicho lugar se llevan a cabo todas las labores relativas al desarrollo.

x.iii. Recursos Tecnológicos

Otro de los recursos fundamentales, para el desempeño de la compañía, son los recursos tecnológicos, es decir, *hardware* y *software*.

- **Hardware.** El principal elemento con el que cuenta la empresa son 12 ordenadores portátiles, que son utilizados en las distintas actividades (programación, animación, ilustración, narrativa y música). En el caso de la programación, además de los computadores, se utilizan televisores y *DevKit*, para el desarrollo en consola. En cuanto a la ilustración se utilizan tabletas de dibujos; para música se requiere de sistemas de audio y sonido e instrumentos musicales.
- **Software.** En el desarrollo de videojuegos se utiliza una gran variedad de programas, dentro de los cuales se encuentran *Engine Game Maker* y *DevKit*, para programación de videojuegos; *Spine* y *After Effect*, para animación y efectos visuales, respectivamente; y *Guitar Pro*, para creación musical. Además, la empresa utiliza *Microsoft Word* para narrativa y actividades administrativas (para lo cual se requiere también el uso de *Microsoft Excel*).

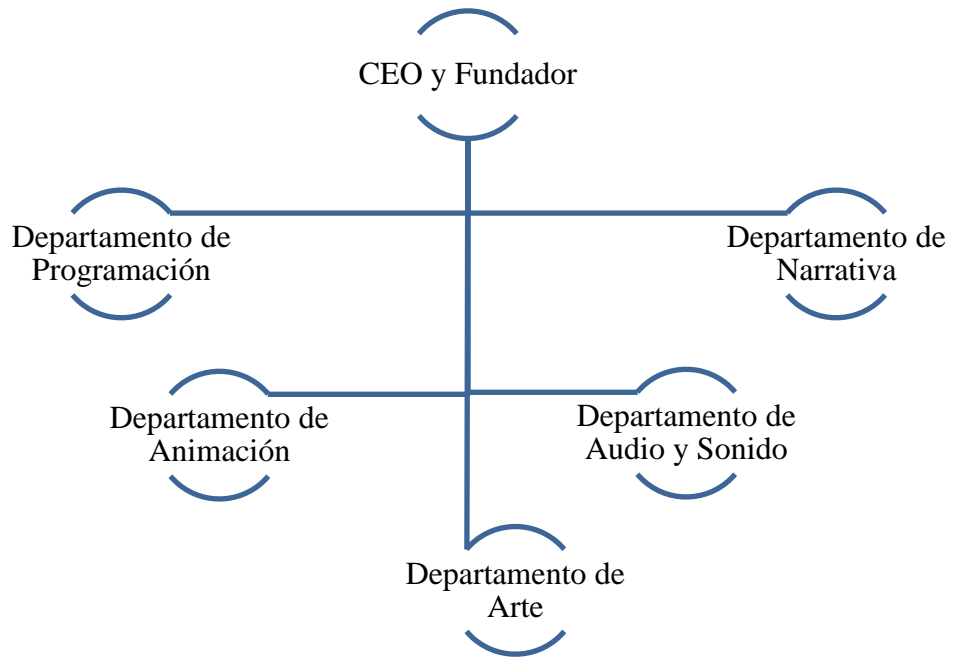
x.iv. Recursos Intangibles

Para la compañía el principal recurso intangible es el conocimiento que poseen sus trabajadores y la constancia, tanto en aprendizaje como a nivel laboral.

xi. Estructura Organizacional

In Vitro Games no contaba con un organigrama formal, más que una simple separación de los empleados en grupos de trabajo. Para poder formalizar dicho cometido, se realizó una reunión con el CEO y fundador, logrando el siguiente esquema:

Figura 12. Organigrama In Vitro Games



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.1.1. Amenaza de Nuevas Firmas

Para poder determinar el grado de amenaza, es imperante detectar la existencia de barreras de entrada para las nuevas firmas.

BARRERAS A LA ENTRADA

Economías de Escala

Cuando se desarrolla un videojuego, la creación y programación de éste implica una sola unidad y no un flujo continuo de elaboración, lo que se opone a la definición de economías de escala (a mayor producción se genera una caída en los costos unitarios). Por lo tanto, las economías de escala no representan una barrera a la entrada considerable.

Fidelidad de Marca y Lealtad de Clientes

En el mercado de los videojuegos existe una amplia gama de compañías con gran prestigio y que poseen una experiencia longeva y ardua en el desarrollo. La tradición tiene influencia en la preferencia de los usuarios, ya que muchas veces primará la trayectoria de la empresa, de la marca, la experiencia anterior, la calidad percibida, etcétera. En la industria de los videojuegos, la fidelidad de marca representa una barrera a la entrada alta, considerando a usuarios comprometidos y no casuales, puesto que, en el caso de estos últimos, no existen preferencias especiales, debido a que buscan experiencias de juego cortas.

Diferenciación de Producto

Dentro de la industria existen un sinnúmero de videojuegos, diferentes gamas, géneros, gráfica, entre otros aspectos que pueden ser considerados por los usuarios al momento de decidir qué jugar. Sin embargo, en el caso de *In Vitro Games*, la diferenciación representa una barrera a la entrada baja, ya que *Defenders of Ekron* es una propuesta

innovadora, nunca antes vista en el mercado: *Shoot'em Up Adventure*, la mezcla de dos géneros clásicos de juego, que incluye la exploración y los disparos.

Acceso a canales de distribución

El acceso a los canales de distribución de videojuegos en la *web* es fácil de obtener. Las consideraciones que deberá tener una empresa que ingresa a la industria, radican en contar con un producto que los usuarios desean, ya que mientras exista la demanda del producto en el mercado, las plataformas de venta online querrán distribuir el videojuego. Por lo tanto, ésta es una barrera de entrada fácil de sortear.

Requerimientos de Capital y Tecnología

El requerimiento de capital se basa principalmente en el lugar de trabajo: arriendo de oficina, acondicionamiento de lugar de trabajo, contar con el material necesario para la elaboración de videojuegos (*hardware* y *software*). Cabe destacar, que mientras más competitivo se quiere ser dentro de esta industria, y especialmente en el área de desarrollo, la inversión aumenta, ya que también aumentan los requerimientos tanto de recursos humanos como tecnológicos.

En cuanto a la tecnología, es una barrera que no es difícil de derribar, ya que el mundo táctil y el uso de ordenadores han permitido desarrollar videojuegos en plataformas de fácil uso, utilizando *hardware* y *software* que se encuentran de forma muy accesible en el mercado.

Políticas Gubernamentales²³

En general, el gobierno en Chile no regula la industria de los videojuegos muy de cerca. Sin embargo, existen ciertos aspectos legislativos que deben considerarse, como por ejemplo que un videojuego no sea extremadamente violento o que cumpla con las características habituales que las leyes del país exigen. No obstante, no existen barreras legales que dificulten el ingreso de nuevos competidores, pero sí que regulan el cumplimiento de la normativa.

²³ Remitirse al punto 4.4 Términos Legislativos

Experiencia y Efecto Aprendizaje

Para ingresar a la industria de los videojuegos es necesario contar con un grupo de profesionales con experticia en distintas áreas: arte, música, programación, ilustración, narrativa y animación, además de contar con profesionales que sepan administrar una empresa para que esta funcione de forma óptima. Con los años las compañías de desarrollo se van haciendo más eficientes, lo que trae consigo una disminución en los costos de producción.

2.1.2. Amenaza de Sustitutos

Lo primero, y más importante, es conocer a la competencia y como esto afecta al grado de amenaza de los sustitutos en la industria.

Disponibilidad de Sustitutos Cercanos

En la industria del entretenimiento existen tres sustitutos importantes:

- Juegos desarrollados para plataformas web en redes sociales y móviles.
- Juegos desarrollados para plataformas web especializadas y consolas.
- Otras formas de entretenimiento.

De estas categorías, el mercado social y móvil es el que representa una mayor amenaza. Según *SuperData*²⁴, esta industria ha tenido un incremento en sus ingresos de aproximadamente un 62%, de 2013 a 2016. En lo relativo a la Industria de Videojuegos en Chile, ésta ha crecido en un 44% desde 2013, donde se facturaron ingresos cercanos a los US\$9 millones, los que en 2015 alcanzaron los US\$13 millones (VG Chile).

Agresividad del Productor de Sustitutos

La agresividad de los sustitutos es alta, sobretodo en el mercado social y móvil. En la actualidad, el acceso a aplicaciones gratuitas trae como consecuencia una cantidad invasiva de publicidad, lo que atrae mucho a los consumidores, ya que muchas veces se relacionan sus búsquedas e intereses con los anuncios.

²⁴ Fuente: <https://www.superdataresearch.com/market-data/mobile-games-market/>

Costo de Cambio para el Consumidor

El costo de cambio para los usuarios es bajo. Por ejemplo, el mercado de juegos móviles presenta una gran oferta, muchas veces gratuita, lo que atrae a muchos usuarios. Esto claramente no representa un costo para el consumidor.

2.1.3. Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores supone la habilidad que éstos poseen para ejercer control sobre los participantes de la industria.

Disponibilidad de Sustitutos del Producto del Proveedor

En el caso del desarrollo de videojuegos, si no existe la posibilidad de conseguir un proveedor de *hardware* (que en el caso de *In Vitro Games* es *Sony*) se hace mucho más complejo entrar en el mercado tradicional y en sus distintas plataformas. La disponibilidad de *hardware* especializado es baja.

En lo relativo a *software* especializado, si bien existen sustitutos, estos son limitados y su disponibilidad es baja.

Amenaza de Proveedores de Integración hacia adelante

En términos de *hardware* utilizado en el desarrollo de videojuegos para consola, los proveedores representan un grado de amenaza alto, ya que estos poseen el *know-how* en los aspectos de elaboración de videojuegos y están establecidos como marcas líderes dentro de la industria. En términos del *software* es diferente, ya que los programas que se utilizan para el desarrollo de videojuegos no han sido creados específicamente con ese único fin, sino que abarcan una escala muchísimo más amplia.

Número de Proveedores de Importancia

Los recursos utilizados en el desarrollo de un videojuego acotan el número de proveedores de importancia. El uso de *hardware* y *software* se limita a materiales específicos de trabajo.

2.1.4. Poder de negociación de los Compradores

Disponibilidad de Sustitutos

Los jugadores tienen la opción de elegir entre un gran número de opciones de juegos y entretenimiento. Además, se puede jugar en cualquiera de las consolas, ordenadores o dispositivos móviles.

Número de Compradores Importantes

Este sector presenta un gran número de consumidores, considerando el total de los usuarios de la industria del entretenimiento. Si bien el número de jugadores se acota, ya que el usuario al que apunta *In Vitro Games* son aquellos que buscan experiencia de juego y dedican más tiempo a dicho cometido, el valor sigue siendo significativo. En el año 2014, *NewZoo* informó que al menos 7.7 millones de chilenos (aproximadamente un 45% de la población) jugaban videojuegos, de los cuales 4 millones pagan por sus juegos (es decir, un 52% de los jugadores paga por los videojuegos).

Costo de Cambio para el Comprador

El costo de cambio para un usuario es casi nulo, debido a la gran variedad de sustitutos que se presentan en la industria, basado en el título y el género del juego que quieren jugar.

Amenaza de Integración Hacia Atrás

Se considera que el grado de amenaza es bajo. Si bien la industria requiere de equipos de trabajo profesionales para el desarrollo de videojuegos, es perfectamente posible que los usuarios deseen hacerlo. Sin embargo, el número no es representativo.

2.1.5. Rivalidad entre Competidores

Concentración y Equilibrio

Dentro de la competencia directa que podría enfrentar *In Vitro Games*, se encuentran los siguientes desarrolladores chilenos:

- **Wanako Games**. Estudio de desarrollo chileno, que en 2009 lanzó a la fama con el lanzamiento de *Doritos Crash Course*, jugado por más de seis millones de personas en Xbox Live. Actualmente, la compañía forma parte de la empresa canadiense *Behaviour Interactive*.
- **ACE Team**. Esta empresa destaca en el rubro del desarrollo de videojuegos por *Zeno Clash*, que está dentro de los 100 mejores juegos de todos los tiempos según la revista *PC Gamer*. Esta empresa ofrece sus productos a través de la plataforma *Steam*.
- **Pangea**. Este estudio apostó por la creación de un juego que muestra la cultura mapuche: *Pewen Collector*, lanzado en 2011. Este proyecto fue financiado a través de *Crowdfunding*, con una recaudación total de cinco mil dólares.

Crecimiento del Sector

Pro-Chile destaca que la industria posee barreras de entrada bajas ante una tasa de crecimiento que es alta, lo que genera mayor rivalidad debido al incremento en el número de competidores.

Diferenciación del Producto

El grado de diferenciación es alto, ya que dependerá del tipo de plataforma de ejecución, del género y la gráfica.

Diversidad de Competidores

La rivalidad no se da tan sólo entre desarrolladores chilenos, sino que también con aquellos participantes que poseen tradición dentro del mercado y que, por lo tanto, poseen

una mayor cuota de éste, con clientes de alta fidelidad. Además, las empresas deben competir con el mercado social y móvil, que acapara una gran porción de jugadores y nuevos lanzamientos (según VG Chile, para 2015 se espera el lanzamiento de 56 juegos para plataformas móviles).

2.2. ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER²⁵

En las tablas que se presentan a continuación, se encuentra un análisis gráfico de las Cinco Fuerzas de Porter. En él se identifican los distintos aspectos de las fuerzas competitivas y su influencia en el atractivo de la industria.

Este estudio finaliza con un resumen de las tablas anteriores, de modo de obtener conclusiones pertinentes.

Figura 13. Atractivo de las Barreras a la Entrada - Industria de los Videojuegos.

BARRERAS A LA ENTRADA		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Economías de Escala	Pequeñas					Grandes
Fidelidad de Marca y Lealtad de Clientes	Baja					Alta
Diferenciación de Producto	Escasa					Importante
Acceso a Canales de Distribución	Amplio					Restringido
Requerimiento de Capital	Bajo					Alto
Tecnología	Baja					Alta
Políticas Gubernamentales	Inexistente					Alta
Experiencia y Efecto Aprendizaje	No importante					Importante
RESUMEN						

Fuente: Elaboración Propia

²⁵ El esquema utilizado para el análisis gráfico de las Fuerzas de Porter se extrae del libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” (Hax & Majluf, 2004).

Figura 15. Atractivo de la Disponibilidad de Sustitutos – Industria de los Videojuegos.

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
Disponibilidad de Sustitutos Cercanos	Importante						Escasa
Agresividad del Productor de Sustitutos	Alta						Baja
Costo de Cambio para el Consumidor	Bajo						Alto
RESUMEN							

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Atractivo del Poder de los Proveedores – Industria de los Videojuegos

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Disponibilidad de Sustitutos del Producto del Proveedor	Baja						Alta
Amenaza de Proveedores de Integración hacia adelante	Alta						Baja
Número de Proveedores Importantes	Escasa						Muchos
RESUMEN							

Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Atractivo del Poder de los Consumidores – Industria de los Videojuegos

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
PODER DE LOS COMPRADORES							
Número de Compradores Importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de Sustitutos	Alta						Baja
Costo de Cambio para el Consumidor	Bajo						Alto
Amenaza de Integración hacia atrás	Alta						Baja
RESUMEN							

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Atractivo de la Rivalidad de los Competidores – Industria de los Videojuegos

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo			
Concentración y Equilibrio	Importante						Baja		
Diversidad de Competidores	Alta						Baja		
Grado de Diferenciación	Bajo							Alto	
Crecimiento Relativo del Sector	Lento								Rápido
RESUMEN									

Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Evaluación General del Atractivo de la Industria de los Videojuegos

EVALUACIÓN GENERAL	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
Barreras de Entrada					
Disponibilidad de Sustitutos					
Poder de los Proveedores					
Poder de los Compradores					
Rivalidad de los Competidores					
RESUMEN					

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede desprender del análisis gráfico realizado en la figura 14, la industria de los videojuegos posee un atractivo neutro en su evaluación general. Cabe destacar que presenta cualidades atractivas tanto en el poder de los compradores como en la rivalidad de los competidores. Esto se da gracias al alto número de compradores importantes en la industria y a un bajo grado de amenaza de integración hacia atrás por parte de los consumidores; y al alto grado de diferenciación y rápido crecimiento de la industria, respectivamente. La disponibilidad de sustitutos es poco atractiva, ya que existen muchos compradores debido a esta última razón mencionada: una gran oferta en la industria del entretenimiento, que crece rápidamente, lo que no representa, en general, un costo de cambio

para los consumidores. Otro aspecto poco atractivo es el poder de los proveedores, que se justifica en la baja disponibilidad de sustitutos y de proveedores importantes.

En cuanto a las barreras de entrada, éstas poseen carácter neutro. En el área de desarrollo de videojuegos no existen economías de escala; el acceso a canales de distribución no es complejo; no existen barreras legales que dificulten el ingreso de nuevos competidores; y el capital requerido para la puesta en marcha no es alto.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1. ANÁLISIS INTERNO

3.1.1. Cadena de Valor Empresarial

A continuación, se analizará completamente la cadena de valor de *In Vitro Games*, con el objetivo de caracterizar e identificar las actividades primarias y secundarias (o de apoyo) de la empresa. Junto con ello, se identificarán las fuentes que permiten generar ventajas competitivas, así como también se definen las fortalezas y debilidades de la compañía.

3.1.1.1. Actividades Primarias

3.1.1.1.1. Logística de Entrada

Como punto de partida, para que la empresa pueda iniciar su proceso de desarrollo, existen ciertos insumos necesarios para la elaboración de videojuegos. Los requerimientos del producto son:

Hardware

- Computadores portátiles
- Mouse
- Televisores
- Sistema de audio y sonido.
- *DevKit* para desarrollo de videojuego en *PlayStation 4*.
- Tabletas de dibujo, utilizadas en ilustración.
- Instrumentos musicales para creación musical.

Software

- *Engine Game Maker* y *DevKit* para programación y desarrollo de videojuegos.
- *Photoshop* utilizado en la ilustración.
- *Spine* utilizado para animación.

- *After Effect* para creación de efectos visuales.
- *Guitar Pro* para creación musical.

3.1.1.1.2. Operación

La operación corresponde al “ensamblaje” de todo el trabajo previo, concernientes principalmente a las tareas de diseño, guion, creación de efectos visuales, música y animación. Este corresponde al proceso más importante y crítico del desarrollo, y está compuesto por²⁶:

- Concepción
- Diseño
- Planificación
- Producción

El proceso de producción se lleva a cabo por medio de *Engine Game Maker* para ordenador, el que posteriormente se exporta a *DevKit*, para la ejecución del juego en consola.

3.1.1.1.3. Logística de Salida

El producto terminado aún no se encuentra disponible y, momentáneamente, se encuentran habilitadas algunas versiones de demostración que están en manos de la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que una vez que *Defenders of Ekron* sea concebido en su versión final, podrá ser adquirido a través de dos plataformas online de distribución:

- *Steam*, ventas para ordenador o PC.
- *PlayStation Network*, ventas para *PlayStation 4*.

3.1.1.1.4. Marketing y Ventas

Actualmente *In Vitro Games* tiene una fuerte participación en redes sociales como *Twitter*, *Facebook* y *Youtube*, donde se promocionan los avances del desarrollo y también se dan a conocer tanto los avances del juego como los eventos y programas en los que participan y son invitados. Además, cabe destacar las apariciones de *In Vitro Games* en periódicos nacionales, *blogs gamers*, canales *gamer* de *Youtube*, entre otros.

²⁶ Para mayor información remitirse a Marco Teórico

Respecto a las ventas (como se mencionó en el punto anterior “Logística de Salida”), éstas se llevarán a cabo mediante las plataformas *Steam* y *PlayStation Network*.

Actualmente, la firma se encuentra en un proceso importante, que hace alusión a la participación de un *Publisher* japonés, el que tendría a cargo la distribución y promoción del videojuego en Japón.

3.1.1.1.5. Servicio Post-Venta

Si bien el juego aún no se encuentra disponible para la venta, se han de aprovechar todas las oportunidades para exhibir el juego como una forma de recibir retroalimentación de los potenciales clientes. Una vez que éste se encuentre en su versión final, existirán foros disponibles para que los usuarios puedan dar su opinión y realizar sugerencias. El objetivo de lo anterior es detectar cuáles podrían ser las posibles mejoras aplicables a *Defenders of Ekron*, y así ir creando nuevas versiones del videojuego que incluyan dichos perfeccionamientos.

3.1.1.2. Actividades Secundarias

3.1.1.2.1. Infraestructura de la Empresa

La gestión administrativa de la empresa se concentra en la gerencia, la que es manejada por el fundador y dueño de la compañía, lo que centraliza la toma de decisiones. Los aspectos legales se llevan a cabo mediante la asesoría de un abogado (externo), quien se encarga de la redacción de los contratos de los socios de la empresa. La contabilidad y finanzas de la empresa están a cargo de su dueño, quien lleva una contabilidad simple y debe informar periódicamente a sus socios de la situación de la empresa. Las políticas de calidad²⁷ no se encuentran respaldadas en documentos, a pesar de ser un aspecto muy importante para el desarrollo de videojuegos.

²⁷ La empresa realiza diversas pruebas con usuarios con el fin de obtener un *feedback* para realizar mejoras y corregir errores y, así, entregar un producto de calidad; asimismo, las políticas de calidad se expresan en la selección, reclutamiento, capacitación y retención de recursos humanos, en el fortalecimiento de los procesos de mejora continua, orientados en concientizar a los trabajadores sobre el logro de la satisfacción al cliente; igualmente, la calidad hace alusión a la elección de los proveedores, en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización y asegurar que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados.

3.1.1.2.2. Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es llevada a cabo principalmente por el CEO de *In Vitro Games*, quien ha realizado reclutamientos online y también ha hecho un trabajo como “caza talentos” en distintos eventos del rubro. La empresa en sus comienzos trabajaba con alumnos en práctica de diseño gráfico e ingeniería informática, los que han generado a su vez una red de contactos con otros profesionales que forman parte de la organización. Los nuevos integrantes son puestos a prueba, quienes deben cumplir con los estándares que busca la compañía y que, igualmente, deben estar comprometidos y encaminados hacia el objetivo de la empresa.

Existe personal encargado en cada área: programación, animación, audio y sonido, narrativa y arte. Cada trabajador dentro de la empresa es un elemento fundamental, debido a la experiencia adquirida en el camino y al conocimiento que ellos poseen. Es en ellos donde se manifiesta el principal valor de la empresa: el trabajo en equipo; a través de él se incentivan el compañerismo, la comunicación y la colaboración, lo que tiene un efecto directo en el desarrollo de tareas e innovación.

3.1.1.2.3. Desarrollo de Tecnología

Junto con el capital humano, la tecnología es parte esencial en la gestión de una empresa desarrolladora de videojuegos, la que debe poseer un nivel tecnológico óptimo y propicio para un trabajo pulido y de calidad, que marque la diferencia. La tecnología es la base de todo, ya que ésta se utiliza tanto para la administración del negocio como para el diseño, animación, creación musical, programación del videojuego y promoción.

En lo relativo al conocimiento experto del negocio, a nivel administrativo, existe gran manejo, pero éste está concentrado en la gerencia. Esto tiene un lado positivo y uno negativo; es bueno, ya que existe capacidad para enfrentar las posibles amenazas y/o problemas que se presenten en la industria, la capacidad de negociar y comunicarse con proveedores, clientes y socios, con el objetivo de detectar oportunidades y aferrarse a ellas; en cuanto a lo negativo, el hecho de que el *know-how* del ámbito administrativo esté centralizado en gerencia y que no exista nadie más para apoyar dichas actividades, significa un efecto directo en el funcionamiento del negocio.

En cuanto al conocimiento experto del desarrollo de producto, existe manejo y éste no se encuentra centralizado. Ahora bien, la ausencia de uno de los trabajadores podría causar problemas, ya que más que poseer el conocimiento académico se requiere de experiencia en el rubro y en el desarrollo de videojuegos, y no es fácil encontrar un reemplazo, ya que requiere de capacitación y constancia. Asimismo, cabe mencionar el hecho de que, eventualmente, se presentan desconocimientos técnicos, dados principalmente en el área de programación, ya que éste es un conocimiento que fue adquirido durante la elaboración del videojuego, sobre todo en lo relativo al desarrollo para plataforma *Sony*. Otro punto importante es que la formulación del producto debe ser constante y continua; el tiempo es un recurso fundamental.

3.1.1.2.4. Adquisiciones

En este momento las compras de todos los insumos están a cargo de una sola persona. En un futuro se pretende dejar a alguien a cargo de este trabajo, ya que implica mucho tiempo y podría, eventualmente, retrasar el desarrollo.

Debido a que la estructura y la capacidad financiera son débiles, la capacidad de compra no es fuerte. No hay capacidad de negociar con algunos proveedores al momento de conseguir mejores precios, lo que dificulta hacer acuerdos.

3.1.2. Evaluación Competitiva de la Cadena de Valor²⁸

A continuación, se presenta gráficamente la evaluación competitiva de la organización, fundamentada en la cadena de valor empresarial. Mediante este perfil competitivo se realiza la evaluación de los puntos fuertes y débiles que posee el negocio actualmente, lo que permite dilucidar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 19. Evaluación Competitiva de la Infraestructura Gerencial

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
INFRAESTRUCTURA					
Sistema de Planificación					
Sistema de Control de Gestión					
Sistema de Comunicación e Información					
Estructura de la Organización					
Cultura Corporativa					
Capacidad de Liderazgo					
Imagen Corporativa					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

²⁸ El esquema utilizado para la evaluación competitiva se extrae del libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” (Hax & Majluf, 2004)

Figura 20. Evaluación Competitiva de las Finanzas

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
FINANZAS					
Presupuestación del Capital					
Fusiones, Adquisiciones y Salidas					
Gestión de Patrimonio Neto y Políticas de Dividendos					
Relación con la Comunidad Financiera					
Organización Financiera e Infraestructura Gerencial					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 21. Evaluación Competitiva de la Gestión de Recursos Humanos

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
Selección, promoción y colocación					
Sistema de Evaluación					
Sistema de Recompensas					
Relaciones "Trabajadores/Empresa" y Participación					
Capacitación					
Organización de la Gestión de Recursos Humanos					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 22. Evaluación Competitiva de la Tecnología

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
TECNOLOGÍA					
Selección de Tecnología					
Momento Oportuno para la Introducción de Nueva Tecnología					
Modos de Adquisición de Tecnología					
Selección, Evaluación, Asignación de Recursos y Control de Proyectos					
Organización de Proyectos e Infraestructura Gerencial					
Recursos Humanos					
Desarrollo de Nuevos Productos					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23. Evaluación Competitiva de las Adquisiciones

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
ADQUISICIONES					
Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores					
Gestión de Calidad de Productos Comprados					
Gestión de Materiales de los Productos Comprados					
Análisis del Valor, Análisis de Precio/Costo y Estandarización					
Organización de Adquisiciones e Infraestructura Gerencial					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 24. Evaluación Competitiva de las Operaciones

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
OPERACIONES					
Instalaciones					
Capacidad					
Alcance del Producto e Introducción de Nuevos Productos					
Recursos Humanos					
Relaciones con los Proveedores					
Organización de Fabricación e Infraestructura Gerencial					
Ubicación y Número de Plantas					
Disponibilidad de Materias Primas					
Calidad					
Adquisiciones					
Productividad					
Utilización de la Capacidad					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Evaluación Competitiva de la Comercialización y las Ventas

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS					
Definición y Análisis de los Mercados					
Estrategia de Producto					
Desarrollo e Introducción de Nuevos Productos					
Estrategia de Distribución					
Estrategia de Precios					
Estrategia de Promoción y Publicidad					
Organización de Comercialización e Infraestructura Gerencial					
Ubicación y Número de Oficinas de Ventas					
Recursos Humanos					
Investigación de Mercados					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Figura 26. Resumen de la Evaluación Competitiva de la Empresa

	Gran Debilidad	Debilidad Leve	Equilibrados	Fortaleza Leve	Gran Fortaleza
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO					
Infraestructura Gerencial					
Finanzas					
Gestión de Recursos Humanos					
Tecnología					
Adquisiciones					
Fabricación					
Comercialización y Ventas					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: Elaboración Propia

Es posible observar que la empresa posee, en general, un nivel de equilibrio en los factores críticos de éxito, presentando su mayor debilidad en la evaluación competitiva de las finanzas, la que se ve afectada fuertemente por la débil relación con la comunidad financiera; igualmente, se muestra una debilidad en las adquisiciones, lo que se debe principalmente a que es una actividad muy centralizada y que carece de mayor organización, como por ejemplo en los análisis de valor, precio/costo, entre otros; y en la selección y evaluación de proveedores.

En relación a las fortalezas, éstas se presentan en dos factores críticos de éxito. Primero, la infraestructura gerencial presenta una leve fortaleza, la que se debe al trabajo en equipo dentro de la compañía, su estructura y el flujo de información dentro de ésta, lo que representa también una fuerte capacidad de liderazgo. En segundo lugar, se encuentra la evaluación competitiva de la gestión de recursos humanos, fortaleza leve influenciada en gran parte por la relación que existe entre los trabajadores y la empresa, y el compromiso con el proyecto que se está desarrollando.

Si bien el nivel obtenido en el resumen de la evaluación competitiva es “equilibrado”, es preciso aplicar una planificación estratégica alineada a la visión y misión de la organización, que asiente a mejorar en el corto, mediano y largo plazo las características,

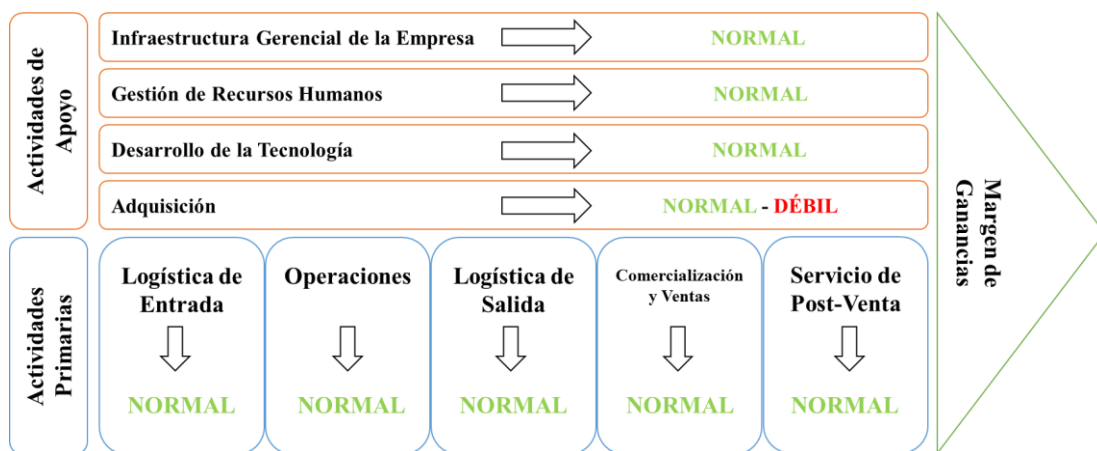
desempeño y condiciones de las actividades de la cadena de valor, con el objetivo de tornar los factores críticos de éxito a fortalezas.

La clasificación de los factores críticos de éxito, que traza el perfil competitivo, se estudiará de la siguiente manera (Hax & Majluf, 2004):

- La primera actividad de la cadena de valor de Porter es “**Infraestructura de la Empresa**”, la que se divide en dos componentes: **Infraestructura Gerencial**, que incluye los procesos administrativos de la empresa, las capacidades de estructura de la organización, la cultura y el liderazgo; y **Finanzas**, una función clave centralizada que merece atención especial.
- La actividad llamada “**Fabricación**” incluye la **logística de entrada, operaciones y logística de salida**.
- “**Comercialización y Ventas**” considera esas dos funciones más el **Servicio Post-Venta**.

A continuación, se presenta la cadena de valor actual de la empresa, donde se identifican cuáles son las fortalezas y debilidades de cada una de las actividades primarias y de apoyo de la compañía.

Figura 27. Cadena de Valor Actual de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

3.2. ANÁLISIS FODA

Finalizados el análisis del entorno, a través de las 5 Fuerzas de Porter, y el diagnóstico interno de la empresa, realizado mediante el estudio de la cadena de valor, se procede a realizar el análisis FODA para determinar en qué situación se encuentra la compañía.

3.2.1. Fortalezas de la Empresa

- *In Vitro Games* se encuentra desarrollando un juego **innovador** y de **alta calidad**, el que le permite internacionalizarse, no conformándose únicamente con el mercado local.
- La empresa ha tenido un **crecimiento rápido** en un corto período de tiempo. El hecho de producir un juego en una plataforma *Sony* brinda mayor credibilidad.
- La empresa cuenta con **personal capacitado**. Esto se ha logrado gracias al *know-how* que ha otorgado el desarrollo del proyecto, donde el equipo de trabajo ha adquirido conocimientos técnicos que antes eran desconocidos.
- La **toma de decisiones** es **centralizada**, lo que otorga rapidez.
- Buena capacidad de **negociación** y **comunicación** con proveedores y socios.
- *In Vitro Games* mantiene una **estrecha relación con el proveedor** más grande de la empresa: *Sony*. El hecho de contar con el apoyo de una compañía de categoría mundial otorga gran reconocimiento a la empresa, mejorando su prestigio e imagen.
- **Gran equipo de trabajo**, comprometido con el proyecto y dispuestos a trabajar en sincronía.
- Constante **participación** en redes sociales, medios y eventos de la industria.

3.2.2. Debilidades de la Empresa

- Si bien el personal está capacitado para el desarrollo de videojuegos, existen ciertos **desconocimientos técnicos** que se presentan eventualmente, sobretodo en el área de programación, debido a que en el mercado son muy pocos los que se dedican a programar videojuegos y aún menos los programadores de videojuegos para consola.
- Si bien existe un fuerte compromiso de parte del equipo, sus niveles de productividad son bajos, lo que produce **ciertas ineficiencias**. Este punto es

importante, ya que debido a dichas ineficiencias se han generado retrasos, aplazando el lanzamiento del videojuego.

- *In Vitro Games* al ser una empresa emergente **carece de experiencia en el rubro**, a pesar de las buenas alianzas que han formado.
- Existen muchas **actividades que están centralizadas** y que son realizadas por una sola persona, lo que, en este caso, genera retrasos en el trabajo y disminuye la productividad.
- **Estructura y capacidad de financiamiento débil**, lo que debilita, a su vez, la **capacidad de compra**.

3.2.3. Oportunidades del Sector

- Aparición de **fondos de inversión especializados** en desarrollo y difusión de videojuegos.
- **Gran cantidad de eventos** con presencia de expertos y profesionales del área.
- **Programas y *websites* especializados** en la industria, que tienen alcance local e internacional.
- **Regulación a favor**.
- **Poca volatilidad** en el crecimiento de la industria (industria que crece constantemente).
- Los clientes nunca tienen una edad para considerarlos potencialmente perdidos.

3.2.4. Amenazas del Sector

- El mercado tradicional *indie* se ve fuertemente amenazado por la introducción masiva de juegos gratuitos para móviles.
- Chile aún no logra ser reconocido como un proveedor de desarrolladores de videojuegos.
- El apoyo de instituciones financieras a empresas del rubro es bajo, por ser una industria poco conocida por dichas instituciones.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE MARKETING

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez detallada la situación actual de la empresa, a saber, luego de haber estudiado la estructura de la industria (a través de las 5 Fuerzas de Porter) y de haber analizado internamente a *In Vitro Games* (por medio de la Cadena de Valor), el siguiente paso fue detectar las amenazas y oportunidades del sector y las fortalezas y debilidades de la compañía, gracias al análisis FODA. Las estrategias formuladas tras el uso de dicha herramienta, permite proceder con el desarrollo de las estrategias de marketing.

Los resultados que se esperan obtener del plan estratégico son los siguientes:

- Lograr el posicionamiento deseado a través de las estrategias de marketing propuestas.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, las que deben ser coherentes con la misión y visión de la compañía.
- Alcanzar un nivel de ingresos que permitan obtener utilidades y dar rentabilidad al negocio.
- Consolidar la marca y poner en manifiesto las características propias y distintivas de la compañía y su videojuego *Defenders of Ekron*, cuyo propósito es estimular la demanda, aceptación y adquisición del producto, y fortalecer la relación y comunicación con los clientes.

4.2. REDEFINICIÓN CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

4.2.1. Misión

Como se mencionó en el Capítulo I “Presentación de la Empresa”, la compañía no ha definido su misión de manera formal, lo que quiere decir que aún no ha sido plasmada en ninguna clase de documento. Sin embargo, *In Vitro Games* tiene claro cuál es su negocio,

por lo que, en conjunto con el equipo de la empresa y su dueño, se procedió a realizar la redacción de la misión, la que fue definida como se presenta a continuación:

“Posicionarse en el mercado de desarrollo de videojuegos de manera sostenible, con el fin de crecer rentablemente dentro de la industria, entregando a nuestros clientes productos de calidad e innovadores que permitan a los usuarios vivir una experiencia única que satisfaga sus expectativas de juego.”

En la misión se puede dilucidar que la compañía queda definida como una “Empresa Desarrolladora de Videojuegos”, la cual ejerce el rol de entregar un producto de calidad que satisfaga de forma óptima las necesidades de los usuarios. Esto quiere decir que, a través de la planificación estratégica, el foco será potenciar dicha posición en la industria, con el fin de proveer en el futuro un plan estratégico que facilite el cambio de la compañía de desarrollador a *publisher*, de manera de no perder el sendero logrado hasta antes del cambio.

4.2.2. Desafíos y Objetivos Organizacionales

Los desafíos a nivel organizacional de *In Vitro Games*, entendidos como retos de superación empresarial, permiten forjar un plan que admitirá el crecimiento del negocio y el logro de objetivos. Dichos desafíos se presentan a continuación:

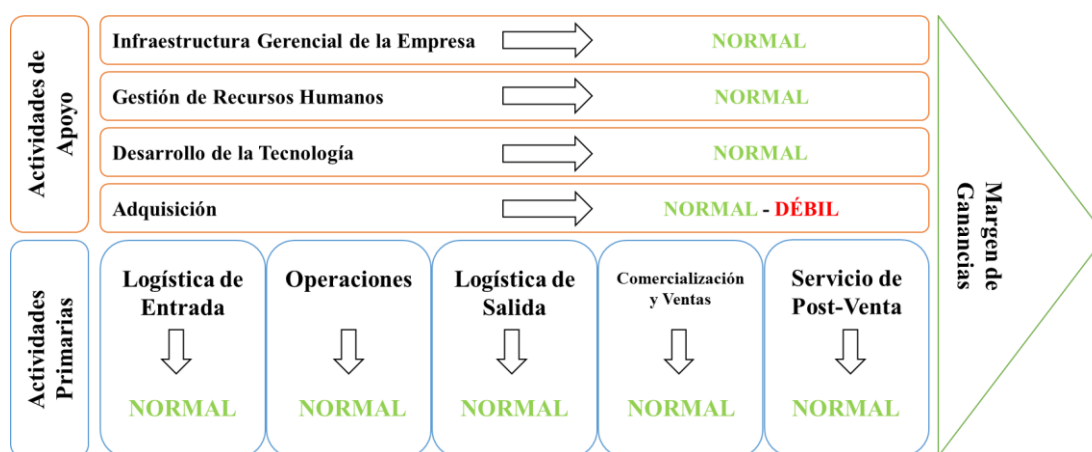
1. Potenciar y abordar correctamente las capacidades tecnológicas, el uso de la tecnología, gestión de la información, actualización de programas e innovaciones de la compañía, agregando valor a las actividades de la empresa y mejorando el modo en que se lleva a cabo las tareas y actividades de la compañía, con el fin de forjar procesos eficientes.
2. Amparar la orientación estratégica en la toma de decisiones, prevaleciendo objetivos y alineando todas las actividades y esfuerzos con la visión de la empresa.
3. Atraer y conservar los mejores talentos, incentivando siempre la sincronización del equipo de trabajo, con énfasis en la comunicación, la colaboración y la eficiencia.
4. Contar con contactos para construir una red apoyo interna y externa a la organización. Este reto se puede resumir en mantener una relación estrecha y de confianza con trabajadores, socios, proveedores y clientes.

Los objetivos que se pretenden alcanzar, con la superación de los desafíos propuestos, hacen alusión a la optimización del uso de los recursos y la mejora de los procesos productivos. Igualmente, se pretende lograr un posicionamiento tanto en el mercado objetivo como en la mente de los consumidores, logrando su preferencia.

4.2.3. Redefinición de la Cadena de Valor

Una vez llevado a cabo el análisis interno de la empresa, es posible determinar cuál es su desempeño tanto a nivel de actividades primarias como de actividades de apoyo.

Figura 28. Cadena de Valor Actual de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Como muestra la figura, las actividades primarias se encuentran clasificadas como normales. En el caso de las actividades de apoyo la situación es similar, pero hay una diferencia en la Adquisición, que está levemente bajo lo normal.

A continuación, se proponen planes de mejora para las actividades de la cadena de valor, lo que permitirá en el futuro generar mayor valor.

4.2.3.1. Corto Plazo

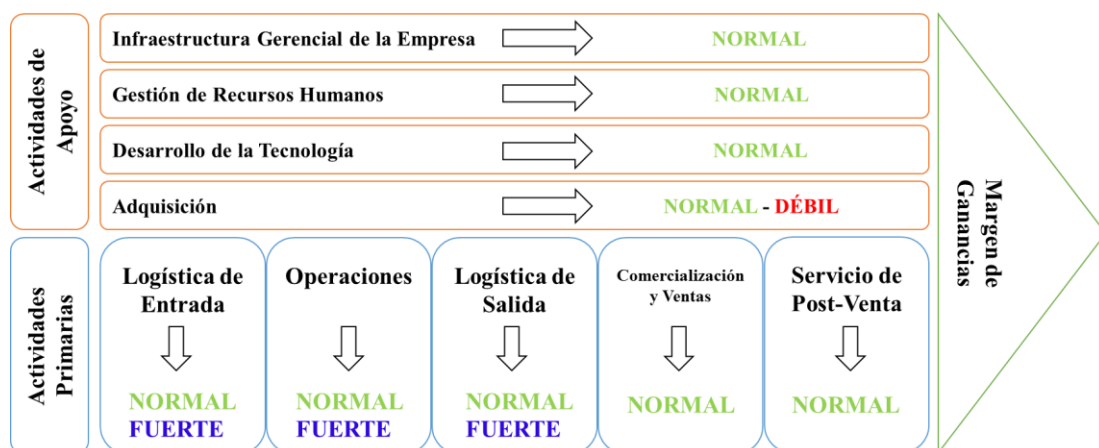
A corto plazo, es preciso que la empresa aumente sus niveles de productividad. El desarrollo del videojuego ha sufrido ciertos retrasos, por lo que es urgente utilizar al máximo la capacidad y el tiempo, y así no aplazar aún más el lanzamiento del videojuego. Esto trae buenas consecuencias para los sistemas de planificación.

Asimismo, es necesario identificar más opciones de promoción del producto. El objetivo de esto es mejorar la productividad de la fuerza de ventas y atraer a más usuarios. Lo más importante es la participación en los eventos, ya que esto representa la oportunidad de acercar a la empresa tanto a los usuarios como a actores relevantes de la industria: *publishers*, plataformas y otros desarrolladores, con miras de llevar a cabo acuerdos de negocios. Esto se enmarca como una estrategia de internacionalización y como una misión comercial, lo que es imperante para el lanzamiento de un nuevo videojuego. Además de ello, debe aumentar la participación en redes sociales, invitando a los usuarios a unirse a la página y conocer el producto. Para ello será menester tener un encargado de la promoción, por lo que se considera que lo óptimo será contratar un publicista. La gran consecuencia de esta mejora es sobre la imagen corporativa.

Junto con lo anterior, se debe reforzar la relación con los proveedores, sobre todo con el proveedor principal que es *Sony*. Dicha relación debe ser de confianza, cuyo beneficio mutuo es aumentar la capacidad de la empresa, mejorando su funcionamiento y rentabilidad futura. Una mejora en la coordinación con los proveedores, produce mejor un producto y/o entrega de servicio final al estar bien encaminado desde el principio.

A continuación, se presenta la cadena de valor proyectada al corto plazo:

Figura 29. Cadena de Valor proyectada al Corto Plazo para la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

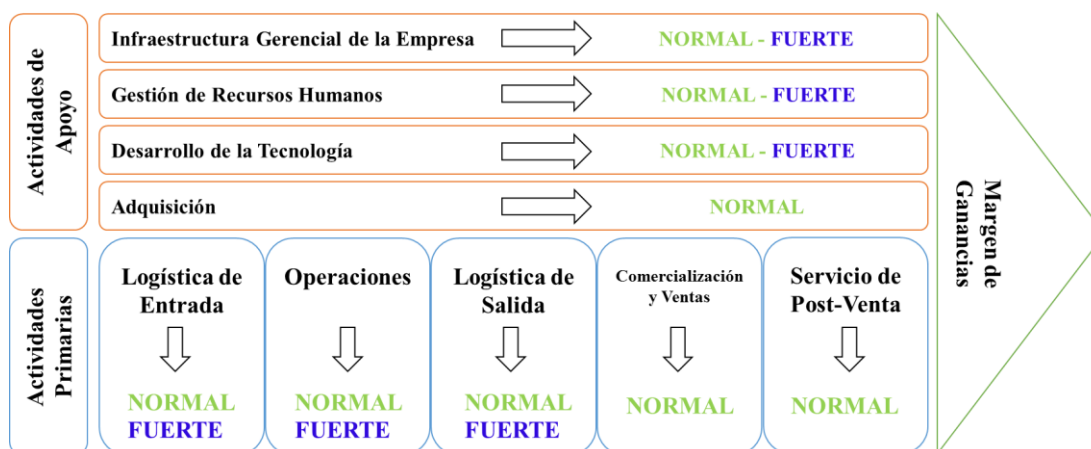
4.2.3.2. Mediano Plazo

A mediano plazo se espera el lanzamiento del videojuego, por lo que será necesario un esfuerzo mayor en la promoción. La empresa comenzará a ver los primeros resultados de su gestión, obteniendo ingresos y comenzando a tributar. Al generar ingresos, la relación con la comunidad financiera debiese mejorar, ya que el proyecto se concreta con la venta y ya no es tan sólo una idea. Los ingresos también tienen una buena consecuencia sobre el sistema de recompensas.

Para un mayor control, es importante poseer un sistema de información que permita saber cuáles son las estadísticas de venta de la empresa, número de visualizaciones del videojuego, perfil de usuarios, sugerencias, reclamos, entre otros. Al mantener un sistema de información, la empresa mejora su planificación y su organización, utilizando de forma mucho más eficiente su capacidad, lo que aumenta la productividad.

Junto con lo anterior, a mediano plazo debe comenzar el desarrollo del nuevo proyecto (*Project Forgotten*), el que en este momento se encuentra en proceso de creación de guion y personajes. El desarrollo de este nuevo producto debe apoyarse en el proyecto anterior (*Defenders of Ekron*), por lo que es relevante generar lealtad de marca, consolidando la imagen corporativa como herramienta de posicionamiento. Nuevamente se tiene en consideración el rol de la promoción.

Figura 30. Cadena de Valor proyectada a Mediano Plazo



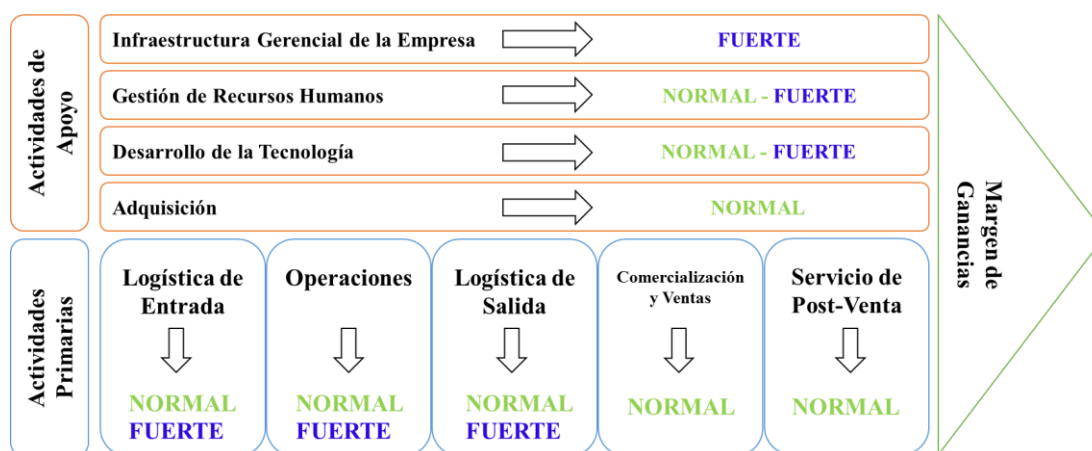
Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.3. Largo Plazo

En el largo plazo se espera consolidar los sistemas de planificación y mejorar el control de la gestión, gracias al manejo que brindará la aplicación de los sistemas de información. Esto repercute de manera positiva en el funcionamiento de las actividades primarias, sobre todo en las operaciones, ya que se puede dar más énfasis a la productividad. Asimismo, se espera consolidar la marca y la imagen corporativa.

Respecto a las finanzas, se espera un manejo superior de éstas y mejorar la gestión tributaria y la relación con entidades financieras. Como consecuencia, la infraestructura gerencial de la empresa se fortalece.

Figura 31. Cadena de Valor proyectada a Largo Plazo



Fuente: Elaboración Propia

4.3. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

A continuación, se definen los lineamientos estratégicos que deberá seguir *In Vitro Games*, los que determinan el accionar operativo de la empresa, fundado en la correcta elección de las estrategias de marketing y la toma de decisiones tácticas.

En consiguiente, se definirán las estrategias de marketing para el plan estratégico de la empresa en estudio, a saber: Estrategias Genéricas o Básicas, de Crecimiento y Competitivas²⁹.

²⁹ Definidas en el punto 6.1.5. “Estrategias de Marketing” del Marco Teórico de esta Memoria.

4.3.1. Estrategias Genéricas o Básicas

El primer paso para emprender el desarrollo de una estrategia genérica es determinar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, lo que sirve como punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Dichas ventajas pueden ser en costes o por diferenciación.

En el caso de la empresa en estudio, ésta logra su ventaja competitiva en la industria por las cualidades distintivas del producto, lo que significa que la compañía debe crear una percepción de éste que lo diferencie claramente de la competencia y no pueda igualarse. La oferta debe ser valorada por los consumidores, estimulando la preferencia por el producto en la mente del cliente.

La estrategia de diferenciación es la opción para la empresa, ya que competir en costo resulta más difícil por los recursos y capacidades limitadas que posee la compañía, considerando la existencia de firmas en la industria que son mucho más grandes.

La ventaja competitiva de la empresa se centra en la diferenciación, focalizada en el producto, cobertura en canales de distribución, personal e imagen.

La firma está desarrollando un videojuego de larga duración, que busca brindar una experiencia al usuario por su historia, mecánicas y jugabilidad. *Defenders of Ekron* destaca por su innovación, ya que además de mezclar géneros, creando un nuevo concepto, potencia también el carácter artístico: por lo visual (gráficas y diseño en 2D), la narrativa (es una historia con argumentos, personajes y objetivos que perseguir) y el sonido (creación musical hecha por una banda sonora). Todo esto se logra gracias al equipo que hay detrás: usuarios reales, capacitados en las distintas áreas de desarrollo que hay en la compañía.

El juego tendrá una amplia cobertura de los canales de distribución, facilitando la adquisición del producto, ya que ésta es más directa. El videojuego estará disponible en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Japón. Este último, es un mercado muy difícil de penetrar.

El videojuego posee el sello *Sony Interactive Entertainment* para la consola PlayStation 4, lo que brinda mayores oportunidades a la empresa para entrar en nuevos mercados y llegar, de esa manera, a nuevos usuarios, quienes tienen una reacción positiva al

ver el respaldo de una firma tan importante como ésta. Es imperante mantener y ampliar cada vez más la relación con su proveedor para que dicho reconocimiento prevalezca en el tiempo.

Entendido lo anterior, es importante recalcar que al diferenciarse adecuadamente se obtienen mayores beneficios, debido a que la disposición a pagar por un producto con atributos únicos es superior. Sin embargo, los costos también son mayores. El objetivo de esta estrategia es construir una marca personal, lo que implica invertir en marketing operativo y, sobretodo, en aspectos relacionados con publicidad y promoción, que permiten dar a conocer las cualidades distintivas en todos los mercados donde exista cobertura.

4.3.2. Estrategias de Crecimiento

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia. Una empresa puede tratar de definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles: crecimiento intensivo, por integración y por diversificación. Para el sujeto de estudio, la estrategia será de crecimiento intensivo. En primer lugar, se presentará porqué se descartan las otras dos opciones, entregando la justificación respectiva en cada una de ellas, para luego proceder a presentar las razones de la elección de la estrategia ya mencionada.

4.3.2.1. Crecimiento por Integración

Para la empresa no es una opción integrarse hacia atrás, debido a la dificultad que esto presenta. Los proveedores poseen gran conocimiento tecnológico, en aspectos relativos a la elaboración de videojuegos, y están establecidos como marcas líderes en la industria (firmas mucho más grandes y con mayor poder, que disponen de los recursos necesarios para operar). A modo de ejemplo, *In Vitro Games* trabaja con un kit y un software de desarrollo que fue provisto exclusivamente por *Sony*, el que es difícil de adquirir debido a su alto costo. Lo que hace el gigante asiático es bajar las barreras de entradas para que los desarrolladores creen y publiquen sus títulos, brindándoles las herramientas adecuadas para que logren elaborar un videojuego para consola a un bajo costo que, de otro modo, no podría ser cubierto por la empresa, por lo que es mucho más conveniente seguir obteniendo esta ayuda del proveedor.

Respecto a la integración hacia adelante, ésta no se considera posible, ya que esto implicaría la pérdida de la licencia oficial de *Sony*, dejando de distribuir a través de su

plataforma *PlayStation Network*. En el caso de la plataforma para ordenador (*Steam*), no es conveniente ya que es una plataforma reconocida y muy visitada. Asimismo, es importante considerar que, al ser distribuidor de videojuegos, se elevan los costos de forma significativa, debido a que será necesario invertir tiempo y dinero en publicidad para la nueva plataforma de ventas online.

4.3.2.2. *Crecimiento por Diversificación*

En este momento la estrategia de diversificación no se considera como una opción para la empresa, ya que ésta es pequeña y aún no logra el posicionamiento deseado. Además, este tipo de estrategias se justifica sólo cuando hay muy pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad en un mercado, o porque éste está en declive, y eso no se avizora en la industria de los videojuegos, ya que ésta se encuentra en crecimiento. Abrirse a mercados nuevos y desconocidos podría significar un gran riesgo para la firma. En este momento el enfoque está en seguir adquiriendo experiencia con el fin de alcanzar prestigio dentro de la industria de desarrollo independiente.

4.3.2.3. *Crecimiento Intensivo*

Finalmente, la estrategia de crecimiento intensivo fue la seleccionada a seguir por el plan estratégico. Este tipo de lineamientos buscan el crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera la empresa. Se utiliza cuando no se ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que dispone y los mercados que cubre.

Para determinar cuál es la estrategia de crecimiento intensivo más apropiada para la compañía, se utilizará la matriz de Ansoff, forma gráfica dividida en cuatro cuadrantes en la que se muestran las diversas acciones que una empresa puede efectuar, de acuerdo al tipo de producto y mercado (nuevo o existente). Esta matriz brinda cuatro alternativas estratégicas: penetración, desarrollo de productos, diversificación³⁰ y desarrollo de mercados, que se muestran a continuación:

³⁰ Esta estrategia quedó descartada previamente.

Figura 32. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicional	Nuevos
Mercados	Tradicional	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

La empresa en estudio optará por una estrategia de penetración de mercado, para así potenciar el producto que se está desarrollando, aumentar la participación de mercado, dándose a conocer y posicionando la marca. El objetivo más significativo es obtener mayores utilidades y rentabilidad.

Para ello, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

- Estrategia de Producto Innovador: Introducir al mercado un videojuego único e inimitable.
- Estrategia de Promoción Intensiva: Invertir en promoción y publicidad para informar, convencer y recordar al mercado sobre el producto.
- Estrategia de Canales de Distribución: Identificar qué canales pueden maximizar las ventas de la compañía, aprovechando al máximo la internacionalización.

4.3.3. Estrategias Competitivas

Este tipo de estrategias se siguen en función de la posición referente de la empresa frente a la competencia directa. Estas son: del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Dado a que la empresa aún no logra posicionarse en el mercado y a que su competencia posee una mayor cuota de mercado y a que son más reconocidas debido a su trayectoria, no es posible seguir una estrategia del líder ni tampoco de retador. A pesar de que esta última busque la posición de líder, requiere de atacar agresivamente a la competencia, ya sea frontalmente (atacando sus fortalezas) o lateralmente (atacando sus

debilidades y aprovechando los vacíos), lo que implica un riesgo si no se estudia cautelosa y debidamente al líder.

Es por esto que se considera que la mejor estrategia es la del especialista. La empresa que es especialista se encarga de buscar vacíos en el mercado dentro de los cuales la firma pueda ser dominante, sin ser atacada por la competencia. La compañía deberá concentrarse en un segmento del mercado y dominarlo.

La clave de esta estrategia de especialista es la focalización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe cumplir con cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente;
- Tener un potencial de crecimiento;
- Ser poco atractivo para la competencia;
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa;
- Poseer una barrera de entrada defendible.

El nicho que se ha identificado para la focalización de los esfuerzos de la empresa es el siguiente: “Personas que buscan vivir una experiencia de juego”. El videojuego está pensado para recibir una clasificación “T” del *rating ESRB*, ya que abarca un amplio rango de edades y a distintos tipos de jugadores. Basado en la definición del nicho, los jugadores casuales quedan fuera. Los clientes de este segmento corresponden a jugadores poco informados, sin expectativas y que no están dispuestos a pagar por un producto que satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, se tendrá en cuenta a jugadores *Gosu* y *Gamers*, debido a que pertenecen a un mercado tradicional que siempre resultará atractivo por ser un nicho rentable y duradero. Esto se explica porque un 90% de los desarrolladores locales se dedican a elaborar videojuegos para el mercado social y móvil, ya que es más rápido y económico de desarrollar, por lo tanto, se debe aprovechar ese vacío.

4.4. MARKETING TÁCTICO

4.4.1. Decisiones de Producto

Primero que todo, los productos desarrollados por In Vitro Games estarán dirigidos únicamente al Mercado Tradicional. ¿Por qué no el mercado social y móvil? La primera razón tiene que ver con el porcentaje de ventas que abarca el mercado tradicional, el que supera con creces al mercado social y móvil, que, si bien tiene una mayor oferta de juegos, no capta una proporción siquiera cercana a la de su rival. Su segunda razón, y la más importante, es que al crear un producto que apunta a un público más tradicional, se pueden incluir las pretensiones artísticas y además se urde una experiencia de mayor tiempo, debido a que un juego de este tipo requiere de más tiempo de dedicación.

La empresa tiene la intuición de desarrollar videojuegos que signifiquen crear experiencias de juego a través de la instauración de un concepto y unión de géneros, que para *Defenders of Ekron* será llamado *Shoot'em Up Adventure*. Esta nueva noción es una mezcla de exploración y narrativa de los juegos de aventura junto a lo mejor de la acción clásica de los *Shoot'em Up* o juegos de disparo. Lo que se buscará rescatar son las sensaciones de desafío que producían los juegos *arcade* de antaño, combinándolas con elementos que no se han visto en este tipo de juegos, produciendo un *gameplay* moderno adornado con un apartado técnico que lleve al límite al 2D. Sus características generales son:

- ✓ **Cantidad de Jugadores:** 1 (experiencia *single player*)
- ✓ **Plataformas:** PS4/ PC (*Windows, Mac y Linux*).
- ✓ **Controles:** *Joystick / Mouse* y teclado
- ✓ **Gráficos:** 60 fps, HD.
- ✓ **Formato:** Digital

El videojuego debe tener un enfoque artístico, que determina cuál es el aspecto exterior. Hay que considerar que éste es un elemento sensorial, el que decide si hay o no “amor a primera vista”. Para ello se trabajará arduamente en el diseño y en la calidad gráfica, en la creación de una historia, personajes, escenarios y textura que atraigan a potenciales jugadores. Con respecto a la música, se incluirá a una banda sonora llamada “Action Replay”, que es un proyecto paralelo de *In Vitro Games*. Su objetivo es apoyar el sonido y la música de los próximos juegos de la marca.

4.4.2. Decisiones de Precio

El precio a fijar será según el estándar de la industria de videojuegos vendidos a través de plataforma *online*, el que debe ser accesible y atractivo, y que dé cuenta de la calidad del videojuego que está siendo programado.

A continuación, se presenta una tabla con los mejores títulos de 2015 y sus precios.

Tabla 2. Precios de los mejores títulos de Videojuegos Independientes del año 2015

Mejores Videojuegos Indie 2015	Precios (USD)
Undertale	10,99
The Begginers Guide	9,99
Jotun	15,99
Hotline Miami 2	15,99
Action Verge	18,99
Rocket League	20,99
The Age of Decadence	28,99
Technobabylon	15,99
Crypt of the Necrodance	15,99
Dead Synchronicity	20,99
Sunless Sea	19,99
Invisible, Inc.	20,99

Fuente: Elaboración propia, a partir de *Ranking Meristation*³¹.

Teniendo esto en cuenta, el precio a fijar será basado en el promedio de mercado (considerando que en general el precio varía entre US\$10 y US\$20) determinado en US\$15. Cabe destacar que, de este valor, la empresa recibirá como ingresos un 70% del precio, lo que equivale a US\$10,5.

4.4.3. Decisiones de Promoción

La promoción juega un papel fundamental en las ventas, tanto del primer año como períodos posteriores. *In Vitro Games* es una empresa emergente, desconocida en el rubro, al igual que su videojuego.

³¹ **Fuente/URL:** <http://www.meristation.com/reportaje/los-mejores-juegos-independientes-de-2015/2099731>

La primera decisión de promoción radica en la elaboración de imágenes de muestra atractivas, logo, *banners*, *trailers*, vídeos demostrativos del videojuego y un *website* con toda la información de la empresa y el videojuego. Todo ese material de comunicación y marketing es lo primero que verán los posibles usuarios, y por ende éste debe seducirles e invitarles a probar el juego.

Una de las principales ideas es ir generando expectación sobre el juego antes de que se publique. Se baraja, asimismo, la opción de promocionar el videojuego en cuanto se tenga una versión que ilustre el aspecto y las mecánicas de juego fundamentales del producto. Una vez dado este paso, es necesario seguir aportando avances y nuevas demos a medida que se progresa en su desarrollo. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que, aunque no sean definitivas, la calidad de lo que se muestra tiene que ser lo más alta posible, pensando siempre en que ése podría ser el producto final.

Se debe promover el juego a través de los medios sociales. Estos son grandes herramientas de comunicación y que poseen un alto alcance. Los medios sociales se dividirán en dos:

- i. **Comunidades Virtuales de Gamers.** En ellas se debe participar y colaborar, por ejemplo, en los foros de *Indie Gaming*, aportando interés a estas comunidades, no tan sólo hablando del juego que la empresa está creando, sino que comentando lo aprendido en el proceso de desarrollarlo y sobre los errores más comunes que en él suscitan, y obteniendo un *feedback* de quienes acuden a estos foros.
- ii. **Redes Sociales (*Twitter*, *Facebook* y *Youtube*):** En estas plataformas se busca captar la cercanía con los usuarios potenciales, ya que las redes sociales propician el diálogo directo entre empresa y cliente, lo que se traduce en autenticidad y credibilidad. Además, los usuarios se implican en las campañas promocionales de las empresas y contribuyen a difundirla entre otras personas; las páginas de fans de *Facebook*, las suscripciones en *Youtube* y los seguidores en *Twitter*, posibilitan el *feedback* en tiempo real con el usuario y

permiten al anunciante dirigirse a un determinado tipo de público en función de sus intereses, logrando un gran alcance.

Otro tema que resulta imperante, es acudir y ser partícipe de todos los eventos de videojuegos y de todos los hitos que marcan la industria, donde se puede promocionar el juego y dar a conocer la marca. En estos eventos y ferias se enseña el producto al público y a profesionales del sector, quienes aconsejan mejoras y sugieren formas de darle mayor visibilidad al producto y a la marca. Los eventos más importantes de la industria, a los que ya se han asistido, son:

- *Games Developers Conference USA* – San Francisco, California.
- *Festigame Chile* – Santiago.
- *Expogame Chile* – Concepción.
- *Expogeek Chile* – Valparaíso.
- *Tokyo Game Show*, Japón.
- *GamesCom*, Alemania.

Estas ferias tienen una asistencia promedio de 110.000 visitantes. Se espera asistir a 5 ferias por año, lo que da al menos un total de 550.000 clientes potenciales, de los cuales se espera captar 50.000 usuarios para el primer año luego del lanzamiento. De éstos, es de esperar que 18.000 sean clientes finales en los primeros 3 meses de venta, luego del lanzamiento del videojuego para *PlayStation 4*, con cobertura en Estados Unidos y Latinoamérica. Para el segundo trimestre, el videojuego será lanzado en Japón y Europa, sumando a ello la plataforma *Steam*, pretendiendo alcanzar 18.000 usuarios más. Las ventas del tercer y cuarto trimestre se esperan alcancen 7.000 unidades por período.

En 2017, se espera asistir a 6 ferias de videojuegos³², enfocándose esta vez en el mercado latinoamericano. Esto da en promedio (basado en la cantidad de asistentes a cada feria) a 105.000 clientes potenciales, de los cuáles se pretende captar al 3% como usuarios, a través de demostraciones del videojuego, lo que se traduce en 15.750 usuarios más, para el segundo

³² Festigame Colombia, Festigame Chile, Brasil Game Show, MásGamer Tech Perú, GDC San Francisco, Gamelab Uruguay.

año de funcionamiento, demanda que se espera sea equitativa en sus cuatro períodos. Para 2018 se pretende asistir a 5 ferias internacionales³³, donde el principal foco será promocionar el próximo videojuego.

Se destinará un 5% de los ingresos trimestrales a promoción y publicidad durante los primeros dos períodos. Posteriormente, sólo un 2%. El presupuesto máximo para cada feria de videojuegos será de \$5.000.000, donde se contemplan gastos como la inscripción, arriendo de espacio y equipamiento.

Cada vez que la empresa brinde información a los usuarios o cada vez que su *website* reciba un clic, será importante medir. De esta forma se pueden tomar mejores decisiones y dedicar el esfuerzo en un canal u otro. Es importante saber cómo llegan los usuarios al juego.

Otra cuestión será medir cómo se comportan y cómo monetizan. En este caso hay que medir los canales de adquisición de usuarios, ya sean gratuitos o de pago. Existen muchas herramientas y servicios que permiten medir la captación de usuarios dependiendo de la plataforma del juego. En el caso de juegos web se puede usar *Google Analytics*, *Piwik* o *MixPanel*, por citar algunos.

Para concluir en este punto, es preciso recalcar que las plataformas de promoción más importante para *In Vitro Games* serán los eventos y las redes sociales, ya que en ellas se acelera el proceso de difusión de novedades, se hace posible el intercambio de ideas y se gana en interacción con los consumidores. En el escenario online, las personas pueden convertirse en fans de la empresa y dar a conocer su interés a otras personas y amigos. Es el denominado “boca a boca” en formato en línea, que permite aumentar el conocimiento y difusión de la marca. Sin embargo, se deberá dar gran énfasis a los puntos negativos que representan las redes sociales, como las críticas de usuarios descontentos con los adelantos, quienes escribirán acerca de su mala experiencia. Estos comentarios pueden ser vistos por miles de personas en poco tiempo y afectar a la imagen de la empresa rápidamente. No obstante, si la compañía sabe utilizar adecuadamente la retroalimentación (buena o mala) de los usuarios, contesta sus dudas y comentarios con honestidad, los resultados positivos se darán tarde o

³³ GamesCom, Alemania; Gamelab, España; Gamelab, Tokio; Feria MIGS, Montreal; Festigame Chile.

temprano, y si algo no está bien en el videojuego, se tomarán las críticas como una oportunidad para mejorarlo.

4.4.4. Decisiones de Plaza

El producto será distribuido digitalmente. ¿Por qué formato digital y no físico? En el mundo de los desarrolladores independientes, a excepción de algunos casos particulares, no existe el formato físico, debido a su alto costo y, por lo tanto, las empresas se ven obligadas a vender en grandes volúmenes para poder recuperar la inversión. Se baraja la posibilidad de lanzar el videojuego en formato físico como versión coleccionista, sólo si el éxito es rotundo y lo amerita.

Se considera que la distribución digital es atractiva por su naturaleza directa, ya que hay menor cantidad de intermediarios y, por lo tanto, los creadores obtienen mayores ganancias.

Una de las más grandes fortalezas que posee este medio es la disponibilidad. Se reducen los costos de envío y los tiempos de espera. La única situación que podría atenuar dicha distribución son los derechos regionales, que limitan la disponibilidad del producto en algunos lugares del mundo.

Otra característica ventajosa es la fácil producción. A diferencia de los negocios que desarrollan videojuegos de manera física, en la que existe un requisito mínimo de producción, el producto no debe ser elaborado en masa. Con una sola copia digital se pueden duplicar más copias para satisfacer la demanda.

El objetivo que se plantea para la empresa es tener la mayor cobertura a nivel global. Actualmente, las plataformas de distribución son *Steam* y *PlayStation Network*, con presencia en Latinoamérica, Estados Unidos, Europa y Japón. Lo más difícil es penetrar el mercado asiático, por lo tanto, los esfuerzos deberán concentrarse en entrar, además de Japón, en China y Corea. Igualmente, la firma deberá buscar abrirse paso a nuevas plataformas como de *Microsoft (Xbox)* y *Nintendo*.

4.5. DETERMINACIÓN DE POSICIONAMIENTO EXTERNO

El posicionamiento externo corresponde a lograr que la imagen proyectada por un producto ocupe un lugar, en términos jerárquico, en la mente de los consumidores meta. Esta posición debe ser clara, distintiva y deseable respecto de los productos de la competencia. Al posicionar un producto se quieren comunicar los beneficios más deseados por el mercado y, para hacerlo de forma óptima, se debe llegar a un ajuste entre la segmentación de mercado y la diferenciación de los competidores.

Para *In Vitro Games*, la imagen percibida por los clientes es primordial, por lo que es imperante realizar esfuerzos en el plano comunicacional, ya sea publicitaria o relacionamente hablando.

La empresa busca ser reconocida por la innovación y la incorporación de la creación musical y artística propias, brindando un videojuego desarrollado de forma integral por y para usuarios.

4.6. MARKETING RELACIONAL

El concepto de Marketing Relacional corresponde al establecimiento de vínculos y relaciones estrechas con los clientes de la empresa, de tal manera de conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto a lo largo del tiempo, considerando los requerimientos de los clientes. Esto permite aumentar su lealtad y los integra al desarrollo del producto, logrando mejorar el valor percibido por éstos al momento de adquirir el producto y permitiendo, a la vez, atraer a nuevos prospectos.

Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr mayores tasas de rentabilidad y un crecimiento sostenido. El éxito de hoy de compañía dependerá de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado.

4.6.1. Fidelización del Cliente

La consecución de una relación, manifestada a través de la fidelización auténtica del cliente, es un punto clave en el desarrollo del Marketing Relacional. La fidelización real se

produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma³⁴.

La fidelización de clientes se logra mediante la implementación de tres estrategias: de relaciones, de garantías y recompensas³⁵. La empresa centrará su accionar en la estrategia de relaciones y de recompensas.

La estrategia de relaciones buscará crear y desarrollar relaciones estables de cooperación y beneficios a largo plazo. La fidelización se configurará alrededor del valor percibido por los clientes del producto ofrecido por la empresa, lo que hace necesario potenciar los aspectos comunicacionales. Con ello se espera crear un sistema de retroalimentación que permita conocer cuáles son las necesidades de los clientes, sus gustos, opiniones del producto, propuestas de mejora, entre otros, de forma que la compañía pueda ofrecer una proposición adecuada y precisa, y así mantener la fidelidad de los clientes.

En lo relativo a la estrategia de recompensas, se llevarán a cabo una serie de promociones consignadas a los clientes con los que se desea tener una relación perdurable.

4.6.2. Implementación del Programa de Marketing Relacional

Para una empresa como *In Vitro Games*, la web juega un papel fundamental en la implementación del programa de Marketing Relacional, donde existe una fuerte participación de las redes sociales como vínculo empresa-usuario. A través de este medio, los propios usuarios son los que, en la mayoría de los casos, contribuyen en la difusión y desarrollo de campañas publicitarias, interactuando a través de los diferentes foros y *Social Media*. Los usuarios y consumidores dejan de ser un receptor pasivo de imágenes e información, ya que adquieren un papel activo que va desde generar contenido hasta compartir un mensaje, una noticia, etcétera, lo que los convierte en generadores de medios de comunicación de masas, donde ellos toman las decisiones de los contenidos que se publican, cómo se clasifican y cómo se distribuyen. Es por eso que el desarrollo de internet es tan importante en la

³⁴ Fuente: (Dick & Basu, 1994)

³⁵ Fuente: (Ortega & Recio, 1997)

fidelización del cliente, ya que permite a la empresa interactuar individualmente con los usuarios, de forma única y personalizada.

Entendido lo anterior, será necesario utilizar dichos medios para conocer a los usuarios y generar una comunicación bilateral, de modo que toda la información pueda ser recaudada en bases de datos que permitan realizar potenciales mejoras y generar estadísticas. Dichos datos permiten identificar el comportamiento y necesidades de los clientes y, posteriormente, identificar a aquellos que son de mayor valor para la empresa.

4.7. ANÁLISIS ECONÓMICO

4.7.1. Ingresos

Como se mencionó en el *Marketing Mix*, para el primer año se considera satisfacer a 50.000 clientes, mientras que para el segundo año la demanda esperada es de 15.750 unidades. El precio de venta será de US\$15 en plataforma de venta, de los cuáles se descuenta un 30%, obteniendo como ingreso final US\$10.5 por unidad.

Tabla 3. Ingresos por Venta

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
Demanda	18.000	18.000	7.000	7.000	3.938	3.938	3.938	3.938
Ingresos (USD)	189.000	189.000	73.500	73.500	41.344	41.344	41.344	41.344
Ingresos (\$)	122.850.000	122.850.000	47.775.000	47.775.000	26.873.438	26.873.438	26.873.438	26.873.438

Fuente: Elaboración Propia.

4.7.2. Costos

4.7.2.1. Costos Fijos

A continuación, se presenta el detalle de los costos fijos que se proyectan para la firma, en un horizonte de 8 trimestres:

- Arriendo

Para desarrollar videojuegos, es menester contar con un espacio adecuado donde se reúna el personal, por lo que se considerará el arriendo de una oficina, cuyo valor asciende a \$105.000. Este monto incluye el pago de servicios básicos.

Para el cuarto y octavo trimestre se considera también el pago de arriendo de oficina virtual, que asciende a \$192.000.

Asimismo, se debe considerar para este ítem el arriendo de sala de ensayo de la banda sonora, para lo que se otorgarán \$90.000 trimestrales a dicho cometido.

- **Salarios**

Para el primer trimestre, posterior al lanzamiento, los salarios ascienden a un monto total por período de \$7.575.000. Luego de esto, los sueldos aumentarán 2.3 veces su valor, llegando a un monto trimestral total pagados en honorarios de \$17.422.500.

- **Internet e insumos**

El pago de internet asciende a \$30.000 mensuales. Se destinarán, además, \$30.000 para comprar insumos de oficina. El monto total trimestral es de \$180.000.

- **Patente Comercial**

En el primer y quinto trimestre se deben pagar \$45.000 relativos a una patente comercial en la municipalidad de Providencia (oficina virtual).

4.7.2.2. Costos Variables

Los costos variables proyectados para la firma son los siguientes:

- **Costos de Marketing.** Varían según el ingreso, ya que se destinará un porcentaje de éstos para promoción y publicidad.
- **Costo del Publisher Japonés.** Del precio de 15 dólares, se descuenta un 30% como cobro de plataforma. Del 70% restante, un 35% corresponde al cobro que realiza el Publisher para promocionar el videojuego. Queda bajo esta categoría, ya que depende de las unidades vendidas, que comienzan a comercializarse en el segundo trimestre. El cálculo de este costo, se hace bajo el supuesto que un 50% de las unidades vendidas en el segundo trimestre provendrán de Japón, lo que posteriormente se reduce a un 25%.

4.7.3. Inversión

La inversión en este negocio está centrada en la adquisición de *hardware*, equipamiento de oficina e intangibles. Dentro de este último ítem está considerada toda la inversión que se ha hecho en mercadeo, pago de honorarios, arriendos, patentes, entre otros tópicos, que han permitido el funcionamiento de la empresa desde 2014 a la fecha.

A continuación, se presenta el detalle del costo de dichas inversiones:

Tabla 4. Costo de Inversión

Ítem	Monto
Equipamiento de Oficina	\$ 827.046
Hardware	\$ 2.737.910
Intangible	\$ 73.794.479
INVERSIÓN TOTAL	\$ 77.359.435

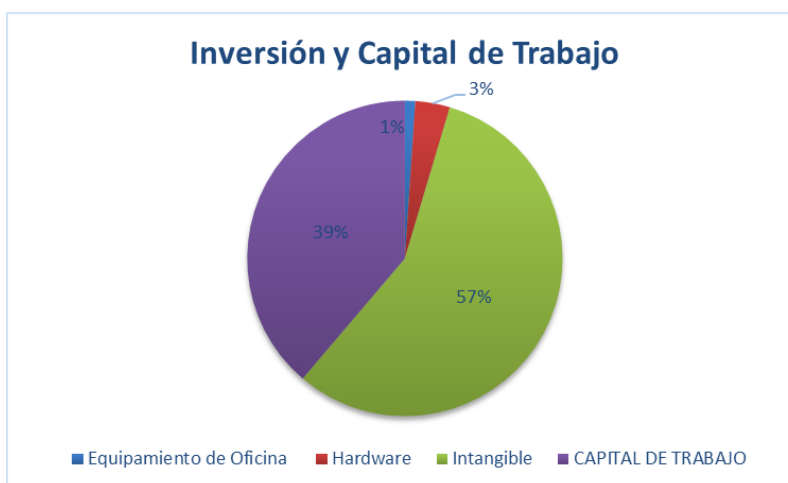
Fuente: Elaboración Propia.

4.7.4. Costo de Capital

El capital de trabajo asciende a un monto de \$30.000.000, el cual fue determinado a través de la cuantificación de lo necesario para operar mientras no existan ingresos para sustentar la producción y funcionamiento de la empresa. Este monto se recupera al final del primer trimestre.

4.7.5. Proporción Inversión/Costo de Capital

Gráfico 2. Proporción Inversión/Costo de Capital



Fuente: Elaboración Propia.

4.7.8. Flujo de Caja

A partir de la información entregada en el análisis económico, se presenta el siguiente flujo de caja, el cual fue desarrollado bajo el supuesto de financiamiento con capital propio.

Tabla 5. Flujo de Caja y Rentabilidad del Proyecto

	Trimestre 0	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
Ingresos por venta		\$ 122.850.000	\$ 122.850.000	\$ 47.775.000	\$ 47.775.000	\$ 26.873.438	\$ 26.873.438	\$ 26.873.438	\$ 26.873.438
Costos Fijos									
Arriendo Oficina		\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000	\$ 315.000
Arriendo Virtual		-	-	-	\$ 192.000	-	-	-	\$ 192.000
Arriendo Sala de Ensayo		\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Internet e Insumos		\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Patente Comercial		\$ 45.000	-	-	-	\$ 45.000	-	-	-
Salarios		\$ 7.575.000	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500	\$ 17.422.500
Ferías Videjuegos		\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 6.000.000	-	\$ 18.000.000	\$ 12.000.000	-
Total Costo Fijo		\$ 14.205.000	\$ 30.007.500	\$ 30.007.500	\$ 24.199.500	\$ 18.052.500	\$ 36.007.500	\$ 30.007.500	\$ 18.199.500
Costos Variables									
Promoción y Publicidad		\$ 7.642.500	\$ 6.142.500	\$ 955.500	\$ 955.500	\$ 537.469	\$ 537.469	\$ 537.469	\$ 537.469
Publisher Japonés		-	\$ 30.712.500	\$ 5.971.875	\$ 5.971.875	\$ 3.359.180	\$ 3.359.180	\$ 3.359.180	\$ 3.359.180
Total Costo Variable		\$ 7.642.500	\$ 36.855.000	\$ 6.927.375	\$ 6.927.375	\$ 3.896.648	\$ 3.896.648	\$ 3.896.648	\$ 3.896.648
Total Costos		\$ 21.847.500	\$ 66.862.500	\$ 36.934.875	\$ 31.126.875	\$ 21.949.148	\$ 39.904.148	\$ 33.904.148	\$ 22.096.148
Reducciones									
Pérdida Ejercicio Anterior		-	-	-	-	-	-	\$ 13.293.330	\$ 20.586.661
Depreciación		\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 100.739.881	\$ 55.724.881	\$ 10.577.506	\$ 16.385.506	\$ 4.661.670	-\$ 13.293.330	-\$ 20.586.661	-\$ 16.071.991
Impuestos (20%)		\$ 20.147.976	\$ 11.144.976	\$ 2.115.501	\$ 3.277.101	\$ 932.334	-	-	-
Utilidad Después de Impuestos		\$ 80.591.904	\$ 44.579.904	\$ 8.462.004	\$ 13.108.404	\$ 3.729.336	-\$ 13.293.330	-\$ 20.586.661	-\$ 16.071.991
Pérdida Ejercicio Anterior		-	-	-	-	-	-	\$ 13.293.330	\$ 20.586.661
Depreciación		\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619	\$ 262.619
Inversión	\$ 47.359.435								
Capital de Trabajo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000							
Flujo de Caja	-\$ 77.359.435	\$ 110.854.524	\$ 44.842.524	\$ 8.724.624	\$ 13.371.024	\$ 3.991.955	-\$ 13.030.711	-\$ 7.030.711	\$ 4.777.289
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 77.359.435	\$ 33.495.089	\$ 78.337.613	\$ 87.062.237	\$ 100.433.261	\$ 104.425.216	\$ 91.394.505	\$ 84.363.794	\$ 89.141.083
VAN (10%)	\$ 69.908.838	TIR	81,11%						

Fuente: Elaboración Propia.

Según el escenario descrito, considerando los indicadores de rentabilidad VAN y TIR, se concluye que el proyecto es viable, ya que el VAN es positivo, lo que indica que luego de descontar la inversión quedan ganancias. Al observar el resultado de la TIR, se reafirma lo anterior, ya que ésta es de un 81%.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA

5.1. CONCLUSIONES

Cuando se lleva a cabo una planificación estratégica, se espera que ésta tenga un impacto con su implementación en la organización. Luego de haber realizado la planificación estratégica propuesta para la Empresa Desarrolladora de Videojuegos *In Vitro Games*, se obtuvieron como resultado las bases para la ejecución de una mejor gestión, que le permita competir y sobrevivir en la industria, acentuando sus fortalezas y aprovechando de forma óptima las oportunidades que el mercado ofrece, planteándose objetivos y estrategias a seguir, y tomando decisiones que conviertan a la compañía en un actor relevante dentro de la industria.

Como se mencionó en el análisis del entorno, la industria de los videojuegos posee un atractivo neutral. Dentro de las fuerzas de Porter analizadas, el poder de los compradores resultó ser atractivo, gracias al alto número de compradores importantes en la industria y al bajo grado de integración hacia atrás de parte de los mismos. Asimismo, la rivalidad entre competidores representa un atractivo, debido al alto grado de diferenciación y rápido crecimiento de la industria. La disponibilidad de sustitutos resultó ser poco atractiva, ya que existen muchos compradores, una gran oferta en la industria del entretenimiento, que crece rápidamente, lo que no representa un costo de cambio para los consumidores. Otro aspecto poco atractivo es el poder de los proveedores, que se justifica en la baja disponibilidad de sustitutos y de proveedores importantes. En cuanto a las barreras de entrada, están poseen carácter neutro.

Empero de las desventajas y turbulencias que existen en el mercado, existen una serie de oportunidades que deben ser aprovechadas: el apoyo de gremios como VG Chile y Pro-Chile; el rápido crecimiento del sector; poca volatilidad del crecimiento, con cambios que pueden ser previsibles; el número de eventos e hitos de la industria para darse a conocer; gran número de compradores importantes; el auge de los juegos en línea, dado por los avances tecnológicos y el rápido acceso a plataformas *online*. Las amenazas encontradas fueron: El mercado tradicional *indie* se ve fuertemente amenazado por la introducción masiva de juegos

gratuitos para móviles; Chile aún no logra ser reconocido como un proveedor de desarrolladores de videojuegos; el apoyo estatal y financiero, en cuanto a la inversión en nuevos proyectos, es bajo. No obstante, se considera que las amenazas son fáciles de sortear y que la idea de ingresar a la industria es viable. Existe un porcentaje importante de jugadores, en el mercado tradicional, que son leales, que pagan por sus videojuegos y que buscan experiencias de juego; el creciente apoyo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Pro-Chile y VG Chile, ha permitido que el desarrollo de videojuegos chileno se internacionalice, reconociendo a Chile como pionero en desarrollo a nivel latinoamericano; a pesar del bajo apoyo de estatal, existen otras fuentes de financiamiento.

Tras el análisis interno de la firma, que se llevó a cabo mediante el estudio de la cadena de valor, se detectaron las siguientes debilidades: en finanzas, afectado por la débil relación con la comunidad financiera; igualmente, se muestra una debilidad en las adquisiciones, lo que se debe principalmente a que es una actividad muy centralizada y que carece de mayor organización.

Se propuso un Plan de Marketing para la empresa, con el propósito de potenciar sus capacidades tecnológicas, forjar procesos eficientes, posicionar la marca, lograr un grado de reconocimiento en el mercado y fidelizar clientes. Para ello, se formularon una serie de estrategias, definiendo el posicionamiento y formalizando la toma de decisiones relativas al marketing operativo. La aplicación de las estrategias busca optimizar los recursos de la firma para mejorar sustancial e integralmente los procesos que ésta lleva a cabo.

Se diseñó un buen plan de marketing táctico, con gran énfasis en la promoción, cuyo objetivo es captar clientes y vender las unidades necesarias para que el proyecto sea rentable. La presencia en eventos del rubro, ferias de videojuegos y redes sociales es fundamental en este proceso.

Desde el punto de vista económico, el proyecto de desarrollo de videojuegos resultó ser viable, con un VAN positivo de 69 millones de pesos, aproximadamente, y una TIR cercana a un 81%.

Luego de haber realizado este trabajo de memoria, basado en el desarrollo de un Plan de Marketing, se pudo dilucidar que este es un proceso que involucra a todas las aristas de

una organización. Es un estudio metódico y sistemático, que debe tener una mirada a largo plazo y requiere de constancia y cabalidad, ya que el tratamiento de las estrategias no puede ser impreciso y debe estar alineado con la visión de la empresa. Esto implica que cada actividad de la empresa debe ser evaluada de forma exhaustiva, yendo de lo más general a lo más particular.

Se espera que el plan elaborado en esta memoria sea de utilidad para la empresa y que permita sortear los desafíos que se ha planteado la firma para alcanzar sus objetivos, de forma continua y sostenible en el tiempo.

5.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P. (2015). *Plan de E-Marketing*. Universidad Politécnica de Victoria.
- Belli, S., & Raventós, C. L. (2008). *Breve Historia de los Videojuegos*. Barcelona.
- Benito García, J. (2006). El Mercado del Videojuego: Unas Cifras. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías ICONO 14*. Obtenido de <http://www.cinelatinoamericano.org/assets/docs/elmercadodelvideojuego.pdf>
- Bond, T. (1986). *Games for Social and Life Skills*. Nelson Thornes.
- Calori, & Harvatopoulos. (1988). *Diversification. Les regles de Conduite*. Harvard-L'Expansion.
- Crawford, C. (1982). *The Art of Computer Game Design*. Obtenido de http://www-rohan.sdsu.edu/~stewart/cs583/ACGD_ArtComputerGameDesign_ChrisCrawford_1982.pdf
- Díaz, N. (2014). Chile, un país de videojuegos. *La Tercera*. Obtenido de <http://diario.latercera.com/2014/03/22/01/contenido/tendencias/26-160388-9-chile-un-pais-de-videojuegos.shtml>
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Dille, F. (2007). *The Ultimate Guide to Video Game Writing and Design*. Obtenido de <http://www.pdf-archive.com/2012/07/29/the-ultimate-guide-to-video-game-writing-and-design/>
- Gil Juárez, A. (2007). *Los Videojuegos*. Barcelona: UOC.
- Goldstein, J. (1993). *Video Games. A Review of Research. Toy Manufacturers of Europe*. Bruselas: Inédito.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Administración y Control*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <http://uvaq.dspace.escire.net/bitstream/handle/123456789/22021/mercadotecnia-kotler.pdf?sequence=1>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, Hair, & McDaniel. (2002). *Marketing 11ma Edición*. CENGAGE Learning.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires, Argentina.: McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.
- Machado, N. N. (2006). *Dirección Estratégica: Matriz DAFO*. Santa Clara, Cuba.
- Marqueta, J., & Morillas, A. (2010). *Marketing Hero*. ESIC.
- Martín Ibañez, E. (2010). Videojuegos y Publicidad: Cómo alcanzar audiencias que escapan de los medios tradicionales. *TELOS*. Obtenido de <http://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2010020311250001&idioma=es>
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1984). *Basic Marketing: A Managerial Approach (5° Edición)*. Homewood.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Muñoz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI (Quinta ed.)*. Ediciones CEF. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Needhan, D. (1996). *Business for Higher Awards*. Oxford: Heinemann.

- NewZoo. (2014). The Games Industry Disrupted: 10 Key Moments Towards 2017. *NewZoo Magazine*. Obtenido de <http://www.newzoo.com/insights/games-industry-disrupted-10-key-moments-towards-2017/>
- Ortega, E., & Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones.
- Pérez Martín, J. (2009). Evolución tecnológica e impacto laboral y socio-económico de los videojuegos. *Comunicación*, 167-176. Obtenido de http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n7/articulos/a11_Evolucion_tecnologica_e_impacto_laboral_y_socio_economico_de_los_videojuegos.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (2002). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries And Competitors*. The Free Press .
- Pro-Chile. (2012). *Estudio de Mercado de Videojuegos en Estados Unidos*. Miami. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_12_11_12175027.pdf
- Schwienbacher, A., & Larralde, B. (2010). *Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures*.
- Scrum Alliance. (2009). What is Scrum? *Scrum Alliance*. Obtenido de http://www.scrumalliance.org/pages/what_is_scrum
- Stanton, Etzel, & Walker. (2007). *Fundamentos del Marketing* . McGraw Hill.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I'.
- Waterschoot, W. v., & Bulte, C. v. (1992). The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, págs. 83-93.
- Wolniak, R. (2011). *Getting Your Flash Game Sponsored*. Obtenido de <http://freelanceflashgames.com/news/2008/07/28/the-big-list-of-sponsors/>

