

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores que influyen en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana del 2007 a la actualidad

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Allyson Denisse Avila Lescano

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Shirley Soledad Abanto Maldonado

Asesor:

Bruno Chaihuaque Dueñas

Lima, 2022

La tesis:

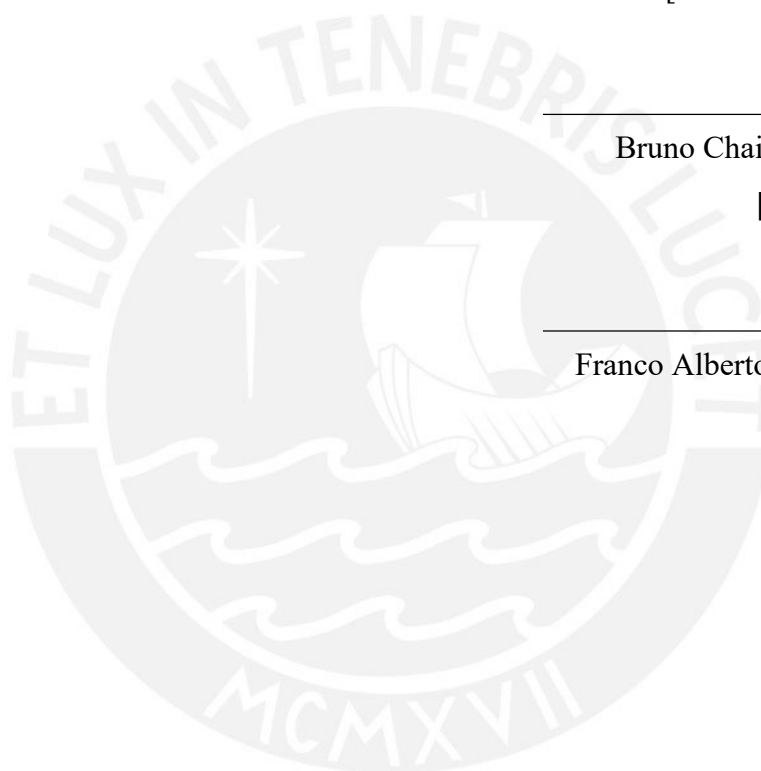
Factores de crecimiento que influyen en las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana del 2007 a la actualidad.

ha sido aprobada por:

Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Bruno Chaihuaque Dueñas
[Asesor Jurado]

Franco Alberto Riva Zaferson
[Tercer Jurado]



Quisiera iniciar agradeciendo a mis papás por su constante esfuerzo y apoyo durante estos años para que pueda realizar mis metas profesionales. También quiero agradecer a mi hermanito por siempre acompañarme en este proceso que ha tenido varios altibajos y ser mi motivación para seguir adelante. Un agradecimiento especial a mis *O'Hannas*, Romina, Alessandra, Dayna y Stefany, por motivarme, con sus palabras y con sus acciones, a cada vez hacer un mejor trabajo y tener confianza en mis capacidades. A mi primo Jerson que, sin saberlo, ha sido una inspiración de superación y esfuerzo constante durante toda mi vida universitaria. También agradezco a Shirley, la mejor compañera de tesis que he podido tener, por hacer este último proceso de la carrera mucho más divertido y, en la medida de lo posible, sencillo. Finalmente, agradezco a Dios por permitirme haberme cruzado con muy buenos amigos y excelentes profesores en la PUCP.

Los quiero mucho y gracias por haberme acompañado en esta accidentada travesía.

Allyson Avila

Agradezco principalmente a Dios, por ser mi soporte y fuerza para llegar a esta etapa de mi vida. También agradezco a mis papás, por su esfuerzo y apoyo frente a mis estudios. Un agradecimiento especial a mi hermano, quien ha generado un gran balance y equilibrio en mi vida con la paz y tranquilidad que transmite a una persona tan emocional como yo. A Carlos, Melissa y Amy, mi *dream team* y grupo de gestores favoritos que me inspiran y empoderan siempre. También quiero agradecer a mi profesora Hellen López quien, sin saberlo, me inspiró y me abrió la puerta a un mundo de la gestión que me apasiona tanto que me llevó a terminar mi carrera y hacer mi tesis en torno a ello. Finalmente, a Allyson, quien estuvo dispuesta a seguir mi locura de hacer una tesis en torno a videojuegos y quien me ayudó a que esa locura se vuelva realidad. Sin duda, la mejor compañera de tesis que pude tener. Por todo eso y más, muchas gracias.

Shirley Abanto

Como equipo queremos agradecer a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo en esta última etapa de nuestra carrera. En primer lugar, agradecemos a nuestro asesor Bruno Chaihuaque por ser siempre tan optimista y conducirnos a través de toda la investigación con sus recomendaciones y sugerencias. También agradecemos a todos los miembros de la industria de videojuegos peruana que estuvieron dispuestos a compartirnos sus experiencias que fueron primordiales para nuestra investigación. Asimismo, queremos hacer un agradecimiento especial a Germán y Richard de Rebel Rabbit, quienes confiaron en nosotras desde un principio y nos dieron esperanza para el desarrollo de una tesis en torno al desarrollo de videojuegos en Perú. Finalmente, agradecemos a todos nuestros docentes de la Facultad de Gestión por mostrarnos pasión por nuestra carrera.



RESUMEN

La presente investigación busca identificar aquellos factores que influyen en las empresas desarrolladoras de videojuegos de Lima Metropolitana (EDVLM) del 2007 a la actualidad. Ello se alcanzará cumpliendo los siguientes cuatro objetivos específicos: 1) detallar los factores de crecimiento que influyen en las Mypes según la bibliografía existente, 2) estudiar los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impacten en la industria de videojuegos y/o en las Mypes, 3) identificar aquellos factores presentes en el transcurso del desarrollo de las EDVLM, 4) determinar cuáles de los factores recolectados de la experiencia empírica de las EDVLM coinciden o no con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura.

Es por ello que, el trabajo consta de seis capítulos. El primero presenta el problema de investigación planteado como la falta de conocimiento, por parte de las EDVLM, de los factores que influyen, de forma positiva como negativa, en su crecimiento. En el segundo se presentan las definiciones teóricas, modelos de crecimiento y revisión literaria sobre el crecimiento empresarial y videojuegos. En el tercero se describe a la industria de videojuegos a nivel mundial, latinoamericano y nacional. En el cuarto se expone el diseño y procesos metodológicos que se abordan en el estudio. En el quinto se aplica el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de diversas EMDVLM. Por último, en el sexto planteamos las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras clave: Factores de crecimiento, videojuegos, crecimiento, *semantic network*, desarrollo de videojuegos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1. Problema de la investigación	4
2. Objetivos.....	8
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. Preguntas.....	8
3.1. Pregunta general	8
3.2. Preguntas específicas	8
4. Justificación	8
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO.....	11
1. Marco conceptual.....	11
1.1. Crecimiento empresarial.....	11
1.2. Videojuegos.....	13
2. Marco teórico	16
2.1. Modelos de crecimiento empresarial	17
3. Revisión de literatura	21
3.1. Factores internos	21
3.2. Factores Externos.....	24
3.3. Factores Personales.....	27
4. Conclusiones del Capítulo	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	31
1. Industria de videojuegos a nivel Global.....	31
1.1. Cadena de valor	32
1.2. Modelo de negocio.....	35
1.3. Globalización de la industria	37

2. Industria de videojuegos a nivel de Latinoamérica.....	38
2.1. Casos de éxito.....	38
3. Industria de videojuegos a nivel de Perú.....	39
3.1. Actores.....	40
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	48
1. Alcance de la Investigación	48
2. Diseño de la Investigación	48
2.1. Enfoque de la Investigación.....	49
2.2. Estrategia de Investigación	49
2.3. Horizonte temporal	51
3. Técnicas de Recolección de Información.....	51
4. Secuencia Metodológica	52
4.1. Etapa 1: Identificación de los factores teóricos que influyen en el crecimiento empresarial según la revisión de literatura.....	52
4.2. Etapa 2: Validación de las herramientas de investigación	53
4.3. Etapa 3: identificación de los factores que influyen en el crecimiento de las EDVPLM 53	
4.4. Etapa 4: análisis y comparación de los factores teóricos con los factores empíricos....	53
5. Matriz de consistencia.....	54
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	55
1. Sistematización de la información	55
1.1. Codificación.....	55
2. Análisis.....	56
3. Hallazgos.....	68
3.1. Factores Internos.....	68
3.2. 2.2. Factores Externos.....	79
3.3. 2.3. Factores Personales.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97

1. Conclusiones	97
2. Recomendaciones.....	100
2.1. Para las desarrolladoras de videojuegos.....	100
2.2. Para el Estado	101
2.3. Para las futuras investigaciones	102
REFERENCIAS	103
ANEXOS	111
ANEXO A: Estrato empresarial en el Perú.....	111
ANEXO B: Cadena de valor de los videojuegos tradicional	112
ANEXO C: Cadena de valor de los videojuegos actual.....	113
ANEXO D: Validación de guías de entrevistas con expertos	114
ANEXO E: Tabla de definiciones de los factores.....	126
ANEXO F: <i>Semantic Network</i> general.....	128
ANEXO G: Matriz de Consistencia	129
ANEXO H: Guía de preguntas a dueños.....	131
ANEXO I: Guía de preguntas a colaboradores	134
ANEXO J: Evidencia del uso de Atlas.ti	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de variables que influyen en el crecimiento	30
Tabla 2: Submodelos de <i>Pay to play</i>	36
Tabla 3: Submodelos de <i>free-to-play</i>	36
Tabla 4: Submodelos de basado en publicidad.....	37
Tabla 5: Características principales de las asociaciones de videojuegos	44
Tabla 6: Educación superior peruana entorno al desarrollo de videojuegos	46
Tabla 7: Análisis de saturación	58



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mercado de videojuegos a Nivel Global 2020.....	4
Figura 2: Secuencia Metodológica.....	54
Figura 3: Análisis de Enraizamiento.....	59
Figura 4: Diagrama de Venn de la comparación de factores.....	59
Figura 5: Semantic Network de Apoyo del Estado.....	62
Figura 6: Semantic Network de Eventos.....	63
Figura 7: Semantic Network de Modelo de Negocio.....	66
Figura 8: Semantic Network de Factores Internos.....	67



INTRODUCCIÓN

No hay lugar a dudas de que el desarrollo del sector tecnológico ha generado un gran impacto en la industria de videojuegos. Este no ha pasado desapercibido incluso durante la pandemia, tiempo en el cual ha crecido de manera exponencial, a diferencia del resto de industrias que se han visto perjudicadas frente a este contexto de inmovilización mundial. Dicho contexto solo fue una oportunidad de desarrollo para la industria a través del exponencial aumento del consumo de videojuegos (Laos & Wong, 2020). Ello se observó luego de que, en marzo del 2020, Steam, la principal plataforma digital de distribución de videojuegos a nivel mundial, rompiera récords con el mayor número de jugadores en línea de forma simultánea, siendo este de 23 millones (Robinson, 2020).

Sin embargo, dicho crecimiento exponencial no se ha presentado de la misma manera por el lado de la industria nacional. A diferencia del éxito mundial de muchas empresas, se ha podido observar la caída de algunos estudios de videojuegos en Lima Metropolitana, tales como The Boneless y Chicha Games. Sin embargo, también se ha presenciado el crecimiento y reconocimiento de otros estudios de videojuegos como Rebel Rabbit, Somber Pixel o Hermanos Magia.

Tras una investigación exhaustiva y acercamiento a los miembros de la industria se logró identificar que las empresas o estudios de videojuegos peruanos no han logrado identificar, por un lado, aquellos factores que impulsan su crecimiento, para así aprovecharlos; y, por otro lado, aquellos factores que los limitan, para así evitarlos. Es por ello que la presente investigación busca responder cuáles son aquellos factores que han influido en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana. Ello, con el objetivo de brindar un apoyo a dichas empresas para favorecer su crecimiento y que gocen del mismo éxito que viene abarcando la industria de videojuegos global.

Por tal razón, la investigación se divide en seis capítulos. En el primero se desarrolla el problema de investigación, siendo este que las EDVLM desconocen cuáles son aquellos factores que influyen tanto de forma positiva como negativa en su crecimiento dentro de la industria. Aquí se busca plantear el hecho de que existe un crecimiento exponencial de la industria de videojuegos a nivel mundial. Sin embargo, aquellas empresas que forman parte de la industria peruana presentan dificultades para tener dicho crecimiento estable y exponencial, tal y como se observa a nivel internacional. Asimismo, se hace una breve descripción de la justificación de nuestra investigación y la relevancia que esta tiene para el entorno académico.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco de referencia teórico. Este se divide en tres partes. La primera abarca la parte conceptual de la investigación. Aquí se describen y establecen tres conceptos importantes para la investigación: crecimiento empresarial, videojuegos y desarrollo de videojuegos. Asimismo, este último contiene su clasificación y el significado de desarrollo de videojuegos. La segunda parte de este capítulo abarca el marco teórico en el cual se presentan algunos modelos de crecimiento empresarial más importantes hasta la actualidad. Aquí se hace mención de los modelos de Churchill y Lewis (1983), Greiner (1989), Blázquez, Dorta, y Verona (2006a) y Penrose (2009). Finalmente, la tercera parte abarca la revisión de literatura en la cual se ha realizado una revisión de diversas fuentes empíricas que han abordado el tema de factores de crecimiento. Ello, con el objetivo de plantear una lista de posibles variables que sirvan de apoyo para el proceso del trabajo de campo.

En el tercer capítulo se plantea el marco contextual. En este, se hace una breve descripción de la industria de videojuegos a nivel global, a nivel de Latinoamérica y a nivel de Perú. Asimismo, se describe la cadena de valor y los diversos actores involucrados en ella, siendo estos los editores o *publishers*, los distribuidores y otros actores. Asimismo, se hace mención de los diversos modelos de negocio y de monetización que poseen las empresas de esta industria. También se hace una breve exposición de los casos de éxito de algunas empresas en México, Brasil y Argentina. Finalmente, se hace mención de los actores relevantes en la industria de videojuegos peruana, iniciando con las empresas desarrolladoras; asociaciones; el Estado; universidades; institutos y centro de entrenamiento; y otros actores relacionados.

En el cuarto capítulo se desarrolla la metodología aplicada a la presente investigación. Por un lado, se plantea que el alcance de la investigación será de tipo descriptivo y exploratorio. Además, tiene un diseño y estrategia basados en la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (1998), tomando en cuenta que esto se llevará a cabo a través de la aplicación de la codificación axial para la revisión de las entrevistas. Asimismo, se aclara que tiene un enfoque de investigación cualitativo. Adicionalmente, se comenta que la investigación tendrá un horizonte temporal transversal. Se hace mención de las técnicas de recolección de la información, siendo estas la revisión de material de lectura y las entrevistas semiestructuradas. Finalmente, se detalla la secuencia metodológica que se aplicó para toda la investigación.

En el quinto capítulo se desarrolla el análisis de la información. Para ello, se inicia con la declaración de los códigos o factores encontrados durante el proceso de codificación de las entrevistas semiestructuradas, en la cual se despliega una lista de 49 variables. En esta parte se realizan los análisis de enraizamiento y saturación, para obtener aquellos factores más relevantes, siendo estos 18. Luego, se realiza un diagrama de Venn con el objetivo de identificar los factores

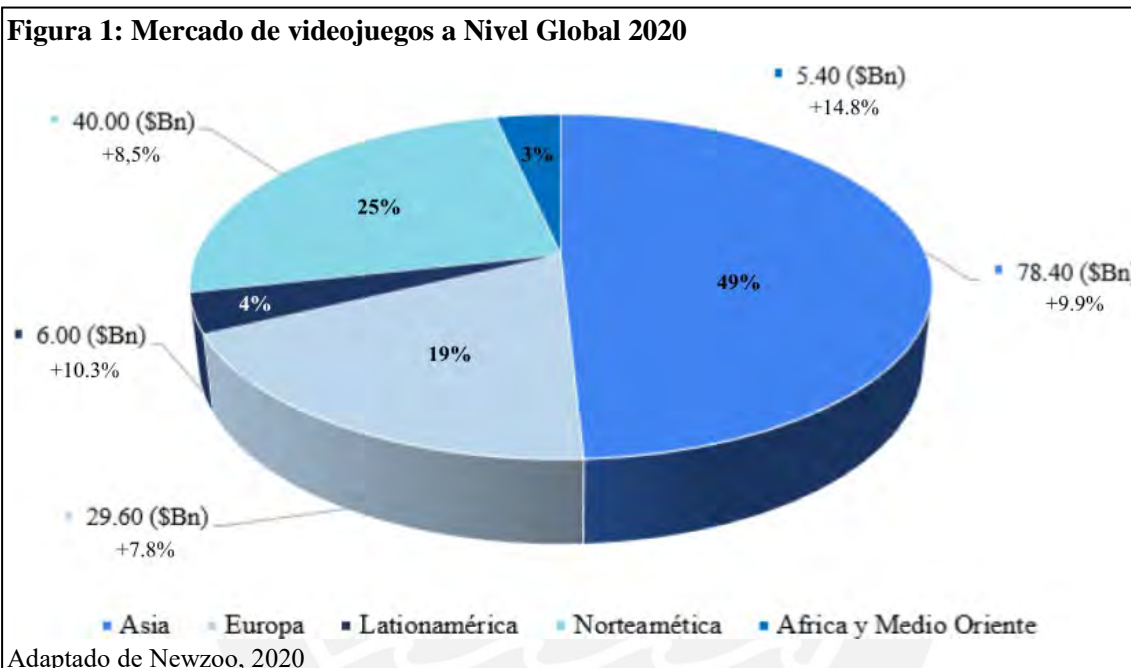
que se repiten en la revisión de la literatura y en los hallazgos del trabajo de campo. Seguidamente, se presentan los árboles de códigos o *semantic networks* realizados en los cuales se logra observar las asociaciones de las diversas variables encontradas. Por último, se realiza un análisis de los factores encontrados y se detalla su importancia.

Finalmente, cabe mencionar que el presente trabajo estuvo expuesto a ciertas limitaciones. Por un lado, hay una gran falta de información e investigaciones en torno a la gestión aplicada a la industria de videojuegos tanto a nivel global como a nivel nacional. Por otro lado, fue complicado entrar en contacto con aquellas empresas cuyas actividades se habían paralizado. Ello, pese a que conseguimos sus páginas web y correos para poder agendar una entrevista con ellos. Además, vimos un gran desinterés por parte de los clientes y exclientes de las desarrolladoras; por lo que, se tuvo una gran dificultad para entrar en contacto con ellos y obtener su punto de vista. Por último, los hallazgos en los que decanta en la identificación de aquellos factores que influyen de forma positiva y negativa en los estudios de videojuegos en Lima Metropolitana. Como consecuencia de lo anterior, las conclusiones presentadas no pueden ser tomadas en cuenta para la generalización a todas las empresas desarrolladas. Sin embargo, puede ser considerado como una base para motivar a los próximos investigadores a indagar más en esta industria que cuenta con un gran potencial.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de la investigación

La industria de videojuego ha gozado de un gran crecimiento a través de los años, viéndose aumentada esta tendencia incluso tras el contexto generado por la COVID-19, tal como se observa en la Figura 1 (Newzoo, 2020). Ello también se puede apreciar en Latinoamérica que es la segunda región con mayor crecimiento con un 10.3%; solo superada por el Medio Oriente y África, con 14.8% (Newzoo, 2020).



La industria de videojuegos peruana no es la excepción; puesto que, en el 2019 tuvo un nivel de ingresos de USD 77 millones. Además, para el 2024 se estima que la industria genere un nivel de ingresos equivalentes a USD 191 millones (Pricewaterhouse Coopers [PwC], 2020 citando en Mundo Empresarial, 2020). Actualmente, solo en Lima Metropolitana, existen alrededor de 26 empresas dedicadas al desarrollo de videojuegos, ya sea como actividad principal o secundaria (Laos & Wong, 2020). Asimismo, estas se caracterizan por ser en su mayoría Mypes (Laos & Wong, 2020), en específico microempresas.

Considerando a este tipo de empresas, según el Ministerio de la Producción (2019) las microempresas representan el 95.9% del total de las empresas de todo el Perú, tal como se puede ver en el Anexo A. Asimismo, su nivel de importancia en la economía peruana es tal que emplean al 47.6% de la población económicamente activa (PEA) ocupada. Sin embargo, pese a la relevancia de este tipo de empresas, también tienen varias dificultades para su crecimiento (Tello, 2014). Lo anterior es una característica que, a su vez, se puede presenciar en la industria de

videojuegos en donde existen una serie de factores que limitan su crecimiento (Laos & Wong, 2020).

Respecto a lo mencionado, Laos y Wong (2020) han logrado identificar cinco cuellos de botella que afectan en distinta medida el crecimiento de dichas empresas. Primero, la formación del capital humano, dado que “el talento [especializado] es muy escaso” (p. 69) lo que genera que varias de las empresas carezcan de las habilidades necesarias en diversas áreas y tengan que cubrir esos puestos a base de prueba y error. Segundo, la falta de la exploración de nuevos negocios; debido a que las desarrolladoras no cuentan con una estrategia clara que les permita identificar oportunidades comerciales en las cuales se puedan desenvolver. Giacomo Preciado, director de desarrollo de videojuegos en 7th Beat Games, concuerda con ello, pues “muchas personas que comienzan con el desarrollo de videojuegos vienen de *backgrounds* que no son administrativos. Que no está mal, para nada; pero es importante para este tipo de cosas” (comunicación personal, 20 de abril de 2021). Tercero, existe un problema de acceso al capital financiero que genera que sus proyectos se suspendan indefinidamente. Germán Cruz, cofundador de Rebel Rabbit, mencionó lo siguiente: “de lo que más sufrimos [las empresas desarrolladoras de videojuegos] es del capital financiero, que es básicamente lo que nos permite sostener proyectos a mediano o largo plazo” (comunicación personal, 19 de abril de 2021). Cuarto, la “falta de exposición a la industria internacional” (Laos & Wong, 2020, p. 73); por lo que, no se estaría aprovechando la internacionalización del sector. Francisco Díaz, presidente de la Compañía de Videojuegos Asociada (CVA), nos comentó que se tiene

escasa noción de cómo funciona la industria de videojuegos y eso también se debe a que ellos [las EDVLM] no tienen exposición [...] o como entrar en contactos con gente que tiene más experiencia y de la cual ellos pueden aprender [...] este contacto te lo da el poder viajar a eventos internacionales y [...] pocas son las personas que pueden irse (comunicación personal, 14 de abril de 2021).

Quinto y último, la fragmentación del sector, puesto que “no existen espacios físicos en donde los creadores de videojuegos en el Perú puedan intercambiar opiniones y recibir retroalimentación” (Laos & Wong, 2020, p. 74).

Actualmente, en la industria de videojuegos peruana las empresas más exitosas, en base a su nivel de descargas en Steam y la diversificación e internacionalización de clientes, son Bamtang, LEAP Games Studio y 7th Beat Games. La primera es la única empresa que cuenta con aproximadamente 40 colaboradores y un total de 39 videojuegos desarrollados (Bamtang, 2022). Además, ha trabajado de la mano con grandes e importantes *publishers* internacionales como Nickelodeon y Cartoon Network para el desarrollo de exitosos videojuegos. Respecto a LEAP

Games, esta es una empresa que ha desarrollado siete videojuegos y varios de ellos han sido nominados a diferentes premios, tales como el Indie Prize 2014, Casual Connect Europe 2014, Top 20 Indie Games at Global Game Stars 2013, entre otros (LEAP Games Studio, 2022). Por último, 7th Beat Games cuenta con un total de 10 colaboradores que se encuentran desarrollando sus videojuegos desde diversas partes del mundo, por lo que posee colaboradores en Malasia y Estados Unidos. Ha desarrollado 2 videojuegos hasta la fecha (Giacomo Preciado, comunicación personal, 20 de abril de 2021).

Dado el ejemplo de estas tres empresas, se puede apreciar un ejemplo del gran potencial de crecimiento que posee la industria nacional de videojuegos. Esto ha generado que se cuestione la razón por la que las demás EDVLM no han logrado un desarrollo similar. Aparentemente, no existe una tendencia clara que ayude a entender la dinámica del sector, en tanto que los elementos del entorno resultan favorables. Es decir, es posible que coexistan factores endógenos que impacten en las empresas de este sector.

En este contexto, se ha definido estudiar a una muestra de siete empresas que han tenido desempeños distintos en los últimos años para tratar de entender con mayor precisión a estos posibles factores endógenos u otros que no se han observado inicialmente. Concretamente, se analizarán siete empresas desarrolladoras de videojuegos: (1) Rebel Rabbit; (2) Mr.iO; (3) The Boneless; (4) Wirasoft, (5) Somber Pixel, (6) Hermanos Magia y (7) Chicha Games. Es importante mencionar que las cinco primeras empresas tienen como actividad principal el desarrollo de videojuegos. Por otro lado, Chicha Games fue una división especializada en el desarrollo de videojuegos que forma parte de una empresa más grande. Del mismo modo ocurre con Hermanos Magia; puesto que, se identifican como un estudio de ilustración. En ese sentido, ambas empresas se dedican al desarrollo de videojuegos como actividad secundaria.

Estas siete empresas desarrolladoras de videojuegos son representativas del universo de las desarrolladoras en Lima Metropolitana. En el caso de Rebel Rabbit, esta es una desarrolladora que viene teniendo una rentabilidad estable. Sin embargo, solo su primer videojuego llegó a tener la acogida esperada por los jugadores. Respecto a Mr.iO, esta es una empresa que se dedica principalmente al desarrollo de videojuegos educativos y/o *serious games*. Asimismo, realizan tanto videojuegos propios como para empresas terceras. Luego está Wirasoft, quien antes se introdujo al mercado de desarrolladoras peruanas bajo el nombre de Naylampsoft. Esta anduvo paralizada un tiempo, pero actualmente ha retomado sus actividades. Además, Somber Pixel es un estudio que en sus primeros años de fundación permaneció en *stand by*, pero retomó sus actividades en el 2020 para llevar a cabo el desarrollo de su primer videojuego titulado “Night Reverie”.

Por otro lado, las empresas mencionadas a continuación decidieron, por diferentes motivos, paralizar sus actividades. En primer lugar, The Boneless es una empresa que llegó a ser una de las tres más importantes de la industria de videojuegos peruana. Sin embargo, decidieron detener su funcionamiento, lo que conlleva al cuestionamiento de qué fue lo que llevó a este estudio de videojuegos a obtener estos resultados y aún así decidir cerrar la empresa. Y en segundo lugar, Inventarte.net desarrolló el que es considerado el primer videojuego peruano realmente exitoso, Crazy Combi. Luego de ello realizaron más videojuegos para diferentes empresas bajo el nombre de Chicha Games, pero ninguno con el mismo nivel de éxito. Es importante recalcar que Chicha Games es una división dentro de esta empresa y, actualmente, sus actividades están paralizadas de forma indefinida.

Tomando en cuenta lo anterior, se considera sumamente relevante construir un marco analítico que nos permita observar con mayor profundidad los conceptos teóricos de crecimiento y videojuegos. Para el primero, se hará énfasis en las diferentes definiciones de crecimiento empresarial y de cómo se presenta en las microempresas. Lo último debido a que esta es una de las principales características de las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas (Laos & Wong, 2020). Para el segundo, se presentará su definición, la clasificación de videojuegos y en qué consiste el desarrollo de los mismos. Seguidamente, se buscará conocer los factores que influyen en el crecimiento empresarial. Se hará énfasis en los factores que influyen en las microempresas, tomando en cuenta los factores internos, personales y externos. Asimismo, tomando en cuenta que las características y versatilidad de la industria de videojuegos difiere de las demás (Laos & Wong, 2020), se describirán aquellos que influyen en las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas.

Tal como se ha mencionado anteriormente, hay muchas empresas que no han logrado aprovechar el potencial de crecimiento que existe actualmente en la industria de videojuegos (Laos & Wong, 2020). Esto debido a que, las empresas desconocen cuáles son aquellos factores que potencian su crecimiento; por lo que, no logran aprovecharlos de la mejor forma. Asimismo, desconocen aquellos factores que limitan su crecimiento, para así evitarlos. Es por ello que, la presente investigación buscará establecer los factores que influyen en el crecimiento de las EDVLM, haciendo énfasis en aquellas anteriormente mencionadas. Esto, con el objetivo de ser un soporte para las presentes y futuras empresas de videojuegos que buscan desarrollarse en esta industria en Lima Metropolitana.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer los factores que han influido en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana

2.2. Objetivos específicos

- Detallar los factores de crecimiento que influyen en las Mypes según la bibliografía existente
- Estudiar los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impactan en la industria de videojuegos y/o en las Mypes
- Identificar aquellos factores presentes en el transcurso del desarrollo de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana
- Determinar cuáles de los factores recolectados de la experiencia empírica de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana coinciden o no con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura

3. Preguntas

3.1. Pregunta general

¿Cuáles son los factores que han influido en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos de Lima Metropolitana?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué factores de crecimiento influyen en las Mypes según la bibliografía existente?
- ¿Cuáles son los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impactan en la industria de videojuegos y/o en las Mypes?
- ¿Cuáles son los factores presentes en el transcurso del desarrollo de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana?
- ¿Qué factores recolectados de la experiencia empírica de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana coinciden o no con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura?

4. Justificación

La industria de videojuegos en el Perú es muy joven a comparación de los otros países de la región; sin embargo, tiene un gran potencial de crecimiento. Esto dado que, como se mencionó en el problema de investigación, Latinoamérica es la segunda región con mayor crecimiento a

nivel mundial. Específicamente en el Perú, se registra un crecimiento de 19.76% de los ingresos provenientes de esta industria para el año 2024 (PwC, 2020 citando en Mundo Empresarial, 2020). Así pues, se trata de un sector con un importante potencial que en otras regiones se viene desarrollando de manera acelerada.

No obstante, pese a la capacidad de crecimiento de la industria de videojuegos, existen muchas limitaciones para que esta se desarrolle; por ejemplo, los cinco cuellos de botella mencionados anteriormente (Laos & Wong, 2020). Otra de las razones, es la falta de investigaciones que permitan comprender la realidad de este fenómeno. Durante la investigación se encontraron informes académicos en torno a la industria de videojuegos peruana. Sin embargo, no son abundantes en cuanto a cantidad. Por un lado, existe la investigación realizada por Ubillús (2016), quien realizó su investigación de maestría sobre los entornos y condiciones de la industria de desarrollo de videojuegos en Lima, Perú. Por otro lado, Bravo y Ríos (2018) investigaron sobre los factores que motivan la asociatividad en las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana entre los años 2017 y 2018. Finalmente, el estudio más reciente fue realizado por Laos y Wong (2020) en el cual investigaron sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la industria de videojuegos en el Perú actualmente. En resumen, como se puede observar, existe escasa literatura e investigaciones sobre este fenómeno para el caso peruano.

Es por ello que, el presente trabajo encuentra la gran oportunidad de ser un soporte frente a esta problemática mediante la aplicación de herramientas de las Ciencias de la Gestión a la realidad de la industria de videojuegos peruana. Dichas herramientas giran en torno a la gestión de emprendimientos, manejo de equipos de trabajo, plan estratégico y de financiamiento, entre otros. De igual manera, se busca exponer las diversas oportunidades de investigación dentro del sector y, así, motivar a futuros investigadores a adentrarse en esta creciente industria. Cabe recalcar que se trata de un fenómeno novedoso a investigar, debido a las características particulares que poseen las empresas de esta industria.

Asimismo, con la presente investigación se busca apoyar el crecimiento de las empresas desarrolladoras peruanas. Es por ello que, se busca identificar los diversos factores que afectan tanto de forma positiva como de forma negativa en el crecimiento de dichas empresas. Ello, con el objetivo de que estas puedan tomarlas en consideración para el efectivo manejo de sus negocios y así brindarles una orientación para su toma de decisiones. De esa forma, el documento final serviría como primera guía para futuros interesados en emprender en la industria de videojuegos peruana, la cual facilitaría la identificación de aquellas variables que deberían tener en cuenta para su buen desenvolvimiento.

Finalmente, los resultados obtenidos son relevantes debido a que se identifican los factores que influyen en el crecimiento de las EDVLM, en específico, en las empresas anteriormente mencionadas. Ello, tomando en cuenta que no existe una cantidad crítica de investigaciones en torno al problema de investigación y, mucho menos, una teoría que busque explicar la dinámica del desarrollo empresarial en la industria de videojuegos peruana. Cabe mencionar que, las empresas con las que se trabajará de forma colaborativa son representativas, pues están dentro del estándar de las desarrolladoras peruanas. Ello debido a que, como se mencionó anteriormente, la mayoría de estas empresas son Mypes (Laos & Wong, 2020).



CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1. Marco conceptual

A continuación, se presentarán las definiciones de aquellos términos clave para esta investigación. En primer lugar, detallaremos a qué se refieren los autores cuando hablan de crecimiento empresarial. Acto seguido, se presentará en qué son los videojuegos, cómo estos se clasifican y en qué consiste su desarrollo.

1.1. Crecimiento empresarial

Es importante iniciar mencionando que no existe una definición generalmente aceptada sobre el concepto de ‘crecimiento empresarial’; puesto que, sigue siendo un fenómeno multifacético (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003). Lo anterior hace referencia a que, durante todos estos años, los estudiosos de la materia no se han puesto de acuerdo en una sola definición (Correa, González & Acosta, 2001 citado en Blázquez, Dorta & Verona, 2006b; Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010). Debido a esta variedad, a continuación, se presentará una recopilación de definiciones en torno a este concepto con el objetivo de generar una breve conclusión sobre el significado de crecimiento empresarial que será utilizada para la presente investigación.

Por un lado, Cardona y Cano (2005) consideran que los recursos internos de una empresa son los inductores de su crecimiento; ya que, dichas modificaciones, al realizarse de forma adecuada, permiten a las organizaciones generar un posicionamiento externo y ser competitivas. Además, Ericson (2007) establece que el crecimiento se da mediante actividades humanas complejas e interconectadas que reflejan la práctica social en términos de encuentros entre personas (citado en Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010). En línea con lo anterior, Blázquez et. al (2006a) también consideran que este concepto se encuentra condicionado por factores internos. Sin embargo, añaden la importancia del factor externo y su influencia en el crecimiento, en situaciones tales como el aprovechamiento de las situaciones favorables para invertir. De similar manera, Davidsson et. al (2010) establecen que el crecimiento es afectado por dos grupos de variables: internas, tales como la estructura y estrategia organizacional; y externas, que incluye los eventos del contexto empresarial. Asimismo, Penrose (2009) menciona que el crecimiento implica realizar modificaciones de forma interna en la organización, para luego generar cambios en las características de dichos objetos que fueron sometidos a tal proceso. En ese sentido, el límite del crecimiento empresarial se da por la interacción de las condiciones dentro de la empresa, las condiciones externas y a una combinación de las actitudes internas y condiciones externas.

En la misma línea, la EAE Business School (2018, citado en Padilla, Lozano & Gonzales, 2018) constituye que el crecimiento se diferencia en dos, en base al origen que impulsa a que se

desarrolle. Primero postulan al crecimiento interno u orgánico como un “modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasos” (p. 8). Este suele ser un proceso lento y que exige mucho esfuerzo para alcanzar los objetivos planteados. Segundo, presentan al crecimiento externo o estratégico, el cual se puede alcanzar, entre otras formas, mediante “la búsqueda de financiación externa y a través de difusiones y adquisiciones” (p. 9).

Por otro lado, se han identificado a diversos autores que entienden al ‘crecimiento empresarial’ como un proceso. Este es el caso de Cardona y Cano (2005) los cuales plantean que el crecimiento de una empresa es un proceso intangible que se da gracias a elementos tangibles como el capital físico y capital humano, pero también requiere de elementos intangibles como una adecuada organización y estructura interna. Del mismo modo, Gibrat (1931) plantea que “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (citado en Blázquez et. al, 2006a). Canals (2000) también menciona que el crecimiento es un medio para lograr un mayor valor agregado y garantizar la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Asimismo, Charan (2004) define el crecimiento empresarial como un “proceso social disciplinado” (p. 27) que busca articular de forma efectiva las diferentes partes de una organización con el fin de conseguir el aumento de las ventas.

Adicionalmente, se ha logrado identificar otras definiciones, tales como las planteadas por Whetten (1987, citado en Achtenhagen et. al, 2010), Fernández, García y Ventura (1988), Delmar (1997, citado en Achtenhagen et. al, 2010) y Davidsson et. al (2010) en las que se percibe al crecimiento como una variable de medición o un indicador. El primer autor define el crecimiento como una medida relativa del tamaño a lo largo del tiempo. Para Fernández et. al (1988), ‘crecimiento empresarial’ es “un índice de comportamiento dinámico de la empresa que mide su aptitud para ensanchar sus posibilidades comerciales, financieras y técnicas en mercados con alto grado de dinamismo tecnológico y, en consecuencia, con altas dosis de incertidumbre” (p. 3). Lo anterior incentiva o, de alguna forma, obliga a las empresas a invertir en I+D, marketing y nuevos equipos productivos para lograr asegurar su supervivencia. Por su parte, Delmar (1997, citado en Achtenhagen et. al, 2010) menciona que el crecimiento es una variable dependiente que es afectada por los diferentes indicadores de desempeño de la empresa. De similar forma, Davidsson et. al (2010) considera el crecimiento como un índice que mide la utilidad neta que generan los negocios.

Por último, para autores como Edmons (2018) el crecimiento es impulsado por la innovación. Lo anterior, se asemeja con la idea defendida por Geroski y Machin (1992 citado en Canals, 2000) que plantean que el crecimiento depende de la historia y el nivel de innovación de

cada una de las empresas. Los resultados que derivan de eso son muy inciertos; por lo que, la tarea para los gestores es sumamente retadora. Respecto a este rol de los gestores, Penrose (2009) agrega que es imperativo que el emprendedor cuente con cualidades para identificar las expectativas de su empresa e interpretar al entorno. Ello con el objetivo de gestionar los recursos y procesos internos.

1.2. Videojuegos

A continuación, nos adentraremos más al mundo del desarrollo de videojuegos. En ese sentido, es necesario iniciar con una breve recopilación de definiciones en torno al concepto de videojuegos, para luego determinar su clasificación y culminar con la explicación de qué implica el desarrollo de videojuegos.

Por un lado, La Real Academia Española (2021) define a un videojuego como un dispositivo que permite simular juegos en un televisor, una computadora u otro dispositivo electrónico. En la misma línea, Requena (2013) define a los videojuegos como un software de entretenimiento que permite generar interacción entre una o más personas a través de un dispositivo electrónico. Complementando lo anterior, Pérez (2015) plantea que los videojuegos “representan la principal nueva forma de entretenimiento de las nuevas generaciones que les permiten perderse en mundos fantásticos, resolver misterios y puzzles, competir en torneos deportivos o luchar en épicas batallas, entre otro sinfín de interacciones” (p. 11). Es aquí donde el usuario tiene el poder de tomar decisiones y controlar las acciones que buscan experimentar durante el proceso influyendo en el videojuego (Pérez, 2015 y Laos & Wong, 2020). Por último, Bergonse (2017 citado en Zarate & Guzman, 2020) detalla que un videojuego es una forma de interacción entre un usuario y una máquina, la cual está mediada por un contexto ficticio y el jugador.

Por otra parte, Ubillús (2016) menciona que los videojuegos son creaciones interactivas cuyo propósito es entretener a los usuarios a través de las “obras y producciones audiovisuales, obras musicales, sonidos, obras literarias, obras de artes plásticas, entre otras” (p. 50). Asimismo, por parte de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), se plantea que los videojuegos son un software que contienen imágenes, grabaciones de vídeo y sonidos con los que el usuario interactúa (s/f. citado en Bravo & Rios, 2018).

1.2.1. Clasificación de Videojuegos

Para tener un mayor conocimiento de qué implican los videojuegos, es importante mencionar que existen diversos métodos para clasificarlos. Estos se pueden clasificar por tipo de contenido, por presupuesto, por medio de reproducción, por género, entre otros. En el siguiente

apartado se buscará detallar de qué forma se clasifican los videojuegos tomando en cuenta los cuatro tipos más comunes que son los mencionados anteriormente.

En primer lugar, los videojuegos son comúnmente clasificados en base a su género. Esta forma de clasificación permite examinar la experiencia del usuario que tienen los jugadores a través del diseño del videojuego (Pinelle, Wong & Stach, 2008 y Johnson, Nacke & Wyeth, 2015); es decir, a través de las mecánicas y la forma en la que interactúan durante el juego. A continuación, se presenta una lista de algunos de los géneros más conocidos: aventura, acción, juego de rol (RPG por sus siglas en inglés), *shooter*, *puzzle*, estrategia, carreras, deportes, peleas y simulador (Qaffas, 2020; Pinelle et. al, 2008 y Johnson et. al, 2015). Asimismo, algunos de estos poseen subgéneros o diferentes modos de juego. Este es el caso de los *first person shooter*, *real-time and turn-based strategy*, multijugador, entre otros.

Otros géneros menos conocidos, pero de suma relevancia para la presente investigación son los *serious games*, NFTs y *advergames*. El primero es considerado como un juego o el uso de un juego cuyos propósitos van más allá del entretenimiento (Henriks, 2007). Asimismo, buscan “crear entornos de aprendizaje que permitan experimentar con problemas reales a través de videojuegos.” (López, 2016, p. 4). Es decir, son videojuegos que permiten a los jugadores resolver problemas o cumplir diversos objetivos pedagógicos que responden a características didácticas (López, 2016). El segundo son los videojuegos NFTs. Por un lado, los NFTs son siglas que significan “*Non-Fungible Tokens*” o fichas no fungibles; es decir, fichas que no se deterioran en el tiempo (Bauknight, 2022). Estos son activos digitales certificados con ciertos derechos, usualmente derechos de propiedad, y poseen códigos de identificación únicos e irrepetibles protegidos por la tecnología de cadena de bloques (*blockchain technology*) (Roberts, 2022 y Dreyer, Feirman, Pak, Lamb & Patrick, 2021). Por otro lado, en el mundo de los videojuegos, los NFTs suelen estar relacionados a la compra de *skins* (ropa o apariencia de los personajes) o personajes ficticios. El último son los *advergames*. Estos suelen ser definidos como juegos diseñados específicamente para una marca con el objetivo de transmitir un mensaje publicitario (De la Hera, 2019).

En segundo lugar, los videojuegos pueden verse clasificados en base a la plataforma o medio de reproducción a través del cual se juegan. Según el Global Games Market Report realizado por Newzoo (2020), actualmente se identifican cinco plataformas principales: consola, PC, navegador en PC, *smartphone* y *tablet*.

En tercer lugar, según Zarate y Guzman (2020), actualmente existen diversos sistemas de clasificación de videojuegos por tipo de contenido. Entre ellos se encuentran los siguientes:

Entertainment Software Rating Board (ESRB) que es utilizado en Estados Unidos (ESRB, 2021); Pan European Game Information (PEGI) utilizado en Europa (PEGI, 2021); Australian Classification Board (ACB) utilizado en Australia (ACB, 2021); Classificação Indicativa (ClassInd) en Brasil (ClassInd, 2021); Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle (USK) en Alemania (USK, 2021) e Infocomm Media Development Authority (IMDA) en Singapur (IMDA, 2021).

Cabe resaltar que, la clasificación más utilizada en Sudamérica es la realizada por la ESRB (Zarate & Guzman, 2020). Esta busca sugerir la edad adecuada para el usuario que será consumidor del videojuego (ESRB, 2021). En un principio está la categoría E (*Everyone/Todos*), el cual indica que el contenido es apto para todas las edades. Seguidamente está la categoría E 10+ (*Everyone 10+/Todos 10+*) que indica que el contenido es apto para personas de 10 años o más. Luego, está la categoría T (*Teen/Adolescentes*) enfocada a un público de 13 años en adelante. Continuamente, está la categoría M (*Mature 17+/Maduro 17+*), cuyo contenido es apto para personas de 17 años o más. Igualmente, la categoría AO (*Adults Only 18+/Adultos Únicamente 18+*), que presenta un contenido apto sólo para adultos de 18 años a más. Finalmente, la última categoría es RP (*Rating Pending/Rating Pendiente*) que hace referencia cuando un videojuego no tiene asignado una clasificación final por ESRB.

En cuarto y último lugar, los videojuegos también se clasifican en base al presupuesto que posea la compañía que la desarrolla (Zarate & Guzman, 2020). Por un lado, se encuentran los videojuegos AAA (Triple A), aquellos que cuentan con una gran cantidad de presupuesto detrás y un gran número de desarrolladores involucrados. En este apartado podemos encontrar a videojuegos como Grand Theft Auto de Rockstar Games, God of War de Santa Mónica Studios y The Last of Us: Part 2 de Naughty Dog. Por otro lado, se encuentran los videojuegos tipo indie. Estos se caracterizan principalmente porque el tamaño de la empresa que los desarrolla es pequeño; por lo que, el presupuesto involucrado es bastante limitado. Dentro de esta categoría podremos encontrar a videojuegos como Journey de ThatGameCompany y Sixty Four Zero de Rebel Rabbit. Finalmente, encontramos a la categoría de videojuegos AA (Doble A). Esta categoría agrupa a aquellos videojuegos cuyo presupuesto de desarrollo es un término medio entre las categorías anteriormente mencionadas. Como ejemplos representativos se tiene videojuegos como Astro Bot: Rescue Mission de SIE Japan Studio, Little Nightmares de Tarsier Studios y A Way Out de Electronic Arts.

Si bien existen un sinnúmero de formas de clasificar a los videojuegos además de las anteriormente mencionadas, para el presente trabajo se priorizará la clasificación en base al género y presupuesto de la entidad que la desarrolla. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de hacer uso de las demás clasificaciones.

1.2.2. Desarrollo de videojuegos

Habiendo planteado la definición de los conceptos de videojuegos y la clasificación de los mismos, es importante definir qué es el desarrollo de videojuegos. Este es uno de los conceptos más importantes para la investigación, tomando en cuenta que buscaremos entender la dinámica de una empresa desarrolladora de videojuegos peruana para diseñar el plan estratégico idóneo e impulsar su crecimiento en la industria. A continuación, se presentará una breve recopilación de autores.

Por un lado, se la logrado identificar que Hernandez, Dominguez y Cruz (2018); Morales, Nava, Fernández y Rey (2010); y Acerenza, Coppes, Mesa, Viera, Fernández, Laurenzo y Vallespir (2009) definen al desarrollo de videojuegos como un proceso. Esto se entiende como una “secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan [...] o bien se consumen” (Euskalit, s/f., p.2). De la mano con ello, Almér y Eriksson (2019) ahondan un poco más en la definición y mencionan que el macro proceso iterativo de desarrollo de videojuegos implica una serie de actividades y subprocesos que trabajan de forma constante y fluida. Algunas de estas actividades son las siguientes: diseño de niveles, arte, sonido, jugabilidad, entre otros.

Hernández et. al (2018) y Martí (2020) logran describir al desarrollo de videojuegos como una actividad transversal a través de la cual participan profesionales de distintos ámbitos que conforman equipos multidisciplinarios. Estas disciplinas pueden girar en torno a la “programación, arquitectura de software, diseño y marketing” (Hernández et. al, 2018, p. 55). Además, Bonilla, Pérez y Contreras (2021) consideran que “el desarrollo de videojuegos es desarrollo de software” (p. 152). Sin embargo, mencionan que los proyectos de videojuegos trabajan bajo métodos ágiles con equipos multidisciplinarios; por ello, requieren de habilidades técnicas y creativas inusuales a comparación de los “*non-game projects*” (p. 152) o el desarrollo de software tradicional.

Por otro lado, Morales et. al (2010) menciona que “no existen procesos específicos para el desarrollo de videojuegos que sean públicos” (p. 26), por lo que se desconocen las características a detalle de las implicancias de este proceso. Sin embargo, no se descarta el hecho de que haya descripciones del proceso de desarrollo de videojuegos de forma confidencial para las empresas.

2. Marco teórico

Tomando en cuenta la importancia del crecimiento empresarial para el presente trabajo de investigación, es necesario ahondar en los modelos más importantes planteados hasta la

actualidad. Es por ello que este apartado se divide en cuatro partes. En la primera parte, se describe el modelo descrito por Churchill y Lewis (1983) sobre las cinco etapas de crecimiento de la pequeña empresa. En la segunda parte, se presenta el modelo de Larry Greiner (1989) sobre las cinco etapas de evolución y revolución por el cual atraviesan las empresas. En la tercera parte se describe el modelo de Blázquez et. al (2006b), quienes exponen que hay una serie de factores (divididos en internos y externos) que influyen en el crecimiento de las empresas. Finalmente, se expone el modelo planteado por Edith Penrose (2009) sobre la teoría del crecimiento basado en los recursos.

2.1. Modelos de crecimiento empresarial

2.1.1. Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis

El primer modelo de crecimiento a detallar es el descrito por Churchill y Lewis (1983) en su artículo “*The Five Stages of Small Business Grow*”. A continuación, se hará mención de los puntos más importante de su propuesta.

Los autores crearon un modelo en el cual establecen que existen cinco etapas durante el crecimiento de una empresa. Cada una de estas etapas se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad y se describe por cinco factores de gestión: estilo de gestión; estructura organizativa; extensión de los sistemas formales; los principales objetivos estratégicos; y la participación del propietario en el negocio. En cada una de las etapas las empresas presentan un problema crucial que tiene que ser resuelto para pasar a la etapa siguiente.

La primera etapa lleva por nombre ‘existencia’. En el inicio de la empresa, el emprendedor realiza todas las actividades y, en algunos casos, con un equipo pequeño de colaboradores a quienes supervisa y dirige directamente. El reto a superar en esta etapa es conseguir clientes y satisfacer sus necesidades con los productos que se ofrecen. En ese sentido, la estrategia es de supervivencia; puesto que, la mayoría de las compañías nunca recaudan los suficientes pedidos de consumidores para ser viables. Asimismo, la presencia de un sistema de información es inexistente.

En la segunda etapa de ‘sobrevivencia’ es donde la empresa demuestra que puede cubrir con la demanda que recibe. Sin embargo, el problema que presenta es la de equilibrar la relación entre sus gastos y los ingresos generados. Para este momento, el emprendedor ha contratado mayor personal, el cual está a cargo de un supervisor o jefe. Este último, generalmente, no tiene la potestad de tomar decisiones por su cuenta; puesto que, solo reciben órdenes directas del emprendedor y las ejecutan con sus respectivos equipos.

Como tercera etapa, se tiene el ‘éxito’ de la empresa. Esta se divide en dos subetapas: éxito-desconexión y éxito-crecimiento. La primera subetapa se da cuando la compañía tiene buenos resultados económicos y su principal reto es evitar la pérdida de dinero por situaciones no previstas de incertidumbre. Asimismo, debido a la madurez de la empresa, la relación con el dueño es cada vez más lejana. Cabe resaltar que, la empresa puede permanecer en esta etapa de forma indefinida. En la segunda subetapa, ‘éxito-crecimiento’, el empresario consolida la empresa y está en búsqueda de los recursos necesarios para el crecimiento de esta. Asimismo, implementa en los procesos el uso de sistemas de información que se adecuan a las necesidades de la empresa.

La penúltima etapa es el ‘despegue’. El reto a superar por el empresario es descifrar cómo crecer de forma rápida y cómo financiar este crecimiento. Para ello, con el objetivo de mejorar la eficiencia de las actividades, se debe cuestionar si se tiene la capacidad de delegar. Asimismo, es imperativo que se identifique si la organización está descentralizada y dividida en las áreas necesarias. Por último, de la mano de los gerentes de cada área, se realiza la planificación operacional y estratégica como parte de las actividades principales de la empresa. Para esta etapa es muy probable que el fundador haya sido reemplazado, ya sea de forma voluntaria o involuntaria.

Finalmente, la etapa de ‘maduración’ tiene dos retos principales a solucionar. En primer lugar, consolidar y controlar las ganancias financieras derivadas del rápido crecimiento. En segundo lugar, conservar las ventajas por ser una pequeña empresa, ello incluye flexibilidad de respuesta y el espíritu emprendedor.

Además, Churchill y Lewis (1983) priorizan ocho factores que influyen en el crecimiento de las pequeñas empresas. Estos los divide en dos grupos: los factores relacionados a la empresa; tales como los recursos financieros, recursos humanos, relación con sus *stakeholders*, entre otros; y los factores relacionados al emprendedor, tales como los objetivos personales, habilidades de gestión, capacidad de delegación, entre otros.

2.1.2. Modelo de Larry E. Greiner

De acuerdo a Larry E. Greiner (1989), las empresas atraviesan cinco etapas durante su crecimiento: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Asimismo, durante este proceso, las empresas se encuentran en constante evolución. Así, cuentan con momentos de calma en los cuales van creciendo de forma constante y tranquila. Sin embargo, también cuentan con momentos de crisis en las cuales las empresas que logran ser resilientes, revolucionan; es decir, pasan a la siguiente etapa (Hotamışlı, Ibicioğlu & Karayel, 2009).

La primera etapa que plantea el autor es la de 'creatividad', en la cual la empresa debe hacer énfasis en crear un producto y/o servicio y un mercado para este. En esta etapa los fundadores están orientados hacia lo técnico o emprendedor. Por lo que, suelen soslayar las actividades de gestión. Así, sus energías tanto físicas como mentales se encuentran enteramente enfocadas en producir y vender el producto (Greiner, 1989). Es a raíz de ello que se genera la primera crisis denominada 'crisis de liderazgo'; en la cual, la empresa debe solucionar sus conflictos directivos.

Dicha crisis abre paso a la segunda etapa: 'dirección'. Esta se caracteriza por tener una organización funcional; un sistema de contabilidad para hacer seguimiento al inventario y la adquisición de materia prima; un sistema de normas de trabajo; una comunicación formal entre los colaboradores; entre otros. Esta etapa permite un crecimiento tranquilo y estable a medida que se ejerce una gestión eficiente y se mantiene una estructura organizacional jerárquica. Ello fluye hasta que ocurre la 'crisis de autonomía', en la cual las nuevas técnicas de dirección dificultan el funcionamiento de la jerarquía de la empresa. Los niveles inferiores de la cadena jerárquica reclamarán autonomía en la toma de decisiones, lo que conduce a la siguiente etapa: 'delegación'.

Durante la tercera etapa de 'delegación', los directivos aprenden a confiar las responsabilidades a sus subordinados. De esa forma, se logra una estructura de organización descentralizada. Sin embargo, esta nueva forma de organización puede desencadenar conflictos entre los diversos mandos llegando a desencadenar la 'crisis de control'. Por un lado, los gerentes de campo prefieren tomar las decisiones de forma autónoma. Pero, por otro lado, altos mandos no pueden dejarse sucumbir ante la pérdida de control directo sobre las actividades.

Tras la crisis de control surge la cuarta etapa: 'coordinación'. Esta se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr una mejor coordinación y por ejecutivos de alto nivel que toman la responsabilidad por la iniciación y administración de estos nuevos sistemas (Greiner, 1989). No obstante, la organización se complica cuando la empresa es demasiado grande para ser gestionada de forma tan burocrática. Es ahí cuando surge la 'crisis de la cinta roja' en la cual se abre una gran línea de desconfianza entre los jefes de primera línea y el personal staff, con los encargados de la oficina principal y los de planta.

Finalmente, se encuentra la última etapa de 'colaboración' que surge tras superar la crisis de burocracia. En esta se enfatiza la mejora de la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la hábil confrontación de las diferencias interpersonales (Greiner, 1989). Además, el control social y la autodisciplina se ejecutan por encima del control formal que había tras la burocracia. Con respecto a la crisis determinada para esta etapa, Greiner (1989) menciona que,

debido a la falta de evidencia clara, imagina que la revolución se centrará en la ‘saturación psicológica’ de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que suponen el trabajo en equipo y la presión de ejercer soluciones innovadoras.

2.1.3. Modelo de Blázquez, Dorta y Verona

En el artículo “Factores de crecimiento empresarial” de Blázquez et. al (2006b) se presenta que los factores de crecimiento empresarial se clasifican en externos e internos. En ese sentido, postulan que en una empresa “deben darse situaciones favorables para invertir, al mismo tiempo que ha de existir una clara motivación de la dirección para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita” (p. 45).

Respecto a los factores internos proponen que los más importantes son “la edad y el tamaño de la empresa, la motivación, la estructura de propiedad, y la gestión del conocimiento” (p. 45). Asimismo, los factores externos los clasifica en dos subcategorías: los relacionados al sector de la empresa y los de nivel superior o macroentorno. Dentro de la primera subcategoría se encuentran los “competidores, clientes y proveedores” (p. 49) y en la segunda subcategoría, “la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental” (p. 49).

2.1.4. Modelo de Edith Penrose

Finalmente, Edith Penrose (2009) planteó lo que ahora se conoce como ‘la teoría del crecimiento basado en los recursos’. En ella, explica que el crecimiento o expansión de una empresa se determina por el proceso de acumulación de recursos en el tiempo y se diferencia de la competencia debido a la heterogeneidad de dichos recursos. Penrose (2009) define a los recursos como el conjunto de objetos que una empresa compra, arrienda o produce para su uso propio, y que las personas pueden usar para mejorar alguno o varios aspectos de la empresa. Mientras que, define a los servicios como la contribución que estos recursos pueden ofrecer a las operaciones productivas de la empresa.

Teniendo esta definición en cuenta, la autora menciona que los recursos por sí solos no generan crecimiento en las empresas, sino que es la coordinación y combinación efectiva de estos recursos los que generan servicios diferenciados, y ello conlleva al crecimiento. Así, es la particularidad del uso de los recursos lo que genera competitividad en las empresas en el mercado en el cual se desarrollan (Penrose, 2009).

Un elemento central de la teoría de Penrose (2009) es que considera al personal directivo como el principal recurso disponible capaz de generar crecimiento en la empresa. Esto se debe a que estos ‘recursos productivos’ pueden emplearse de formas diferentes y para distintos

propósitos. Es por ello que, dicha utilidad múltiple que genera el personal les permite a las empresas tener gran flexibilidad y capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante e incierto.

3. Revisión de literatura

En el presente apartado se hará una discusión en base a las diez fuentes bibliográficas escogidas para la revisión de literatura. Los factores encontrados en estas fuentes se clasificaron en tres categorías en base al modelo de Blázquez et. al (2006b). La primera, los factores internos que, a su vez, tiene tres subcategorías: factores administrativos, factores operativos y factores estratégicos. La segunda categoría son los factores externos que se divide en factores macroeconómicos y microeconómicos. Finalmente, la tercera categoría abarca a los factores personales relacionados directamente con el empresario o emprendedor. Cabe resaltar que esta última no ha sido planteada por Blázquez et. al (2006b); sin embargo, se consideró importante añadirla debido a la importancia que tiene el rol del empresario en las Mypes.

3.1. Factores internos

3.1.1. Factores administrativos

Luego de la revisión de literatura se clasificaron siete variables como factores administrativos. Para iniciar, varios autores concuerdan que la gestión de marketing es una variable muy importante para el crecimiento de la empresa. Bouazza, Ardjouman y Othman (2015) recalcan que la gestión de marketing no puede estar a cargo de una sola persona. En el caso de las Mypes esta persona suele ser el emprendedor que por lo general no tiene conocimiento; por lo que, termina gestionando de forma inadecuada este aspecto. Por otro lado, Neneh y Vanzyl (2014) mencionan que esta variable es la segunda más importante. En ese sentido, el desarrollo del mercado es “crucial para preservar un alto crecimiento del negocio” (p. 4). Asimismo, es importante para la empresa que esté atenta a las nuevas oportunidades del mercado para el desarrollo de nuevos o mejores productos que satisfagan las necesidades de sus clientes y obtener nuevos. Lo anterior concuerda con lo indicado por Díaz, Jimenez y Vasquez (2021) que promueven asistir a eventos reconocidos por el sector porque aumenta el prestigio de la empresa y ayuda a conocer mejor al cliente. De esta manera, la empresa podrá “generar una marca sólida en el mercado, con aspectos distintivos” (p. 72). De forma similar, Benito, Pérez y Ramos (2020) mencionan que esta variable incluye subvariables tales como la promoción y la fidelización de sus clientes. Ello, porque influyen en la decisión de compra del cliente.

La segunda variable es la gestión de recursos humanos que, en base a lo propuesto por Bouazza et. al (2015), aumenta las habilidades y la motivación de los colaboradores lo que, a su vez, mejora la productividad y sostenibilidad a largo plazo de las Mypes (Chandler & McEvoy,

2000 citado en Bouazza et. al, 2015, p. 104). La tercera es la gestión de aspectos contables y financieros que, según Benito, Pérez, y Ramos (2020), dirige a la organización. Esto, debido a que con una correcta planificación financiera se podrán realizar las proyecciones del negocio tanto a corto, mediano y/o largo plazo.

Continuando con la cuarta variable, gestión de riesgos, Benito et. al (2020) menciona que las empresas deben estar alerta a los riesgos propios de la industria en la que pertenecen. Caso contrario, no podrán reaccionar o prevenir las consecuencias de un cambio en su entorno. Las cuatro variables mencionadas están relacionadas a la gestión de diferentes áreas de la empresa. Avolio, Mesones y Roca (2011) establece que la persona responsable de todas esas actividades es el dueño del emprendimiento y que en varias ocasiones la persona que vaya a suplir ese puesto no cuenta con la preparación adecuada.

La quinta variable es la estructura organizacional del emprendimiento. Bouazza et. al (2015) comenta que inicialmente toda la carga de gestión cae sobre la responsabilidad del empresario. Lo que genera que no se pueda realizar un planeamiento a largo plazo. Ello se debe a que está enfocado en resolver todos los problemas rutinarios. Por último, la infraestructura de la empresa es un serio reto para el crecimiento. Puesto que, no es fácil acceder a un espacio que cumpla con los requisitos específicos que necesita cada empresa y si lo encuentran, sobrepasan el presupuesto que están dispuestos a invertir (Bouazza et. al, 2015).

3.1.2. Factores operativos

Siguiendo con los factores operativos que influyen en el crecimiento de las empresas, se presentarán a dos variables: capacidades tecnológicas, y capacitación y formación académica del equipo. Respecto a la primera, se menciona que los emprendimientos deben tener la capacidad de utilizar las tecnologías como herramientas que les permitan responder de forma más efectiva frente a los cambios del sector (Indarti & Langenberg, 2004). Lo anterior debido a que las capacidades tecnológicas ayudan a las empresas a mejorar su proceso productivo y, como consecuencia, generar mayores ingresos (Indarti & Langenberg, 2004; Bouazza et. al, 2015). Asimismo, Bouazza et. al (2015) establece que el uso correcto de la tecnología ayuda al empresario a fortalecer la competitividad de su empresa. Además, Avolio et. al (2011) mencionan que con ello se refieren a la disposición de tecnología con la que cuenta la empresa para poder llevar a cabo los diversos “procesos de producción, comercialización, distribución y control de inventarios” que necesitan para brindar sus productos o servicios (p. 80). En adición, Diaz et. al (2021) toman en cuenta a esta variable como la cantidad de tecnología aplicada a los procesos o actividades de la empresa para que esta pueda ser más eficiente.

Por último, la capacitación y formación académica del equipo es vital para el buen desempeño de las operaciones de la empresa (Díaz et. al, 2021). Los equipos laborales deben cumplir con la diversidad de perfiles, conocimiento previo y experiencia para brindar un aporte al crecimiento. (Benito, Pérez & Ramos, 2020). Asimismo, el factor más importante es mantener motivados a los colaboradores y en un ambiente de confianza, de esa manera se tendrá un mejor desempeño en cada una de sus actividades (Díaz et. al, 2021). Según Bouazza et. al (2015) recalca que recae sobre el dueño de la empresa la responsabilidad de capacitar a su equipo en las habilidades sustanciales que les permitan realizar de la mejor manera sus actividades.

3.1.3. Factores estratégicos

Por el lado de factores estratégicos, se han identificado a diversos autores que han determinado cuatro variables dentro de esta categoría: el planeamiento estratégico, la innovación, la propuesta de valor y el modelo de negocio. Con respecto a la primera variable, Avolio et. al (2011) y Benito et. al (2020) hacen referencia a la determinación de la misión, visión, objetivos y planificación estratégica, pues, en base a los especialistas, esto se encuentra directamente relacionado con el crecimiento del negocio. Por el lado de Díaz et. al (2021), ellos concuerdan que dicha variable “es un factor fundamental para que todos los miembros de la organización posean una visión homogénea y sea posible lograr las metas y objetivos empresariales” (p. 100), tal como mencionan Chiavenato y González (2017).

En base a la segunda variable, Benito et. al (2020) considera que la innovación varía dependiendo del tipo de innovación al que se refiera. Ellos consideran la clasificación propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Oficina Europea de Estadística (EUROSTAT) en el 2019. Estos diferencian a la innovación por su naturaleza y su grado de novedad; por ello, “en cuanto a la naturaleza puede ser tecnológica y no tecnológica y por su grado de novedad puede ser incremental, radical o disruptivo” (Benito et. al, 2020, p. 83).

En relación a la variable ‘propuesta de valor’, Díaz et. al (2021) consideran que se refiere a las diferentes estrategias planteadas por las empresas para llegar a ser competitivas en el mercado debido a la diferenciación que ello genera en la calidad del producto o servicio ofrecido. De la mano con ello, Benito et. al (2020) considera a la propuesta de valor tal como lo define Narver y Slater (1990, citado en Rubio & Aragón, 2008). Ellos definen a esta variable como aquel elemento que genera diferenciación en la empresa y ocasiona que el cliente prefiera un producto o servicio por encima del de la competencia.

Finalmente, en cuanto al modelo de negocio, Ubillús (2016) considera que esto se refiere a lo que la empresa va a ofrecer al mercado; ya sea, a través de qué medio (PC, móviles, consolas,

entre otros) o de qué forma se va a ofrecer (*venta directa, free to play, freemium*, entre otros). Del mismo modo, Laos y Wong (2020) también consideran al modelo de negocio de las empresas como la forma de elaboración de sus productos o servicios, en base a la clasificación que ellos escojan. Para el caso de las empresas desarrolladoras de videojuegos, los autores definen dos tipos de clasificaciones: 1) desarrollo propio y 2) desarrollo para terceros. Por último, Benito et. al (2020) consideran la definición brindada por Lo (2018, citado en Montes, Carrasco & Madrid, 2019), quien menciona que el modelo de negocio es “la forma particular a través de la cual satisface las necesidades de los usuarios, lo cual genera un impacto positivo en el crecimiento” (Benito et. al, 2020, p. 78).

3.2. Factores Externos

3.2.1. Factores del Macroentorno

Con respecto a los factores externos del macroentorno, los autores incluyen seis variables: incubadoras y aceleradoras, la burocracia, el apoyo del Estado, la corrupción, aspectos legales e impuestos y acceso a tecnología. Referente a la primera variable, Benito et. al (2020) toma en cuenta las definiciones brindadas por Nicoletti (2017). Este considera que las incubadoras brindan apoyo a las nuevas empresas a través del desarrollo de conocimiento, financiamiento y red de recursos. Mientras que las aceleradoras apoyan a las empresas para garantizar un crecimiento acelerado en el corto plazo. En relación a la variable ‘burocracia’, Bouazza et. al (2015) e Indarti y Langenberg (2004) comentan que es la generación de ineficiencia por parte del Estado para los procedimientos administrativos y operacionales que necesitan las empresas para obtener licencias, permisos, registrar propiedades, entre otras actividades.

En cuanto a la variable de ‘apoyo del Estado’, Avolio et. al (2011), Diaz et. al (2021) y Benito et. al (2020) comentan que esto se da cuando dicha entidad cumple su rol de promotor, brinda capacitaciones y apoya en la promoción de la formalización de las empresas. Asimismo, Ubillús (2016) considera que el apoyo del Estado se da cuando este brinda soporte para el “desarrollo de los recursos, para el financiamiento y demás aspectos claves para el desarrollo” (p. 58). Además, el Grupo AVATAR PUCP (2012) e Indarti y Langenberg (2004) comentan que esta variable implica la promoción de leyes que beneficien el desarrollo de las exportaciones, brindar beneficios tributarios, crear fondos de inversión concursables y asegurar la infraestructura necesaria por parte del Estado.

En torno a la variable ‘corrupción’, Avolio et. al (2011) y Bouazza et. al (2015) hacen énfasis en que ello implica la operación de algunas empresas en el mercado sin realizar pago de impuestos o viéndose obligados a realizar pagos informales a oficiales públicos. Ahora, con respecto a la variable de ‘aspectos legales e impuestos’, Neneh y Vanzyl (2014) acogen la

definición brindada por Tomlin (2008) quien define a los impuestos como una “política gubernamental que impide la actividad empresarial” (citado en Neneh & Vanzyl, 2014, p.175). Este considera que los aspectos legales y sistemas de impuestos complejos generan muchas presiones para las Mypes, obligándolas a dirigir gran parte de sus recursos a cubrir estos aspectos del negocio, cuando podrían ser invertidos en la empresa para facilitar su crecimiento. Indarti y Langenberg (2004) también comparten la idea de que los aspectos legales dificultan el desarrollo de las empresas debido a que muchas de estas deben designar una cantidad significativa a sus recursos financieros debido a las prácticas de soborno. Por último, con respecto a la variable ‘acceso a tecnología’, Ubillús (2016) se refiere a esta variable como el acceso a “la infraestructura de conectividad dada por la banda ancha” (p. 51), para mejorar la calidad de conexión a internet.

3.2.2. Factores del Microentorno

A continuación, se presentarán las variables relacionadas al microentorno; es decir, los relacionados al entorno en el que se encuentra la empresa (Blázquez et. al, 2006a). La primera variable es el nivel de competencia existente en la industria. Esta variable representa un constante reto que los emprendedores deben superar con el objetivo de seguir desarrollándose y crecer en el mercado (Avolio et. al, 2011). Asimismo, Díaz et. al (2021) validó que la presencia de los competidores es un factor que impulsa el crecimiento de las empresas.

La siguiente variable es la internacionalización del sector que es entendida como la exportación y conexión con actores de la industria a nivel mundial. Según Federico, Kantis y Rabetino (2009), las Mypes que realizan exportación “suelen tener mayores niveles de crecimiento sostenido, ya que logran superar las barreras de la competencia en el extranjero y les motiva a innovar para ser más atractivos en el mercado externo” (citado en Díaz et. al, 2021). En esa misma línea, la industria de videojuegos es global y los eventos más importantes de la industria se llevan a cabo en Estados Unidos y Europa. Son en estos eventos una gran oportunidad de crecimiento para las EDVLM. Sin embargo, en el contexto peruano existe una falta de acceso a estos eventos, lo que reduce las posibilidades de crecimiento empresarial y técnico (Laos & Wong, 2020).

Por otro lado, la variable más importante según varios autores es el acceso a financiamiento al que puede acceder la empresa (Neneh & Vanzyl, 2014; Benito et. al, 2020; Indarti & Langenberg, 2004). Avolio et. al (2011) explica que los bancos suelen brindar créditos a las Mypes, pero no realizan un acompañamiento en su crecimiento. Es por ello que, mientras más crecen las empresas, sus necesidades financieras aumentan y los bancos los atienden con montos limitados que no los satisface. Cabe destacar que tener financiamiento externo es relevante para las Mypes no solo para obtener recursos, sino también para disminuir sus riesgos

y aumentar sus redes de contactos (Díaz et. al, 2021). Esta situación es similar en países desarrollados; lo que genera que estas empresas sean “más restringidas en sus operaciones y crecimiento en comparación con las grandes empresas” (Bouazza et. al, 2015, p. 104). En la industria de videojuegos peruana, las EDVLM se autofinancian durante los primeros años y luego buscan financiamiento externo; sin embargo, no todas logran obtenerlo. Lo anterior es un factor por el cual es más complicado el desarrollo de videojuegos propios y las EDVLM solucionan esta falta de capital realizando juegos para terceros o trabajando en actividades no relacionadas con la industria (Laos & Wong, 2020).

En base a lo que menciona Bouazza et. al (2015), la informalidad es una variable que afecta seriamente a las Mypes. La principal razón es porque las empresas que operan bajo la informalidad no incurren en gastos de registro, licencias y pago de impuestos. Estos ahorros que generan les permite establecer precios más bajos y poco competitivos frente a las Mypes formales. No obstante, la informalidad también tiene desventajas debido a que al momento de solicitar financiamiento no pueden justificar sus movimientos, lo que a su vez les impide de condiciones crediticias que se ajusten a sus necesidades (Avolio et. al, 2011).

Como siguiente variable se tiene la cohesión del sector y *networking*. Es importante para las empresas tener contactos claves que le brinden “información y acceso a beneficios de diversos tipos” (Díaz et. al, 2021, p. 71). En otras palabras, las relaciones les brindarán a las empresas recursos económicos y no económicos que les serán útiles para su crecimiento (Federico et. al, 2009, citado en Díaz et. al, 2021). En ese sentido, las relaciones que se generan tienen como consecuencia el aumento de aliados, posibles proveedores y clientes (Gwendolyn Sánchez citado en Benito et. al, 2020). En la industria de videojuegos peruana no existe “un ecosistema lo suficientemente competitivo como para fomentar el crecimiento de sus miembros y compartir experiencias de éxito pasadas” (Laso & Wong, 2020, p. 73).

Con respecto a la variable ‘presencia de personal calificado’, esta hace referencia a la disponibilidad de profesionales para incorporar al equipo laboral. Los equipos de emprendedores se pueden definir como una mezcla de integrantes en dónde cada uno agrega diversidad capacidades y recursos con el objetivo de generar un impacto positivo en el desarrollo de la empresa (Westhead y Cowling citado en Diaz et. al, 2021). En ese sentido, Diaz et. al (2021) menciona que los emprendimientos inicialmente suelen aliarse con amigos o parejas. En la industria de videojuegos se está constantemente en búsqueda de profesionales especializados en diversas áreas como programadores y diseño gráfico (Gamasutra, 2010, citado en Grupo AVATAR PUCP, 2012; Laos y Wong, 2020). Es importante mencionar que profesionales en

programación son los más requeridos en la industria y es por ello que otras carreras no se han desarrollado en su máximo potencial (Laos & Wong, 2020).

En los últimos años, el sector educativo específico para esta industria ha crecido; por lo que, actualmente, se imparten carreras técnicas, diplomados, entre otros (Ubillús, 2016). No obstante, la oferta educativa no satisface la demanda que exigen las EDVLM, lo que se debe a la falta de profesionales que compartan sus conocimientos (Grupo AVATAR PUCP, 2012; Ubillús, 2016). En ese sentido, existe un vacío profesional en el sector, el cual es cubierto por profesionales que aprenden de forma iterativa mediante la prueba y error (Laos & Wong, 2020).

Finalmente, la investigación y conocimiento del mercado es una variable que condiciona el crecimiento de las empresas (Gielnik, Zacher & Schmitt, 2017; Avolio et. al, 2011; Díaz et. al, 2021). La importancia de esta variable es debido a que las empresas deben conocer a su demanda para poder satisfacerla de la mejor manera. En otras palabras, el valor agregado de las empresas es definido por las necesidades específicas de sus clientes (Benito et. al, 2020).

3.3. Factores Personales

En torno a los factores personales, los autores clasifican a seis variables dentro de este grupo: la capacidad de gestión del empresario; la motivación del empresario; la experiencia del empresario; la edad del emprendedor; la historia y relaciones familiares; y la propensión a asumir riesgos. Con respecto a la primera variable, Avolio et. al (2011), Neneh y Vanzyl (2014), Gielnik et. al (2017), e Indarti y Langenberg (2004) concuerdan que esta implica “la educación y preparación para la gestión de los negocios” que tiene el empresario (p. 78). De forma similar lo consideran Díaz et. al (2021), quienes toman en cuenta la definición brindada por Davidsson y Honig (2003, citado en Federico et. al 2009). Estos autores mencionan que la capacidad de gestión incluye la experiencia, información, conocimiento y capacidades que tiene el empresario para afrontar los problemas que se presenten. Por el lado de Benito et. al (2020), ellos toman en cuenta lo mencionado por Vier (2016), quien comenta que la capacidad de gestión es el conocimiento previo que este debe tener para el manejo de negocios dentro del sector. Con respecto a Bouazza et. al (2015), estos autores acogen lo planteado por Olawale y Garwe (2010), quienes mencionan que la capacidad de gestión es “un set de conocimientos, habilidades y competencias que permiten hacer una mype más eficiente” (p. 104).

La segunda variable es la motivación del empresario. En torno a ello, Diaz et. al (2011) toman en consideración lo propuesto por Sherer (1989, citado en Federico et. al, 2009) en torno a la motivación por rol. Este autor menciona que se puede generar motivación en el empresario en tanto este se encuentre laborando con una persona cercana que posee estudios, expectativas y

aspiraciones claras. Benito et. al (2020) analizan la motivación del empresario tomando como referencia lo planteado por Serida, Guerrero, Alzamora, Borda y Morales (2018). Ellos toman en cuenta que la motivación de emprender se puede dar debido a dos factores: por necesidad o por oportunidad. Avolio et. al (2011), Bouazza et. al (2015) y Neneh y Vanzyl (2014) también consideran que la motivación del empresario en emprender se puede ver afectada debido a diversos factores y tipos.

Con respecto al factor ‘experiencia del empresario’, Avolio et. al (2011) y Bouazza et. al (2015) mencionan que son los conocimientos previos del empresario en el manejo de negocios. De la mano con ello, Diaz et. al (2021) toma en consideración lo planteado por Davidson y Honig (2003). Los estudios de dichos autores esclarecen que la experiencia es aquello que

ofrece conocimientos, capacidades y habilidades que permite [al empresario] dar respuestas adecuadas a los cambios del entorno o situaciones complejas dentro de las empresas, así mismo la experiencia previa le facilita tener una red de contactos para acceder a oportunidades de negocio (p. 33).

El siguiente factor es la edad del emprendedor. Para ello, Diaz et. al (2012), Benito et. al (2020) y Bouazza et. al (2015) consideran que dicho factor se encuentra fuertemente relacionado a la experiencia que los gestores poseen y que ello influye en su toma de decisiones. En el caso de aquellos empresarios más jóvenes, es usual que tengan que atravesar diversos obstáculos en torno al acceso al crédito, pero su motivación genera un ambiente más óptimo para el crecimiento; mientras que, aquellos empresarios de edad mayor suelen ser más conservadores sobre sus decisiones (Diaz et. al, 2012).

Con respecto a la variable ‘historia y relaciones familiares’, Diaz et. al (2021) mencionan que el factor familiar “genera que estos [padres e hijos] encuentren un impulso especial en desarrollar [el negocio familiar] con mejores estrategias, ya sea en cuanto a calidad o en marketing” (p. 83). Asimismo, Neneh y Vanzyl (2014) se guían de la observación realizada por Crant (1996), quién identificó que haber crecido en un ambiente de negocio familiar genera un gran impacto en las intenciones de crecimiento de los individuos. Finalmente, en relación a la variable ‘propensión a asumir riesgos’, Bouazza et. al (2015), y Neneh y Vanzyn (2014) comentan que esta característica del empresario tiene que ver con el nivel de tolerancia que tienen para asumir riesgos.

4. Conclusiones del Capítulo

A modo de síntesis, se presentarán las definiciones bajo las cuales el presente trabajo se regirá. En primer lugar, se ha podido apreciar la variedad de definiciones de ‘crecimiento

empresarial'. Sin embargo, estas no son necesariamente excluyentes entre sí. Por ello, para la presente investigación adoptaremos la siguiente definición: proceso que permite a las empresas ser competitivas y afrontar la incertidumbre del mercado a través de factores internos y externos que influyen a la misma. En segundo lugar, el concepto de videojuegos, en base a lo planteado por los autores anteriormente mencionados, se definirá como un software que permite a uno o más usuarios interactuar entre sí con los diversos elementos que se les presenta. Además, les permite ser autores principales de la experiencia del contexto ficticio en el que se encuentran. Finalmente, pese a la falta de fuentes, se entenderá al desarrollo de videojuegos como un proceso que involucra la participación de profesionales de diversas áreas. Estas tienen como objetivo transformar los recursos en un videojuego.

Asimismo, cabe recalcar que se hará uso del modelo de Blázquez et. al (2006b) para el análisis de los hallazgos recolectados en el trabajo de campo. La elección de este modelo se debe a que permite la estratificación y organización de los factores, lo que va acorde al objetivo general del presente trabajo. Principalmente se hará uso de las categorías y subcategorías de gestión que los autores plantean, siendo estos los factores internos y externos (como categorías), y los factores administrativos, estratégicos, operativos, microentorno y macroentorno (como subcategorías).

Finalmente, se concluye de la revisión de literatura que no existe una lista única de variables que los autores identifican como factores que influyen en el crecimiento empresarial. En ese sentido, tal como se aprecia en la tabla 1, se han podido identificar variables que tienen mayor frecuencia en dicha revisión de literatura. Es por ello que, para la presente investigación, se seleccionarán solo aquellas variables que se presenten en, por lo menos, en el 30% de los documentos analizados en la revisión de literatura.

En ese caso, a continuación, se presentarán las 14 variables seleccionadas. De los factores administrativos está la gestión del marketing. De los factores operativos está la capacitación y formación académica del equipo, y capacidades tecnológicas. De los factores estratégicos está el planeamiento estratégico y modelo de negocio. De los factores externos en torno al macroentorno está el apoyo del Estado. Con respecto al microentorno está el acceso al financiamiento, investigación y conocimiento del mercado, cohesión del sector y *networking*, y presencia de personal calificado. En torno a los factores personales está la capacidad de gestión del empresario, motivación del empresario, experiencia del empresario y edad del emprendedor.

Este listado de variables servirá de apoyo para la estructuración de las entrevistas que se utilizarán para el análisis de la investigación. Asimismo, serán un apoyo base para la codificación de los hallazgos del trabajo de campo.

Tabla 1: Resumen de variables que influyen en el crecimiento

Categorías	Factores internos											Factores externos											Factores personales															
	Factores administrativos						Factores operativos			Factores estratégicos		Factores del Macroentorno					Factores del Microentorno																					
Sub-Categorías	Factores administrativos						Factores operativos			Factores estratégicos		Factores del Macroentorno					Factores del Microentorno																					
Variables	Gestión de recursos humanos	Gestión de aspectos contables y financieros		Gestión de marketing	Gestión de riesgos	Infraestructura	Estructura Organizacional	Capacitación y formación académica del equipo			Presencia de personal calificado	Capacidades tecnológicas	Planeamiento estratégico	Innovación	Propuesta de valor	Modelo de negocio	Inubadoras y aceleradoras	Burocracia	Apoyo del Estado	Corrupción	Aspectos Legales e Impuestos	Acceso a tecnología	Acceso a financiamiento	Investigación y conocimiento del mercado		Informalidad	Asociaciones y networking	Competencia	Internacionalización del sector	Capacidad de gestión del empresario	Motivación del empresario	Experiencia del empresario	Edad del emprendedor	Historia y relaciones familiares	Propensión a asumir riesgos			
Avolio, B., Mesones, A. & Rosa, E. (2011)	☑	☑	☑								☑							☑	☑		☑	☑	☑	☑			☑			☑	☑	☑						
Ubillus, J (2016)										☑					☑						☑																	
Díaz, A., Jimenez, V. & Vasquez, J.			☑					☑	☑		☑			☑				☑			☑	☑	☑			☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑		
Grupo AVATAR PUCP (2012)									☑									☑																				
Laos, D. & Wong, L. (2020)									☑						☑								☑				☑		☑									
Benito, R., Pérez, F. & Ramos, J. (2020)		☑	☑	☑			☑				☑	☑	☑	☑	☑	☑		☑				☑	☑			☑				☑	☑			☑				
Bouazza, A., Ardjouman, D. & Indarti, N. & Langenberg, M.	☑		☑			☑	☑				☑						☑			☑		☑			☑					☑	☑	☑	☑				☑	
Neneh, B. N., & Vanzyl, J. (2014).			☑						☑											☑		☑							☑	☑					☑		☑	
Gielnik, M. M., Zacher, H., &																				☑				☑					☑				☑				☑	
Total	2	2	5	1	1	1	3	4	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	6	2	2	3	7	4	2	3	2	2	7	5	3	4	2	2	2	2		

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Industria de videojuegos a nivel Global

Cómo se mencionó en el apartado del problema de investigación, la industria de videojuegos ha tenido un gran crecimiento a lo largo de los últimos años. Según Newzoo (2020) solo en el año 2020, la industria recaudó 159.3 billones de dólares, lo que implica un crecimiento de 9.3% anual respecto al 2019. Esto ha sido tan importante que, actualmente, la industria es mucho más grande que la combinación de la industria cinematográfica y musical (Accenture, 2021; Kelly, Klézl, Israilidis, Malone & Butler, 2020). Por ello, es importante entender a qué nos referimos cuando hablamos de industria de videojuegos.

La industria está compuesta por equipos multidisciplinarios, tal como se menciona en el apartado de desarrollo de videojuegos. Los colaboradores pueden ser especialistas en áreas como, “animación, artes y medios digitales, producción de video, animación (2D-3D), desarrollo de sonido, narrativa, arquitectura, diseño de juegos, personajes y escenarios, tecnologías de programación, realidad virtual y aumentada, y marketing” (BID, 2019, p. 11). Como se puede apreciar, existe una gran interacción entre diferentes carreras y roles. Sin embargo, dentro de la industria predominan dos componentes que engloban a todas las áreas mencionadas. Estos son los componentes tecnológico y artístico.

En primer lugar, el componente tecnológico hace referencia al “desarrollo, mercadotecnia, venta y servicios que acompañan a todo este proceso de comercialización” (Garfias, 2011, p. 162). En ese sentido, se entiende a la industria como la responsable de generar productos de entretenimiento y busca hacerlos llegar a su público global. Todo ello, se logra a través del desarrollo e inversión en tecnología que funciona como base para los videojuegos (Garfias, 2011).

En segundo lugar, el componente artístico hace referencia a la creatividad utilizada para la creación de los varios elementos de los videojuegos. Asimismo, abarca las mercancías que tienen una carga simbólica relacionada a los productos que se venden. De esa manera, este segundo componente ubica a la industria como una industria cultural (Garfias, 2011). Ello porque lo artístico moldea al componente tecnología para hacerlo mucho más atractivo.

Cohendet y Simon (2007) también posicionan a la industria de videojuegos como parte de las industrias culturales. No obstante, la diferenciación con otras industrias culturales es su alto uso de la tecnología que, a pesar de ser muy importante, no debe ser el centro de atención. En ese sentido, “los aspectos tecnológicos tienen que pasar desapercibidos frente al arte, historia y jugabilidad [del videojuego]” (Cohendet & Simon, 2007, p. 587). Cabe resaltar que, si bien

existen otras industrias culturales que trabajan muy de la mano con la evolución tecnológica, la industria de videojuegos se diferencia de ellas. Lo anterior debido a que, según la Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (s/f), en adelante DEV, menciona que actualmente “la mayoría de las actividades de valor, desde el desarrollo hasta la distribución, se realiza de forma digital” (p. 8). Por lo que, ambos componentes son inseparables en la industria porque el avance tecnológico brinda más herramientas para plasmar las ideas y nuevas historias.

Debido a esta dualidad dentro de la industria, los gerentes y emprendedores que trabajan en la misma deben conocer la terminología del desarrollo de videojuegos. Ello incluye tecnicismos tanto de lo artístico como de lo tecnológico. De esa manera, mezclarán estos conocimientos con conceptos económicos y de gestión para poder saber cómo manejar de la mejor forma la empresa en la que trabajan (Cohendet & Simon, 2007).

1.1. Cadena de valor

Desde los inicios de la industria de videojuegos, la cadena de valor ha ido variando. Inicialmente solo se tenía una cadena lineal compuesta por los “desarrolladores, [...] editores o *publishers*, [...] y los distribuidores, incluidos los minoristas” (DEV, s/f, p. 8) (ver Anexo B). No obstante, con la salida de las consolas, tales como Sony con PlayStation y Microsoft con Xbox, se generaron barreras de ingreso para nuevas y pequeñas desarrolladoras de videojuegos (DEV, s/f).

Ello volvió a cambiar, a fines del año 1999 pues el acceso al Internet como parte del hogar aumentó, lo que significó mayor acceso a videojuegos en línea (Gretz, 2010 y Wadley, Gibbs, Hew & Graham, 2003 citados en Kelly et. al, 2020). Asimismo, este cambio trajo consigo nuevos e importantes actores como son Steam y las tiendas virtuales de Sony y Microsoft para sus propias consolas. Es así como, actualmente los desarrolladores de videojuegos tienen mayores opciones de comercializar sus productos, tal como se puede apreciar en el Anexo C.

A continuación, se desarrollarán cada uno de los actores de la cadena de valor de la industria estudiada en el presente trabajo.

1.1.1. Desarrolladoras

Los desarrolladores son el primer eslabón de esta cadena de valor, puesto que son los encargados de la creación de los videojuegos (DEV, s/f). Este proceso empieza desde la generación de una idea la cual se busca materializar a través del trabajo creativo, generación del guión y la elección de la tecnología necesaria para el desarrollo. Es importante mencionar que,

según la tecnología escogida para el desarrollo se podrá hacer uso de ciertas plataformas (Requena, 2013).

Según Martí (2020), las desarrolladoras cumplen tres fases para la generación de los videojuegos, las cuales funcionan de manera integrada. Primero, la fase de diseño en la que se establecen los objetivos, el género, la estructura de niveles y la lógica interna del juego. Segundo, la fase de arte que consiste en el modelado y animación de los personajes y la escena. Tercero, la fase de programación que se encarga del desarrollo del motor gráfico y del *gameplay*.

Adicionalmente, las desarrolladoras o estudios de videojuegos pueden publicar su producto directamente a sus clientes mediante alguna plataforma. De esa forma, obtienen la totalidad de los ingresos brutos generados y, además, tienen la potestad de fijar el precio. No obstante, existe mucha oferta en este mercado; por lo que, los riesgos aumentan. En ese sentido, este es un método poco común (Laos & Wong, 2020).

Debido a que la industria es muy grande y virtual, el tráfico de jugadores en las distintas plataformas es muy frecuente. Es por ello que los distribuidores trabajan de la mano con empresas que brindan servicios de almacenamiento y procesamiento de datos (DEV, s/f). Asimismo, trabajan directamente, ya sea como parte de su equipo o una empresa aparte, con los proveedores de motores de juegos. (Laos & Wong, 2020).

1.1.2. Editores o publishers

Los editores o también conocidos como *publishers* son los encargados de la financiación del proceso de desarrollo del videojuego. Debido a lo anterior, estos obtienen los derechos de comercialización y también reciben un porcentaje de las ventas, el cual generalmente tiende a ser elevado (DEV, s/f). Asimismo, se pueden encargar de los aspectos de marketing y las relaciones públicas, tales como lanzar el videojuego al mercado, diseñar una campaña publicitaria, gestionar la monetización, entre otros (Laos & Wong, 2020; Martí, 2020).

Por otro lado, los *publishers* representan un gran apoyo para los desarrolladores de videojuegos indie porque cumplen el rol de fomentadores de la demanda y guías respecto a la comercialización. De esa manera, un buen *publisher* se adapta a las necesidades de cada uno de las desarrolladoras con las que trabaja, les brinda retroalimentación, dirección de diseño y funciona como contacto con las distintas plataformas en las que pueden vender el videojuego (Wiltshare, 2017).

Sin embargo, gracias a la democratización del Internet, “ha habido un aumento significativo de la autoedición a través de plataformas como Steam” (Kelly et. al, 2020, p. 23) por

parte de los desarrolladores. De esa forma, el rol de los editores ha disminuido en los últimos años.

Como respuesta a lo mencionado anteriormente, también se brinda el servicio de adaptación de los videojuegos según las características culturales de los consumidores finales (DEV, s/f). Dentro de sus principales tareas se encuentran las traducciones de los videojuegos y el trabajo con otras empresas para brindarles espacios publicitarios (Laos & Wong, 2020).

1.1.3. Distribuidores

En los inicios de la industria, el rol de los distribuidores consistía en la gestión logística de los videojuegos. Es decir, se encargaban del traslado de los videojuegos en su formato físico (*CD-Rom* o cartucho) a las tiendas *retail* en donde los jugadores iban a comprar. No obstante, gracias al Internet se produjo la desintermediación. Este fenómeno brindó nuevas oportunidades de comercialización; por lo que, también aumentó la oferta y la aparición de nuevos modelos de negocio (DEV, s/f).

Actualmente, el canal de distribución es entendido como el medio por el cual los consumidores pueden comprar los videojuegos. Esta distribución puede ser física o virtual; por lo que, abarca tanto a las plataformas para computadoras y móviles como a las tiendas físicas que venden videojuegos para consolas. Es importante mencionar que, en los últimos años, la distribución predominante es la digital siendo el 92% de las descargas *online* de videojuegos para computadoras (Sacco, 2014 citado en Kelly et. al, 2020).

A continuación, se presentarán algunos ejemplos para cada plataforma. Respecto a las plataformas para PC, se tiene a Steam como el referente pues es el principal canal de ventas. Asimismo, las compras de videojuegos mediante las tiendas móviles de Apple y Google presentan la mayor parte del mercado occidental. Finalmente, las plataformas de videojuegos para consolas son tanto las tiendas virtuales como las físicas (Laos & Wong, 2020).

Las plataformas virtuales anteriormente mencionadas tienen como principal rol el proporcionar un espacio de promoción para los videojuegos. En ese sentido, atraen a empresas que desean participar a modo de publicidad dentro de las plataformas; por lo que, se genera otra fuente de ingreso para la industria (DEV, s/f). Cabe destacar que este canal posee aproximadamente el 30% de las ventas brutas generadas por el videojuego (Vincent, 2018). Sin embargo, este porcentaje varía respecto al país o región en donde se venden los videojuegos. Tal es el caso de China que es un país con altas restricciones, pero su importancia dentro de la industria lo justifica (Laos & Wong, 2020).

1.1.4. Otros actores

Finalmente, las plataformas virtuales para computadoras y móviles se apoyan en las pasarelas de pago para la recaudación de los ingresos. Estas pasarelas de pago pueden ser mediante monederos electrónicos, tarjetas de crédito y débito, pago por transferencia, tarjetas prepago, pagos por referencia, banca electrónica, entre otras (DEV, s/f). Por último, existen los dinamizadores que se encargan de gestionar a las comunidades virtuales que se crean alrededor del videojuego. Su rol es mantener ordenada, animada y motivada a estas comunidades, también llamadas ‘clanes’ (DEV, s/f).

1.2. Modelo de negocio

En el presente apartado se presentarán los modelos de negocios existentes en la industria de videojuegos. Según Laos y Wong (2020), estos modelos de negocios se pueden dividir en dos tipos. En primer lugar, está el desarrollo de videojuegos de autoría propia. En esta modalidad los videojuegos llegan directamente del desarrollador a los consumidores mediante una o más plataformas. Por otro lado, tenemos el *work-for-hire* o trabajo para terceros. Este modelo se puede presentar en dos modalidades. La primera es que una empresa contrata a una desarrolladora para que lleve a cabo el proceso de desarrollo del videojuego. La segunda modalidad es mediante las coproducciones que consisten en que el desarrollador, “además de contar con un eventual pago por la contratación de sus servicios, obtiene regalías de la comercialización del videojuego proporcionales a su participación como coproductor” (Laos & Wong, 2020, p. 6).

Los modelos de negocio mencionados anteriormente están relacionados con los modelos de monetización. Ello hace referencia al método para recaudar los ingresos provenientes de los videojuegos. En los inicios de la industria, este modelo de monetización era muy simple; sin embargo, “han surgido nuevos modelos de negocio que otorgan una ventaja competitiva a los productos digitales” (Arnedo, 2016). La recaudación de los ingresos se puede realizar desde diferentes plataformas, pero actualmente predomina el pago mediante plataformas de PC, consolas y móviles respectivamente (Laos & Wong, 2020). Según la DEV (s/f), los modelos de monetización se agrupan en tres, los cuáles serán presentados a continuación.

1.2.1. Pay to play

En primer lugar, tenemos el modelo de monetización *pay to play* cuya recaudación es mediante uno o más pagos que realizan los consumidores para poder acceder al videojuego. Este es el modelo más tradicional pues se compra de videojuego ya sea en su formato físico o de descarga (DEV, s/f).

Dentro de este modelo encontramos los submodelos de suscripción, pago o *premium* y *paymium*, tal y como se ve en la Tabla 2 (Arnedo, 2016; Klimas, P., 2017; Laos & Wong, 2020).

Tabla 2: Submodelos de *Pay to play*

Modelo <i>Pay to play</i>		
Suscripción	Pago o <i>premium</i>	<i>Paymium</i>
Se realiza el pago para acceder al videojuego por un tiempo determinado ¹ . Es común en los juegos multijugador masivos ² .	Los ingresos son generados por el pago único al momento de adquirir el videojuego en su formato físico o de descarga. Este pago te permite obtener la totalidad del videojuego ² .	Se realiza un pago inicial que permite acceder a la versión básica del videojuego. Existe la posibilidad de realizar pagos para adquirir una versión mejorada, elementos del videojuego o participar en eventos ³ .

Adaptado de Arnedo (2016), Klimas (2017) y Laos y Wong (2020).

1.2.2. *Free to play* y *freemium*

Modelo que permite a los consumidores obtener una versión gratuita, pero con la opción de realizar pagos dentro del videojuego. Ello, con el objetivo de comprar elementos propios del mismo u obtener una versión mejorada del mismo (DEV, s/f; Laos & Wong, 2020). Estas compras, que pueden o no alterar la jugabilidad, se realizan mediante microtransacciones (Arnedo, 2016). Asimismo, este modelo de monetización está enfocado a jugadores casuales; por lo que, es muy común encontrarlo en videojuegos para redes sociales y para móviles (Dillon, R., & Cohen, O., 2013, p. 102). En la Tabla 3 se detallan los diferentes tipos de microtransacciones que pueden existir en un videojuego *free-to-play*.

Tabla 3: Submodelos de *free-to-play*

Modelo <i>free-to-play</i> y <i>freemium</i>		
No altera las reglas de juego	Pago de un recurso escaso	<i>Pay to win</i>
Existe la opción de comprar elementos que son únicamente estéticos y no afectan la jugabilidad del videojuego.	Dentro de la dinámica del juego, existe un recurso que limita el avance del juego. Este recurso es recargable de manera natural o a través de micropagos.	Compra de elementos que aportan ventajas en el videojuego. Generalmente, sin la compra de esos componentes no se puede terminar el juego o es muy complicado hacerlo.

Adaptado de Arnedo (2016).

1.2.3. Basado en publicidad

Finalmente, se tiene al modelo de monetización basado en la publicidad. Los videojuegos que utilizan este modelo tienen la ventaja de tener una descarga gratuita. De esa manera, “los ingresos se generan a través de publicidad que se incluye dentro del contenido [del videojuego]” (Laos & Wong, 2020). Para ello, los desarrolladores pueden haber tenido un acuerdo con las marcas o se contactan con agregadores de publicidad. Estos últimos son empresas que se dedican a la compra de espacios publicitarios para luego venderlos a diferentes empresas (Laos & Wong, 2020). Este tipo de recaudación es muy común en juegos para móvil (Arnedo, 2016). Tal como

se aprecia en la Tabla 4, existen tres tipos de modelos basados en publicidad: *in game advertising*, *around game-advertising* y *advergaming*.

Tabla 4: Submodelos de basado en publicidad

Modelo basado en publicidad		
<i>In game advertising</i>	<i>Around game-advertising</i>	<i>Advergaming</i>
La publicidad se encuentra en el mismo videojuego mediante avisos publicitarios en los bordes de la pantalla.	La publicidad aparece antes o después de jugar.	Todo el videojuego se realizó con fines publicitarios para una marca en específico.

Adaptado de DEV (s/f).

1.3. Globalización de la industria

Como se ha dejado claro anteriormente, el avance en las tecnologías y, principalmente, en el internet ha permitido a la industria de videojuegos evolucionar de una manera nunca antes pensada. Si bien desde los inicios esta industria ha tenido un alcance global, con la distribución digital de los videojuegos este alcance ha tenido un crecimiento sostenido (Laos & Wong, 2020). Según el informe de Newzoo (2020), por lo menos el 72% del consumo de videojuegos se realiza de forma virtual a través de las descargas para videojuegos de PC (21%), buscadores online de PC (2%), smartphone (40%) y tablet (9%). El 28% restante se refiere al consumo de videojuegos a través de consolas, incluyendo la compra tanto digital como en físico.

En base a lo mencionado por Laakso y Nyman (2014), varios *publishers* han creado sus propias plataformas para videojuegos. En ese sentido, estaría cumpliendo el rol tanto de editores como de distribuidores, puesto que se encargan de hacer llegar los videojuegos a los consumidores. Ello se ha podido lograr gracias a las innovaciones en la industria, las cuales han brindado más oportunidades de generar oferta de videojuegos. Para generar dicha oferta, se han utilizado herramientas de desarrollo de videojuegos, como Unreal Engine y Unity, que han permitido mayor libertad y facilidad de publicación a los desarrolladores pequeños para no depender de un *publisher* o distribuidor.

Debido a todo lo anterior, se puede apreciar la gran cantidad de jugadores de diferentes culturas que interactúan en las distintas plataformas del espectro virtual. Esta interacción va desde competencias hasta acciones de socialización pasando por aquellos que solo son espectadores. Así, se generan comunidades virtuales o clanes que comparten gustos por videojuegos a fines (Garfias, 2011). Del mismo modo, se han presentado oportunidades de trabajo colaborativo a nivel mundial. De esa forma, empresas desarrolladoras y *publishers* de distintos países logran trabajar cooperativamente para el desarrollo y comercialización de sus videojuegos alrededor del mundo (Laos y Wong, 2020). Un ejemplo de lo anterior es la desarrolladora peruana 7th Beat

Games, la cual cuenta con diversos colaboradores alrededor del mundo, entre ellos Estados Unidos y Malasia.

2. Industria de videojuegos a nivel de Latinoamérica

En el caso de Latinoamérica, en base a lo mencionado en el apartado de justificación, su participación del mercado global no es del todo representativa; puesto que, representa el 4% a nivel mundial. No obstante, es la segunda región que cuenta con el mayor crecimiento de la industria de videojuegos a nivel mundial (Newzoo, 2020). Según el reporte de Newzoo (2020), se tiene conocimiento de que Latinoamérica ha tenido un crecimiento de 10.3% anual, generando ingresos de hasta 6 billones de dólares. Además, los videojuegos tienen un alcance aproximado de 2,3 mil millones de jugadores a nivel mundial, siendo el 10% de estos de Latinoamérica, equivalente a 266 millones de personas (BID, 2019).

Durante los últimos años, las barreras de colaboración entre desarrolladores de videojuegos de empresas de Latinoamérica y empresas globales de videojuegos han disminuido (BID, 2019). Esto ha generado mayores oportunidades, puesto que “[l]as posibilidades de que los estudios de la región difundan con éxito sus productos en el resto del mundo se amplían, alcanzando a jugadores que bajan copias virtuales de sus juegos por medio de plataformas de distribución virtual” (p, 46). Asimismo, el desarrollo de videojuegos implica “un sinfín de oportunidades en términos de empleabilidad para la región de América Latina y el Caribe” (BID, 2019, p. 11).

2.1. Casos de éxito

Actualmente, hay diversos países que han logrado una mayor presencia en Latinoamérica debido al gran crecimiento de la industria en estos últimos años (BID, 2019). Algunos países que son referencia para la industria en esta región son México, Brasil y Argentina.

2.1.1. México

En base al DEV (s/f), para el 2014 la industria de videojuegos en México se encontraba valorizada en 674 millones de dólares, “siendo, además, el primer consumidor de este tipo de entretenimiento en Latinoamérica” (p. 62). Asimismo, cuenta con la presencia del apoyo gubernamental a través del cual se implementó el Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), el cual busca impulsar y crear condiciones óptimas para el desarrollo de la industria a nivel mundial (DEV, s/f). Al 2018, la industria de videojuegos en México generaba un total de 1.600 millones de dólares (Newzoo, 2018). Para el 2019, el país ha contado con una cantidad de 49.2 millones de jugadores, alrededor de 80 estudios de videojuegos y un aproximado de 1300 empleados que se encuentran trabajando en la industria (BID, 2019).

2.1.2. Brasil

En el caso de Brasil, la industria ha crecido de forma representativa durante los últimos años. Además, cuenta con 880 estudios de videojuegos y 4000 colaboradores participando de la misma (BID, 2019). En base al estudio realizado por la Oficina Comercial de Chile en São Paulo (2018), entre el 2017 y 2018 se han desarrollado un total de 1.718 videojuegos, de los cuales el 43% de ellos son para dispositivos móviles, el 24% para PC, 10% para plataformas de realidad virtual y realidad virtual aumentada, y el 5% para consolas. Asimismo, “Brasil ya es el 13° en el ranking global y el número 1 entre los latinoamericanos” (Oficina Comercial de Chile en São Paulo, 2018, p. 4). Para el 2017, esta industria generaba una suma de 1.500 millones de dólares y contaba con un aproximado de 66.3 millones de jugadores (Newzoo, 2018). Este país también cuenta con apoyo gubernamental de la Agencia Nacional de Cine (Ancine) que tiene por objetivo regular, fomentar y monitorear la industria audiovisual en Brasil. Así, contribuyen con el aumento de oportunidades para las empresas desarrolladoras de videojuegos a través del financiamiento, por ejemplo (BID, 2019).

2.1.3. Argentina

La industria de videojuegos en Argentina también es una de las más reconocidas a nivel de Latinoamérica. Para el 2017, esta generaba una suma de 456 millones de dólares, contaba con más de 18.5 millones de jugadores, posee un aproximado de 150 estudios de videojuegos y una suma de 2000 empleados laborando para ellos (Newzoo, 2018). Asimismo, cuentan con el apoyo del Ministerio de Producción y Trabajo, a través del cual se brindan fondos de financiamiento para emprendedores (BID, 2019). Hay distintos tipos de fondos:

El fondo semilla que financia hasta 250.000 pesos argentinos, el fondo de aceleración que financia hasta 50.000 pesos argentinos para emprendimientos tecnológicos o sociales, y un fondo de expansión de emprendimientos para aquellas empresas que tengan potencial de crecimiento a escala global y un alto grado de diferenciación e innovación (BID, 2019, p. 27).

3. Industria de videojuegos a nivel de Perú

La industria del videojuego en el Perú tuvo sus inicios en la década de los 80 con el desarrollo de Aventuras D’Onofrio, videojuego que se publicitó para la consola Atari 2600 en 1987 (Marisca, 2014), el cual fue, probablemente, el primer *advergame* desarrollado a nivel de Latinoamérica. Luego, se desarrollaron videojuegos del mismo tipo como Vladigame en el 2000, The King of Peru en el 2001 y The King of Peru 2 en el 2002 (Laos & Wong, 2020).

Seguidamente, no se ha logrado identificar sucesos relevantes en la industria hasta el año 2012 con la fundación de la Comunidad de Desarrolladores de Videojuegos en Perú, o IGDA Perú por su nombre en inglés (International Game Developers Association), la cual “impulsó la creación de estudios de juegos y carreras universitarias en el Perú, con lo que marcaron un hito importante para el sector” (Laos & Wong, 2020, p. 19). No obstante, cabe resaltar la fundación del estudio Bamtang en el 2003, siendo la desarrolladora de videojuegos más antigua y exitosa de la industria peruana (Marisca, 2014).

Para entender de una forma más cercana el funcionamiento de la industria de videojuegos peruana, es necesario describir los actores activos y que contribuyen con el desarrollo de esta industria en el país. Por ello, en el siguiente apartado se mencionarán a los principales actores que se encuentran involucrados en la industria de videojuegos peruana.

3.1. Actores

3.1.1. Las empresas desarrolladoras de videojuegos

Actualmente, no existe un registro único y verídico que enlista en su totalidad a las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas; sin embargo, en base a Laos y Wong (2020) y la página web de la IGDA Perú (2021a y 2021b) el Perú cuenta con un aproximado de 26 empresas desarrolladoras de videojuegos. Entre ellas se encuentran: Amazing Game Studio, Artigames, Boomware Technologies, Dream Potion Games, Leap Game Studio, Northsouth Studio, Rayo Laser, Rebel Rabbit, Chicha Games, Hermanos Magia, Bamtang, The Boneless, Mr. iO Studios, La base, Pacha Studio, PLOP! Studio, UNF Games, 7th Beat Games, Somber Pixel, Sighttec, Yolo Media, Unforgiven, 3S Design, Bivium Games, Heion Studios, NDG Studios, Cosmic Dog, entre otros.

En su mayoría, las empresas se encuentran situadas geográficamente en Lima; sin embargo, hay un pequeño número de ellas que se encuentran situadas en Arequipa (Laos & Wong, 2020). Asimismo, muchas de ellas desarrollan videojuegos como actividad principal; no obstante, algunas también se dedican al desarrollo de páginas web u otros rubros similares.

De acuerdo al estudio realizado por Laos y Wong (2020), han logrado estimar que para el 2017 la facturación total de las empresas desarrolladoras ascendió a un aproximado de 7.1 millones de soles. De este total, 5.2 millones de soles es el monto facturado por las empresas que desarrollan videojuegos como actividad principal. Ello, a diferencia de lo generado en el 2016, cuyo monto ascendía a 4.1 millones de soles. Asimismo, es importante mencionar que una de las peculiaridades de las empresas desarrolladoras peruanas es que entran dentro de la categoría de Micro y Pequeñas Empresas (MYPES). Esto se ve reflejado en el hecho de que la desarrolladora

más grande se encuentra conformada por un aproximado de 45 colaboradores; mientras que, dos de ellas se encuentran conformadas a lo más por 25 colaboradores. De forma más específica, sin considerar a la empresa más grande, 1 de cada 3 empresas poseen entre 2 a 3 colaboradores (Laos & Wong, 2020).

A continuación, se hará una breve descripción de algunas EDVLM para conocer mejor su desenvolvimiento en la industria. Asimismo, son estas las empresas que brindarán su apoyo para el levantamiento de información durante la etapa del trabajo de campo.

a. Rebel Rabbit

Rebel Rabbit es una desarrolladora de videojuegos fundada en el 2016 por Germán Cruz y Richard Da Cruz. Hasta la fecha, han desarrollado dos videojuegos. El primero se llama Sixty four zero que fue lanzado en el 2017. Su segundo videojuego fue Duel on Board publicado en marzo del presente año. La empresa cuenta con cuatro colaboradores, incluyendo a los dos gerentes.

Los roles de la empresa se distribuyen de la siguiente manera. En primer lugar, Richard cumple el rol de gerente general y *product manager*. Luego, Germán se desarrolla como subgerente y programador. Además, tiene a su cargo a una practicante de programación. Finalmente, las actividades de diseño están a cargo de Rodolfo Flores. Es importante hacer hincapié en que el trabajo de la desarrolladora es horizontal. En ese sentido, siempre se tiene en consideración la opinión de todos los colaboradores al momento de realizar los proyectos.

b. Hermanos Magia

Como segunda empresa, Hermanos Magia fue fundada por los hermanos Gabriel y Mateo Alayza. Ambos son licenciados en Artes Plásticas con mención en Pintura; por lo que, en el 2015, decidieron fundar la empresa como un estudio de ilustración, diseño y realización editorial (Hermanos Magia, s/f). Sin embargo, en el 2020, junto con LEAP Games Studios lanzaron el videojuego Arrog (Steam, s/f). Este es, hasta la fecha, el videojuego peruano con más premios a nivel internacional. Siendo así, nominado en tres categorías al evento latinoamericano más importante, el Big Festival de Brasil, en el cual fue el ganador al mejor juego de diversidad (Peña, 2021). Asimismo, fueron ganadores en la categoría excelencia en arte visual en el evento más importante a nivel mundial, el Independent Games Festival 2021 (IGF, 2021b).

c. The Boneless

The Boneless inició sus actividades en el 2013 y se mantuvo en funcionamiento hasta el 2019. Durante este tiempo desarrolló seis videojuegos: The Boneless, My Monster X, Dedo Medio, Kinazo, T-Reta, Sweet Killer, Palomilla Hunter y Tickle Tacle Big Santa (The Boneless,

2014). Cabe recalcar que estos videojuegos se caracterizan principalmente por ser de tipo *indie* y *advergames*. Como se ha mencionado anteriormente, el primero se refiere a un videojuego desarrollado y financiado por la empresa desarrolladora de forma independiente, sin *publishers* ni *sponsors* de por medio (Zarate & Guzman, 2020). Mientras que, el segundo se refiere a videojuegos desarrollados para una marca en particular con el objetivo de publicitarla (Bellman, Kemp, Haddad & Varan, 2014).

Durante el tiempo que se mantuvieron activos, contaban con el apoyo de nueve colaboradores. Entre ellos, tres programadores, dos ilustradores, un director artístico, un diseñador de niveles, un director de animación y un artista de píxeles. Asimismo, The Boneless se caracterizó por participar en diversos eventos y festivales, tales como los Game Jams y el MasGamers Festival, con el objetivo de desarrollar conceptos nuevos para sus videojuegos y publicitar su marca.

d. Chicha Games

A diferencia de los estudios de videojuegos mencionados anteriormente, Chicha Games no es una empresa en sí misma, sino que es una división de la empresa incubadora de negocios llamada Inventarte.net. Esta empresa fue fundada en el 2007 y se dedica al “desarrollo web, juegos para Internet, producción de contenidos blogs y redes sociales” (Inventarte.net, s/f). En el 2009, publicó su primer videojuego, Crazy Combi. Este videojuego tuvo como plataforma a la red social Facebook y fue un éxito total llegando a “3 millones de usuarios únicos” (Tsukasan, 2014). Es así que Crazy Combi se convirtió en un hito para la industria de videojuegos en el Perú (Sifuentes, 2009).

A raíz de ello, en el 2014 crearon una división dentro de la empresa que se encargaría únicamente del desarrollo de videojuegos, Chicha Games (Tsukasan, 2014). Además de Crazy Combi, hasta la fecha, han desarrollado videojuegos tales como el Ekeko Ganador, Happy Kids, Haz Feliz a tu Bebé, Guardaparques, Faunáticos, SpermJump, Penalty Goal, Flappy Chicken Brasa, Climatón Summon Hat y Tunche.

e. Wirasoft

Wirasoft es una empresa que fue fundada en el 2013 por Pedro Alejandro Taranco, actual gerente general. Su interés por los videojuegos lo impulsó a fundar, junto con su socio, su primera empresa: ‘Naylampsoft’. Sin embargo, en el 2019 ocurrió una división de socios; por lo que, se optó por cerrar la empresa. Como consecuencia, fundó de manera independiente Wirasoft, en la cual se dedican al desarrollo de proyectos de tecnología. Por un lado, se dedican a la programación

y desarrollo de videojuegos para PC, Android, entre otras plataformas. Por otro lado, también se encargan de llevar a cabo experiencias de usuario o aplicativos de ayuda con realidad aumentada.

El equipo se encuentra conformado por un programador y un diseñador. Para el desarrollo de proyectos grandes, la empresa contacta a dos personas más: ilustrador y programador/diseñador 3D. Tomando en cuenta el trabajo realizado con Naylampsoft, han llevado a cabo más de 20 proyectos. Aproximadamente nueve de dichos proyectos fueron *advergames*, tres fueron videojuegos propios y los demás fueron trabajos para terceros.

f. Mr. iO Studios

Respecto a Mr. iO Studios, esta es una de las empresas de producción y desarrollo de videojuegos más recientes de la industria, fundada en el 2018. Actualmente se dedica al desarrollo de videojuegos de tipo *advergames*, *serious games* y *game-based learning*. Con respecto a los dos últimos, estos hacen referencia a videojuegos lúdicos y con un enfoque de aprendizaje que va más allá del mero entretenimiento. Actualmente posee nueve colaboradores activos en la empresa. En el 2021 fueron ganadores de los Estímulos Económicos del Concurso Nacional de Desarrollo de Videojuegos 2021, creado este año por la Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios del Ministerio de Cultura del Perú (DAFO) de la mano con su videojuego ‘Sami’.

g. Somber Pixel

Finalmente, Somber Pixel fue fundada legalmente en el 2015 por Adolfo Jungbluth y Arturo Ansi, quienes se conocieron mientras estudiaban en la universidad. Sin embargo, a pesar de su gran interés por el desarrollo de videojuegos, no fue hasta fines del 2019 cuando decidieron enfocarse únicamente a la empresa e iniciar el desarrollo de su primer videojuego: Night Reverie. Poco tiempo después, a inicios del 2020, se incorporó al equipo Sol Sanchez como una socia más. En ese sentido, la empresa cuenta con tres personas trabajando a tiempo completo. Así, Adolfo y Sol se encargan de la programación; y Arturo, de la animación. Además de ello, Adolfo también ve los temas de relaciones públicas; Arturo, la gestión de marketing; y Sol, la gestión de la comunidad.

En el 2021 lanzaron Night Reverie que es un juego de *puzzle* y aventura que está disponible en cinco idiomas: español, inglés, chino, ruso e italiano. Es un juego para PC que fue publicado en Steam.

3.1.2. Las Asociaciones

Actualmente, en el Perú se ha logrado identificar a cuatro asociaciones: la Comunidad de Desarrolladores de Videojuegos (IGDA Perú), la Asociación Peruana de Deportes Electrónicos y

Videojuegos (APDEV), la Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos y Animación (APDEVA) y la Compañía de Videojuegos de Perú (CVA Perú).

Estas tienen como objetivo agrupar a los estudios de videojuegos para brindarles mayor visibilidad y oportunidades que les permita desarrollarse en el mercado a nivel global (Bravo & Ríos, 2018). Para ello, buscan llevar a cabo eventos, compartir experiencias entre las empresas, abogar por sus miembros para generar una regulación adecuada para la industria, apoyar en la creación de mallas curriculares que fomenten la formación del capital humano, entre otras actividades (Laos & Wong, 2020).

Tabla 5: Características principales de las asociaciones de videojuegos

Principales asociaciones de videojuegos					
Asociación	Año de fundación	Público objetivo	Actividades	Número de miembros	Miembro de una organización internacional
IGDA Perú	2012	Desarrolladores de videojuegos	Conversatorios, mientras de juegos peruanos, talleres	Desconocido (en reestructuración)	International Game Developers Association
CVA Perú	2014	Empresas de videojuegos	Reuniones con miembros, organización de eventos	10	Federación Latina de Asociaciones de Videojuegos
APDEVA	2014	Empresas de videojuegos y animación	Misiones tecnológicas, conferencias	30	No
APDEV	2018	Deportistas electrónicos y empresas interesadas en los deportes electrónicos	Conversatorios, eventos de deportes electrónicos	Desconocido	No

Adaptado de Laos y Wong (2020).

Las asociaciones poseen el mismo objetivo en común que es el apoyo a las empresas desarrolladoras de la industria peruana para tener mayor visibilidad en el mercado global. Sin embargo, cada una tiene distintos enfoques y buscan apoyar a determinados actores de la industria, tal como se observa en la Tabla 5. Por un lado, la IGDA actualmente busca enfocarse en la realización de diversas iniciativas como apoyo a la comunidad de desarrolladoras de videojuegos, tales como talleres, eventos o conferencias (IGDA Perú, 2021c). Por otro lado, la CVA tiene como misión “agrupar a las empresas de videojuegos del sector” (Laos & Wong, 2020, p. 41). Asimismo, busca entablar contacto con entidades del Estado, tales como el Ministerio de Cultura, PromPerú, la Cámara de Comercio de Lima, entre otros. Esto, con el objetivo de entablar alianzas que ayuden a potenciar a la industria.

Adicionalmente, la APDEVA se creó con el objetivo de “realizar misiones tecnológicas a ferias internacionales con empresas del rubro de animación y de videojuegos” (Laos & Wong, 2020). Además, busca ser una entidad que promueve y difunde la industria de videojuegos peruana a través de la agrupación de las empresas dedicadas al rubro de aplicaciones digitales para el entretenimiento (APDEVA, 2019). Finalmente, la APDEV (2021) busca promocionar, instruir y difundir información sobre la profesionalización de los deportes electrónicos. Para ello, lleva a cabo eventos, consultorías y cursos para las personas naturales o jurídicas que desean conocer más sobre este rubro.

3.1.3. El Estado

Hoy en día no existe un marco normativo para la industria de videojuegos peruana. Esto perjudica de forma significativa a las empresas que la conforman, puesto que no hay programas que permitan un desarrollo saludable o políticas que protejan los desarrollos (Ubillús, 2016). No obstante, actualmente existen tres principales actores públicos con la capacidad de influir en la industria: el Ministerio de Cultura, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Por un lado, El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección del Audiovisual, la Fonografía e Industrias Culturales (DAFO), realiza el fondo concursable llamado ‘Estímulos Económicos para la Actividad Audiovisual y Cinematográfica’. Esta dirección busca “diseñar, proponer, promover y ejecutar las políticas, planes, estrategias y normas para el desarrollo y promoción de la industria audiovisual, fonográfica y de los nuevos medios” (Ministerio de Cultura del Perú, 2018a). En el 2021 se incluyó, por primera vez, la categoría ‘Desarrollo de videojuegos’ (Ministerio de Cultura del Perú, 2021), contribuyendo de forma significativa con el crecimiento de la industria peruana.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción también es una entidad importante para la industria, puesto que “tiene competencias en materia de industria y pequeña y mediana empresa, entre otras, que son categorías que aplican a las empresas de videojuegos, tanto por su tamaño como por su carácter industrial” (Laos & Wong, 2020, p. 29). Una de las principales iniciativas para la promoción de la industria es el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), a través del cual se crean fondos concursables para apoyar en el financiamiento de proyectos (Ministerio de la Producción, 2020). Asimismo, Innovate Perú ha permitido la creación de StartUp Perú, una incubadora para emprendimientos de innovación que “comprende concursos de capital semilla y escalamiento para emprendimientos innovadores, dinámicos y de alto impacto” (StartUp Perú, 2020). Son estos espacios los que abren las puertas a las empresas peruanas para desarrollar sus proyectos y crecer en la industria.

Finalmente, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo tiene a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). Esta tiene por objetivo “[p]osicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país” (PromPerú, 2021). Es importante recordar que la producción de videojuegos no se realiza exclusivamente para la venta local, sino que es global. Esto significa que “las empresas [desarrolladoras de videojuegos] exportan servicios (al hacer juegos para empresas extranjeras) o bienes (venta de videojuegos en plataformas digitales)” (Laos & Wong, 2020, p. 30). Por lo que, se necesita el apoyo del Estado para potenciar las exportaciones y mejorar los términos de intercambio de los servicios o bienes (ya sean tangibles o intangibles).

3.1.4. Las universidades, institutos y centros de entrenamiento

En el caso de Perú, existe una cartera de cursos y especializaciones reducidas para la demanda requerida por las empresas de videojuegos (Ubillús, 2016). Por el momento, los centros educativos que brindan cursos o especializaciones para el diseño y desarrollo de videojuegos que se conocen se encuentran detallados en la Tabla 6.

Tabla 6: Educación superior peruana entorno al desarrollo de videojuegos

N°	Centro de enseñanzas de videojuegos		
	Nombre	Tipo Centro	Tipo de Estudio
1	USIL	universidad	carrera profesional (mención)
2	ISIL	instituto	carrera técnica
3	Toulouse Lautrec	instituto	carrera técnica
4	Cibertec	instituto	carrera técnica
5	UTP	universidad	diplomado
6	Idat	instituto	diplomado
7	PUCP	universidad	diplomado
8	UNI	universidad	diplomado
9	Tecsup	instituto	diplomado
10	Area 51	<i>official training center</i>	extensión profesional
11	ArtiGames	<i>official training center</i>	extensión profesional
12	MGP	<i>official training center</i>	extensión profesional
13	IPAD	<i>official training center</i>	extensión profesional

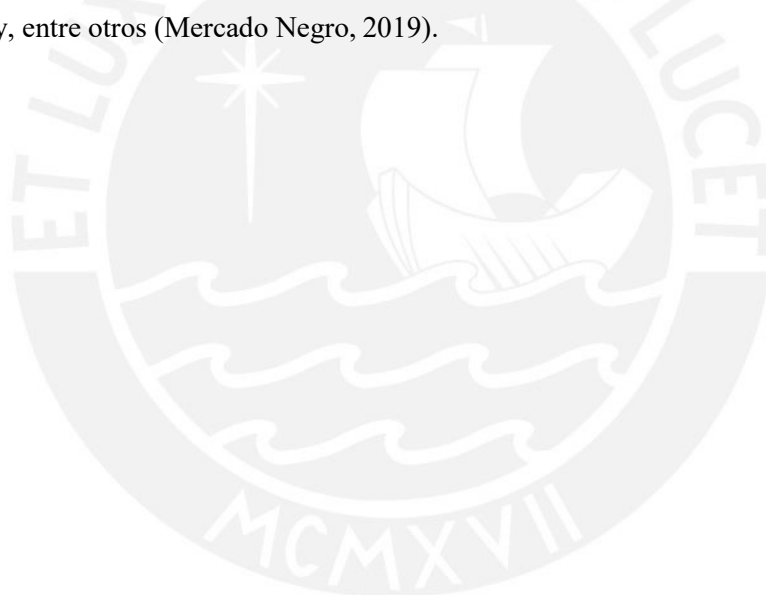
Adaptado de Ubillús (2016)

3.1.5. Otros actores relacionados

Finalmente, se ha logrado identificar que hay una serie de actores que no entran dentro de las categorías anteriormente mencionadas; sin embargo, juegan un rol importante dentro de la industria. Por un lado, se encuentran los equipos de eSports, tales como Infamous Gaming,

Thunder Predator o Beatcoast (Celis, 2019). Por otro lado, existen empresas que apoyan en la difusión y visibilidad de la industria, tal como MasGamers. Esta empresa que inició como revista virtual, ha llevado a cabo uno de los eventos más importantes de la industria: MasGamers Tech Festival (MasGamers, 2021). De la mano con lo anterior, se han venido realizando diversos eventos que fomentan la visibilidad e interacción entre los diversos actores de la industria, tales como el Lima Game Fest, el Demo Day, Perú Game Expo, entre otros (Ministerio de Cultura del Perú, 2018b).

Asimismo, se han creado organizaciones que también buscan apoyar y promover la industria a través de eventos o actividades. Este es el caso de FemDevs, “una asociación sin ánimo de lucro que tiene como objetivo promover el interés, la participación y la presencia de las mujeres en la cultura del desarrollo de videojuegos” (FemDevs, 2021), la cual, en el caso de Perú, lleva a cabo *Game Jams*, *webinars*, eventos, entre otros. Por último, la industria cuenta con la participación de *influencers* o *streamers*, tales como Mr. Choco, Umi Hyu, Antonella Aservi, Phillip Chu Joy, entre otros (Mercado Negro, 2019).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

A continuación, se desarrollará la metodología que se abordará para el presente trabajo. En ese sentido, se presentará el alcance, diseño, enfoque, estrategia, técnicas de recolección de información, horizonte temporal, secuencia metodológica y matriz de consistencia de la investigación. Cabe mencionar que se buscará determinar los factores de crecimiento que influyen en las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana, trabajando de la mano con las siguientes empresas: Rebel Rabbit, Hermanos Magia, The Boneless, Chicha Games, Mr. iO, Wirasoft y Somber Pixel.

1. Alcance de la Investigación

En base a lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), una investigación puede tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El presente trabajo tiene un alcance descriptivo y exploratorio. El primero consiste en “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). En ese sentido, se pretende conocer las peculiaridades de los factores de crecimiento en las empresas desarrolladoras de videojuegos. Con ello, se comprenderá de forma más detallada la situación actual y que han venido atravesando durante los últimos seis años en la industria de videojuegos peruana. Mientras que, el segundo se refiere a “generar hipótesis que serán testeadas a través de encuestas, experimentos u otras formas de investigación” (Cohen, Manion & Morrison, 2007); es decir, aplica para fenómenos que han sido poco estudiados hasta la actualidad, tales como el del presente estudio.

2. Diseño de la Investigación

En relación al diseño, este se desarrollará en base a la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (1998). Esto significa que la “teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos” (Hernández et. al, 2010, p. 422). Además, se trata de un proceso no lineal e iterativo; puesto que, en muchas ocasiones, es necesario volver al campo para la recolección de más datos que no fueron recolectados la primera vez. En ese sentido, para la presente investigación será necesario llevar a cabo entrevistas semiestructuradas con los dueños y colaboradores de los estudios de videojuegos. Ello, con el objetivo de lograr comprender cuáles son las variables más relevantes que influyen en el crecimiento y cómo estas se relacionan con las EDVLM. Como consecuencia de ello, se dará una explicación al fenómeno estudiado que es el estancamiento en el crecimiento de las EDVLM.

2.1. Enfoque de la Investigación

Las investigaciones pueden tener dos tipos de enfoques: cualitativo o cuantitativo. En ese sentido, la presente investigación plantea seguir un enfoque cualitativo en base al problema y objetivos planteados. Este tipo de enfoque permite “desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et. al, 2010, p. 7). Lo anterior, con el objetivo de identificar las preguntas más relevantes para la investigación, perfeccionarlas y buscar una respuesta pertinente para cada una de ellas. De esa forma, se busca revelar y resolver nuevas interrogantes de forma progresiva durante el proceso de desarrollo de la tesis.

2.2. Estrategia de Investigación

Con respecto a la estrategia de investigación, esta será la teoría fundamentada, la cual es útil siempre y cuando las teorías existentes no logren explicar el fenómeno estudiado (Creswell, 2009). En ese sentido, justificamos su aplicación; puesto que, como se mencionó anteriormente, las teorías de crecimiento empresarial existentes no consiguen dar una explicación sobre los factores que influyen en el crecimiento de las EDVLM. Es por ello que, para explicar el crecimiento en esta industria, se busca identificar categorías o variables y, así, complementar el vacío conceptual que existe en el marco teórico y la revisión de literatura revisada.

Asimismo, Creswell (2009) postula que la teoría fundamentada permite desarrollar una generalización del sujeto de estudio (empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas) con su objeto de estudio (factores que influyen en el crecimiento). En ese sentido, mediante la recolección de datos a partir de las entrevistas semiestructuradas, se propone analizar los hallazgos utilizando las variables anteriormente descritas en el marco teórico. Con ello, se busca realizar un contraste de la información empírica con los estudios identificados en la revisión de literatura.

Respecto a lo anterior, se cuenta con siete sujetos de estudio, los cuales han sido detallados en el apartado de Actores en el capítulo 3. Las empresas son Rebel Rabbit, Hermanos Magic, The Boneless, Chicha Games, Mr. iO, Wirasoft y Somber Pixel. A partir de un análisis del comportamiento de las empresas en la industria de videojuegos, se realizará una comparación de los hallazgos encontrados. Ello, con el objetivo de determinar los factores en común que afectan tanto de forma positiva como negativa al crecimiento de las EDVLM.

Para la recolección de hallazgos, es importante resaltar que no existe una cantidad muestral mínima o máxima estandarizada para la realización de entrevistas siguiendo la estrategia de teoría fundamentada (Thomson, 2011). No obstante, uno de los aspectos importantes para

determinar la cantidad muestral es la sensibilidad del fenómeno estudiado (Morse, 2000; Sobal, 2001; citados en Thomson, 2011). En ese sentido, los autores mencionan que mientras menos sensible es el fenómeno; entonces, más sencillo será para los participantes hablar de ello (Morse, 2000; citado en Thomson, 2011). Lo anterior conlleva a que se requieran menos entrevistas para obtener la información necesaria.

Asimismo, otro aspecto importante a tomar en cuenta es la saturación de códigos, la cual establecería la cantidad de entrevistas a realizar (Strauss & Corbin, 1998; Glaser & Strauss, 1967; citado en Thomson, 2011). Debido a todo lo comentado anteriormente, para la presente investigación se realizaron 14 entrevistas; puesto que, con ellas se llegó a la saturación de códigos. Asimismo, se realizará la triangulación de los mismos con la información recopilada de los dueños y colaboradores de las empresas, además de la revisión de otros medios; tales como la información de la SUNAT, preguntas a clientes y su comportamiento en redes sociales de la empresa.

Finalmente, los hallazgos deben ser codificados para realizar un análisis de la información. Para ello, se han identificado diversos tipos de codificación. En primer lugar, está la codificación sustantiva. Este tipo de codificación implica la realización de una codificación abierta y selectiva (Kelle, 2007). Con respecto a la primera, se refiere al análisis de los datos a través de categorías emergentes y en distintas unidades recopiladas a través de las entrevistas. Con respecto a la segunda, se refiere a la elección de una categoría central, con el propósito de desarrollar una mayor definición de la categoría y una única línea narrativa, “hasta lograr la saturación del núcleo y los conceptos relacionados” (Holton, 2007, p. 265)

En segundo lugar, tenemos a la codificación teórica que consta de la categorización de datos empíricos sobre la base de conocimientos teóricos previos (Kelle, 2007). En otras palabras, se establecen relaciones entre los códigos obtenidos de la codificación sustancial con la teórica y se crean las categorías teóricas (Giménez, 2007). Esta codificación requiere dos características importantes del investigador: temperamento analítico y competencia (Glaser, 1998 citado en Holton, 2007). La primera característica hace referencia a la capacidad de tolerar la incertidumbre, el desorden y siempre mantenerse distante de los datos para no alterarlos. Respecto a la segunda característica, consta de la capacidad de desarrollar conocimientos teóricos e ideas conceptuales abstractas de diversas fuentes y tipos de datos.

Por último, la codificación axial consiste en un análisis intenso realizado alrededor de una categoría a la vez en términos de los elementos del paradigma (Strauss, 1987 citado en Kelle, 2007). En otras palabras, se utiliza una categoría como eje principal en la cual los datos están. El

trabajo del investigador es observar y delimitar las relaciones entre cada uno de los datos con el objetivo de obtener un resultado unificado que tenga sentido en sí mismo (Giménez, 2007).

Para el presente trabajo, se utilizó la codificación axial porque se busca identificar los factores más relevantes y representativos que afectan tanto de forma positiva como negativa a las EDVLM. En ese sentido, el equipo de investigación realizó de forma conjunta la codificación de cada una de las entrevistas. Así, mientras se iban revisando cada documento, se fueron creando una lista de códigos de forma consensuada según se consideraba necesario. Luego, se tomó en cuenta aquellas variables que tengan una mayor cantidad de repeticiones, para así prescindir de aquellas cuyas apariciones no han sido muy representativas y, por ende, poco relevantes. Asimismo, se buscó generar coincidencias y relaciones entre las diferentes variables identificadas para así determinar las correlaciones existentes y la concurrencia.

2.3. Horizonte temporal

Según Pasco y Ponce (2015), el horizonte temporal de una investigación puede ser transversal o longitudinal. Por un lado, un horizonte transversal es cuando “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (p. 49). Por otro lado, los estudios con un horizonte longitudinal “se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (p. 50). En ese sentido, se ha optado por un horizonte temporal transversal; puesto que, el recojo de información se realizará únicamente en el periodo en el que se está realizando la investigación.

3. Técnicas de Recolección de Información

En el presente apartado se especificarán las herramientas utilizadas para la recolección de información. Según Denzin (2003), existen diversas prácticas y métodos de recolección de información empírica para investigaciones cualitativas. Entre ellos se encuentran las entrevistas, métodos observacionales, material de lectura y sus registros, reinventar los métodos visuales, autoetnografía y el investigador como sujeto, gestión de datos y técnicas analíticas, análisis asistido por computadora, análisis de conversaciones y textos, *focus group*, y etnografía aplicada.

Durante el proceso de desarrollo de la investigación se ha llevado a cabo la revisión de material de lectura y registros para diferentes propósitos. Por un lado, se ha hecho una revisión de la literatura y acercamientos preliminares en torno a la industria de videojuegos en el Perú, en Latinoamérica y en el entorno Global. Ello, con el objetivo de determinar nuestro problema de investigación, y el planteamiento y desarrollo de nuestro marco contextual. Por otro lado, se ha hecho una revisión documental de fuentes, tales como libros y artículos académicos para la estructuración de nuestro marco teórico, logrando definir conceptos tales como crecimiento

empresarial y videojuegos. En adición, se ha realizado una revisión documental (Guba & Lincoln, 1981). Ello implica cualquier material escrito además de registros que no han sido preparados específicamente en respuesta a la solicitud de un investigador. Por eso, se ha realizado una revisión de la actividad virtual por redes sociales y otras páginas web. Ello, con el objetivo de obtener la información necesaria para la caracterización de las empresas.

Respecto a la obtención de información para realizar el análisis, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas. Es decir, se contó con una guía de preguntas que permitieron establecer un orden lógico y pautaron el rumbo de las entrevistas a los representantes y miembros de las empresas seleccionadas. Sin embargo, también se le dió libertad al entrevistador de realizar preguntas o anotaciones adicionales (notas de campo) a lo largo de la entrevista. Lo anterior, con el objetivo de profundizar en algunas de las respuestas del entrevistado (Monistrol, 2007). Las entrevistas se realizaron tanto a los fundadores y socios de las empresas desarrolladas como a sus colaboradores. De esa manera, se pudo recoger información desde diferentes perspectivas.

4. Secuencia Metodológica

A continuación, se detallará el procedimiento aplicado para la presente tesis. Este procedimiento consta de cuatro etapas: identificación de los factores que influyen en el crecimiento empresarial según la revisión de literatura; validación de las herramientas de investigación; identificación de los factores que influyen en el crecimiento de las EDVP; y análisis y comparación de los factores teóricos con los factores empíricos. La secuencia de estas etapas se puede observar en la Figura 2.

4.1. Etapa 1: Identificación de los factores teóricos que influyen en el crecimiento empresarial según la revisión de literatura

Como primer paso en el desarrollo de la presente investigación se identificaron las bases de datos académicos. Ello, con el objetivo de recopilar información académica validada. En ese sentido, las bases utilizadas fueron las siguientes: sistema de bibliotecas PUCP, Repositorio de tesis, EBSCO Discovery Service, Scopus, Springerlink, Google Scholar y Repositorio del BID.

Una vez determinadas las bases de datos académicas, se definieron los criterios de búsqueda. Entre los *keywords* más importantes se utilizaron “crecimiento”, “crecimiento empresarial”, “videojuegos” e “industria de videojuegos”. Lo anterior sirvió para la selección de las fuentes necesarias para el desarrollo de la investigación. Finalmente, las fuentes elegidas fueron clasificadas según el tema que desarrollan.

4.2. Etapa 2: Validación de las herramientas de investigación

El objetivo de la segunda etapa es la validación de las herramientas de investigación. Para ello, primero se tuvo que seleccionar las herramientas a utilizar. Como se mencionó anteriormente, dichas herramientas son entrevistas semiestructuradas, revisión documental y notas de campo. Luego de la elección de las herramientas se validaron las preguntas de las entrevistas con tres expertos en la industria. De ello, se tiene como resultado las guías de entrevistas semiestructuradas que se utilizarán para la recolección de información empírica.

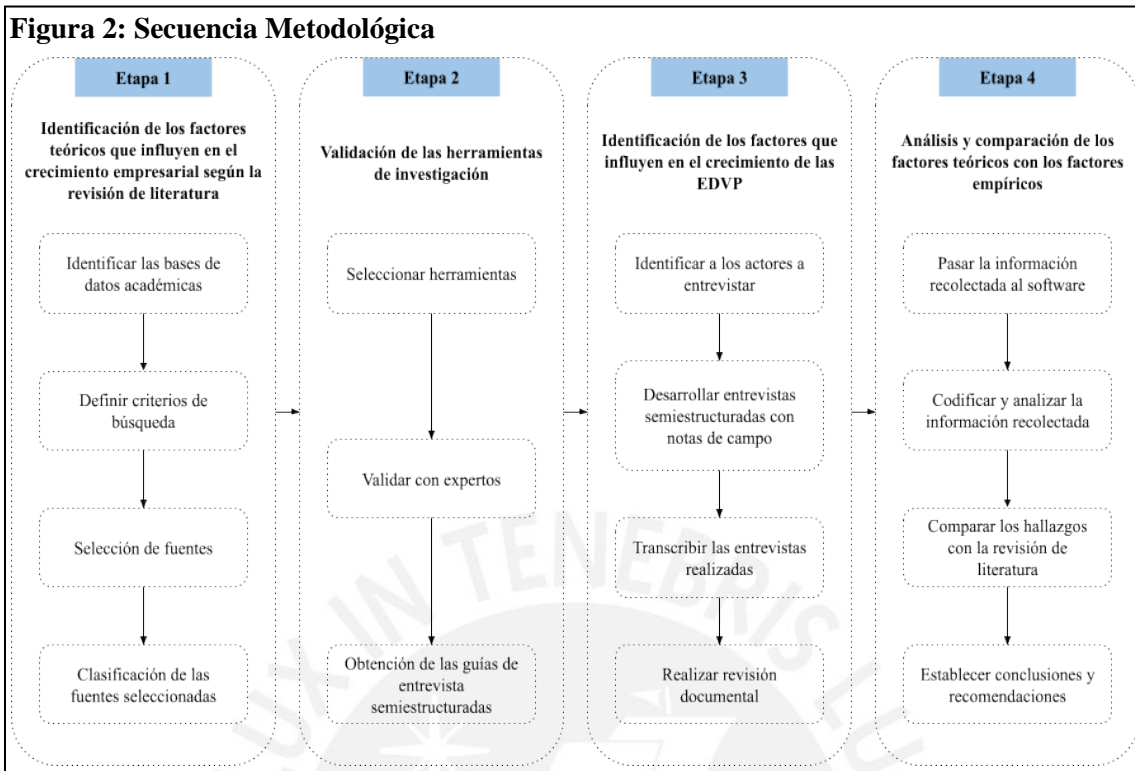
4.3. Etapa 3: identificación de los factores que influyen en el crecimiento de las EDVPLM

Esta etapa tiene por objetivo principal identificar aquellos factores que influyen tanto de forma positiva como negativa en las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas. En un principio, se identificó a los actores para las entrevistas, siendo estos los representantes y colaboradores de las empresas seleccionadas para la investigación. Seguidamente, se llevaron a cabo las entrevistas semiestructuradas para el recojo de información, además del desarrollo de las notas de campo. Después, gracias a la información recolectada, se inició la fase de transcripción de las entrevistas. Finalmente, se realizó una revisión documental.

4.4. Etapa 4: análisis y comparación de los factores teóricos con los factores empíricos

En esta última etapa se buscó llevar a cabo el análisis y la comparación de los factores teóricos encontrados en las fuentes con los factores empíricos recolectados tras el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas. Para ello, fue necesario pasar la información recolectada y transcrita al software Atlas.ti, el cual sirvió de soporte para el análisis cualitativo. Luego, se llevó a cabo la codificación de las variables y análisis de la información. Asimismo, para la organización y orden de las variables surgidas durante el proceso de codificación se ha usado como base la clasificación de categorías (factores internos y externos) y subcategorías (factores administrativos, operativos, estratégicos, del macroentorno y microentorno) presentada por Blázquez et. al (2006a). Seguidamente, se realizó una comparación de los hallazgos con lo encontrado en la revisión de literatura. Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones en base a lo analizado.

Figura 2: Secuencia Metodológica



5. Matriz de consistencia

Finalmente, se ha hecho uso de la matriz de consistencia (ver Anexo D) para determinar con detalle las preguntas y objetivos en los que gira en torno la investigación. Asimismo, se han precisado las variables teóricas identificadas en dos de los objetivos planteados. Finalmente, se tiene una lista de técnicas de recolección que han sido relevantes para el levantamiento de información, tanto para el marco teórico como contextual.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describirá la información recopilada de las entrevistas realizadas en la etapa del trabajo de campo. En ese sentido, se presentará la lista de códigos que han surgido durante las entrevistas semiestructuradas a los dueños y colaboradores de las EDVLM. Finalmente, se realizará un análisis de los hallazgos encontrados luego de un riguroso proceso de triangulación de la información.

1. Sistematización de la información

Para el desarrollo de análisis de los datos cualitativos recolectados tras la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los dueños y colaboradores de las diversas EDVLM, se clasificó a las variables que influyen en el crecimiento en base al modelo de Blázquez et. al (2006b), y según los diversos factores identificados en la revisión de literatura.

Cabe mencionar que la lista de variables identificada en la revisión de literatura sirvió como apoyo para la codificación. Es decir, los códigos no fueron establecidos previo a las entrevistas, sino que estos fueron surgiendo de forma orgánica durante el proceso de codificación. Por consiguiente, se categorizó y codificó dicha información a través del software Atlas.ti, el cual fue un facilitador para la organización y análisis de las variables.

1.1. Codificación

Se identificaron 49 variables y estas se clasificaron en tres principales categorías: factores internos, factores externos y factores personales. Dentro de la primera categoría se encuentran las subcategorías de factores administrativos, factores estratégicos y factores operativos. Por un lado, los factores administrativos se dividen en gestión de recursos humanos, que asimismo se divide en la motivación del equipo, la cultura organizacional, la capacitación, conocimientos empíricos y formación académica del equipo; gestión de aspectos contables y financieros; y gestión de marketing, que se divide también en cuatro: clientes, promoción, *publishers* y gestión de marca. Por otro lado, los factores estratégicos se dividen en tres: planeamiento estratégico, investigación y conocimiento del mercado, y modelo de negocio, que asimismo contiene a las variables de plataforma de distribución, monetización, indie, géneros, alcance y otros modelos. Finalmente, los factores operativos contienen al factor del proceso de desarrollo.

Con respecto a la categoría de factores externos, este se divide en dos principales grupos: los factores del microentorno y los factores del macroentorno. El primer grupo se divide en las variables de presencia de personal calificado; acceso a financiamiento; acceso a tecnología; cohesión del sector que, asimismo, se divide en eventos y asociaciones; *networking*; internacionalización del sector que también contiene a la variable de acceso a ferias

internacionales; percepción cultural de los videojuegos; industria de videojuegos peruana; volatilidad de la industria; y oferta educativa en videojuegos. El segundo grupo se divide en las siguientes variables: apoyo del estado, que también contiene a la subvariable del apoyo sesgado; el apoyo del sector privado; los aspectos legales que contienen al factor de los impuestos; y pandemia.

Por último, la categoría de factores personales contiene las siguientes variables: capacidad de gestión del empresario, experiencia del empresario, personalidad del empresario, trabajo familiar, edad del empresario, capacidad de liderazgo del empresario, fuentes de ingreso del empresario y la motivación del empresario. La clasificación y descripción de los factores se pueden observar con mayor detenimiento en el Anexo E.

2. Análisis

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis de los factores encontrados en las entrevistas, para así determinar su influencia en el crecimiento de las EDVLM. Primero, se realizará un análisis de saturación y de enraizamiento para la selección de los factores más influyentes. Luego, se detallará un diagrama de Venn con el objetivo de identificar qué factores obtenidos durante las entrevistas concuerdan con aquellos encontrados en la etapa de revisión de literatura. Acto seguido, se presentará el análisis y relación de los factores encontrados mediante los *semantics network*. Finalmente, se obtendrá una lista de los factores más relevantes para el crecimiento de las EDVLM.

Para iniciar, durante el desarrollo de las entrevistas y el proceso de codificación surgieron una gran cantidad de factores que pueden influir en el crecimiento de las EDVLM. Con el objetivo de priorizar aquellos factores que tienen mayor relevancia que los demás, se realizó, primero, un análisis de saturación y, luego, un análisis de enraizamiento. Con respecto al primer análisis, el criterio utilizado fue establecer como factores saturados aquellos que fueron mencionados, como mínimo, por 13 de los 14 entrevistados. Bajo esa premisa se pudo identificar que 25 de los 49 factores cumplen con ese criterio (ver Tabla 7). Respecto al enraizamiento de los factores, se utilizó el principio de Pareto en el cual los factores que, de forma acumulada, representan el 80% son los más relevantes (ver Figura 3). En ese sentido, de los 25 factores restantes, solo 18 cumplen el criterio de pertenecer al 80% de los factores más relevantes.

Por otro lado, se decidió hacer una comparación de los factores más relevantes que surgieron durante el trabajo de campo (18) con aquellos identificados en la etapa de revisión de literatura (14). Para ello, se realizó un diagrama de Venn, tal como se observa en la Figura 4. Tras realizar la comparación, se ha logrado identificar que hay ocho factores en común entre ambos

grupos de factores. Estos son el planeamiento estratégico, modelo de negocio, apoyo del Estado, acceso a financiamiento, investigación y conocimiento del mercado, *networking*, presencia de personal calificado y capacidad de gestión del empresario. Por un lado, siete factores fueron identificados solo en la revisión de literatura. Por otro lado, durante el trabajo de campo, y gracias al análisis de enraizamiento y saturación, surgieron diez nuevos factores que influyen en el crecimiento de las EDVLM.



Tabla 7: Análisis de saturación

VARIABLES	SATURACIÓN		VARIABLES	SATURACIÓN	
	Recuento	%		Recuento	%
Eventos	14	100,00%	Conocimientos empíricos	12	85,71%
Clientes	14	100,00%	Formación académica del equipo	12	85,71%
Capacidad de gestión del empresario	14	100,00%	Capacitación	12	85,71%
Apoyo del Estado	14	100,00%	Gestión de recursos humanos	11	78,57%
Promoción	14	100,00%	Publishers	11	78,57%
Acceso a financiamiento	14	100,00%	Cohesión del sector	11	78,57%
Internacionalización del sector	14	100,00%	Alcance	10	71,43%
Gestión de aspectos contables y financieros	14	100,00%	Apoyo sesgado	10	71,43%
Modelo de negocio	14	100,00%	Aspectos Legales	10	71,43%
Planeamiento Estratégico	14	100,00%	Cultura organizacional	9	64,29%
Industria de videojuegos peruana	14	100,00%	Fuentes de ingreso del empresario	9	64,29%
Networking	14	100,00%	Géneros	9	64,29%
Presencia de personal calificado	14	100,00%	Capacidad de liderazgo del empresario	9	64,29%
Acceso a la tecnología	14	100,00%	Pandemia	9	64,29%
Motivación del empresario	14	100,00%	Apoyo del sector privado	8	57,14%
Experiencia del empresario	14	100,00%	Edad del empresario	8	57,14%
Plataforma de distribución	14	100,00%	Gestión de marketing	7	50,00%
Monetización	14	100,00%	Otros modelos	7	50,00%
Motivación del equipo	14	100,00%	Personalidad del empresario	7	50,00%
Indie	14	100,00%	Percepción cultural de los videojuegos	6	42,86%
Investigación y conocimiento del mercado	13	92,86%	Impuestos	6	42,86%
Proceso de desarrollo	13	92,86%	Volatilidad de la industria	6	42,86%
Oferta educativa en videojuegos	13	92,86%	Asociaciones	5	35,71%
Gestión de marca	13	92,86%	Trabajo Familiar	5	35,71%
Acceso a ferias internacionales	13	92,86%			

Figura 3: Análisis de Enraizamiento

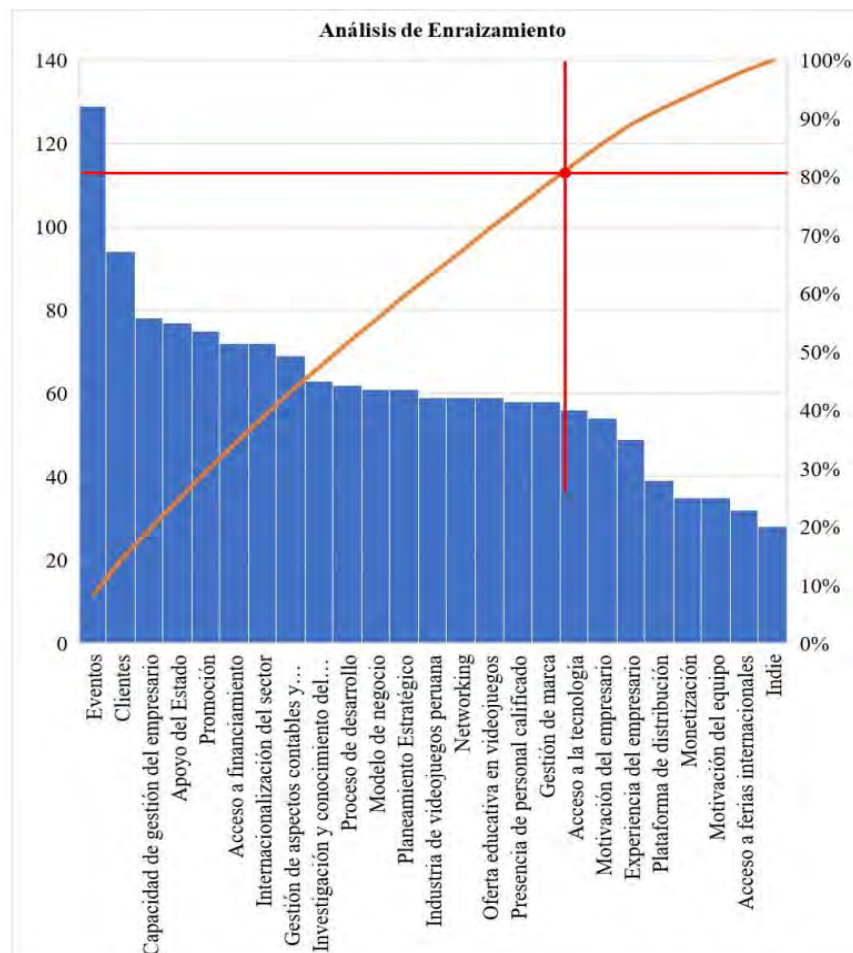
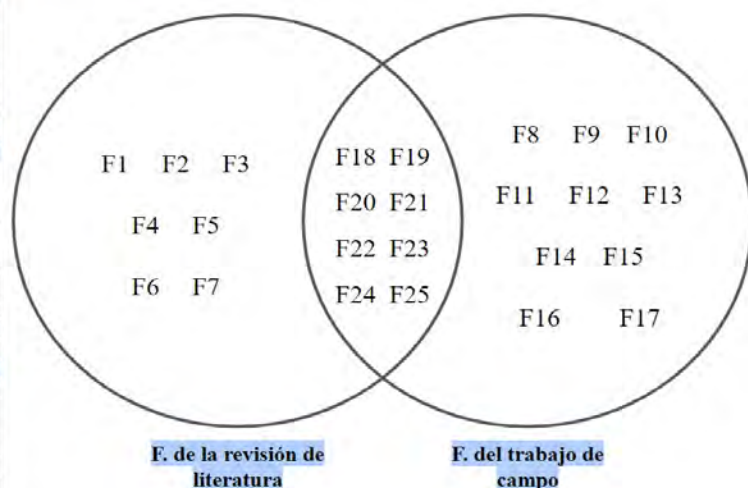


Figura 4: Diagrama de Venn de la comparación de factores

Figura 4: Diagrama de Venn de la comparación de factores

Factores de la revisión de literatura	
F1	Motivación del empresario
F2	Experiencia del empresario
F3	Edad del empresario
F4	Cohesión del sector
F5	Gestión de marketing
F6	Capacitación y formación académica del equipo
F7	Capacidades tecnológicas
Factores del trabajo de campo	
F8	Eventos
F9	Clientes
F10	Promoción
F11	Internacionalización del sector
F12	Gestión de aspectos contables y financieros
F13	Proceso de desarrollo
F14	Industria de videojuegos peruana
F15	Oferta educativa en videojuegos
F16	Gestión de marca
F17	Acceso a tecnología
Factores en común	
F18	Planeamiento estratégico
F19	Modelo de negocio
F20	Apoyo del Estado
F21	Acceso a financiamiento
F22	Investigación y conocimiento del mercado
F23	Networking
F24	Presencia de personal calificado
F25	Capacidad de gestión del empresario



Para culminar con la etapa de análisis, se identificó que varios de los factores que surgieron en el trabajo de campo están relacionados entre sí de una u otra forma. Es por ello que se realizó un *semantic network* en donde se pueden apreciar todas las relaciones (ver Anexo F). Sin embargo, debido a la complejidad de las mismas, se decidió priorizar los nodos más importantes. A continuación, se presentan las relaciones de los factores que giran en torno al apoyo del Estado, eventos, modelo de negocio y aquellos que influyen en algunos aspectos internos de la empresa. En primer lugar, se ha encontrado una gran relevancia en el factor de Apoyo del Estado, tal como se puede observar en la Figura 5. Por un lado, este es importante para el crecimiento de las empresas debido a que brinda acceso a financiamiento y a ferias internacionales. El primero surge a través del apoyo de la DAFO y su fondo concursable “Estímulos económicos para la actividad cinematográfica y audiovisual” realizado de forma anual; el segundo surge a través de las facilidades que brinda el Estado a través de sus entidades (como el Ministerio de Cultura) quienes entregaban apoyo económico a las empresas desarrolladoras para viajar al extranjero y participar de eventos o ferias.

Asimismo, se observa que el apoyo sesgado es parte del apoyo del Estado. Esto se debe a que el fondo concursable de la DAFO apoya de una forma poco beneficiosa para las empresas. Los entrevistados mencionaron que, si bien el fondo concursable es un gran apoyo para la industria, los criterios que usan al momento de calificar no son justos para los tipos de videojuegos que se realizan en el país. Ello porque, al ser esta una industria internacional, se debe priorizar los aspectos artísticos y de programación, en lugar de los contenidos culturales y sociales. Además, se observa que el modelo de negocio se supedita al apoyo del Estado. Esto se debe a que el apoyo que brinda el mismo impacta de forma diferente a las empresas dependiendo del modelo de negocio que estas tengan.

Igualmente, se logra observar que existe una falta de apoyo del Estados en aspectos como impuestos, aspectos legales y la percepción cultural de los videojuegos. Si bien el Estado brinda talleres en torno a las dos primeras temáticas, estas no son de mucha ayuda; puesto que, la industria de videojuegos dista mucho de las demás. Así, los entrevistados comentan que sería de gran ayuda que el Estado brinde apoyo educacional en torno a dichas temáticas con un enfoque más específico en la industria de videojuegos peruana. Con respecto a la percepción cultural de los videojuegos, estos son normalmente asociados al ocio y a la violencia. No obstante, los videojuegos también pueden ser considerados herramientas de aprendizaje y/o piezas de arte. En ese sentido, los entrevistados comentan que el Estado debería brindar apoyo con la desestigmatización de los videojuegos.

Finalmente, se ha percibido que existe una falta de apoyo del Estado en la oferta educativa en videojuegos. Esto, en el sentido de que los entrevistados observan que hay una deficiencia con respecto a la oferta educativa en torno a las carreras necesarias para la industria, por lo que sugieren que el Estado brinde mayor apoyo en este rubro.

En segundo lugar, se ha logrado percibir gran relevancia e influencias con el factor eventos, tal como se observa en la Figura 6. En principio, se ha percibido que este genera tanto promoción como cohesión del sector. Esto se debe a que brinda un espacio a las empresas para mostrar sus videojuegos e interactuar entre sí, ya sea con otras empresas, entidades o clientes. Lo anterior influye también en su gestión de marca, pues obtienen reconocimiento por su trabajo en dichos espacios. Siguiendo la misma línea, los eventos generan un espacio de interacción con los clientes y de *networking*. En ese sentido, son una gran oportunidad para que las empresas interactúen con sus clientes a través de sus videojuegos y para generar nuevos contactos. Ello, causa el encuentro con *publishers* que, tal como se observa en la Figura 5, brindan acceso a financiamiento y apoyo a las empresas en diferentes necesidades que ellas posean, así como en su gestión de marketing y acceso a tecnología.

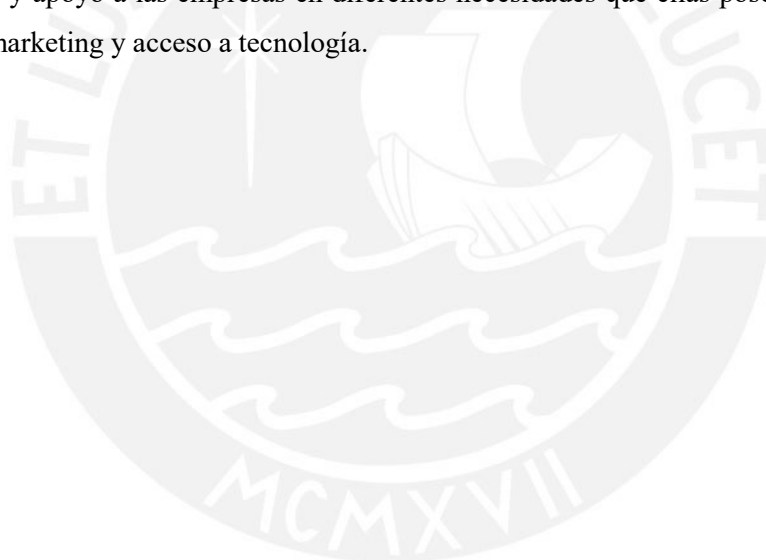


Figura 5: Semantic Network de Apoyo del Estado

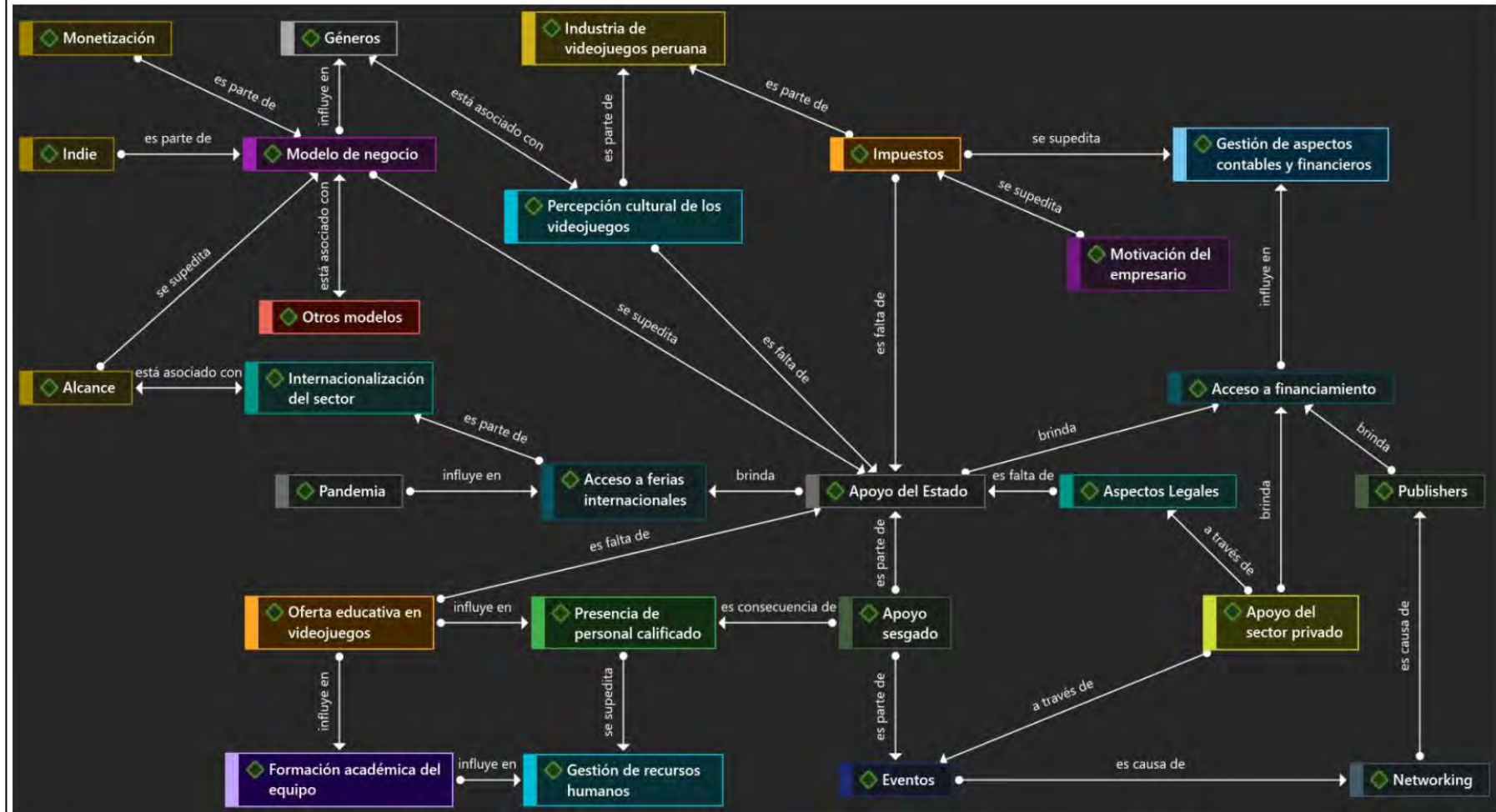
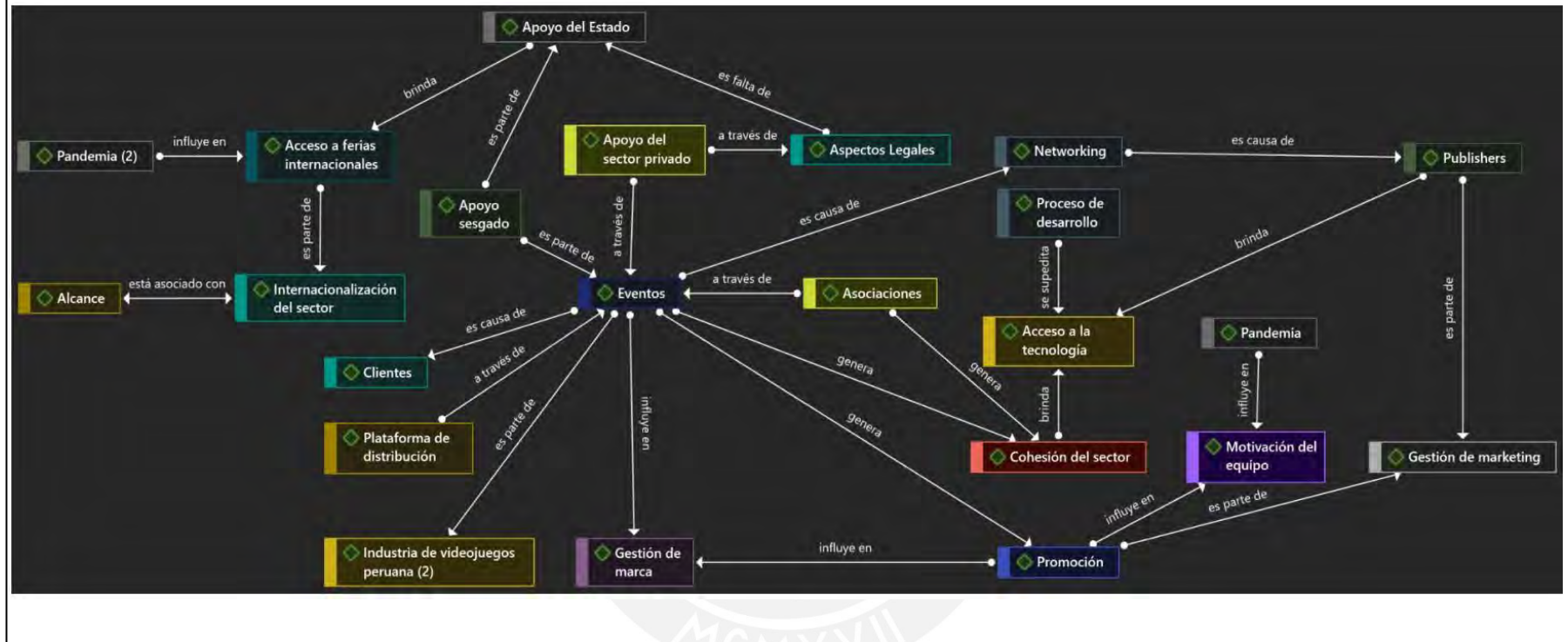


Figura 6: Semantic Network de Eventos



Asimismo, se observa que se generan eventos a través del apoyo del sector privado, las asociaciones y las plataformas de distribución (a través de Steam principalmente). Ello, debido a que dichas entidades realizan ferias, encuentros, exposiciones o similares en pro de la industria. Cabe recordar que el fondo concursable de la DAFO es un evento gestionado por el Estado. En consecuencia, el apoyo sesgado forma parte de la variable eventos, puesto que es la característica principal de dicho evento. Por todo lo mencionado anteriormente, se entiende que los eventos estos forman parte primordial de la industria de videojuegos peruana.

En tercer lugar, el factor de modelo de negocio denota una gran importancia como se puede ver en la Figura 7. Para iniciar, la volatilidad de la industria influye en los resultados que se tendrán de la investigación de mercado. Ello, influye en la decisión del tipo de monetización a utilizar; siendo, este último, parte del modelo de negocio. Otro factor que forma parte del modelo de negocio es el de plataforma de distribución. La cual se entiende como el espacio en el cual se publican los videojuegos. De igual forma, el factor indie es parte del modelo de negocio; puesto que, es una característica que aplica para todos los modelos de las EDVLM y determinan su interacción y desarrollo en la industria.

Por un lado, los eventos están asociados al modelo de negocio. Esto, debido a que, dependiendo del modelo de negocio, ciertos eventos serán más o menos provechosos para las EDVLM. Por otro lado, la gestión de aspectos contables y financieros también está asociada al modelo de negocio porque en base a este último se toman decisiones financieras importantes. Sin embargo, una de estas decisiones podría ser modificar el modelo de negocio con el objetivo de seguir siendo rentables.

Por su parte, el modelo de negocio se supedita a la investigación y conocimientos del mercado; apoyo del Estado; *publishers*; y alcance. El primero se debe a que dependiendo de los tipos de videojuegos a realizar las empresas necesitarán obtener conocimiento sobre diferentes aspectos. Luego, como se mencionó anteriormente, el apoyo del Estado está supeditado al modelo de negocio porque no todas las empresas tienen las mismas necesidades; por lo que, dicho apoyo no les impactará de la misma manera. Respecto a la relación con los *publishers*, estos también modifican el apoyo que brindan en acceso a financiamiento u otros aspectos dependiendo del modelo de negocio. Por último, el alcance que tendrá la empresa, ya sea nacional o internacional, cambia en base al modelo de negocio escogido.

Respecto al factor de otros modelos este se encuentra asociado con el modelo de negocio y ambos influyen en el proceso de desarrollo que establece la empresa. Otros factores que son influidos por esta variable son el planeamiento estratégico y aspectos legales, género y motivación

del equipo. En el primero, el modelo de negocio se moldea y es un insumo para la generación de los objetivos estratégicos. El segundo condiciona, en cierta medida, qué conocimientos legales deberá tener el empresario. En el tercero, la decisión del tipo de género del videojuego dependerá si la empresa hace juegos propios o para terceros porque en el segundo caso tendrán menos poder de decisión en esta elección. Y en el cuarto, la motivación del equipo puede variar dependiendo si su interés de hacer ciertos tipos de videojuegos coincide con los videojuegos establecidos por el modelo de negocio.



Figura 7: Semantic Network de Modelo de Negocio

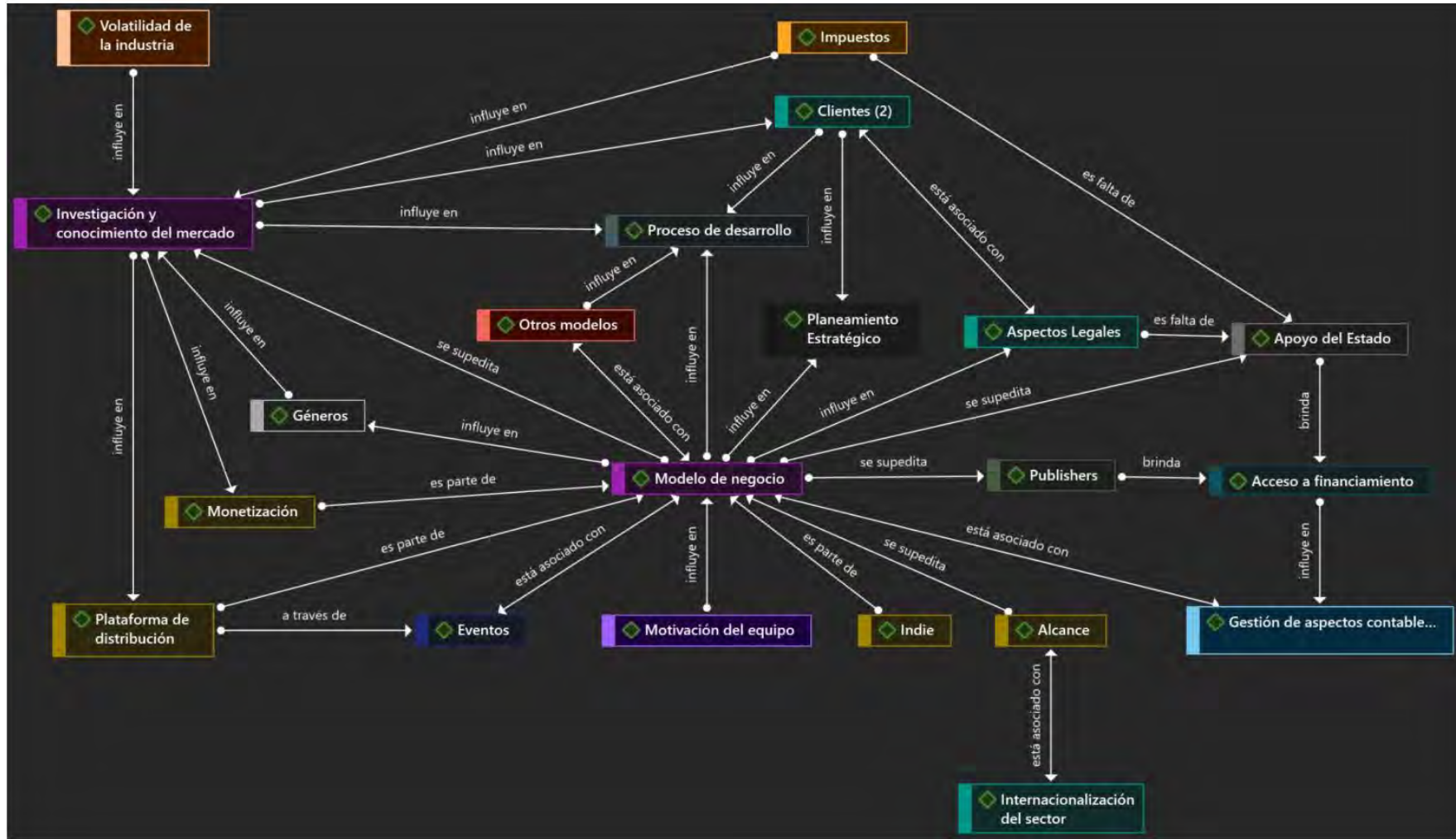
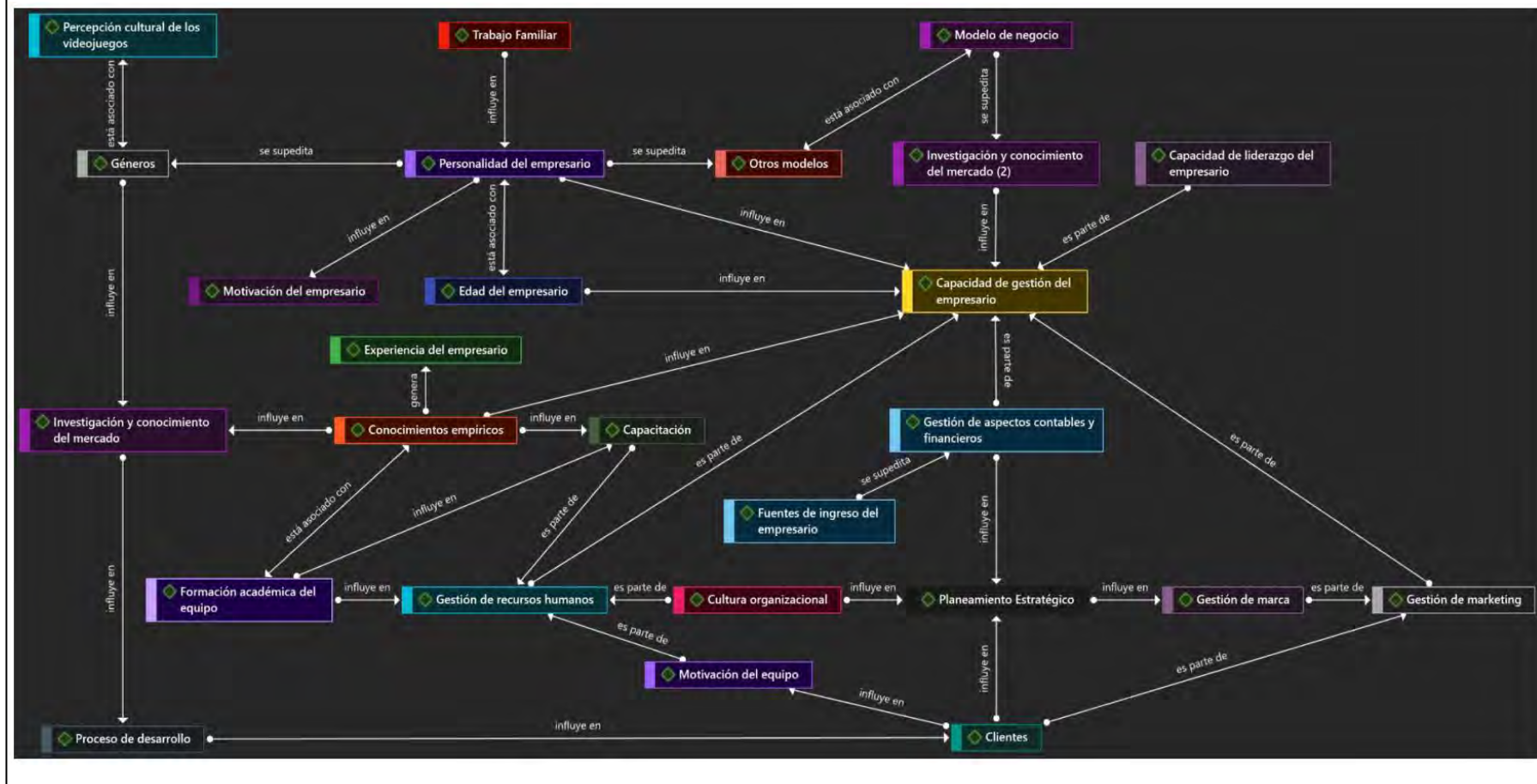


Figura 8: Semantic Network de Factores Internos



En cuarto y último lugar, se identificó que en el *semantic network* general no se daba la relevancia necesaria a los factores internos. Es por ello, que se decidió generar un *semantic network* en el cual se pueda apreciar mejor esas relaciones, como se puede ver en la Figura 8.

Es así que se puede observar que el nudo más importante es el de capacidad de gestión del empresario. Este abarca factores como capacidad de liderazgo, gestión de marketing, gestión de aspectos contables y financieros, y gestión de recursos humanos. Asimismo, tanto la gestión de aspectos contables y financieros como la cultura organizacional influyen en el planeamiento estratégico. A su vez, este último influye en la gestión de marca, que es parte de la gestión de marketing. Otra variable que forma parte de la gestión de marketing es la de clientes, el cual influye en la motivación del equipo. Lo anterior es debido a que se recibe *feedback* de los clientes respecto a los videojuegos y puede aumentar o disminuir la motivación que tiene el estudio del juego. Cabe mencionar que la motivación del equipo, la cultura organizacional y la capacitación forman parte de la gestión de recursos humanos.

Por un lado, los conocimientos empíricos del empresario están fuertemente asociados con la formación académica porque se complementan entre sí. Asimismo, la primera variable influye en la investigación de mercado, en las capacitaciones que realizará a su equipo y a las capacidades de gestión que irá formando. En ese sentido, los conocimientos empíricos generan experiencia. Por otro lado, la personalidad del empresario está totalmente asociada con la edad del empresario porque los entrevistados comentan que dependiendo de su edad tienen diferentes ideas y motivaciones. Es así que, ambos factores influyen en la capacidad de gestión del empresario porque determina qué tan serio se tomará las actividades de la empresa. Por último, el trabajo familiar influye en la personalidad del empresario. Lo anterior debido a que, el ver a sus padres y/o hermanos que generan emprendimientos propios recae en los dueños de las EDVLM como un ejemplo a seguir y comienzan a adaptar ciertas actividades para su propia empresa.

3. Hallazgos

A continuación, se presentará la descripción y justificación de los 18 factores de crecimiento más relevantes que surgieron del presente análisis. Cabe recalcar que han sido categorizados en base al modelo de Blázquez et. al (2006a).

3.1. Factores Internos

3.1.1. Factores Administrativos

a. Gestión de aspectos contables y financieros

Esta variable hace referencia a la capacidad de tener una adecuada planificación y manejo de la contabilidad y finanzas de la empresa (Benito et. al, 2020). En relación a ello, los

entrevistados mencionaron que el manejo de los ingresos generados por la empresa es uno de los factores más complicados que han tenido que afrontar. Esto se debe a que, usualmente, cuando los estudios dan inicio a sus actividades y estos empiezan a generar sus primeros ingresos propios, los integrantes no tienen noción de cómo realizar el manejo y distribución de los mismos. Ello, debido a la falta de conocimientos en gestión que poseen los miembros; por lo que, dicho conocimiento lo han aprendido de forma empírica.

Asimismo, se ha podido identificar que el manejo de los aspectos financieros de la empresa varía mucho dependiendo del modelo de negocio que esta posea. Por un lado, se tiene a estudios como The Boneless se dedicaban principalmente a la venta de videojuegos de tipo *advergaming*. Debido a ello, una práctica muy común por la que atravesaron fueron los pagos a destiempo que realizaban sus clientes, lo que generaba una alteración de la gestión de sus finanzas, dificultando así el pago a sus colaboradores.

Por otro lado, aquellas empresas que se dedican al desarrollo de videojuegos de autoría propia, tales como Somber Pixel o Rebel Rabbit, necesitan de una gran inversión inicial. Esto se debe a que durante el proceso de desarrollo la empresa no genera ingreso alguno; más bien, se generan gastos para el pago del sueldo de los colaboradores. Los ingresos se generan una vez que el videojuego ha sido publicado en las plataformas correspondientes, siendo esto usualmente varios años después desde el inicio de su desarrollo. En ese sentido, este modelo implica un riesgo mucho más alto. Lo anterior fue la razón principal por la cual Chicha Games dejó de operar, pues ya no eran capaces de solventar sus gastos.

En este caso en particular, Chicha Games era una división de una empresa más grande: Inventarte.net; por lo que, tenían un respaldo financiero asegurado. Una parte de los ingresos que generaba Inventarte.net provenía del área web y otra parte provenía del desarrollo de videojuegos. Es por ello que, en caso el área de videojuegos no generase ingresos, la empresa se sustentaba por los ingresos generados por el área web, y viceversa. Antes de tomar la decisión de dejar de operar, Chicha Games solía sustentar los gastos del desarrollo de su videojuego propio a través de proyectos para terceros (al igual que Wirasoft en la actualidad) o a través de los ingresos del área web. Sin embargo, para el caso de Chicha Games, en un punto dado dejaron de tener dichos proyectos, por lo que vieron conveniente el finalizar sus actividades. En relación a ello, uno de sus miembros mencionó:

Bueno, hacer un videojuego es una inversión de mucho riesgo porque es solamente un solo dardo, ¿no? Sale o te va bien o te va mal y si te va mal, la inversión se cayó. Entonces creo que ese tipo de riesgo no están tan abiertos a asumirlo, ¿no? inversionistas aquí en Perú (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021)

Así como el caso de Wirasoft y, en un punto dado, de Chicha Games, existe el caso de otras empresas que se han visto obligadas a realizar otras actividades, generalmente dentro del rubro tecnológico, para poder generar ingresos para la misma. Ello es debido a que el modelo de negocio que tienen no les facilita mantenerse de forma estable y sostenible. Este fue el caso de The Boneless a quienes, lamentablemente, se les dificultó más dicho aspecto, puesto que “todos los trabajos que no queríamos los hacíamos medio a la mala [...]. Solamente era plata para tratar de continuar lo otro [juegos propios]” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

En relación a la monetización, la mayoría de empresas apuntan a un mercado más internacional; por lo que, sus videojuegos se encuentran en plataformas digitales como Steam, Google Play, App Store, entre otros. También está el caso de empresas como Hermanos Magia quienes tomaron la decisión de publicar sus videojuegos por todas las plataformas, para así “jalar la mayor cantidad de ingresos por todos los flancos posibles” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021). Dichos problemas financieros también han generado dificultades a las empresas en el manejo de su personal. Ello, debido a que el mal manejo de los ingresos o la falta de ellos imposibilitaba la contratación de nuevo personal. Wirasoft mencionó que en un momento dado no pudo contratar a personas del extranjero, pues “no hay tanto presupuesto para pagar a extranjeros, es... sus salarios son mayores, así que no podría” (Entrevistado 9, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

b. Clientes

La presente variable se refiere al conocimiento del cliente, consumidor o comprador de los productos y/o servicios que ofrece la empresa. Es decir, conocimiento sobre la segmentación, sus gustos, preferencias, características y necesidades. Además, se refiere a las actividades realizadas con el propósito de retenerlos y fidelizarlos. De la mano con ello, se ha logrado identificar que las características de los clientes difieren mucho dependiendo también del modelo de negocio del estudio de videojuegos. En el caso de The Boneless y Chicha Games, ambos estudios tenían un enfoque de desarrollo de videojuegos para terceros, específicamente en el género de *advergames*. Para este modelo en particular, los clientes más comunes eran empresas como Plaza Vea, Movistar, La Curacao, Scotiabank, Banco Continental, entre otros. Estas empresas utilizaban los *advergames* con el objetivo de realizar publicidad poco convencional.

En el caso particular de The Boneless, al equipo se le complicaba bastante el tema de negociación y pacto con el cliente para llevar a cabo los acuerdos. Un integrante del equipo mencionó que “a veces concretar a un cliente tomaba mucho, y nos pasó 2 veces, y nos pasó mal” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Lo anterior hace referencia

el tiempo de negociación que tomaba meses y, en varias ocasiones, no se lograba concretar. Por otro lado, en el caso de Chicha Games, los miembros consideran que los contactos del dueño de la empresa favorecían la negociación con los clientes. En varias oportunidades algunos estudios de videojuegos han tenido que trabajar en base a proyectos para otras empresas. Para el caso de Mr. iO, Chicha Games y Hermanos Magia, el trabajo con el cliente se daba de forma positiva, debido a que la comunicación era constante y siempre buscaban conocer con exactitud los requerimientos de sus clientes.

También está el caso de aquellos estudios que realizan o han realizado videojuegos de autoría propia quienes consideran importante pensar en el desarrollo del videojuego tomando en cuenta la demanda, preferencias y *feedback* de los *gamers*. Es por ello que, actualmente se encargan de “involucrar a la comunidad a posibles compradores lo más temprano posible y, en base a eso, diseñar el juego de una manera que potencie esto, que pueda ser construido por la comunidad” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Lo anterior se entiende como el involucramiento de los posibles consumidores desde las primeras etapas del desarrollo. Teniendo como consecuencia la generación de una comunidad, la cual se encontraría más fidelizada e incrementarían el alcance del videojuego una vez lanzado.

Asimismo, muchos de los entrevistados concuerdan en que las exposiciones, ferias y conferencias que se realizaban a favor de la industria, eran un espacio positivo para entrar en contacto con los consumidores. Además de que ver cómo la aceptación de los *gamers* impactaba en la motivación del equipo. También existe el caso de un par de empresas que sigue en contacto con sus consumidores a través de sus canales de discord. Es a través de este medio que logran obtener *feedback* e involucrarlos en su proceso de desarrollo.

En adición, para el caso de aquellas empresas que realizan otras actividades además del desarrollo de videojuegos, como Hermanos Magia o Wirasoft, se ha observado que poseen diversos clientes. Para Wirasoft, sus clientes más comunes son empresas de marketing o startups. En el caso de Hermanos Magia, debido a su modelo de negocio de ser un estudio de ilustración, los clientes que poseen son diversos, puesto que han trabajado de la mano con ONGs, empresas, estudios de publicidad, el Estado, entre otros. Además, una particularidad de este estudio es el hecho de que nunca se han visto en la necesidad de buscar clientes. Esto se debe a que los dueños poseían una reputación y prestigio antes de la fundación de la empresa, lo que permitió que estas características se transfirieran a su marca. En el caso de Mr. iO, a pesar de tener un enfoque en el desarrollo de videojuegos propios, también realizan proyectos para terceros que usualmente son para empresas que buscan solucionar sus problemas internos de manera lúdica.

c. Promoción

Esta variable hace referencia a la forma de difundir, publicitar y hacer conocido el producto o servicio que ofrece la empresa. En relación a ello, se ha podido identificar que la mayoría de estudios entrevistados hacen uso de sus redes sociales, Instagram y Facebook, para la promoción de sus videojuegos. También hacen uso de plataformas como Youtube o Twitch. Uno de los entrevistados comentó también que es importante analizar el videojuego para llevar a cabo una estrategia de promoción del mismo, puesto que “cada videojuego tiene una estrategia de mercado que nos hace un poco pensar en dónde conviene poner cada uno” (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de diciembre de 2021).

Por un lado, estudios como Rebel Rabbit, hacen uso principalmente de redes como Reddit y Twitter, apuntando a un público más internacional. Además, aprovechan el uso de plataformas como *Keymailer* para entrar en contacto con *streamers* que los ayuden con la promoción y difusión de sus videojuegos. Por otro lado, estudios como Somber Pixel también hacen uso de la plataforma Twitch o Dicord para realizar *streams* para sus clientes. En el caso de The Boneless, también lograron promocionarse a través de entrevistas para la televisión y el periódico.

En otros casos, algunos estudios que trabajaban para terceros y dentro del negocio de *advergames*, tal como era el caso de The Boneless o Chicha Games, obtenían apoyo para la promoción de sus juegos gracias a sus clientes. Sin embargo, en muchos casos este ‘apoyo’ no era muy beneficioso y mucho del trabajo de promoción debía ser llevado a cabo por ellos mismos. Debido a ello, uno de los entrevistados mencionó su experiencia trabajando con una empresa de telefonía móvil y comenta que “lo fuimos a mostrar a una de sus tiendas, pero no hubo una campaña, no hubo nada que girara o que dijera: ‘oigan, hay esto’. [...] y éramos nosotros diciéndole a la gente: ‘¿Quieren probarlo?’ ” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Asimismo, los entrevistados concuerdan que la participación en eventos y ferias tanto nacionales como internacionales, contribuye con la promoción de sus videojuegos. Ello, puesto que les brinda un espacio para hacerse conocidos con su trabajo y tener una interacción más cercana con su público objetivo. Lo anterior también influye en la motivación del equipo; puesto que, son conscientes del impacto y reacción de sus videojuegos en los *gamers*. Esta promoción les genera beneficios tales como ampliar su red de contactos, desarrollo de su marca, conseguir *publishers*, entre otros. Asimismo, el contacto con *publishers* conlleva a la obtención de financiamiento para el desarrollo del videojuego y/o la gestión del marketing.

Además, es algo común dentro de la industria que, previo a la publicación oficial de un buen videojuego, este ya ha recibido varios reconocimientos o menciones importantes en concursos o premios. Es por ello que algunas empresas como Hermanos Magia, hacen uso de estos reconocimientos para crear su contenido en redes sociales. En adición, uno de los colaboradores de Somber Pixel mencionó que plataformas como Steam brindan un espacio para las *reviews* de los videojuegos, siendo este también un impulsor de la promoción de su marca.

d. Gestión de marca

Finalmente, el presente factor surgió de forma orgánica en las entrevistas, más no fue identificado como factor relevante en la revisión de literatura. En ese sentido, se define como el reconocimiento, *branding*, *awareness* y manejo de la marca que tienen los emprendedores sobre su empresa. Una característica particular de esta industria en Perú es el hecho de que, al recién estar iniciando, es pequeña; por lo que, es muy común que se reconozcan entre ellos. Por consiguiente, el nombre de los estudios no pasa desapercibidos.

Un aspecto que resaltó en las entrevistas es la importancia de los eventos para dar a conocer sus videojuegos. Uno de los socios de The Boneless comenta que participar de estos espacios les daba credibilidad y que “ahí ganabas nombre como desarrollador o diseñador” (Entrevistado 11, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). De igual forma, uno de los socios de Hermanos Magia comenta lo siguiente: “siempre que terminamos un videojuego, al momento que hemos terminado ya lo hemos posteado un montón de premios y concursos y cosas. Entonces siempre tratamos de avisar las cosas que ganamos” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2021). Además, Somber Pixel también comenta que “basta con que seas nominado o estés en ese evento, la gente va a empezar a conocer más de tu producto y si conocen de tu producto, luego van a tu estudio” (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022)

Asimismo, el reconocimiento que tienen los empresarios antes de fundar el estudio de videojuegos también es importante para la gestión de la marca. Ello lo recalcó un entrevistado de Hermanos Magia, pues mencionó que desde antes los dueños ya tenían “una reputación de ser artistas muy talentosos, muy creativos [...], nuestros primeros clientes sintieron: ‘¡Uy! ¡Wow! Si eran buenos solos, estos deben ser feroces’ ” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Por otro lado, existe consenso entre los empresarios quienes mencionan que la gestión de la marca es algo complicada de dominar. Lo anterior se puede ver en la siguiente cita de Wirasoft:

Muchos pensarían que la parte de aprendizaje es la más complicada, pero en realidad la parte más complicada es darte a conocer. Digamos, llegar a eventos o a una charla o ser invitado en algún lugar para que puedas exponer o desenvolverte en algún evento para mostrar tus juegos (Entrevistado 9, comunicación personal, 01 de diciembre de 2021).

De forma muy similar, Rebel Rabbit comentó que cuando lanzaron su primer videojuego no había considerado ese aspecto y decidieron trabajar con un *publisher* para que se encargue del branding. Sin embargo, el hecho de que un estudio este recién iniciando y, por lo tanto, todavía no sea reconocido en la industria puede ser un impedimento para contratar un *publisher*. Lo anterior se percibe en lo que comentó Somber Pixel:

Hemos tratado de contactar con *publishers* o gente interesada en, digamos, invertir en nuestros proyectos. Lamentablemente nunca se pudo. Nunca se pudo cerrar un contrato con alguien, que suele pasar también porque también siendo nuevos, la gente no tiene mucha confianza todavía en nosotros, ¿no? (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022).

3.1.2. Factores Estratégicos

a. Planeamiento estratégico

Iniciando con los factores estratégicos, esta variable hace referencia al planteamiento de la misión, visión, objetivos y planificación estratégica (Avolio et. al 2011 y Benito et. al, 2020). Tomando en cuenta ello, se ha logrado identificar que comúnmente los dueños de los estudios sí tienen claro lo que quieren hacer y a dónde quieren llegar con la empresa. No obstante, no hay una práctica de dejar establecida la misión, visión u objetivos de la empresa.

En el caso de The Boneless, mencionaron que “sí queríamos hacer nuestros propios IP, nuestros propios juegos, pero sí queríamos tener estas dos ramas de Boneless: una que era videojuegos que era alimentado por los *advergames*, pero por los *advergames* que eran como que de nosotros” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Con respecto a Mr. iO, el entrevistado considera que sí sabe que “están bastante apuntados a mejorar la calidad de la vida de las personas a través de recursos más lúdicos, más visuales, de entretenimiento. Se están enfocando bastante en eso. También en los *serious games*” (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre 2021). Los miembros de Chicha Games planteaban que su misión, en cierto punto dado, era la siguiente: “nuestro título propio [...]. Queríamos también aprovechar todo lo que estábamos aprendiendo y hacer algo nuestro” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Para Rebel Rabbit su foco principal es “seguir haciendo juegos independientes, juegos que nos parezcan interesantes como proyecto, académicamente, me refiero. Y bueno, también comercialmente” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de

noviembre de 2021). Por el lado de Hermanos Magia, consideran que “[l]a misión de la empresa es hacer contenidos únicos. Y la visión es que sean relevantes, tengan algo que decir, que realmente sea contundente para el mundo” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Contrario a lo que se acaba de comentar, surgió en las entrevistas que la preocupación principal es mantener rentable la empresa; por lo que, las actividades se concentran en lo operativo y no tanto en lo estratégico. La idea anterior se apoya en el comentario de uno de los empresarios: “Sí estábamos por buen camino. Estábamos haciendo reuniones semanales para definir muchas cosas de la empresa, pero otra vez la necesidad tocó la puerta y simplemente dejamos todo eso de lado de nuevo” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2022). Asimismo, un aspecto resaltante es que, si bien las siete empresas buscaban crecer económicamente, algunos de ellos prefieren mantenerse como una empresa desarrolladora de juegos indie. Ello tal como lo menciona uno de los socios de Rebel Rabbit:

al final no queremos hacer plata, porque lo obvio sería como que, seguir creciendo y seguir teniendo más proyectos, pero creo que llega un punto que creces tanto como que tú te vas alejando del desarrollo y pasas a ser más gestor o dueño, socio, y eso es algo que no queremos. No queremos como que alejarnos de ese núcleo (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2022)

Por último, solo tres de las siete empresas mencionaron que involucraban a sus colaboradores al momento de definir los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, ello se daba de manera informal en donde conversaban con ellos y se les transmitía tanto la misión como la visión. Uno de los colaboradores comentó: “Así como que me lo hayan dicho directamente, como que: ‘esta es la misión, esta es la visión’. No ha sido así, pero sí es algo que se ha conversado varias veces.” (Entrevistado 11, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021).

b. Investigación y conocimiento del mercado

En esta variable se ha considerado la importancia de conocer las características y tendencias de la industria de videojuegos para poder brindar un producto exitoso. La mayoría de los entrevistados mencionan que sí es necesario siempre estar actualizado respecto a lo que pasa en la industria de videojuegos tanto nacional como internacional. Ello se debe a que las tendencias no son tan estables, sino que cambian de forma frecuente debido a la volatilidad de la industria. Por lo anterior, los entrevistados concuerdan en que es necesario incluir la investigación dentro del proceso de desarrollo, pues esto les permite entender con mayor claridad lo que se busca alcanzar con su videojuego; averiguar qué géneros son los más demandados o viables para el

desarrollo; realizar benchmarking para identificar mecánicas, conceptos, referencias artísticas o gráficas; entre otros.

Asimismo, muchos de los entrevistados mencionaron la importancia de la investigación para tener conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes, tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de saber dónde situarse. Estos realizan una búsqueda de los videojuegos con mayor demanda, qué género son y/o la razón de su éxito. Además, buscan determinar las potenciales compras que generaría su videojuego, ya sea que vayan a realizar la venta a través de alguna plataforma de distribución o a través de alguna institución.

Este tipo de investigación fue algo que impactó en Rebel Rabbit para el desarrollo de su segundo videojuego. Lo anterior, debido a que el género que ellos aplicaron fue el '*local multiplayer*'; es decir, un videojuego que se puede jugar con otros miembros de forma presencial. Sin embargo, este estaba en el penúltimo puesto en el ranking de géneros demandados en Steam, siendo una información que los miembros del estudio desconocían antes del desarrollo de su videojuego. A ello, sumarle que el lanzamiento de su videojuego se realizó durante inicios de la época de pandemia, siendo así mucho más complicado el tema de las ventas. Uno de sus miembros mencionó al respecto lo siguiente: "con *Duel on Board*, aprendimos sobre todo que tienes que también ver el tipo de juego que estás haciendo, si es atractivo para el mercado, ¿no?, porque al final va a depender bastante si vendes o no vendes" (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

A pesar de la importancia que esta variable tiene en el desarrollo, se pudo identificar que los equipos realizan una investigación superficial de la industria. Es decir, no implementan metodologías de investigación. El proceso se basa en tener conversaciones con otros desarrolladores y buscar información en páginas web y redes sociales como Twitter y Reddit. Sobre ello, uno de los dueños de Hermanos Magia comenta que la calidad de sus juegos está totalmente relacionada con este proceso. Además, menciona que este es un proceso muy riguroso porque hacen la investigación en "un montón de flancos: lo conceptual, lo visual, lo mecánico" (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

c. Modelo de negocio

El último factor de este apartado es el modelo de negocio, el cual hace referencia a lo que la empresa va a ofrecer al mercado; ya sea, a través de qué medio(s) o de qué forma (Ubillús, 2016). Enfocada en la industria de videojuegos, el presente factor se refiere a la forma de elaboración de sus productos, ya sea de autoría propia, para terceros (*work for hire*) o en colaboración con otras empresas (Laos & Wong, 2020). El modelo de negocio que tienen las

empresas define y determina gran parte de las actividades que estas van a realizar. Por un lado, influye en la decisión de en qué plataformas se va a realizar la publicación del videojuego. Para ello se debe determinar si el videojuego será desarrollado para PC, móviles o consolas.

Un hallazgo importante del trabajo de campo es que seis de las siete empresas aspiran a tener como modelo de negocio solo desarrollar videojuegos propios. Ello se ve reflejado en lo comentado por uno de los socios de Hermanos Magia:

Quien se supedita a trabajar para un tercero, siempre va a ser ese mismo: un tercero. [...] parte de nuestra visión, implica que no seamos terceros; sino seamos la cabeza, la punta de una lanza. Que no es una mega empresa, sino es una empresa sólida, contundente, con capacidad de propuesta. Creo que eso es algo que muchas empresas pierden como claridad en el camino por la inmensa necesidad de lo que significa el ingreso económico, que es totalmente válido (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Sin embargo, las EDVLM son conscientes que es difícil mantener una rentabilidad únicamente bajo ese modelo. Es por ello que, deciden añadir un segundo modelo, el cual puede ser *work for hire*, en colaboración con otros estudios o el brindar otros servicios en relación al desarrollo tecnológico. Lo anterior lo transmite un colaborador de Wirasoft en la siguiente cita: “Yo soy desarrollador de videojuegos. Es lo que me gusta. Hacer aplicativos para clientes es parte del negocio y es lo que nos solventa” (Entrevistado 9, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

3.1.3. Factores Operativos

a. Proceso de desarrollo

Esta variable hace referencia al proceso por el que atraviesan los colaboradores al llevar a cabo el desarrollo de un videojuego. En ese sentido, este proceso involucra desde la etapa de ideación del videojuego hasta el lanzamiento del mismo. Muchas veces durante el mismo proceso de desarrollo se deben realizar capacitaciones al equipo. Uno de los empresarios comenta que

tenían que pasar por una especie de capacitación. Y no solo por el hecho del entregable en sí, sino de varias cosas del estilo del juego porque tu arte puede ser muy bonito, pero si no responde mucho al diseño, a la mecánica que hay, entonces este.... pierdes tiempo (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Por un lado, el proceso de desarrollo suele ser duro, frustrante y, en algunos casos, desmotivador. Respecto a esto, uno de los socios de Rebel Rabbit comenta que “lo malo de este rubro es de que es un poco difícil iterar porque [...] los proyectos duran años” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). En línea con lo anterior, otro de los socios

indicó que “el desarrollo de videojuegos no solo no es fácil, sino dura mucho tiempo” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). De igual manera, uno de los empresarios entrevistados compartió que durante el desarrollo de uno de sus videojuegos el dinero se les terminó y tuvieron que recurrir a préstamos para poder solventar los gastos de la empresa.

Por otro lado, en el caso de las EDVLM que tienen por modelo de negocio el *work for hire*, es muy importante mantener el contacto con el cliente de forma constante. En ese sentido, tanto colaboradores de The Boneless como de Mr. iO mencionaron que realizaban reuniones con sus clientes antes y durante el proceso de desarrollo.

Normalmente cuando nos contactamos con una empresa nos suelen mencionar exactamente qué es lo que quieren. Solemos desarrollar un pequeño documento, unos pequeños *mockups* visuales, escritos y se los vamos pasando. Y la comunicación a lo largo de todo el proyecto siempre es bastante directa con el cliente. Entonces siempre es mandarle ese avance, mandarle el prototipo, mandarle diseños, etcétera, etcétera, y ellos nos van devolviendo su *feedback* de su parte. (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre de 2021)

Teniendo en cuenta los dos párrafos anteriores, es imperativo que el cliente conozca que el proceso de desarrollo puede variar. Uno de los empresarios comentó que se realizaban “reuniones de inicio de proyecto y pues ahí había un contacto con el cliente para saber lo que esperaba. Pero finalmente, muchos de los proyectos se cerraban en base al presupuesto de tiempo” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). De forma muy similar, otro entrevistado mencionó que

Los clientes nunca entienden que los proyectos pueden tardar un poco más de lo necesario [...]; por lo que, trabajar lo más rápido y puntual posible, es de las mejores prácticas que puedes hacer en tu empresa en este rubro que los clientes saben muy poco sobre el desarrollo (Entrevistado 9, comunicación personal, 01 de diciembre de 2021)

El desconocimiento de los clientes de la presencia de estas demoras influye directamente en su decisión de volver o no a trabajar con la empresa. Por lo que, perjudica el crecimiento del negocio. Es por ello que, es importante que al iniciar la relación con los clientes se llegue a un punto medio respecto a la duración del proceso de desarrollo.

Otras dificultades que se pudieron identificar fue la falta de gestión durante este proceso. Un colaborador mencionó que “una dificultad principal fueron los diferentes tipos de proyectos que habían, aunque todos eran relacionados a videojuegos” (Entrevistado 11, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). En ese sentido, se necesita un área de producción como parte de las empresas. Asimismo,

es muy común [que] dentro de tu primer videojuego [...] estés tan enfocado a nivel de desarrollo que solo te enfocas en hacer el juego y te olvidas todo el lado de PR, todo el lado de marketing [...] [Entonces,] ¿quién se va a encargar de que la gente conozca el juego? (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

Esto último lo que quiere decir es que, si bien el desarrollo del videojuego es muy importante, no se puede enfocar únicamente en este aspecto de la empresa. Ello suele ser un error muy común entre las EDVLM y puede decantar en ingresos menores a los esperados.

3.2. 2.2. Factores Externos

3.2.1. 2.2.1. Factores del Microentorno

a. Presencia de personal calificado

Como se mencionó en el apartado de Marco Teórico, esta variable señala el nivel de oferta de profesionales capacitados dentro de la industria de videojuegos en Lima Metropolitana. Si bien dentro de la industria se requiere una gran variedad de carreras profesionales, según, Laos y Wong (2020), son los programadores quienes son los más requeridos, lo que genera que esta sea la carrera con mayor desarrollo en la industria peruana. Esto último también se vio reflejado en las entrevistas, pues fue mencionada como uno de los profesionales más demandados junto con los artistas. Otro hallazgo en las entrevistas es que tanto los programadores y artistas no tienen que estar especializados netamente en videojuegos. Ello se aprecia en la cita respecto a la experiencia de uno de los colaboradores: “Hay algunos que entran con un fondo no de videojuegos exactamente, pero sí se llegan a adecuar bastante bien ¿no? Entonces, hasta ahora no ha habido ningún problema con ninguno” (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre de 2021). En base a todo lo anterior, respecto a estos dos roles, sí se considera que se tiene la oferta para poder saciar la demanda de las empresas.

Además, se mencionan otros roles importantes para el desarrollo de videojuegos, pero de los que no se tiene mucha oferta profesional. En primer lugar, la industria necesita profesionales que cubran el rol administrativo porque “no hay un perfil de negocio, administrativo, de empresa. Alguien que pueda ser un verdadero, gerente, digamos” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). En específico, dentro de este rol existe un mayor énfasis en los aspectos de marketing, pero que a su vez tenga conocimiento de cómo funcionan las dinámicas de la industria de videojuegos. Lo anterior se vio reflejado en el comentario de uno de los colaboradores: “hay muchas habilidades y competencias necesarias que no tenemos, como publicidad, como marketing, que son las áreas débiles que tenemos” (Entrevistado 3, comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). De forma similar, otro colaborador mencionó

que no contaban con “alguien que se encargue del manejo de presupuestos, de tiempos [...] con la experiencia en videojuegos” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En segundo lugar, el rol del productor o director del videojuego es muy requerido pues es la persona encargada de integrar todas las fases del desarrollo desde una visión general. Además, se asegura de que todos los colaboradores tengan los recursos necesarios para cumplir con sus respectivas actividades. En el trabajo de campo se identificó que de las siete empresas entrevistadas solo dos cuentan con alguien que cumple este rol. Sin embargo, en ambos casos la persona encargada ha ido aprendiendo las actividades que realiza sobre la marcha. Este rol es muy importante porque durante el proceso de desarrollo mientras se está “programando o dibujando y animando no te da el tiempo para estar viendo cómo va el proyecto en general” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En tercer lugar, se encuentra el rol del *game designer* que es el profesional encargado de establecer las dinámicas del juego. Este rol es muy importante pues es el nexo entre la programación y la animación del juego. En palabra de uno de los colaboradores: “es básicamente el que se encarga de traducir una experiencia narrativa a la técnica del videojuego” (Entrevistado 3, comunicación personal, 21 de diciembre de 2021). Por último, pero no menos importante, se menciona la presencia de un músico como parte esencial del desarrollo. Ello porque son los músicos quienes permiten que se pueda realizar una inmersión del jugador en las dinámicas del videojuego. Asimismo, es importante recalcar que el músico no realiza únicamente la música del juego, sino que involucra todos los sonidos que surgen al interactuar con los diferentes elementos en el videojuego.

A modo de síntesis, uno de los socios de Hermanos Magia considera que sí “existe un capital humano capaz de generar cosas super interesantes en el país” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2021). No obstante, actualmente los expertos son muy pocos y “la mayoría está metida en la industria” (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2021). Ello quiere decir que todavía existen muy pocos profesionales que puedan transmitir sus conocimientos a nuevos integrantes. Eso no significa que no se realice, pues prácticamente todos los expertos están constantemente participando en eventos en los cuales pueden interactuar con los interesados en la industria.

b. Acceso a financiamiento

La presente variable, hace referencia a las oportunidades que tienen las EDVLM para solicitar dinero para el desarrollo de sus actividades. Cabe mencionar que estas no se encuentran relacionadas netamente con sus ingresos principales. Para autores como Avolio et. al (2011) y

Díaz et. al (2021) este financiamiento se entiende principalmente como préstamos a entidades bancarias. No obstante, en base a lo recogido en el trabajo de campo, se ha podido determinar que las EDVLM no suelen solicitar préstamos bancarios. Solo una empresa llegó a solicitar, pero no a nombre de la persona jurídica sino que se procedió como un préstamo personal.

La principal razón por la que las instituciones financieras no son el camino elegido de financiamiento es por falta de información de las posibles herramientas a las que los emprendedores pueden acceder. Uno de los socios de The Boneless comentó que no encontraban un producto que se adapte a sus necesidades y que el procedimiento de un préstamo era muy engorroso. Sin embargo, sí hubiera sido útil tener esta vía de financiamiento para ellos. Asimismo, también existe gran dificultad para las EDVLM para la obtención de financiamiento debido a que aún se tiene desconfianza por parte de las entidades financieras porque existe la percepción de que invertir en la industria de videojuegos en el Perú significa realizar una mala inversión.

El camino más común para el financiamiento de las EDVLM es mediante la participación en fondos concursables. Principalmente es el realizado por la DAFO, que forma parte del Ministerio de Cultura. Esta dirección realiza un concurso para financiar a diferentes industrias culturales; sin embargo, como lo menciona un entrevistado, este apoyo “ha demorado [...[en tener a]] gente capacitada en el rubro de videojuegos, porque antes no estaban. Videojuegos se confundían con ‘nuevos medios’ ”(Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021). En el 2021 se creó una categoría netamente de videojuegos porque antes las EDVLM debían competir en la misma categoría de “nuevos medios”. Esto generaba desventajas y criterios de elección muy poco adecuados a la industria.

A pesar de lo difundida que es esta elección de financiamiento, algunas empresas deciden no participar debido a que consideran que los organizadores establecen criterios de elección sesgados que no benefician al crecimiento de la industria. Esto, debido a que aquellos criterios favorecen más a los videojuegos que sí o sí muestran aspectos característicos de nuestra cultura y no a videojuegos artísticos, siendo estos el tipo de videojuegos que se desarrollan en la industria. Uno de los entrevistados mencionó al respecto que “[los jurados] querían que sea peruano hasta que se hable quechua y que todo mundo sea indígena y que todo el juego refleje Perú por todos lados [...] era medio extraño” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Por otro lado, uno de los entrevistados también mencionó un concurso de videojuegos realizado por Entel a través del cual se brindó financiamiento.

Otra opción de financiamiento es el que se puede obtener del trabajo con *publishers*. Esta inversión que reciben las EDVLM se da por la venta de todos o parte de los derechos de sus

videojuegos. El porcentaje negociado suele ser aproximadamente 30%, pero esto varía dependiendo de los acuerdos establecidos en la relación. Estos pueden ser el apoyo en la distribución, gestión de marketing, publicidad, financiamiento para el proceso de desarrollo, entre otros. En línea con lo anterior, uno de los socios de Hermanos Magia comenta lo siguiente para acceder a este financiamiento: “tu producto tiene que tener un nivel de mercado internacional, de élite” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Como tercera y última alternativa de financiamiento está el modificar el modelo de negocio original de la EDVLM. Esto suele suceder cuando el empresario se percata de que los ingresos recaudados de la venta de su juego propio no serán suficientes para continuar con sus actividades. En ese momento, se consideran diferentes opciones. Una de ellas es la colaboración con terceros, tal como lo comentó un entrevistado: “recién este año hemos, nos hemos abierto a las posibilidades de trabajar con otras empresas. [Son] otro tipo de proyectos que no son los nuestros, pero nunca saliéndonos del rubro de videojuegos” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). Otra opción es el modelo de *work for hire*. Ello, en palabras de uno de los socios de Hermanos Magia, funciona así: “[son] pedidos específicos y [...] cumplimos roles específicos dentro del proyecto [que están] previamente financiados” (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de diciembre de 2021).

Finalmente, existen otras opciones viables, pero menos comunes. En primer lugar, se tiene a los préstamos familiares, los cuales no suelen tener tasa de interés y el pago es coordinado directamente con la persona involucrada. Y en segundo lugar está *Kickstarter* que es una página en la cual diferentes emprendedores publican sus proyectos y reciben donaciones de las personas interesadas para completar el desarrollo. Sin embargo, actualmente la participación como empresa peruana en esta página no es posible. Lo anterior se debe a que para ser parte el estudio de videojuegos debe tener un aliado o abrir una sede en otro país que sí esté habilitado en *Kickstarter*. Esto genera una gran barrera para las EDVLM porque, a pesar de conseguir abrir una sucursal en el extranjero, deben tomar en cuenta también que el dinero recaudado se verá reducido debido a las altas y diversas tasas impositivas.

c. Acceso a tecnología

En base a la revisión de literatura desarrollada anteriormente, la presente variable se refiere al acceso a infraestructura de conectividad obtenida por la banda ancha con el objetivo de tener una buena señal de internet (Ubillús; 2016). Asimismo, también se considera a la facilidad o no de obtener el *hardware* y *software* necesario para el desarrollo de los videojuegos. Respecto a esta variable, se pudo identificar que las empresas sí consideran que tienen la tecnología

suficiente para sus actividades. No obstante, sí han tenido que requerir en algunas oportunidades de terceros para cubrir alguna necesidad para un proyecto en específico.

Debido a que la mayoría de las empresas entrevistadas desarrollan juegos indies, sus necesidades tecnológicas no son muy demandantes. Es por ello que, para la programación utilizan computadoras de gama media alta y el software principal es Unity. Es importante mencionar que Unity es gratuito hasta cierto punto, tal como lo mencionó uno de los entrevistados: “Unity no te cobran nada, a menos que las ventas de tu videojuego pasen de 300,000 dólares” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre 2021). Para el proceso de arte utilizan computadoras más especializadas y/o tabletas gráficas. La compra de estas computadoras y tabletas suelen provenir del extranjero con el objetivo de reducir los costos. Ello puede darse mediante la importación o la compra personal de los productos.

Siguiendo con los *softwares* más utilizados para el diseño son Illustrator y Photoshop. Las EDVLM que utilizan estos programas consideran que el pago de las licencias son considerablemente altos; por lo que, algunas optan por buscar otras soluciones. Por otro lado, el segundo *software* más utilizado es Aseprite, el cual, según un entrevistado: “es un programa en Steam. Lo compras como si fuera un videojuego y te permite usarlo dentro de la plataforma de Steam, como si fuera un juego, pero abres y es software de arte” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Respecto a las dificultades para el acceso a tecnología destaca la elección de obtener equipos para desarrollar juegos y aplicaciones de realidad virtual, tales como Oculus, visores HTC y *kinects*. Esta necesidad se presenta principalmente en aquellas empresas que, como parte de su modelo de negocio, su principal actividad son los videojuegos para clientes. En ese sentido, empresas como Chicha Games, The Boneless y Wirasoft son las que han tenido que recurrir a terceros para poder obtener estos equipos no solo en la etapa de desarrollo, sino también para la exhibición del videojuego.

d. Eventos

La variable hace referencia a la posibilidad de espacios en el que los diferentes actores de la industria de videojuegos puedan interactuar. Lo anterior, con el objetivo de compartir conocimientos y experiencias. En esta categoría se incluyen a las ferias, exposiciones, concursos, premiaciones y similares. En principio, aquellas ferias, exposiciones o premiaciones en los que las EDVLM han participado en el entorno nacional son el Perú Service Summit, MasGamers, Lima Game Fest, Game Jams, Perú Game Expo (PGX) y Demo Day. Asimismo, uno de los entrevistados comenta que en una oportunidad la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

(UPC) realizó un evento de videojuegos, así como otro entrevistado declaró que Steam también suele realizar eventos en pro de la industria.

Respecto al entorno internacional, aquellos eventos más conocidos e importantes por los miembros de la industria son el Game Developers Conference (GDC), Expo EVA, Gamescom, Electronic Entertainment Expo (E3), Independents Game Festival (IGF), Devscom, The Games Award, The Big Adventure Event, Tokio Game Show e Indie Game Selected Exhibit. Además, con respecto a los concursos, el más mencionado fue el fondo concursable que organiza la DAFO. Uno de los entrevistados también mencionó un concurso organizado por Entel a través del cual “el ganador se va a llevar 5 mil, el segundo lugar 2 mil o no sé qué tanta cosa más” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021).

Todas las empresas entrevistadas consideran que es importante, en mayor o menor medida, asistir a los eventos de la industria porque los ayuda en diferentes aspectos. En primer lugar, debido a que les ayuda en el tema de gestión de marca. Algunos colaboradores de The Boneless, Hermanos Magia y Somber Pixel mencionaron que asistir a las ferias les dio presencia y los ayudó a hacerse más conocidos. En segundo lugar, influye en su interacción con sus clientes, motivación del equipo y en su proceso de desarrollo. Ex colaboradores de Chicha Games, uno de los colaboradores de Wirasoft y de Rebel Rabbit coincidieron en que las ferias y *Game Jams* servían de espacio en los cuales podían recibir *feedback* y críticas constructivas sobre el videojuego que estaban desarrollando, ello con el objetivo de realizar mejoras al mismo. Para los ex colaboradores de Chicha Games, esta interacción con sus clientes y la intención de hacer más conocido sus videojuegos los motivaban a no dejar su proyecto y seguir trabajando en él, pues uno de los entrevistados mencionó lo siguiente: “nosotros buscando esto de hacer conocer nuestro proyecto a través de estas ferias es lo que nos motivaba” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

En tercer lugar, la participación de las empresas en dichos eventos les ha abierto la posibilidad de recibir acceso a financiamiento. Esto, en principio a través de su participación en los concursos. Con respecto a las ferias, exposiciones o eventos similares, las empresas tienen la oportunidad de interactuar con otras, generar contactos o compartir conocimientos. Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente:

creo que te trae bastante publicidad, te trae bastante atención, sobre todo si es que presentas algo de calidad [...] puedes llegar a conocer, conversar y observar diferentes empresas o grupos que están haciendo lo mismo que tú y poder compartir conocimientos (Entrevistado 12, comunicación personal, 9 de diciembre de 2021).

Este *networking*, en muchos casos, ha ocasionado la oportunidad de entrar en contacto con *publishers* que no solo apoyan en el financiamiento de las empresas, sino también en cubrir aspectos de gestión de marketing o promoción, tal como se comentó anteriormente. Por consiguiente, ello influye en la gestión de aspectos contables y financieros de los estudios.

En cuarto lugar, también se ha podido observar el apoyo que obtienen las empresas por parte del Estado para su participación en eventos internacionales. Uno de los entrevistados menciona que “el Estado, [...] estaba ayudando a la industria a través del Ministerio de Cultura, el cual daba una especie de ayuda para poder viajar a un evento importante que se llama GDC” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Asimismo, la virtualidad generada tras la pandemia ha abierto una puerta para que las empresas tengan mayor facilidad para participar en dichos eventos internacionales. Esto redujo de manera significativa las barreras de ingreso a estos eventos. Lo anterior se debe a que, al ser empresas de videojuegos indie, no son capaces de solventar los costos requeridos para viajar y asistir de forma presencial a los eventos internacionales.

En quinto lugar, uno de los entrevistados mencionó que el apoyo de dichos eventos influye de forma diferente en las empresas dependiendo del modelo de negocio que estas posean. Este menciona que aquellos eventos nacionales benefician más a aquellas empresas que tienen un mercado más B2B puesto que “les da la exposición que necesitan” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Asimismo, uno de los entrevistados hace la distinción entre las ferias dirigidas a público en general y las ferias para desarrolladores. Respecto a las primeras, consideran que sirven más como sesiones de *playtesting*; es decir, prueban el juego con los clientes. Respecto a las segundas, mencionan que es un espacio para “estar en contacto con la industria, para ver amigos, para ver qué están haciendo las otras empresas. No tanto por competencia, porque la competencia realmente es global” (comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

e. Networking

Ahora bien, para la variable de *networking* se está considerando la cantidad y utilidad de la red de contactos a la cual tiene acceso las EDVLM (Federico et. al, 2009, citado en Díaz et. al, 2021). Esta variable fue identificada tanto en la revisión de literatura como en el proceso de codificación y está directamente relacionada con el crecimiento de las empresas. Los entrevistados consideran que “se generan nuevas oportunidades de negocio, [...] nuevos contactos, nuevas este.. caminos, obviamente, acceder a ciertas cosas” (Entrevistado 11, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). De igual manera, Chicha Games comenta que “tener contactos en la industria ayuda a saltar algunos pasos” (Entrevistado 8, comunicación

personal, 13 de diciembre de 2021). En ese sentido, uno de los objetivos del *networking* es conocer personas que brinden soporte a la empresa. En línea con lo anterior, un entrevistado comentó lo siguiente: “te pueden ayudar porque te empiezan a dar trucos. Siempre son trucos de ‘¿cómo jalas a este *publisher*?’ o fácil tú te fuiste a una misión tecnológica” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021) y tienes consejos de lo que aprendiste. Asimismo, un entrevistado menciona que es crucial para la industria de videojuegos el tener contactos:

Influye un montón, porque al final tú te terminas moviendo más o menos a través de los contactos que tienes. Es un poco así. No basta con que tú hagas un juego bonito y divertido. Tienes que saber venderlo [...] Te ayuda a conseguir contactos que justamente te ayudan a llegar a mejores publishers o a mejores tratos (Entrevistado 7, comunicación personal, 12 de diciembre)

Asimismo, otra razón de la importancia de tener una buena red de contactos es para llegar a publicar tu videojuego en ciertas plataformas. Somber Pixel explica lo anterior de la siguiente manera:

El tema de los contactos es muy importante cuando se trata de distribuir un juego. Tú puedes hacer el mejor juego del mundo, pero si nadie lo llega a conocer es... no vas a poder sobrevivir como empresa, ¿no? Entonces, es necesario que... tener los contactos para poder distribuir efectivamente el juego. Y, hay muchas personas que piensan que lo más difícil es hacer el juego en sí, pero no necesariamente. La mayoría del tiempo, o bueno, 50% del tiempo estás en business meetings, estás intentando conseguir algo, estás negociando, estás participando en eventos... no necesariamente programando o dibujando. Los dos son importantísimos, definitivamente. (Entrevistado 6, comunicación personal, 05 de enero de 2022)

Sin embargo, obtener contactos a nivel internacional es algo complicado, pero importante. Ello porque la industria de videojuegos es inevitablemente internacional. En ese sentido, las ferias internacionales influyen de forma positiva “porque hay mayor exposición, porque también conoces a gente que trabaje en alguna empresa de *publishing* y cosas así” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). Lo anterior lo expresa de una forma muy clara otro empresario:

Yo creo que influye mucho el no tener contactos. O sea, tenemos contactos en la industria acá, sí. Pero en la industria afuera, realmente no tenemos contactos. Y, yo creo que eso es en gran parte lo que hace que otras empresas encuentren oportunidades bastante útiles para sus estudios a partir de estos contactos. Y bueno, son contactos que han conocido en

ferias internacionales, que quizás conocieron en una maestría. (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021)

Otro beneficio muy importante del *networking* es lo comentado por uno de los colaboradores. El entrevistado comentó que el *networking* les ayudaba a conseguir sus clientes porque “el dueño de la empresa tenía muchos contactos por la experiencia laboral previa que había tenido. Y pues conocía, digamos así, personas de diferentes empresas o personas que toman decisiones y así es como buscaban esto de los clientes” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). En línea con lo anterior, Hermanos Magia mencionó lo siguiente: “tenemos la buena cosa de que como somos viejos hay mucha ‘radiobemba’ sobre nuestro trabajo. Entonces, si tenemos mucha gente que se contacta con contactados y que nos buscan a través de un contacto” (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de diciembre de 2021). De forma similar, Wirasoft mencionó que varios de sus proyectos llegaron a trabajar con ellos por contactos. Comentó que esto fue muy importante más que todo al inicio de la empresa:

me escribió uno que era con los que conocía a otro. De ahí me pasó el contacto. De ahí me llamaron para una charla que dieron. De ahí me contrataron para otro lado. De ahí ya me empezaron a llegar los pedidos de proyectos y así fue como inició todo (Entrevistado 9, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Por último, Mr. iO indicó que es importante lo siguiente:

tener contactos no solamente relacionados con tu industria, sino también en varios ámbitos [...[ellos ayudarían a]] ver tendencias o [...] apuntar un proyecto [...] Poder compartir conocimientos, compartir nuevas tecnologías que existan [...] y ese conocimiento poder aplicarlo en la empresa (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre de 2021).

f. Internacionalización del sector

Con la presente variable se busca abarcar las oportunidades de participar en la industria de forma global. Asimismo, considera las posibilidades que existen para poder trabajar con actores de diferentes países.

Por un lado, se ha logrado identificar que es muy común que las empresas que desarrollan videojuegos de autoría propia o con terceros trabajen de la mano con *publishers* internacionales. De esa forma, se aseguran que los *publishers* conozcan al público objetivo del país meta y se genere promoción adecuada para ellos. Uno de los *publishers* más mencionados fue Indienova, quien trabaja de la mano con Rebel Rabbit, Hermanos Magia y Somber Pixel. En adición a ello también se percibieron los nombres de Playdigious y Grab the Games. Asimismo, esta posibilidad de impactar de manera internacional se da gracias al contacto que tienen los dueños de dichos

estudios con Luis Wong, uno de los representantes de Indienova aquí en el País. Es a través de él que las empresas mencionadas anteriormente han obtenido la oportunidad de trabajar con dicho *publisher*.

Por otro lado, dos entrevistados mencionaron a 7th Beat Games como un caso de éxito debido a su innovadora y particular forma de organizarse. Ellos tienen una forma de trabajo colaborativa internacional debido a que poseen colaboradores en Perú, Malasia, Estados Unidos, entre otros. Esta forma de trabajo también la han tenido otras empresas tales como Hermanos Magia y The Boneless, pero de forma temporal, más no como parte de su modelo de negocio como 7th Beat Games. En el caso de Wirasoft, ellos también tuvieron la oportunidad de trabajar con personas del extranjero; sin embargo, su situación económica fue una limitante para llevar esto a cabo.

Además, se logró identificar que las plataformas de distribución también ayudan a las empresas a involucrarse en el mercado de videojuegos internacional, tal como el caso de Steam. De la mano con ello, varios entrevistados comentaron que es más beneficioso entrar a dicho mercado internacional. Uno de ellos comentó que “ahí hay una fórmula que es entrado a un mercado que paga tan bien en el mercado internacional que permite una libertad creativa en el perfil que nosotros tenemos y le exige al nivel que nosotros la tenemos” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021). Otro comentó también que “en videojuegos es importante apuntar internacionalmente y por ejemplo, tener tu juego localizado en la mayor cantidad de idiomas posibles para que pueda ser adquirido y que la gente en otros lugares del mundo lo entienda” (Entrevistado 14, comunicación personal, 01 de febrero de 2021); esto, debido al beneficio que genera en sus ventas.

Tal como se puede observar, la posibilidad de ingresar al mercado de videojuegos internacional genera varios beneficios para las EDVLM. Sin embargo, en muchos casos, dicho ingreso se ve impedido por el nivel de impuestos que estas deben pagar para la publicación de sus videojuegos. Los entrevistados mencionaron que existe una falta de acuerdos económicos entre Perú y otros países. En línea con lo anterior, un entrevistado mencionó que “como no hay ese acuerdo, los impuestos se van por el cielo” (Entrevistado 9, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021), reduciendo significativamente los ingresos generados por las EDVLM.

De forma similar ocurre con la participación de las EDVLM en los eventos internacionales. Dicha participación genera grandes beneficios. Sin embargo, muchas veces es complicado para las empresas participar de dichos eventos por el tema económico. Hasta cierto punto, el Estado ha llegado a brindar facilidades a ciertas empresas para que logren participar de

dichos eventos internacionales. Asimismo, la pandemia ha generado un espacio de virtualidad que le ha permitido el acceso a una mayor cantidad de estudios.

g. Industria de videojuegos peruana

La variable que se detallará a continuación contempla las características propias de la industria de videojuegos peruana que difiere de la industria mundial y de otros países. Este es un factor importante para el crecimiento porque la industria peruana es relativamente nueva en comparación a la industria mundial. Por lo que, las características y oportunidades recién se van cimentando.

Tal como se identificó en el problema de investigación, existe una alta mortalidad en las empresas desarrolladoras de videojuegos que, en varias ocasiones, no llegan ni a publicar algún juego. Asimismo, los videojuegos peruanos con mayor reconocimiento son relativamente recientes y es por eso que se presentan en los diferentes eventos. Ello se puede identificar en lo que comentó uno de los colaboradores entrevistados: “Arrog, Night Reverie, también, Tunche será para que lo muestren [en el Demo Day 2021], considerando obviamente la importancia que tiene actualmente dentro de la comunidad de desarrolladores” (Entrevistado 11, comunicación personal, 03 de diciembre de 2021). Por lo nuevo que es el mercado de videojuegos peruano uno de los entrevistados comentó que “es importante ser bastante conscientes del presupuesto y de también tu público. Ir por todo lo que es indie es el camino más inteligente, en realidad, en estos momentos y lo que está a nuestro alcance” (Entrevistado 14, comunicación personal, 01 de febrero de 2022).

Con todo lo anterior, un primer impedimento que tiene la industria es la falta de facilidades para el cobro de las ganancias provenientes de otros países. Ello porque no solo se deben pagar las comisiones a las plataformas en dónde están los videojuegos, sino que también deben pagar otra serie de impuestos. Ello hace que los ingresos que las empresas logran recaudar sean menores a lo que inicialmente podrían ser. Lo anterior se explica en la siguiente cita:

Steam se jala una serie de impuestos. De ahí de que el dinero venga de Estados Unidos son otro tipo de impuestos. De nosotros recibir el dinero es otro tipo de impuestos. Entonces, réstale, réstale, réstale y, de nuevo, pues eso afecta a las ganancias de un estudio. Solamente porque vivimos en Perú (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022)

Otra barrera es la percepción que se tiene de los videojuegos en el Perú. En el caso de las empresas desarrolladoras de juegos propios esto les afecta porque se cree que, para llegar a tener un videojuego exitoso, este debe ser de los géneros más conocidos como *shooters* o peleas. A lo anterior se debe agregar el estigma que tienen las generaciones mayores respecto a que los

videojuegos hacen más violentos a los niños y adolescentes. No obstante, los videojuegos pueden considerarse una herramienta de aprendizaje y/o piezas de arte y entretenimiento.

En el caso de las empresas que desarrollan juegos para terceros, existe un gran desconocimiento del proceso de desarrollo y de los beneficios que se pueden obtener de ello. Uno de los empresarios lo detalla de la siguiente manera:

Lo que quieren son cosas rápidas, que no cuesten y, de alguna manera, que entiendan. Porque muchos ... algunos son tíos y algunos no son tan tíos, pero no saben nada de videojuegos. Y los que saben algo de videojuegos, los han jugado, pero piensan que cuestan un montón y no saben cómo aprovecharlos. Y te estoy hablando del sector Perú, por si acaso (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021)

En suma a lo anterior, la industria recién está formando los profesionales a los cuales se podrían acudir por consejos. Los entrevistados recalcan que es muy importante tener una industria que pueda abrazar a los interesados en ella y les permita aprender. Lo anterior suele pasar en otros países en donde “sí hay más refuerzo de cómo trabajar en una industria de videojuegos. No en todos los países latinoamericanos, pero en varios” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). Un excolaborador de Chicha Games comentó:

Veo muchas personas con muchas ganas de hacer juegos, pero no saben. No saben lo que conlleva hacer un juego. Entonces, yo creo que eso es nuestro mayor talón. Que en otros países lo que pasa es que también están igual de perdidos cuando son sus primeros juegos, pero ya tienen una industria de la cual basarse. Entonces, es más factible que [...] antes de su primero juego o [al hacer] su primer juego, fracasan; pero luego se van a trabajar a alguna empresa de juegos ya más constituida, aprenden y dicen: ‘Ah! Ok. Ahora ya entendí’ (Entrevistado 7, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021).

En ese sentido, la principal motivación de los empresarios en asistir a eventos nacionales es apoyar el crecimiento de la industria. Ello lo comenta Rebel Rabbit cuando mencionan que asisten a los eventos “no tanto como participantes, sino como sponsors o como mentores. Entonces, ayudamos a que la comunidad acá, local, de talento como que se desarrolla, ayudarlos con nuestra experiencia, con lo que les podamos ofrecer en el momento” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre, 2021). Asimismo, Somber Pixel concuerda con esa afirmación al mencionar que, al participar de los eventos, les “apasiona mucho de que Perú siga surgiendo como industria y que más gente aprenda más del tema” (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2021). No obstante, también agregan que al ser todavía una industria pequeña existe un alto riesgo al decidir si ser parte de alguna de las empresas y tener la esperanza de que esta será rentable. Al respecto, uno de los entrevistados mencionó lo siguiente:

Lamentablemente conozco a muchas personas que les apasionan los videojuegos pero que se han tenido que retirar porque o los estudios no pagan bien o saben que, en software, pues, por ejemplo, en el lado de programación en software te pagan como 3 o 4 veces más, ¿no? Entonces, mucha gente de bajos recursos, por ejemplo, no se puede dar el lujo de de de de esperar a crecer cuando en realidad tu crecimiento es muy limitado (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022).

Lo anterior lleva a otro problema para la industria que es la retención de los profesionales. En el apartado de presencia de personal calificado se comentó que sí existen programadores capaces de cubrir las necesidades de la industria. Sin embargo, “la mayoría de programadores egresan de sus carreras y son tomados por los bancos o por otras instituciones así grandes y, claro, les aseguran un sueldo estable” (Entrevistado 5, comunicación personal, 19 de diciembre de 2021). Por consiguiente, las EDVLM están constantemente buscando programadores porque, tal como lo menciona uno de los socios de Hermanos Magia, “tienen su pequeña aventura con los videojuegos, pero luego es insostenible porque no les podemos asegurar una mensualidad. [...] Tenemos un proyecto, se acabó el proyecto, vuelta pa’ casa y, luego, [...] perdimos a todos los programadores” (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de diciembre de 2021).

Por otro lado, si bien anteriormente se ha dejado en claro que la industria de videojuegos es internacional, es muy importante para la industria nacional que las empresas desarrolladoras promocionen sus juegos en el país. Ello se explica de una mejor manera con lo mencionado por uno de los socios de Somber Pixel:

A nivel nacional, el alcance y el impacto que pueden tener en tus ventas o en lista de deseos, es bastante reducido, pero es importante que se haga a nivel nacional. Es importante y ¿por qué? A nivel nacional tienes que despertar a estas entidades que pueden ser las que finalmente van a financiar a las empresas. Entonces, mientras más ruido hagamos para que las personas interesadas conozcan sobre la industria de juegos en Perú, va a ser mucho mejor (Entrevistado 14, comunicación personal, 01 de febrero de 2022).

De una forma similar, Rebel Rabbit agrega que: “mientras más relevantes sean estos proyectos peruanos, [es decir] internacionales, como que la industria va a crecer porque vamos a necesitar contratar más gente. Vamos a, quizás, capacitar a los trabajadores” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Entonces, que las EDVLM sigan sacando sus videojuegos y se presenten en diferentes eventos nacionales atrae mayor interés del Estado y de empresas privadas para invertir en ellos y ayudar que la industria siga creciendo. La inversión de estas entidades que muy importante porque “no es barato hacer videojuegos acá [en Perú]. Lo más caro es el programador, pero si somos honestos, en el trabajo en arte [...] muchas veces se producen mucha animación, es caro producir en la parte de arte” (Entrevistado 5, comunicación

personal, 27 de diciembre de 2021). Sin embargo, actualmente la mayoría de personas que asisten a los eventos son personas que ya son parte de la industria de alguna forma u otra. Ello lo menciona Mr. iO: “siento que les faltaría, fácil, difundirse un poco más, porque de lo que vi sí tuvieron bastantes personas, pero -obviamente- todos eran dentro de la industria y no muchos eran personas que podían como que apoyar de manera económica” (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre de 2021).

h. Oferta educativa en videojuegos

La presente variable sólo fue identificada en el proceso de codificación más no en la revisión de literatura. Se define como la cantidad de instituciones educativas que aportan en la formación de profesionales para la industria de videojuegos. Además, abarca la calidad de la enseñanza que estas brindan. En primer lugar, se ha identificado que los entrevistados sólo identifican a institutos como las instituciones que brindan una carrera específicamente para videojuegos. Los dos institutos más resaltantes fueron Toulouse Lautrec y Cibertec. Por otro lado, existen universidades que, si bien no brindan una carrera de videojuegos tal cual, imparten cursos como parte de sus carreras de ingeniería de sistema y/o diseño gráfico. En ese sentido, resaltan la PUCP con la presencia del grupo AVATAR, la UPC por sus cursos electivos y la Universidad de Lima que está próxima a sacar una carrera de videojuegos.

Ahora, respecto a la calidad de la enseñanza de los institutos mencionados, siete entrevistados establecieron que no cumplen con lo requerido por la industria porque son ‘todistas’ y no se especializan. Ello genera que no se sea realmente bueno en un área y que “el juego que tú terminabas haciendo era un juego que ni estaba muy bien programado, ni estaba muy bien en arte, no tenía modelo de negocio ni nada” (Entrevistado 7, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021). En línea a lo anterior un entrevistado comentó: “creo que lo único que hacen es enseñarles a hacer juegos y cuando salen a la industria no tienen chamba, no saben por dónde empezar, no saben qué hacer” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). De forma muy similar otro entrevistado indicó:

Forman a los profesionales para crear demos para tus juegos triple A. Entonces, realmente no los forman para el mercado [peruano], lo forman para sus sueños personales [...] y tú crees que con eso entras a un mercado. Número 1: hay un mercado por construirse. Y número 2: pucha, no empiezas haciendo juegos triple A. Y, lo miras en la propia industria [peruana] (Entrevistado 5, comunicación personal, 27 de diciembre de 2021)

En ese sentido, un entrevistado califica a las carreras de los institutos de la siguiente manera:

más como carrera complementaria que como carrera principal porque si solo ves un poquito de todo, al final no eres como que experto en algo, ¿no? Entonces, o a menos que esa persona, pues se ejerza bastante bien en su rubro (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022).

Es por lo anterior que, algunos empresarios prefieren trabajar con programadores que han estudiado en universidades que en institutos. Ello se aprecia en una de las citas: “las universidades creo que dan una buena base, están bien. Quizá los institutos podrían replantear algunas cosas. Creo que, de nuevo, esta falta de especialización creo que les dificulta bastante el conseguir chamba” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021). Asimismo, debido a que la industria de videojuegos peruana todavía es pequeña, no está lista para ese tipo de profesionales que son “todistas”. Entonces, al momento de contratar, los empresarios buscan especialistas que cubran la necesidad específica que tienen en cierto proyecto. Un entrevistado deja en claro lo anterior: “personalmente me fijo, cuando necesitamos apoyo de un tercero, es como que alguien que esté especializado en algo como programación, un ingeniero de software, un científico de la computación, un artista” (Entrevistado 14, comunicación personal, 01 de febrero de 2022). Lo anterior se justifica porque lo que se busca es “un programador que sea versátil, que sea un solucionador de problemas. Y una persona que estudió programación por ese tiempo [5 años] y se ha enfocado más a esa área fácilmente va a poder aprender Unity” (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2022).

No obstante, surgió un entrevistado con un contraargumento. Esta persona indica que la preparación tiene que ser todista porque si se “presentas a un trabajo [académico], quieres formar una empresa, pues tienes que entender varias cosas y una de estas es: sistemas de producción, de diseño, presupuestos” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021). En ese sentido, por lo mismo que la industria está en crecimiento, el entrevistado afirma que los profesionales que se forman deben salir teniendo conocimiento de cómo establecer una empresa de desarrollo de videojuegos. Con esos conocimientos, tendrían menores dificultades en la industria.

Por otro lado, otra observación respecto a la calidad de la enseñanza recae en los profesores. Nueve de los 14 entrevistados consideran que lo que se necesita en la preparación superior es incluir a docentes que hayan publicado algún juego y que conozcan todo lo que conlleva hacer un juego en su totalidad. Ello porque

el problema principal [...] es que las personas, los profesores que hay dentro de esas instituciones, lamentablemente, son profesores que han llevado un curso de programación, han llevado un curso de diseño y, por lo tanto, se dicen llamar como

diseñadores, desarrolladores. Pero les preguntas: ‘Oye, y ¿Qué has hecho?’ y no ha hecho nada. (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

Finalmente, existe un vacío académico respecto a cursos o talleres de gestión enfocada a los videojuegos. Uno de los entrevistados comentó que en su búsqueda por aprender más sobre la gestión de marketing encontraba programas que le enseñaba cómo “se aplican [el marketing] en algunas empresas, pero no se aplican en el sector de videojuegos [...] Entonces, a veces es un poco difícil” (Entrevistado 13, comunicación personal, 10 de enero de 2021).

3.2.2. Factores del Macroentorno

a. Apoyo del Estado

En base a lo mencionado anteriormente por los autores, el apoyo del Estado hace referencia a cuando dicha entidad cumple su rol de promotor, brinda capacitaciones y apoya en la promoción de la formalización de las empresas (Avolio et. al, 2011, Diaz et. al, 2021 y Benito et. al 2020) Además, considera el soporte a través de recursos, financiamiento, entre otros aspectos claves para el crecimiento o desarrollo de la industria (Ubillús, 2016). Uno de los entrevistados mencionó que el Estado peruano ha realizado pequeños talleres o capacitaciones, pues informó que “han desarrollado uno o dos charlas sobre *copyright* y autoría de lo que produces” (Entrevistado 12, comunicación personal, 09 de diciembre de 2021).

En principio, se asocia al apoyo del Estado con el Ministerio de Cultura quienes, a través de la DAFO, realizan el fondo concursable: ‘Estímulos Económicos para la Actividad Audiovisual y Cinematográfica’. Este, desde el 2021 ha abierto una categoría exclusiva para el desarrollo de videojuegos, brindando así un espacio en el cual las empresas pueden acceder a financiamiento para sus proyectos. Sin embargo, se ha logrado identificar un apoyo sesgado por parte del Estado, debido a que los criterios de evaluación que se aplican no son justos para los tipos de videojuegos que se realizan en el país, cuyo enfoque es más artístico. Esto se debe a que los criterios buscan calificar que el videojuego gire en torno a aspectos propios del país, como la cultura inca. Ante ello, uno de los entrevistados comenta que “mientras más relevantes sean estos proyectos peruanos, internacionales, como que la industria va a crecer [...] pero si siguen financiando proyectos mediocres, pues bajo criterios super básicos, entonces no vamos a ir a ningún lado” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Asimismo, otra de las actividades que el Estado realiza en pro de la industria es el brindar apoyo, usualmente a través de Promperú o el Ministerio de Cultura, para que las desarrolladoras puedan participar de eventos, ferias o conferencias internacionales, tales como el GDC (Game Developers Conference), el E3 (Electronic Entertainment Expo), la Devcom (Game Developer Conference) o el IGF (Independents Game Festival). Como consecuencia de este apoyo, las

empresas que participan de dichos eventos tienen la posibilidad de ampliar su red de *networking*, entrar en contacto con algún *publisher*, promocionar su marca y videojuegos, entre otros beneficios.

En varias oportunidades los entrevistados llegaron a comentar que sería bueno que el Estado apoye brindando mayores cursos y talleres en torno al manejo de aspectos legales, impuestos o percepción cultural de los videojuegos. Además, mencionan que el asunto de los impuestos es un factor desmotivante para las empresas. Tomando en cuenta la internacionalización de la industria, es importante recordar que muchos de los contratos que las EDVLM realizan son con entidades o plataformas en el extranjero. Sin embargo, el pago de los impuestos es tan significativo que llega a perjudicar a dichas empresas. Uno de los entrevistados reflejó su incomodidad mencionando que tienen problemas con los impuestos debido a que “pagas el 18% del impuesto a la renta más un 18% de exportación que es muy alto. Entonces, eso le quita la posibilidad de que haya verdaderas ganancias a los estudios que están cerrando acuerdos” (Entrevistado 9, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

Además de lo anteriormente mencionado, dos entrevistados comentaron que el Estado debería preocuparse y apoyar más en el tema de educación. Uno de ellos menciona que tal vez sea necesario “ser más riguroso con los institutos y universidades que dan el curso. Porque siento que, al no haber una supervisión, digamos así adecuada, pues se vuelve más como un negocio, más allá de aprender realmente algo” (Entrevistado 8, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

3.3. 2.3. Factores Personales

3.3.1. 2.3.1. Capacidad de gestión del empresario

En base a lo mencionado por los autores en la revisión de literatura, este factor hace referencia a la educación y preparación para la gestión de los negocios que tiene el empresario (Avolio et. al, 2011; Neneh & Vanzyl, 2014; Gielnik et. al, 2017 e Indarti & Langenberg, 2004). Asimismo, Davidsson y Honig (2003, citado en Federico et. al, 2009) comentan que también hace referencia a la experiencia, información, conocimientos y capacidades que tiene el emprendedor para afrontar los problemas que se presenten en el negocio.

En el desarrollo de las entrevistas se ha logrado identificar que los estudios de videojuegos peruanos no suelen tener un perfil de gestión dentro de su equipo, afectando también muchas veces en su estilo de liderazgo. Es por ello que la capacidad de gestión del empresario, muchas veces, va evolucionando de manera empírica y por necesidad para poder manejar a la empresa, en base a ‘ensayo y error’. En el caso de The Boneless, uno de los miembros nos mencionó que

“ninguno tenía un perfil de eso” (Entrevistado 10, comunicación personal, 25 de noviembre de 2021), haciendo referencia a la gestión de negocios.

Por el lado de Chicha Games, los miembros consideran que los dueños sí tenían las capacidades para afrontar los problemas de la empresa. Además, que estos poseían experiencia previa en el manejo de negocios antes de la fundación de Inventarte. Con respecto a Mr. iO, el entrevistado mencionó que la dueña de la empresa sí cuenta con estudios previos en torno a la gestión, principalmente en torno a la gestión comercial, pero también posee cursos extra sobre el manejo de empresas. Lo anterior la ha llevado a desarrollar las capacidades necesarias para manejar correctamente la empresa. Asimismo, le ha permitido obtener buenas capacidades de comunicación y negociación con sus clientes.

Para el caso de Rebel Rabbit, Hermanos Magia, Somber Pixel y Wirasoft, los dueños no han llevado ningún tipo de formación previa, ni poseen experiencia previa en la gestión. En ese sentido, las capacidades y conocimientos adquiridos actualmente son producto del aprendizaje empírico que estos han tenido. Sin embargo, cabe mencionar que, Wirasoft considera una mejor opción dejar el puesto de gestor para alguien especialista en el rubro y, de esa manera, enfocarse netamente en el desarrollo de los videojuegos.

Tres de los entrevistados comentaron que hubiera sido bueno obtener conocimientos en gestión para así aprender sobre el manejo de los aspectos contables y financieros. Uno de ellos menciona que “ayudaría bastante aprender, como que, desde administración: finanzas” (Entrevistado 2, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021). En el caso de Rebel Rabbit, nos comentaron que actualmente están buscando instruirse más en dichos aspectos de gestión de forma más académica, puesto que “están saliendo nuevos proyectos y eso probablemente requiera que contratemos a más personas y bueno, entonces, eso plantea retos nuevos” (Entrevistado 1, comunicación personal, 24 de noviembre de 2021).

Un par de entrevistados también lograron comentar que poseen familiares que, por un lado, han emprendido un negocio o que; por otro lado, enseñan cursos en torno a dichos temas. Ello es de gran apoyo para ellos puesto que ante cualquier duda pueden ser capaces de recurrir a estas personas para una guía u orientación. Asimismo, uno de los entrevistados comentó la importancia de la investigación para la toma de decisiones. Él mencionó que “creo que es una de las partes más importantes, estudiar tu mercado antes de tomar decisiones. ¿A qué tipo de decisiones te refieres? A las que afecten la economía de la empresa, como las inversiones, por ejemplo” (Entrevistado 4, comunicación personal, 06 de diciembre de 2021).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A continuación, se realizará una síntesis en base a toda la investigación desarrollada. Luego de haber realizado la revisión de bibliografía y literatura junto con las entrevistas a los empresarios y colaboradores de diferentes empresas desarrolladoras, se busca responder a la pregunta de investigación que es establecer los factores que han influido en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana.

Respecto a los factores de crecimiento que influyen en las microempresas según la bibliografía existente, se identificaron modelos de crecimiento para caracterizar a las empresas. Entre ellos, el más relevante es el modelo de Blázquez et. al (2006a), quienes dividen los factores que influyen en el crecimiento en 3 grandes grupos: factores internos, factores externos y factores personales. Ello sirvió de base para la organización de las categorías y subcategorías de las variables y subvariables encontradas durante el trabajo de campo.

Como segundo objetivo de investigación se planteó estudiar los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impactan en la industria de videojuegos en Lima Metropolitana. Luego de un análisis de 11 fuentes empíricas, se recopiló un total de 31 variables que influyen en el crecimiento de las empresas. De todas las variables encontradas, sólo se seleccionaron aquellas que tuvieron un recuento mayor a tres autores, quedando así 14 variables: gestión de marketing, capacitación y formación académica del equipo, capacidades tecnológicas, planeamiento estratégico, modelo de negocio, apoyo del Estado, acceso a financiamiento, investigación y conocimiento del mercado, cohesión del sector y *networking*, presencia de personal calificado, capacidad de gestión del empresario, motivación del empresario, experiencia del empresario y edad del emprendedor.

Con apoyo del modelo de Blázquez et. al (2006a) y las 14 variables resultantes de la revisión de literatura, se elaboraron las guías de preguntas para las entrevistas semi estructuradas a colaboradores y dueños de las EDVLM. Una vez estructuradas las guías, éstas pasaron por una etapa de validación de expertos. Para ello, se realizaron reuniones con tres actores de la industria: Mariano Tapia, Diego Rodríguez y Luis Wong, quienes calificaron las preguntas de la guía en base a la relevancia de la pregunta y su concordancia con la investigación.

Luego de dicha retroalimentación y corrección de las guías, se procedió a realizar el trabajo de campo para responder el tercer objetivo de investigación que es identificar aquellos factores presentes en el transcurso del desarrollo de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana. En respuesta a ello, se logró identificar un total de 49 variables o factores

que influyen en dicho desarrollo de las EDVLM. Para obtener una selección de los factores más relevantes e influyentes se hizo uso de un análisis de enraizamiento y saturación. Gracias a ello, se logró filtrar obteniendo así una lista con los 18 factores más relevantes. Seguidamente, se logró determinar que son ocho los factores recolectados de la experiencia empírica de las EDVLM que coinciden con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura. Estos son los siguientes: planeamiento estratégico, modelo de negocio, apoyo del Estado, acceso a financiamiento, investigación y conocimiento del mercado, *networking*, presencia del personal calificado y capacidad de gestión del empresario.

Gracias al proceso anteriormente descrito y a las herramientas de análisis utilizadas, se logró identificar una cantidad de 18 factores determinados como aquellos que han influido en el crecimiento de las EDVLM. Estas son las siguientes: eventos, clientes, capacidad de gestión del empresario, apoyo del Estado, promoción, acceso a financiamiento, internacionalización del sector, gestión de aspectos contables y financieros, investigación y conocimiento del mercado, proceso de desarrollo, modelo de negocio, planeamiento estratégico, industria de videojuegos peruana, *networking*, oferta educativa en videojuegos, presencia de personal calificado, gestión de marca y acceso a tecnología.

Finalmente, se presentará el tipo de influencia, tanto positiva como negativa, que se identificó de cada uno de los factores con respecto al crecimiento de las EDVLM. Primero, el factor evento tiene una influencia positiva debido a que genera varios beneficios a las empresas tales como promoción, desarrollo de su marca, *networking* y relaciones con clientes, *publishers* y otras empresas desarrolladoras. La ausencia de las empresas en estos eventos puede alentar o hasta frenar su crecimiento. Asimismo, el factor de los clientes es muy importante debido a que es la fuente principal de sus ingresos. Es por ello que se debe conocer e investigar acerca de las necesidades, gustos y preferencias del público objetivo al que se quiere llegar.

Respecto a la capacidad de gestión del empresario, se identificó que no hay un perfil que se encuentre capacitado en este aspecto; por lo que, la mayoría de miembros generan estos conocimientos en base a experiencias empíricas y capacitaciones informales. Lo anterior genera un crecimiento lento de las empresas en la industria; sin embargo, actualmente han logrado sobrellevar dichas falencias, debido a que han llegado a identificar su importancia. Además, se ha logrado identificar que el apoyo del Estado es bastante reducido para las empresas. Esto se debe a que apoyan a través del fondo concursable de la DAFO y, recientemente, brindando apoyo a determinadas empresas para su participación en ferias internacionales. No obstante, este apoyo es sesgado y poco beneficioso para el gran número de EDVLM, lo que dificulta el crecimiento de la industria.

Por otro lado, el factor promoción afecta de forma positiva al crecimiento siempre y cuando se enfoque a nivel internacional, ello para empresas que desarrollan juegos propios. En muchos casos, las EDVLM desconocen las estrategias de promoción necesarias para impactar de manera internacional; por lo que, se busca el apoyo de *publishers*, quienes tienen más *expertise* en esta materia. Por su parte, el acceso a financiamiento es esencial para el crecimiento, principalmente para aquellas empresas que desarrollan videojuegos de autoría propia. Sin embargo, estas no se relacionan con entidades financieras porque no tienen los conocimientos necesarios para el manejo de estos servicios. Así, buscan otras opciones como modificar su modelo de negocio, participar en fondos concursables o acudir a préstamos a familiares. Otro factor importante es la internacionalización del sector que influye de forma positiva en el crecimiento, puesto que la demanda internacional sigue creciendo. Para ello, la empresa desarrolladora debe identificar esta característica para poder aprovecharla.

Siguiendo con los factores, la variable de gestión de aspectos contables y financieros influye de forma positiva siempre y cuando las empresas sepan cómo manejar sus ingresos. Caso contrario, es un factor determinante para su paralización. Adicionalmente, está el factor de investigación y conocimiento del mercado que influye positivamente en el crecimiento sí y solo sí es considerado dentro del proceso de desarrollo. Lo anterior, a pesar de que lo realizan de forma superficial. Seguidamente, el factor de proceso de desarrollo, el cual afecta de forma negativa al crecimiento si no se llega a un acuerdo con los clientes, esto en caso de las empresas que realizan *work for hire*. En ese sentido, la duración de este proceso y la gestión del mismo es crucial para mantenerse en la industria y tener productos de calidad.

En adición, el modelo de negocio, en su mayoría, influye de forma negativa si se tiene como meta solo realizar juegos propios. Es por ello que, por la situación actual de la industria peruana, se recomienda adaptar otros modelos para complementar el principal. Respecto al planeamiento estratégico se ha identificado que este no es determinante para el crecimiento de las empresas. Sin embargo, ayuda a tener un horizonte que guía a la empresa. Asimismo, las características propias de la industria de videojuegos peruana sí son relevantes en el crecimiento. Ello debido a que recién se está formando, todavía existen barreras que las empresas desarrolladoras enfrentan tales como las altas tasas impositivas, la mala percepción que se tiene sobre la industria, la falta de entidades que apuesten por la industria y la poca retención del personal debido a la inestabilidad salarial de la industria.

De igual manera, el factor de *networking* es crucial en la industria de videojuegos para poder acceder a financiamiento, entrar en contacto con *publishers*, obtener recomendaciones para el proceso de desarrollo y tener un alcance más internacional. Además, la oferta educativa en

videojuegos y la presencia de personal calificado influyen de forma negativa en el crecimiento debido a sus falencias. Respecto al primer factor, se debe a que los institutos actualmente brindan carreras de videojuegos que tienen un enfoque muy general, lo que no cumple las necesidades de la industria actual. Respecto al segundo factor, existe una gran falta en profesionales que cubran los roles de administrador, gestores de proyectos, *game designers* y músicos.

Casi para terminar, el factor de gestión de marca influye de forma positiva solo si es que se trabaja en ella. De esa forma, se genera mayor reconocimiento de sus productos y la calidad de los mismos, lo que se refleja directamente en el aumento de sus ventas y de oportunidades de negocio. Por último, está el factor de acceso a tecnología que también influye de forma positiva en el crecimiento. Ello se debe a que es parte esencial del proceso de desarrollo. En ese mismo sentido, la falta de este factor puede ser muy perjudicial porque afecta directamente en el nivel de calidad de sus productos.

Cabe resaltar que, durante el periodo de investigación, se logró identificar que una característica de las EDVLM es que durante su crecimiento en la industria pueden atravesar un periodo de limbo o *stand by*. Esta etapa consiste en la paralización temporal de sus actividades y puede durar desde meses hasta años. Este fenómeno no se ha visto identificado en la revisión de literatura; por lo que, concluimos que es una característica propia e inusual en esta industria en particular. Debido a ello se ha optado por identificar a este fenómeno como **etapa de congelamiento**, en donde las EDVLM no incurren en gastos ni generan ingresos; puesto que, no se encuentran realizando ningún tipo de actividad regular.

2. Recomendaciones

En base a la información obtenida de la revisión de literatura y el trabajo de campo realizado, a continuación, se presentarán las principales recomendaciones para las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas, el Estado y futuras investigaciones en torno a la industria de videojuegos.

2.1. Para las desarrolladoras de videojuegos

Es importante destacar los logros obtenidos hasta la fecha por las EDVLM. Es imperativo reconocer que la industria está en camino al desarrollo y cada vez existen más profesionales que pueden brindar sus conocimientos para su crecimiento. En esa misma línea, la presente investigación les brinda un listado de los factores más relevantes que influyen tanto de forma positiva como negativa en su crecimiento, además, de su relación causal entre ellas. Por lo mismo, de todo el análisis realizado, las principales recomendaciones son participar de forma activa en eventos tanto nacionales como internacionales, puesto que es crucial para generar una red de

contactos que tiene como beneficios el acceso a financiamiento, entrar en contacto con *publishers* y promoción de su marca lo que conlleva al mayor reconocimiento de sus videojuegos.

Asimismo, se le recomienda determinar un modelo de negocio en adición al desarrollo de juegos propios; ya sea mediante *work for hire* o en colaboración con otras empresas. Ello, con el objetivo de tener una mejor gestión en sus aspectos contables y financieros. En relación con ello, es importante contar con un perfil de gestor, pero que también conozca la industria. Ello los ayudará a enfocarse más en el desarrollo de los videojuegos, pero al mismo tiempo les dará la importancia a los diferentes aspectos de gestión, tales como los recursos humanos, marketing, procesos, entre otros.

También se sugiere que sean capaces de involucrarse más en el aspecto académico para así modificar las diferentes mallas curriculares e impulsar en la formación los verdaderos profesionales que realmente necesita la industria. Finalmente, se les invita a seguir fomentando y apoyando investigaciones, no sólo enfocadas en las ciencias de la gestión, sino también a carreras afines. De esa forma, la industria podrá desarrollarse en base al sustento académico y verídico, lo cual comprobará el gran potencial que tiene la industria.

2.2. Para el Estado

El apoyo del Estado es muy importante no solo para la industria de videojuegos peruana, sino para cualquier industria que se encuentra en pleno crecimiento. Sin embargo, es importante que este apoyo tenga un enfoque claro y equilibrado. Se ha podido identificar que muchas veces el Estado brinda un apoyo sesgado, principalmente a través de los criterios de evaluación del fondo concursable de la DAFO. La principal recomendación es que dichos criterios no se enfoquen en apreciar exclusivamente los aspectos culturales de los proyectos, sino también los aspectos artísticos; puesto que, son estos aquellos que predominan en la industria y permitirán que esta tenga una mayor presencia a nivel internacional. Para ello, es importante que realicen un mayor involucramiento de los especialistas para el desarrollo de las diversas actividades en pro de la industria.

Asimismo, se ha logrado identificar que los miembros que conforman la industria requieren de capacitaciones. Principalmente en aspectos legales, contables y financieros. Si bien es cierto, ellos son conscientes de que el Estado ha brindado charlas anteriormente en torno a estas temáticas, también consideran que el tipo de información compartida es muy sesgada y limitada. Por lo que es complicado para los colaboradores aplicar dichos conocimientos a la industria de videojuegos, debido a que es muy particular y dista bastante de las experiencias de otras

industrias. La recomendación en este aspecto es que dichos talleres tengan un enfoque más delimitado, para que así pueda ser de mayor ayuda para las desarrolladoras.

Además de ello, los miembros de la industria son conscientes de que actualmente hay una percepción cultural de los videojuegos que es muy negativa. Aún no se considera a la industria de forma relevante y el desarrollo de videojuegos sigue sin ser considerado un negocio serio y que tiene consecuencias perjudiciales para las infancias y adolescencias. Es por ello que nuestra recomendación es que el Estado brinde charlas o busque apoyar en la concientización de la industria del videojuego, para así demostrar que es una industria con gran potencial a futuro y que puede ser utilizada más allá del entretenimiento.

En adición, los colaboradores también mencionaron que el Estado peruano no posee tratados con diversos países alrededor del mundo, por lo que dificulta el tema de intercambio de bienes. Ello genera que los estudios tengan que destinar gran parte de sus ingresos para el pago de impuestos, lo que dificulta así el manejo de sus finanzas y la posibilidad de hacer crecer su nivel de ingresos para su desarrollo. Se recomienda firmemente que se puedan llevar a cabo dichos tratados para aligerar la carga impuesta en aquellas empresas que buscan distribuir sus productos o servicios en mercados internacionales.

2.3. Para las futuras investigaciones

Es importante tomar en cuenta que la industria de videojuegos, hablando de manera mundial, sigue siendo una industria poco estudiada y con muchos aspectos que cubrir en torno a temáticas de gestión. En el caso particular de la industria de videojuegos peruana, la información e investigaciones que hay en torno a ella son mucho más escasas. Esta es una industria que, si bien, a nivel mundial se encuentra altamente desarrollada, a nivel del Perú recién se está estableciendo. Dicha escasez de la información hace que investigaciones como esta sean valoradas y jueguen un papel importante para el desarrollo de la industria. Invitamos a futuros colegas a que se animen a investigar este y otros aspectos en torno a la industria de videojuegos peruana. De esa forma, se podrá impulsar su crecimiento y desarrollo desde la academia; puesto que, en la presente investigación se ha demostrado que existe una falta de conocimientos o teorías en torno a la gestión aplicadas a estos contextos. En ese sentido, la presente investigación cumple el rol de iniciar lo que se espera sea una gran motivación para el estudio de la industria de videojuegos.

REFERENCIAS

- Accenture (2021) *Gaming: The next super platform*. Recuperado de: <https://www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/gaming-the-next-super-platform>
- Achtenhagen, L., Naldi, L. & Melin, L (2010). “Business Growth” - Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), p. 289-316. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Arnedo, J. (2016). *Modelos de negocio para videojuegos*. Tecnología ++. <https://informatica.blogs.uoc.edu/modelos-de-negocio-para-videojuegos/>
- Asociación Peruana de Deportes Electrónicos y Videojuegos (2021). *Nosotros*. Recuperado de: <https://apdev.org.pe/nosotros/>
- Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos y Animación (2019). *Nosotros*. Recuperado de: <https://apdeva.pe/>
- Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (s/f). *Libro Blanco del Desarrollo Español de los Videojuegos*. Recuperado de: http://www.dev.org.es/images/stories/docs/LibroBlancoDEV%20alta_compr.pdf
- Australian Classification Board (2021, mayo 14). *What do the ratings need?: Australian Classification*. Recuperado de: <https://www.classification.gov.au/classification-ratings/what-do-ratings-mean>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las Pequeñas y Microempresas en el Perú. *Strategia*, 22, 70-80. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bamtang (11 de enero de 2022). *Games*. Bamtang. <https://www.bamtang.com/games>
- Bauknight, P. (2022). *NFTs Aren't Just Revolutionizing Art, Sports, and Videogames – They're Changing the Future of Employment*. Fisher Phillips LLP. Recuperado de: <https://www.fisherphillips.com/print/v2/content/27151/nfts-aren't-just-revolutionizing-art-sports-and-videogames-they're-changing-the-future-of-employment.pdf>
- Bellman, S., Kemp, A., Haddad, H. & Varan, D. (2014). The effectiveness of advergimes compared to television commercials and interactive commercials featuring advergimes. *Computers in Human Behavior*, 32, p. 276-283. Recuperado de: [548a397d0cf2d1800d7aa985-with-cover-page-v2.pdf](https://www.researchgate.net/publication/260211111_The_effectiveness_of_advergimes_compared_to_television_commercials_and_interactive_commercials_featuring_advergimes) (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)
- Blázquez, F., Dorta, J. y Verona, M. (2006a). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las PYMEs. *Revista Innovar*, 16(28), 43-56. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19394/20351>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006b). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>

- Bouazza, A., Ardjouman, D. and Othman, O. (2015). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-Sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 101-115. Recuperado de: http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_2_April_2015/11.pdf
- Bravo, F., & Ríos, J. (2018). *Estudio exploratorio de factores que motivan la asociatividad en empresas de desarrollo de videojuegos en Lima Metropolitana 2017-2018*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13722>
- Canals, J. (2000). *Managing corporate growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Cardona, M. & Cano C. (2005). *Territorio, ciclo de vida y estructura empresarial: un puente en la industrialización regional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Celis, J. (2019, diciembre 19). *Top 5 de los mejores equipos peruanos del año 2019. Movistar Liga Pro Gaming*. Recuperado de: <https://www.movistarlp.com/noticias/dota-2/top-5-de-los-mejores-equipos-peruanos-del-ano-2019>
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. España: Empresa Activa.
- Chiavenato, I., & González, E. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Classificação Indicativa (2021, mayo 14). *Ministério da Justiça e Segurança Pública*. Recuperado de: <https://www.justica.gov.br/seus-direitos/classificacao>
- Conoce a Night Reverie (2020, octubre 22). *Tan grande y jugando*. Recuperado de: <https://tangrandeyjugando.com/conoce-a-night-reverie/>
- Crant, M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 131-142. Recuperado de: http://www.homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Proactive_Personality-Scale-as-a-Predictor-of-Entrepreneurial-Intentions.pdf
- Creswell, J. (2009). *Research Design* (3a ed.). Estados Unidos: Sage Publications, Inc.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de: <https://eprints.qut.edu.au/33191/1/33191.pdf>
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003) Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*. 18(2), p. 189-216. Recuperado de: <https://eprints.qut.edu.au/5839/1/5839.pdf>
- De la Hera, T. (2019). *Digital Gaming and the Advertising Landscape*. Amsterdam: Amsterdam University Press. Recuperado de: <https://library.oapen.org/bitstream/id/d173c659-cfef-490f-95dc-f3c252e62ff7/9789048538676.pdf>

- Denzin, N. (2003). *Collecting and interpreting qualitative materials* (2a ed.). Estados Unidos: Sage Publications, Inc.
- Diaz, A., Jimenez, V. & Vasquez, J.C. (2021). *Factores que impulsan el crecimiento en MYPES peruanas de café de especialidad. Estudio de casos múltiples y la formulación de recomendaciones de gestión para una microempresa del sector. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú)*. Recuperado de: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/180830>
- Dreyer, A., Feirman, J., Pak, J., Lamb, D. & Patrick, A. (2021). Video Gaming / E-Gaming Law Update – September 2021. Main Quest - ‘Mint’ Conditions: NFTs and Video Games. *Skadden*, 1-7. Recuperado de: <https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2021/09/video-gaming-update-september-2021.pdf>
- Edmons, M. (2018) *Innovación, Truth. Growth. Repeat.: A Business Manual for Generation Why*. 1ed., p. 41-48. Recuperado de: <https://b-ok.lat/book/3499308/273646>
- Endeavor Argentina (2020). *Max Cavazzani, fundador y CEO de Etermax*. Recuperado de: <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-emprendedor-del-mes-max-cavazzani-fundador-ceo-etermax/>
- Entertainment Software Rating Board (2021, mayo 14). *Ratings Guide*. Recuperado de: <https://www.esrb.org/ratings-guide/>
- Euskalit (s/f). *Gestión y mejora de procesos*. Recuperado de https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/541149/mod_resource/content/0/3%20Euskalit%20-%20Gestion%20y%20Mejora%20de%20Procesos.pdf
- Federico, J., Kantis, H., & Rabetino, R. (2009). Factores determinantes en el crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En Capelleras, J. y Kantis, H. (Eds.), *Nuevas Empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (p. 21-53). Barcelona: UAB-UNGS.
- FemDevs (2021). *Inicio*. Recuperado de: <https://femdevs.es/>
- Fernández, A., García, R. & Ventura, J. (1988). *Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales*. Documento de trabajo de la Universidad de Oviedo.
- Mercado negro (2019, noviembre 27) *Gaming Awards Perú 2019: ¡Ya hay ganadores de la categoría Influencer Gamer!* Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/evento/gaming-awards-peru-2019-ya-hay-ganadores-de-la-categoria-influencer-gamer/>
- Giménez, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 2, p. 1-13. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Greiner L.E. (1989) Evolution and Revolution as Organizations Grow en Asch D. & Bowman C. (Ed.), *Readings in Strategic Management* (p. 373-387). Palgrave.
- Grupo AVATAR PUCP (2012). *Factores de éxito para el desarrollo de la industria de videojuegos en Sudamérica*. Lima: S.E.
- Henriks, N. (2007). *Creating Serious Games by integrating external components in commercial game engines. Propositions and guidelines for future work with serious games* [Tesis de Bachiller]. Institutionen för kommunikation och information.
- Hermanos Magia (s/f) *Sobre nosotros* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 10 de julio de 2021 de https://www.facebook.com/Hermanos-Magia-345199692249813/about/?ref=page_internal
- Hernández, A., Domínguez, J. & Cruz, A. (2018). Arquitectura de software para el desarrollo de videojuegos sobre el motor de juego Unity 3D. *Revista de I+D Tecnológico*, 14(1), 54-64.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Holton, J. (2007) The Coding Process and Its Challenges en Bryant A. & Charmaz, K. (Ed.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. (p. 265-289). SAGE Publications.
- Hotamışlı, M., Ibicioğlu, H. & Karayel, M. (2009). Larry Greiner Growth Model in the Organization Life and a Case Study.
- International Game Developers Association Perú [IGDA] (2021a). *Empresas*. Estudios de Desarrollo Peruano. Recuperado de: <https://igda.pe/empresas/>
- International Game Developers Association Perú [IGDA] (2021b). *Juegos Peruanos*. Recuperado de: <https://www.notion.so/1218fc9098ec4525923cbc98a71594ab?v=dce856aebb0f4eab8f7d80899ae717f0>
- International Game Developers Association Perú [IGDA] (2021c). *¿Qué es IGDA Perú?*. Recuperado de: <https://igda.pe/>
- Independent Games Festival (2021) *2021 Independent Games Festival Finalists*. Recuperado de: <https://igf.com/finalists-and-winners>
- Infocomm Media Development Authority (14 de mayo de 2021). *Standars and Classification*. Recuperado de: <https://www.imda.gov.sg/regulations-and-licensing-listing/content-standards-and-classification/standards-and-classification>
- Inventarte.net (s/f) *Acerca de* [página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 10 de julio de 2021 de <https://www.linkedin.com/company/inventarte.net/about/>
- Johnson, D., Nacke, L. & Wyeth, P. (2015). All about that Base: Differing Player Experiences in Video Game Genres and the Unique Case of MOBA Games. *Player Performance & Experience in Game*, 2265-2274. Recuperado de: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2702123.2702447>

- Kelle, U. (2007) The Development of Categories: Different Approaches in Grounded Theory en Bryant A. & Charmaz, K. (Ed.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. (p. 191-213). SAGE Publications.
- Kelly, S., Klézl, V., Israilidis, J., Malone, N., & Butler, S. (2020). Digital supply chain management in the videogames industry: a systematic literature review. *The Computer Games Journal*, 1(22), 21-40. Recuperado de: http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/44328/1/1475720_Israilidis.pdf
- Klimas, P. (2017) Current Revenue (Monetisation) Models of Video Game Developers. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/319665976_Current_Revenue_Monetisation_Models_of_Video_Game_Developers
- Laos, D. & Wong, L. (2020) ¿Cómo pasar al siguiente nivel desafíos y oportunidades de la industria de videojuegos en el Perú?. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.
- LEAP Games Studio (11 de enero de 2022) *About us*. LEAP Games Studio. <https://leapgs.com/#about-us>
- López, C. (2016). El videojuego como herramienta educativa. Posibilidades y problemáticas acerca de los serious games. *Revista de Innovación Educativa*, 8(1).
- Marisca, E. (2014). *Developing Game Worlds: Gaming, Technology, and Innovation in Peru*. Boston, MA: MIT Department of Comparative Media Studies/Writing.
- Martí, E. (2020). *Componentes de un videojuego y roles* [Powerpoint slide].
- MasGamers (2021). Sobre nosotros. Recuperado de: <https://www.masgamers.com/nosotros>
- Ministerio de Cultura del Perú (2018a). ¿Quiénes Somos?. Recuperado de: <https://dafo.cultura.pe/15721-2/>
- Ministerio de Cultura del Perú (2018b). Nuevos Medios. Recuperado de: <https://dafo.cultura.pe/category/nuevos-medios-3/>
- Ministerio de Cultura del Perú (2021). Estímulos económicos para el Fomento de la Actividad Cinematográfica y Audiovisual 2021. Recuperado de: https://estimuloseconomicos.cultura.gob.pe/2021/estimulos-economicos-para-la-actividad-cinematografica-y-audiovisual-2021?fbclid=IwAR3Ee_7pxBTLBlizdi2GTSFwtbOICigy5CYPB7-lrFYu8hl8XLgBMTXJg_g
- Ministerio de la Producción (2019). Las Mipyme en cifras. Recuperado de: <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/898-las-mipyme-en-cifras-2018?url>
- Ministerio de la Producción (2020). Historia. Recuperado de: <https://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>
- Monistrol, O. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa (II). *Revista Científica de enfermería*, 29.

- Montes, P., Carrasco, J., & Madrid, A. (2019). Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú). Recuperado de: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14663/MADRID_VILLACORTA_MONTES_ASPILCUETA_CARRASCO_GONZALES.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Morales, G., Nava, C., Fernández, L. & Rey, M. (2010). Procesos de desarrollo para videojuegos. *Culcyt*, 7(36/37), 25-39.
- Morse, B. (2018). GDC 2018: *Horizon Chase Turbo Hands-On: Rad Racing*. Recuperado de: <https://www.shacknews.com/article/104113/gdc-2018-horizon-chase-turbo-hands-on-rad-racing>
- Neneh, N. & Vanzyl, J. (2014). Growth Intention and Its Impact on Business Growth amongst Smes in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 172-183. Recuperado de: <https://www.mcseser.org/journal/index.php/mjss/article/view/3722/3647>
- Newzoo (2018). 2020 Global Games Market Report.
- Newzoo (2020). 2020 Global Games Market Report.
- Nicoletti, B. (2017). *The future of FinTech. Integrating finance and technology in financial services*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Oficina Comercial de Chile en São Paulo - ProChile (2018). *Estudio de Mercado - Videojuegos*. São Paulo: ProChile.
- Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principle component analysis approach. *African journal of business and management*, 4(5), 729-738.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico & Oficina Europea de Estadística (2019). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4ta ed.). París: Ediciones OCDE.
- Padilla, A., Lozano, C., & Gonzalez, J. (2018). Aprendizajes significativos en tiempos de crisis “crecimiento organizacional” empresa Superbol. (Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomas, Colombia). Recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15137/2018jennygonzalez.pdf;jsessionid=A9694D629FD5DABA52E6C7F92F23DA39?sequence=5>
- Pan European Game Information (20 de mayo 2021). *Home/Pegi Public Site*. Recuperado de: <https://pegi.info/es>
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación y Dirección de Gestión de la Investigación.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press Inc
- Peña, G. (11 de mayo de 2021) *Videojuego peruano ‘Arrog’ ganó premio importante en el Big Festival de Brasil y se vuelve finalista de los IGF 2021*. TEC. Recuperado de:

<https://tec.com.pe/videojuego-peruano-arrog-gano-premio-importante-en-el-big-festival-de-brasil-y-se-vuelve-finalista-de-los-igf-2021/>

- Pérez, A. (2015). *Gestión de la Innovación y el Cambio Tecnológico en la principal Industria del Entretenimiento Digital, Los Videojuegos*. Madrid: Fondo Editorial de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE
- Mundo Empresarial (9 de diciembre del 2020). *Perú tendrá el mayor crecimiento de la región en el sector de videojuegos para 2024*. Recuperado de: <https://bit.ly/3u3WxCv>
- Pinelle, D., Wong, N. & Stach, T. (2008). Using genres to customize usability evaluations of video games. *Proceedings of the 2008 Conference on Future Play: Research, Play, Share*, 129-136. Recuperado de: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1496984.1497006>
- Qaffas, A. (2020). An Operational Study of Video Games' Genres. *International Association of Online Engineering*, 14(15), 175-194. Recuperado de: <https://www.learntechlib.org/p/217802/>
- Real Academia Española (13 de mayo de 2021). *Videojuego*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/videojuego>
- Requena, C. (2013). *Análisis de la industria del videojuego en España* (Tesis de Licenciatura, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45702/Trabajo%20final%20carrera.pdf>
- Roberts, C. (2022). *NFT's and Corporate Accounting*. Zillion Research Labs. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Conrad-Roberts/publication/358913505_NFT's_and_Corporate_Accounting/links/621d48669947d339eb72257a/NFTs-and-Corporate-Accounting.pdf
- Robinson, A. (30 de marzo de 2020). *Steam has now broken its active player record*. VGC. <https://www.videogameschronicle.com/news/steam-has-now-broken-its-active-player-record/>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017 - 2018*. Lima: Universidad ESAN.
- Sifuentes, M. (2009) *Pégame tu vicio*. Perú 21. Recuperado de: <http://blogs.peru21.pe/peru21punto1/2009/07/pegame-tu-vicio.html>
- StartUp Perú (2020). *Inicio*. Recuperado de: <https://www.start-up.pe/>
- Steam. (10 de julio de 2021) Arrog. <https://store.steampowered.com/app/1185700/Arrog/?l=spanish>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>

- Tello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeña y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX Facultad de Derecho y Ciencia Política*, 14(2), 199-218.
- The Boneless (2014). *Inicio*. Recuperado de: <http://www.theboneless.com/>
- Thomson, S. (2011). Sample size and grounded theory. Thomson, SB (201). *Grounded Theory-Sample Size*. *Journal of Administration and Governance*, 5(1), p. 45-52. Recuperado de: <https://roam.macewan.ca/islandora/object/gm%3A1206/datastream/OBJ/view>
- Tsukasan, C. (11 de noviembre 2014) *Chicha Games: Juegos con Sabor Peruano*. MasGamers. Recuperado de: <https://www.masgamers.com/chicha-games>
- Ubillús, J (2016). *Entornos de Desarrollo de Videojuegos en Lima-Perú*. (Tesis de Maestría, Universidad Cayetano Heredia, Perú). Recuperado de: <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/182>
- Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle (14 de mayo de 2021). *Zuletzt geprüfte Titel*. Recuperado de: <https://usk.de/>
- Vier, H. (2016). Growth of small business: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod., São Carlos*, 23(2), 419-432.
- Vincent, B. (03 de diciembre de 2018). Valve Introduces New Revenue Split Changes For Steam Sales. *Variety*. Recuperado de: <https://variety.com/2018/gaming/news/valve-revenue-split-changes-1203078700/>.
- Wiltshare, A. (29 de noviembre de 2017). Why Do Indie Developers Sign with Publishers?. *PC Gamer*. Recuperado de: <https://www.pcgamer.com/why-do-indie-developers-sign-with-publishers/>.
- Zarate, A. & Guzman A. (2020) Análisis de los principales factores que influyen en la internacionalización de las PYMES de la industria del videojuego en Lima Metropolitana al año 2020 (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Perú, Perú). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653597/Zarate_DA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO A: Estrato empresarial en el Perú

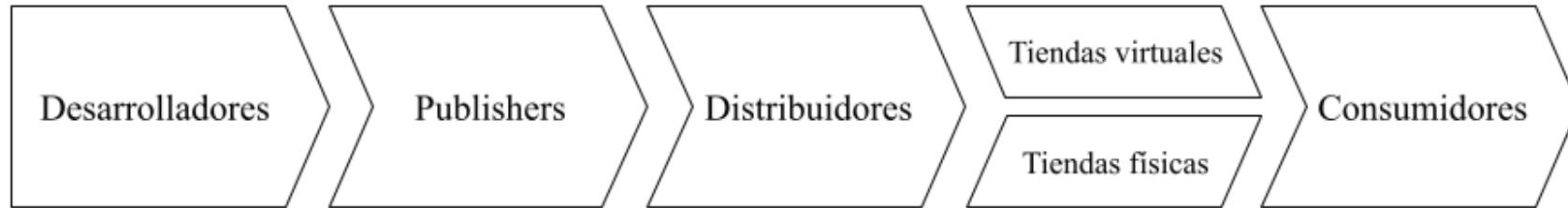
Tabla A1: Estrato empresarial en el Perú

ESTRATO EMPRESARIAL	N° DE EMPRESAS	%
Microempresa	2.130.127	95,9
Pequeña empresa	79.143	3,6
Mediana empresa	2.711	0,1
Total de Mipyme	2.211.981	99,6
Gran empresa	9.182	0,4
Total de empresas	2.221.163	100

Adaptado de Ministerio de la Producción (2019)

ANEXO B: Cadena de valor de los videojuegos tradicional

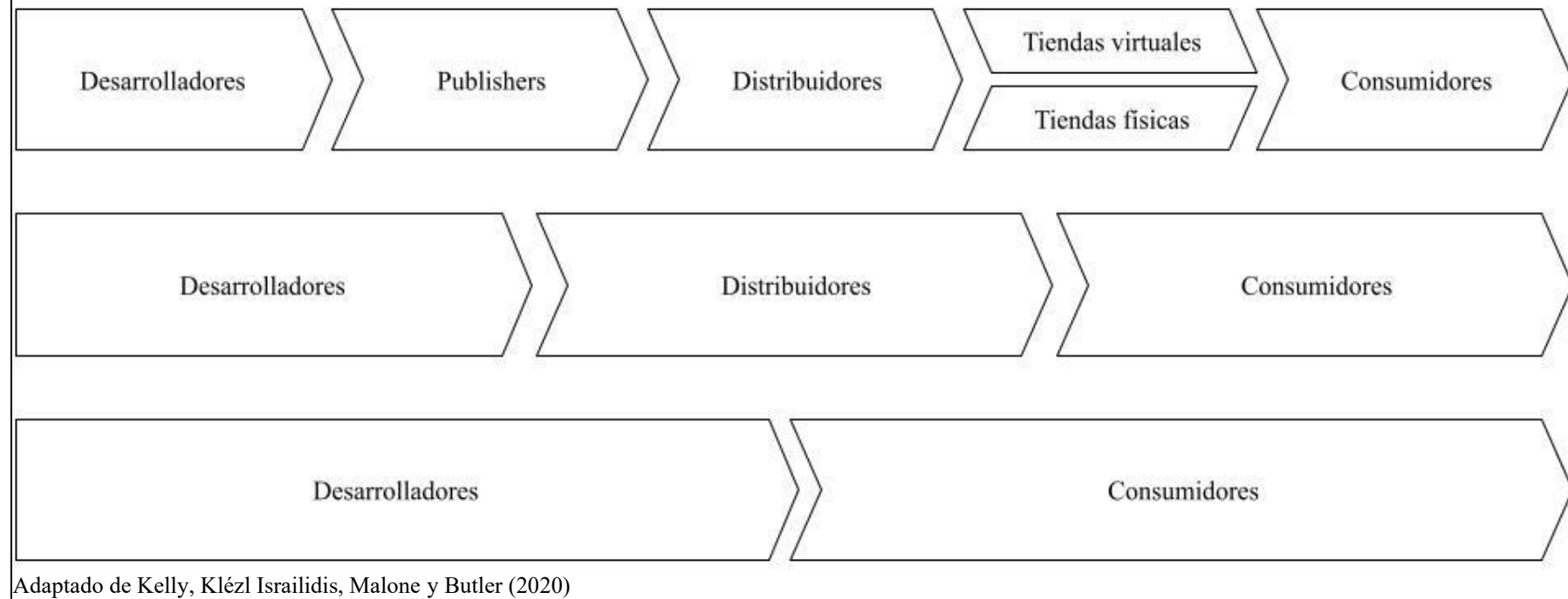
Figura B1: Cadena de valor de los videojuegos tradicional



Adaptado de Kelly, Klézl Israilidis, Malone y Butler, 2020

ANEXO C: Cadena de valor de los videojuegos actual

Figura C1: Cadena de valor de los videojuegos actual



ANEXO D: Validación de guías de entrevistas con expertos

Figura D1: Validación de Mariano Tapia

ESCALA DE VALORES										
COHERENCIA El ítem mide alguna variable/categoría presente en el cuadro de congruencia metodológica										
RELEVANCIA El ítem es relevante para cumplir con las preguntas y objetivos de investigación										
NOMBRE DEL EXPERTO: Mariano Tapia										
General	Categoría	Sub-categoría	Variable	Preguntas de la guía de entrevista	Coherencia			Relevante		
					SI	NO	Comentarios/observaciones	SI	NO	Comentarios/observaciones
	Personales	Edad del emprendedor	Edad del emprendedor	¿Qué edad tienes? ¿Sientes que eso influye de alguna forma en el manejo de su empresa? ¿Por qué?		x		x		
Capacidad de gestión del empresario				¿Qué carrera estudió? ¿Considera que le brindó los conocimientos necesarios para manejar la empresa? ¿Ha llevado algún curso de especialización?	x			x		
				¿Cómo calificaría sus conocimientos para resolver los problemas que enfrenta la empresa? ¿Considera necesario desarrollar alguna nueva habilidad, conocimiento o competencia?	x			x		
				¿Tiene algún conocimiento previo en la gestión de negocios? ¿Considera que esto influye en el desarrollo de su empresa?	x			x		
				Motivación del empresario	¿Que lo motivó a emprender? ¿El interés en los videojuegos tuvo algún papel importante en dicha motivación?	x			x	
¿Como ha ido variando tu motivación a lo largo desde la fundación de la empresa?					x				x	Una vez que la empresa ya tiene éxito, la motivación es que siga creciendo. Por lo que, la pregunta es algo obvia
Experiencia del empresario		¿Tiene experiencia laboral previa en la industria antes de la fundación de su empresa? ¿Qué fue lo que aprendió? ¿Considera que esto influyó para el manejo de su empresa?	x				x			
		Factores Administrativos	Gestión del marketing	¿Tienen conocimiento de quiénes son sus compradores? Si: ¿Quiénes son? No: ¿Por qué?	x				x	
¿Realizan alguna estrategia para obtener nuevos compradores? Si: ¿Qué hacen? ¿Dicha estrategia está enfocada a nivel nacional o internacional? No: ¿Por qué?				x				x		
¿Han trabajado de la mano con algún publisher? Si: ¿Pueden comentarnos más al respecto? No: ¿Por qué?				x				x	No es necesario trabajar con un publisher	
¿Están al tanto de los gustos y/o preferencias de sus compradores?	x						x			

Figura D1: Validación de Mariano Tapia (continuación)

Factores de crecimiento empresarial	Factores Internos	Factores Operativos	¿Cómo consideran que se percibe a su estudio de videojuegos frente a la industria?	x			x	
			¿Realizan actividades para mantener/retener la atención o interés de sus compradores?	x			x	
			¿Cómo promocionan los videojuegos?	x			x	
		Capacitación y formación académica del equipo	¿Cuántos colaboradores tiene y cuáles son sus cargos?	x			x	
			¿Considera que están capacitados para realizar de la mejor forma sus tareas? Si: ¿Cuáles son dichas capacidades? ¿Por qué son importantes? No: ¿Por qué?	x			x	
			¿Realiza capacitaciones para el equipo?	x			x	
	¿Realizan actividades de confraternidad internas?		x			x		
	Capacidades tecnológicas	¿Qué tecnologías utilizan (hardware y software) en el desarrollo de videojuegos?	x			x		
		¿Consideran que tienen la tecnología (hardware y software) necesaria para llevar a cabo sus actividades? ¿De qué forma consiguieron el acceso? ¿Requieren o han requerido el apoyo de terceros para cubrir alguna necesidad tecnológica?	x			x		
	Factores Estratégicos	Planeamiento estratégico	¿Han establecido alguna misión y visión para la empresa? ¿Hacia dónde quieren llegar con la empresa?	x			x	
			¿Se han planteado objetivos o metas a cumplir como empresa? ¿Se ha tomado en cuenta la opinión de los colaboradores para esta planeación?	x			x	
		Modelo de negocio	¿Por qué medio distribuyen sus videojuegos?	x			x	
			¿Qué método de monetización aplican para generar ingresos?	x			x	
			Conocemos que en el desarrollo de videojuegos se pueden realizar juegos de autoría propia, para terceros y propios en colaboración con otras empresas. ¿Cuál de estas formas aplican ustedes? ¿Por qué?	x			x	
	En base al presupuesto de la empresa, ¿Consideran que realizan videojuegos triple A, doble A o indie? ¿Podrías definir ese concepto?	x			x			

Figura D1: Validación de Mariano Tapia (continuación)

Factores Externos	Macroentorno	Apoyo del Estado	¿Qué tipo de apoyo consideras que tienen las empresas de la industria por parte del Estado?	x				x	El Estado no es beneficiencia. El Estado puede promover ciertas industrias, concursos, etc pero nada que ver con la empresa privada
			¿Qué tipo de apoyo consideras que es necesario para el desarrollo de las empresas?	x				x	
			¿Tienes conocimiento de alguna norma o ley que afecte a la empresa?	x				x	
			¿Conoce de algún concurso o similares que realice el Estado o realicen en el extranjero, para apoyar a las desarrolladoras?	x				x	
	Microentorno	Acceso a financiamiento	¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? ¿Por qué? ¿Han considerado otras opciones?	x				x	
			¿Alguna vez se han visto obligados a realizar otras actividades para financiar la empresa?	x				x	
			¿Alguna vez han solicitado préstamos? ¿Cómo fue el proceso? ¿En qué momento? ¿Por qué?	x				x	
			¿Cómo ha ido evolucionando su necesidad de financiamiento en el tiempo?	x				x	
		Investigación y conocimiento del mercado	¿La venta de los videojuegos está enfocada a nivel nacional, internacional o ambos? ¿Por qué?	x				x	
			¿Están al tanto de las novedades de la industria, tanto nacional como internacional? (competencia, regulaciones, productos, servicios) ¿Cuál es el % de ganancias que se lleva Google, Apple o Steam? ¿Cuál es el % de ganancia que se llevan los publisher normalmente?	x				x	
			¿Consideran tener conocimiento sobre los tipos de videojuegos más demandados en el mercado? ¿Esto influye en el desarrollo de sus videojuegos?	x				x	
			¿Realizan algún tipo de investigación durante la etapa de ideación de sus videojuegos?	x				x	
	Cohesión	¿Alguna vez han participado de algún evento, feria o similares de la industria? ¿Por qué? ¿Fue nacional o internacional?	x				x		
		¿Consideran que ir a estos eventos influye/ha influido en su empresa? ¿De qué forma?	x				x		

Figura D1: Validación de Mariano Tapia (continuación)

			del sector y networking	¿Consideran que tener diferentes contactos en la industria influye en su empresa? ¿De qué manera?	x				x			
			¿Cómo calificarías a los diversos eventos tanto nacionales como internacionales que se han realizado a favor de la industria?	x					x			
			Presencia de personal calificado	¿Consideras que en el Perú existen instituciones que formen a los profesionales que requiere la industria? ¿Qué instituciones conoces?	x						x	
				¿Cómo calificarías la formación que brindan estas instituciones?	x						x	
				¿Haz contratado personas de estas instituciones? Comentanos un poco más al respecto	x						x	Agregar una pregunta: ¿Por qué prefieres trabajar con extranjeros que con peruanos?
				¿Cuáles son los profesionales necesarios para la industria?	x						x	Ya conoces la industria. Es una pregunta muy obvia
Otros potenciales factores	¿Qué otros factores considera usted que pueden afectar o han afectado el desarrollo de su empresa?	x						x				

Figura D2: Validación de Luis Wong

ESCALA DE VALORES										
COHERENCIA El ítem mide alguna variable/categoría presente en el cuadro de congruencia metodológica										
RELEVANCIA El ítem es relevante para cumplir con las preguntas y objetivos de investigación										
NOMBRE DEL EXPERTO: Luis Wong										
General	Categoría	Subcategoría	Variable	Preguntas de la guía de entrevista	Coherencia			Relevante		
					SI	NO	Comentarios/observaciones	SI	NO	Comentarios/observaciones
Personales			Edad del emprendedor	¿Que edad tienes? ¿Sientes que eso influye de alguna forma en el manejo de su empresa? ¿Por que?	X			X		
			Capacidad de gestión del empresario	¿Que carrera estudio?						
				¿Considera que le brindó los conocimientos necesarios para manejar la empresa?	X			X		Si ha llevado algún curso de especialización
				¿Como calificana sus conocimientos para resolver los problemas que enfrenta la empresa? ¿Considera necesario desarrollar alguna nueva habilidad, conocimiento o competencia?	X			X		
				¿Tiene algún conocimiento previo en la gestión de negocios? ¿Considera que esto influye en el desarrollo de su empresa?	X			X		
			Motivación del empresario	¿Que lo motivo a emprender?	X			X		
				¿Considera que su motivación aún se mantiene?			X			Habría que cambiar un poco la pregunta, sobre los cambios de motivación
Experiencia del empresario	¿Tiene experiencia laboral previa en la industria antes de la fundación de su empresa? ¿Qué fue lo que aprendió? ¿Considera que esto influyó para el manejo de su empresa?	X			X					
			¿Tienen conocimiento de quienes son sus clientes? Si: ¿Quiénes son? No: ¿Por que?	X			X	Cambiar un poco lo de clientes. Otro temno para empresas que desarrollan videojuegos propios		

Figura D2: Validación de Luis Wong (continuación)

Factores de crecimiento empresarial	Factores Internos	Factores Administrativos	Gestión del marketing	¿Realizan alguna estrategia para obtener nuevos clientes? Si ¿Qué hacen? No ¿Por qué?	X		"Clientes" por otra cosa. No solo clientes, también buscan publishers	X			
				¿Están al tanto de los gustos y/o preferencias de sus clientes?	X		"Clientes" por otra cosa.	X			
				¿Cómo consideran que se percibe a la empresa como marca en el mercado?	X		Revisar para empresas de juegos propios	X			
				¿Realizan actividades para fidelizar a sus clientes?	X		"Retener a sus compradores"	X			
				¿Cómo promocionan los videojuegos?	X			X			
		Factores Operativos	Capacitación y formación académica del equipo	¿Cuántos colaboradores tiene y cuáles son sus cargos?	X		Revisar	X			
				¿Considera que están capacitados para realizar de la mejor forma sus tareas?	X			X			
				¿Realiza capacitaciones para el equipo?	X			X			
				¿Realizan actividades de confraternidad internas?	X		Es importante	X			
		Factores Operativos	Capacidades tecnológicas	¿Qué tecnologías utilizan (hardware y software) en el desarrollo de videojuegos?	X			X			
				¿Consideran que tienen la tecnología (hardware y software) necesaria para llevar a cabo sus actividades? ¿De qué forma consiguieron el acceso?	X			X			
		Factores Operativos	Planeamiento estratégico	¿Han establecido alguna misión y visión para la empresa?	X			X			
				¿Se han planteado objetivos o metas a cumplir como empresa?	X		Agregar si consideran a los colaboradores para ello	X			
			Factores Estratégicos	Modelo de negocio	¿Por qué medio distribuyen sus videojuegos?	X			X		
					¿Qué método de monetización aplican para generar ingresos?	X			X		
					Conocemos que en el desarrollo de videojuegos se pueden realizar juegos de autoría propia, para terceros y propios en colaboración con otras empresas. ¿Cuál de estas formas aplican ustedes? ¿Por qué?	X			X		
					En base al presupuesto de la empresa, ¿Consideran que realizan videojuegos triple A, doble A o indie?	X			X		

Figura D2: Validación de Luis Wong (continuación)

Factores Externos	Macroeconómico	Apoyo del Estado	¿Qué tipo de apoyo consideras que tienen las empresas de la industria por parte del Estado?	X			X	
			¿Qué tipo de apoyo consideras que es necesario para el desarrollo de las empresas?	X			X	
			¿Tienes conocimiento de alguna norma o ley que afecte a la empresa?	X		Podría agregar concursos	X	
	Acceso a financiamiento		¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? ¿Por qué? ¿Han considerado otras opciones?	X			X	
			¿Alguna vez se han visto obligados a realizar otras actividades para financiar la empresa?	X			X	
			¿Alguna vez han solicitado préstamos? ¿Cómo fue el proceso? ¿En qué momento? ¿Por qué?	X			X	
			¿Cómo ha ido evolucionando su necesidad de financiamiento en el tiempo?	X			X	
	Microeconómico	Investigación y conocimiento del mercado	¿Están al tanto de las novedades de la industria? (competencia, regulaciones, productos, servicios)	X		Hacer preguntar más específica para comprobar si realmente saben: "¿Cuál es el % que se lleva Google, Apple o Steam?" "¿Cuál es el % que se llevan los publishers normalmente?"	X	
			¿Consideran tener conocimiento sobre los tipos de videojuegos más demandados en el mercado? ¿Esto influye en el desarrollo de sus videojuegos?	X			X	
			¿Realizan algún tipo de investigación previa al lanzamiento de sus videojuegos?	X		Previa al desarrollo o etapa de ideación	X	
	Cohesión del sector y networking		¿Alguna vez han participado de algún evento, feria o similares de la industria? ¿Por qué? ¿Fue nacional o internacional?	X			X	
			¿Consideran que ir a estos eventos influye/ha influido en su empresa? ¿De qué forma?	X			X	
			¿Consideran que tener diferentes contactos en la industria influye en su empresa? ¿De qué manera?	X			X	

Figura D2: Validación de Luis Wong (continuación)

			¿Cómo calificarías a los diversos eventos que se han realizado a favor de la industria?	X		Definir si es peru o internacional	X		
			¿Consideras que en el Perú existen instituciones que fornen a los profesionales que requiere la industria? ¿Qué instituciones conoces?	X			X		
			¿Cómo calificarías la formación que brindan estas instituciones?	X		Agregar una pregunta "¿Haz contratado o personas de estas instituciones?"	X		
			¿Cuáles son los profesionales necesarios para la industria?	X			X		
			Otros potenciales factores	X			X		

Figura D3: Validación de Diego Rodriguez

ESCALA DE VALORES										
COHERENCIA El ítem mide alguna variable/categoría presente en el cuadro de congruencia metodológica										
RELEVANCIA El ítem es relevante para cumplir con las preguntas y objetivos de investigación										
NOMBRE DEL EXPERTO: Luis Wong										
General	Categoría	Subcategoría	Variable	Preguntas de la guía de entrevista	Coherencia			Relevante		
					SI	NO	Comentarios/observaciones	SI	NO	Comentarios/observaciones
	Personales		Edad del emprendedor	¿Qué edad tienes? ¿Sientes que eso influye de alguna forma en el manejo de su empresa? ¿Por qué?	X			X		
			Capacidad de gestión del empresario	¿Qué carrera estudio? ¿Considera que le brindo los conocimientos necesarios para manejar la empresa? ¿Ha llevado algún curso de especialización?	X			X		
				¿Cómo calificaría sus conocimientos para resolver los problemas que enfrenta la empresa? ¿Considera necesario desarrollar alguna nueva habilidad, conocimiento o competencia?	X			X		
				¿Tiene algún conocimiento previo en la gestión de negocios? ¿Considera que esto influye en el desarrollo de su empresa?	X			X		
				Motivación del empresario	¿Qué lo motivó a emprender?	X			X	
			Experiencia del empresario	¿Como ha ido variando tu motivación a lo largo desde la fundación de la empresa?	X			X		
				¿Tiene experiencia laboral previa en la industria antes de la fundación de su empresa? ¿Qué fue lo que aprendió? ¿Considera que esto influyó para el manejo de su empresa?	X			X		
				¿Tienen conocimiento de quienes son sus compradores? Si: ¿Quiénes son? No: ¿Por qué?	X			X		
				¿Realizan alguna estrategia para obtener nuevos compradores? Si: ¿Qué hacen? No: ¿Por qué?	X		A donde está dirigida la estrategia (nacional o internacional)	X		

Figura D3: Validación de Diego Rodriguez (continuación)

Factores de crecimiento empresarial	Factores Administrativos	Gestión del marketing	¿Han trabajado de la mano con algún publisher? Si: ¿Pueden comentarnos más al respecto? No: ¿Por qué?	X	Analizar qué es lo que buscan con la pregunta de ¿Pueden comentarnos más al respecto?	X		
			¿Están al tanto de los gustos y/o preferencias de sus compradores?	X		X		
			¿Cómo consideran que se percibe a su estudio de videojuegos frente a la industria?	X		X		
			¿Realizan actividades para mantener/retener la atención o interés de sus compradores?	X		X		
			¿Cómo promocionan los videojuegos?	X		X		
	Factores Internos	Capacitación y formación académica del equipo	¿Cuántos colaboradores tiene y cuáles son sus cargos?	X		X		
			¿Considera que están capacitados para realizar de la mejor forma sus tareas?	X	cuales con las capacidades que tiene para desarrollar las tareas ¿porque considera n que si están capacitados?	X		
			¿Realiza capacitaciones para el equipo?	X		X		
	Factores Operativos	Capacidades tecnológicas	¿Qué tecnologías utilizan (hardware y software) en el desarrollo de videojuegos?	X	Ver si las empresas reciben el apoyo tecnológico de terceros	X		
			¿Consideran que tienen la tecnología (hardware y software) necesaria para llevar a cabo sus actividades? ¿De qué forma consiguieron el acceso?	X		X		
			¿Han establecido alguna misión y visión para la empresa? ¿Hacia dónde quieren llegar con la empresa?	X		X		
	Factores Operativos	Planeamiento estratégico	¿Se han planteado objetivos o metas a cumplir como empresa? ¿Se ha tomado en cuenta la opinión de los colaboradores para esta planeación?	X		X		
				X		X		

Figura D3: Validación de Diego Rodriguez (continuación)

Factores Estratégicos	Modelo de negocio	¿Por qué medio distribuyen sus videojuegos?	X			X		
		¿Qué método de monetización aplican para generar ingresos?	X			X		
		Conocemos que en el desarrollo de videojuegos se pueden realizar juegos de autoría propia, para terceros y propios en colaboración con otras empresas. ¿Cuál de estas formas aplican ustedes? ¿Por qué?	X			X		
		En base al presupuesto de la empresa, ¿Consideran que realizan videojuegos triple A, doble A o indie?	X		Que expliquen la definición de la categoría	X		
	Apoyo del Estado	¿Qué tipo de apoyo consideras que tienen las empresas de la industria por parte del Estado?	X			X		
		¿Qué tipo de apoyo consideras que es necesario para el desarrollo de las empresas?	X			X		
		¿Tienes conocimiento de alguna norma o ley que afecte a la empresa?	X			X		
		¿Conoce de algún concurso o similares que realice el Estado para apoyar a las desarrolladoras?	X		Evaluar si se puede incluir una pregunta de los concursos internacionales	X		
	Acceso a financiamiento	¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? ¿Por qué? ¿Han considerado otras opciones?	X			X		
		¿Alguna vez se han visto obligados a realizar otras actividades para financiar la empresa?	X			X		
		¿Alguna vez han solicitado préstamos? ¿Cómo fue el proceso? ¿En qué momento? ¿Por qué?	X			X		
		¿Cómo ha ido evolucionando su necesidad de financiamiento en el tiempo?	X			X		
Investigación y conocimiento del mercado	¿Están al tanto de las novedades de la industria? (competencia, regulaciones, productos, servicios) ¿Cuál es el % de ganancias que se lleva Google, Apple o Steam? ¿Cuál es el % de ganancia que se llevan los publisher normalmente?	X			Evaluar incluir la pregunta de si están al tanto de la industria internacional	X		
	¿Consideran tener conocimiento sobre los tipos de videojuegos más demandados en el mercado? ¿Esto influye en el desarrollo de sus videojuegos?	X				X		

Figura D3: Validación de Diego Rodriguez (continuación)

		Micromercado	¿Realizan algún tipo de investigación durante la etapa de ideación de sus videojuegos?	X			X		
		Cohesión del sector y networking	¿Alguna vez han participado de algún evento, feria o similares de la industria? ¿Por qué? ¿Fue nacional o internacional?	X			X		
			¿Consideran que ir a estos eventos influye/ha influido en su empresa? ¿De qué forma?	X			X		
			¿Consideran que tener diferentes contactos en la industria influye en su empresa? ¿De qué manera?	X			X		
			¿Cómo calificarías a los diversos eventos tanto nacionales como internacionales que se han realizado a favor de la industria?	X			X		
		Presencia de personal calificado	¿Consideras que en el Perú existen instituciones que formen a los profesionales que requiere la industria? ¿Qué instituciones conoces?	X			X		Evaluar si agregar una pregunta de las asociaciones
			¿Cómo calificarías la formación que brindan estas instituciones?	X			X		
			¿Haz contratado personas de estas instituciones?	X			X		
			¿Cuáles son los profesionales necesarios para la industria?	X			X		
		Otros potenciales factores	¿Que otros factores consideras?	X			X		

ANEXO E: Tabla de definiciones de los factores

Tabla E1: Tabla de definiciones de los factores

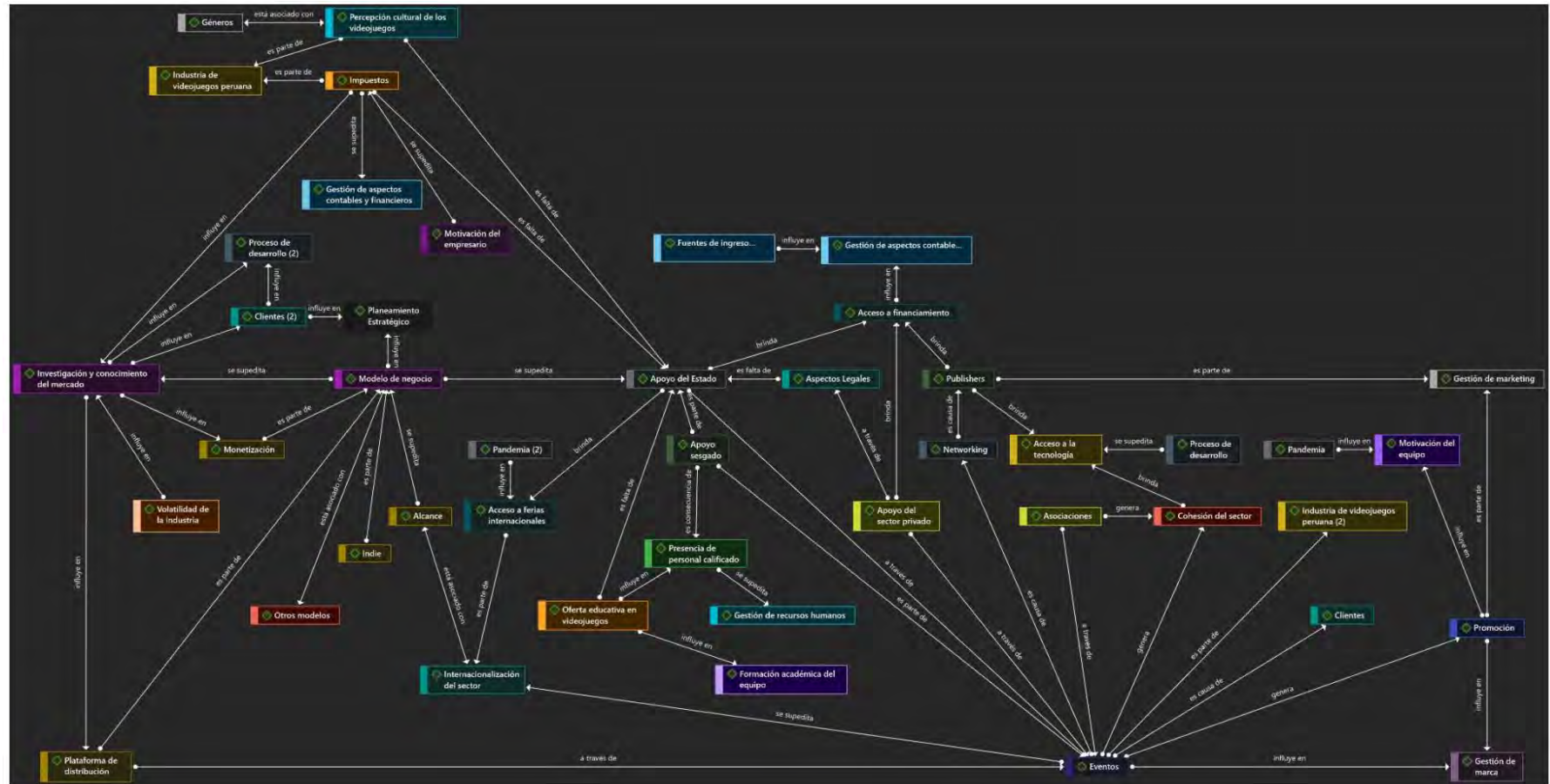
Categorías	Sub-Categorías	Variables		Sub-Variables		
Factores Internos	Factores Administrativos	Gestión de recursos humanos	Es la gestión de las habilidades y conocimientos del capital humano con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa. Además, se considera la gestión de contrataciones y organización de los colaboradores.	Formación académica del equipo	Abarca los estudios académicos, sean técnicos, superiores u otros, que tienen los colaboradores	
				Motivación del equipo	Son las actividades que se realizan para mantener enfocados en los objetivos, motivados y felices a los colaboradores.	
				Cultura Organizacional	Consta de las tradiciones, costumbres, interacción y características particulares de las empresas y sus miembros.	
				Capacitación	Se refiere a las actividades que se realizan con el objetivo de mejorar las capacidades blandas o duras de los colaboradores.	
				Conocimientos empíricos	Hace referencia al aprendizaje generado por la experiencia e interacción tanto los colaboradores como los dueños en diferentes espacios no académicos.	
		Gestión de aspectos contables y financieros	Es la capacidad de tener una adecuada planificación, registro y manejo de la contabilidad y de las finanzas de la empresa.			
		Gestión de marketing	Es la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, determinar, satisfacer y fidelizar a sus clientes, obtener nuevos clientes, manejar de forma adecuada la marca, manejo de redes sociales, aplicar promoción y venta de sus productos.	Clientes	Se refiere al conocimiento del público objetivo, es decir sus gustos, preferencias, características y necesidades, y las actividades realizadas para retenerlos y fidelizarlos.	
	Promoción			Consta de las actividades de difusión, publicidad y otras relacionadas a hacer conocido el videojuego.		
	Publishers			Hace referencia a la relación de las EDVLM con los publishers.		
	Gestión de marca			Abarca todas las actividades de branding, awareness y otras con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa.		
		Planeamiento estratégico	Se refiere al planteamiento, ejecución y seguimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.			
		Investigación y conocimiento del mercado	Son las actividades que tiene por objetivo conocer las características y tendencias de la industria, así como obtener referencias de los videojuegos anteriormente desarrollados.			
		Factores Estratégicos	Modelo de negocio	Se refiere a la clasificación de las EDVLM en base a que tipos de videojuegos desarrollan. Estos los juegos de autoría propia, en colaboración con terceros o <i>work for hire</i> .	Plataforma de distribución	Son los espacios en los que los videojuegos se comercializan. Puede ser Steam, Google Play, entre otros.
Monetización	Es el método que se utiliza para recaudar los ingresos provenientes de los videojuegos.					
Indie	Es una categoría para clasificar a los videojuegos en base a su presupuesto reducido y su equipo pequeño.					
Géneros	Es la clasificación de los videojuegos en base a las mecánicas y experiencia del jugador.					
Alcance	Es el objetivo de se piensa cubrir. Esto puede ser nacional o internacional.					
	Otros modelos	Son otros modelos que no fueron establecidos en la variable general.				
	Factores Operativos	Proceso de desarrollo	Involucra todas las actividades que se realizan para obtener como producto final el videojuego. Abarca desde la etapa de ideación hasta el lanzamiento.			

Tabla E1: Tabla de definiciones de los factores (continuación)

Categorías	Sub-Categorías	Variables	Sub-Variantes		
Factores Externos	Factores del microentorno	Presencia de personal calificado	Este responde a la pregunta de si existen los profesionales/carreras que la industria necesita para su correcto desarrollo y cuáles son.		
		Acceso a financiamiento	Hace referencia a las oportunidades que tienen las EDVLM para solicitar dinero, que no esté relacionado netamente con sus ingresos principales, para el desarrollo de sus actividades.		
		Acceso a tecnología	Se considera a la facilidad o no de obtener el hardware y software necesario para el desarrollo de los videojuegos y cuáles son dichos insumos.		
		Cohesión del sector	Esta se entiende como la calidad de las relaciones que tienen los diferentes actores dentro de la industria.	Eventos	Hace referencia a los espacios en los cuales los diferentes actores de la industria pueden interactuar.
				Asociaciones	Se refiere a la presencia de grupos organizados que funcionan con el fin de promover el desarrollo de la industria de videojuegos peruana.
		Networking	Se considera a la cantidad y utilidad de la red de contactos a la cual tiene acceso la EDVLM.		
		Internacionalización del sector	Esta abarca las oportunidades de participar en la industria de forma global.	Acceso a ferias internacionales	Contempla la posibilidad que tienen las diversas empresas para ser parte de los espacios de conversación que existen a nivel global.
		Percepción cultural de los videojuegos	Abarca la carga cultural que se tiene sobre los videojuegos.		
		Industria de videojuegos peruana	Aquí se contempla las características de la industria de videojuegos peruana.		
	Volatilidad de la Industria	Se refiere al hecho de que la industria de videojuegos cambia con mucha frecuencia.			
	Oferta educativa en videojuegos	Son aquellas instituciones que brindan educación en torno a las profesiones/carreras que la industria necesita y la opinión que se tiene con respecto a ellas.			
	Factores del macroentorno	Apoyo del Estado	Hace referencia a cuando dicha entidad cumple su rol de promotor, brinda capacitaciones, apoya en la promoción de la formalización de las empresas y brinda soporte a través de recursos, financiamiento, entre otros aspectos claves para el crecimiento o desarrollo de la industria.	Apoyo sesgado	Hace referencia al nivel de apoyo desproporcionado que brinda el Estado a la industria.
		Apoyo del sector privado	Toma en cuenta a aquellas entidades que forman parte del sector privado y brindan apoyo a la industria de videojuegos peruana.		
		Aspectos Legales	Se refiere a aquellos aspectos en relación a contratos, derechos de autor, entre otros aspectos legales que afronta la industria. Asimismo, al nivel de conocimiento de los miembros de las EDVLM en torno a dichos aspectos.	Impuestos	Son aquellos acuerdos entre países y al nivel de impuestos demandados por parte del Estado.
		Pandemia	Tiene que ver con el nivel de impacto que tuvo la pandemia de la COVID-19 en el manejo de los negocios de las EDVLM.		
Factores Personales	Capacidad de gestión del empresario	Abarca los conocimientos, ya sean académicos o empíricos, que tiene el empresario para la gestión de los negocios y para afrontar los problemas que se presenten.			
	Experiencia del empresario	Consta de la experiencia laboral previa que ha tenido el empresario en la industria de videojuegos peruana.			
	Personalidad del empresario	Se refiere a todas las características personales que pueda tener el empresario que influyen en el manejo de su empresa.			
	Trabajo Familiar	Hace referencia al involucramiento o influencia de la familia del empresario para la fundación y/o manejo de su empresa.			
	Edad del empresario	Esta abarca la edad y la relación que esta tiene con la experiencia que poseen los empresarios.			
	Capacidad de liderazgo del empresario	Son aquellas características y habilidades que tiene el empresario para liderar y organizar a su equipo.			
	Fuentes de ingreso del empresario	Abarca las fuentes de ingreso que posee el empresario.			
Motivación del empresario	Hace referencia a aquellos factores que motivaron al emprendedor a poner en marcha su negocio. Además, toma en cuenta la evolución de la motivación del emprendedor en el transcurso del desarrollo de su negocio.				

ANEXO F: Semantic Network general

Tabla F1: Semantic Network general



ANEXO G: Matriz de Consistencia

Tabla G1: Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia		Estudiantes			
		Shirley Abanto Maldonado y Allyson Avila Lescano			
		Título del proyecto			
		Factores que influyen en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos en Lima Metropolitana del 2007 a la actualidad.			
Objetivos		Preguntas		Variables Teóricas	Técnicas de recolección
Objetivo General Establecer los factores que han influido en el crecimiento de las EDVLM	Objetivo Específico 1 Identificar los factores de crecimiento que influyen en las Mypes según la bibliografía existente	Pregunta General ¿Cuáles son los factores que han influido en el crecimiento de las EDVLM?	Pregunta Específica 1 ¿Qué factores de crecimiento influyen en las Mypes según la bibliografía existente?	Modelos teóricos de crecimiento: <ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de Churchill y Lewis ● Modelo de Larry E. Greiner ● Modelo de Blázquez, Dorta y Verona ● Modelo de Edith Penrose 	Revisión del marco teórico y fuentes secundarias
	Objetivo Específico 2 Estudiar los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impactan en la industria de videojuegos y/o en las Mypes		Pregunta Específica 2 ¿Cuáles son los factores empíricos propuestos por la literatura reciente que impactan en la industria de videojuegos y/o en las Mypes?	F. Administrativos: Gestión de los recursos humanos; de aspectos financieros y aspectos contables; y de marketing. F. Operativos: Capacidades tecnológicas, presencia de personal calificado y capacitación del equipo. F. Estratégicos: Planeamiento estratégico, modelo de negocio y propuesta de valor. F. Externos: Acceso a financiamiento, apoyo del Estado, conocimiento del mercado. F. Personales: Capacidad de gestión del empresario; motivación y edad del empresario; y experiencia en el sector	Revisión de la literatura y fuentes secundarias

Tabla G1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivos		Preguntas		Variables Teóricas	Técnicas de recolección
	<p>Objetivo Específico 3 Identificar aquellos factores presentes en el transcurso del desarrollo de las EDVLM</p>		<p>Pregunta Específica 3 ¿Cuáles son los factores presentes en el transcurso del desarrollo de las EDVLM?</p>	-	Entrevistas a profundidad con los representantes de cada una de las empresas
	<p>Objetivo Específico 4 Determinar cuáles de los factores recolectados de la experiencia empírica de las EDVLM coinciden o no con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura</p>		<p>Pregunta Específica 4 ¿Qué factores recolectados de la experiencia empírica de las EDVLM coinciden o no con los identificados en la bibliografía y revisión de literatura?</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la literatura y fuentes secundarias - Entrevistas a profundidad con los representantes de las empresas

ANEXO H: Guía de preguntas a dueños

GUÍA DE PREGUNTA SEMIESTRUCTURADA 01

Buenos días / Buenas tardes / Buenas noches, mi nombre es _____ soy estudiante de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy desarrollando una investigación sobre los factores que influyen en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas. Te agradecería mucho si pudieras brindarme un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre su experiencia en esta industria. Toda la información que usted me brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún problema al respecto. ¿Estás de acuerdo con que sea así? Gracias.

1. Preguntas Generales

- 1.1. ¿Cuál es tu nombre y en qué empresa trabajas?
- 1.2. ¿Cuál es tu cargo en esta empresa?
- 1.3. ¿En qué situación se encuentra actualmente la empresa?
- 1.4. ¿Qué dificultades ha encontrado? ¿Cómo ha respondido a dichas dificultades?

2. Factores personales

Edad del emprendedor

- 2.1. ¿Qué edad tienes? ¿Sientes que eso influye de alguna forma en el manejo de su empresa? ¿Por qué?

Capacidad de gestión del empresario

- 2.2. ¿Qué carrera estudió? ¿Considera que le brindó los conocimientos necesarios para manejar la empresa? ¿Ha llevado algún curso de especialización?
- 2.3. ¿Cómo calificaría sus conocimientos para resolver los problemas que enfrenta la empresa? ¿Considera necesario desarrollar alguna nueva habilidad, conocimiento o competencia?
- 2.4. ¿Tiene algún conocimiento previo en la gestión de negocios? ¿Considera que esto influye en el desarrollo de su empresa?

Motivación del empresario

- 2.5. ¿Qué lo motivó a emprender? ¿El interés en los videojuegos tuvo algún papel importante en dicha motivación?
- 2.6. ¿Cómo ha ido variando tu motivación a lo largo desde la fundación de la empresa?

Experiencia del empresario

- 2.7. ¿Tiene experiencia laboral previa en la industria antes de la fundación de su empresa? ¿Qué fue lo que aprendió? ¿Considera que esto influyó para el manejo de su empresa?

3. Factores Internos

3.1. Factores Administrativos

Gestión del marketing

- 3.1.1. ¿Tienen conocimiento de quiénes son sus compradores?
 - Si: ¿Quiénes son?
 - No: ¿Por qué?
- 3.1.2. ¿Realizan alguna estrategia para obtener nuevos compradores?
 - Si: ¿Qué hacen? ¿Dicha estrategia está enfocada a nivel nacional o internacional?
 - No: ¿Por qué?
- 3.1.3. ¿Han trabajado de la mano con algún publisher?
 - Si: ¿Pueden contarnos más al respecto?

- No: ¿Por qué?

- 3.1.4. ¿Están al tanto de los gustos y/o preferencias de sus compradores?
- 3.1.5. ¿Cómo consideran que se percibe a su estudio de videojuegos frente a la industria?
- 3.1.6. ¿Realizan actividades para mantener/retener la atención o interés de sus compradores?
- 3.1.7. ¿Cómo promocionan los videojuegos?

3.2. Factores Operativos

Capacitación y formación académica del equipo

- 3.2.1. ¿Cuántos colaboradores tiene y cuáles son sus cargos?
- 3.2.2. ¿Considera que están capacitados para realizar de la mejor forma sus tareas?
 - Si: ¿Cuáles son dichas capacidades? ¿Por qué son importantes?
 - No: ¿Por qué?
- 3.2.3. ¿Realiza capacitaciones para el equipo?
- 3.2.4. ¿Realizan actividades de confraternidad internas?

Capacidades tecnológicas

- 3.2.5. ¿Qué tecnologías utilizan (hardware y software) en el desarrollo de videojuegos?
- 3.2.6. ¿Consideran que tienen la tecnología (hardware y software) necesaria para llevar a cabo sus actividades? ¿De qué forma consiguieron el acceso? ¿Requieren o han requerido el apoyo de terceros para cubrir alguna necesidad tecnológica?

3.3. Factores Estratégicos

Planeamiento estratégico

- 3.3.1. ¿Han establecido alguna misión y visión para la empresa? ¿Hacia a dónde quieres llegar con la empresa?
- 3.3.2. ¿Se han planteado objetivos o metas a cumplir como empresa?
 - Si: ¿Se ha tomado en cuenta la opinión de los colaboradores para esta planeación?
 - No: ¿Por qué?

Modelo de negocio

- 3.3.3. ¿Por qué medio distribuyen sus videojuegos?
- 3.3.4. ¿Qué método de monetización aplican para generar ingresos?
- 3.3.5. Conocemos que en el desarrollo de videojuegos se pueden realizar juegos de autoría propia, para terceros y propios en colaboración con otras empresas. ¿Cuál de estas formas aplican ustedes? ¿Por qué?
- 3.3.6. En base al presupuesto de la empresa, ¿Consideran que realizan videojuegos triple A, doble A o indie? ¿Podrías definir ese concepto?

4. Factores Externos

4.1. Factores del Macroentorno

Apoyo del Estado

- 4.1.1. ¿Qué tipo de apoyo consideras que tienen las empresas de la industria por parte del Estado?
- 4.1.2. ¿Qué tipo de apoyo consideras que es necesario para el desarrollo de las empresas por parte del Estado?
- 4.1.3. ¿Tienes conocimiento de alguna norma o ley que afecte a la empresa?

- 4.1.4. ¿Conoce alguna actividad de promoción/difusión por parte del Estado, respecto a concursos o similares tanto nacionales o internacionales, para apoyar a las desarrolladoras?

4.2. Factores del Microentorno

Acceso a financiamiento

- 4.2.1. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? ¿Por qué? ¿Han considerado otras opciones?
- 4.2.2. ¿Alguna vez se han visto obligados a realizar otras actividades para financiar la empresa? ¿Por qué?
- 4.2.3. ¿Alguna vez han solicitado préstamos? ¿Cómo fue el proceso? ¿En qué momento? ¿Por qué?
- 4.2.4. ¿Cómo ha ido evolucionando su necesidad de financiamiento en el tiempo?

Investigación y conocimiento del mercado

- 4.2.5. ¿Están al tanto de las novedades de la industria, tanto nacional como internacional? (competencia, regulaciones, productos, servicios)
- Si: ¿Cuál es el % de ganancias que se lleva Google, Apple o Steam? ¿Cuál es el % de ganancia que se llevan los publisher normalmente?
 - No: ¿Por qué?
- 4.2.6. ¿Consideran tener conocimiento sobre los tipos de videojuegos más demandados en el mercado? ¿Esto influye en el desarrollo de sus videojuegos?
- 4.2.7. ¿Realizan algún tipo de investigación durante la etapa de ideación de sus videojuegos?

Cohesión del sector y networking

- 4.2.8. ¿Alguna vez han participado de algún evento, feria o similares de la industria? ¿Por qué? ¿Fue nacional o internacional?
- 4.2.9. ¿Consideran que ir a estos eventos influye/ha influido en su empresa? ¿De qué forma?
- 4.2.10. ¿Consideran que tener diferentes contactos en la industria influye en su empresa? ¿De qué manera?
- 4.2.11. ¿Cómo calificarías a los diversos eventos, tanto nacionales o internacionales, que se han realizado a favor de la industria?

Presencia de personal calificado

- 4.2.12. ¿Consideras que en el Perú existen instituciones que formen a los profesionales que requiere la industria? ¿Qué instituciones conoces?
- 4.2.13. ¿Cómo calificarías la formación que brindan estas instituciones?
- 4.2.14. ¿Has contratado personas de estas instituciones? Coméntanos un poco más al respecto.
- 4.2.15. ¿Has contratado personas del extranjero? Según tu experiencia, ¿cómo ves la diferencia entre la preparación en Perú versus la del extranjero?
- 4.2.16. ¿Cuáles son los profesionales necesarios para la industria?

5. Otros factores

- 5.1. ¿Qué otros factores consideran usted que pueden afectar o han afectado el desarrollo de su empresa?

6. Pregunta de cierre

- 6.1. ¿Quisiera agregar algo más?

ANEXO I: Guía de preguntas a colaboradores

GUÍA DE PREGUNTA SEMIESTRUCTURADA 02

Buenos días / Buenas tardes / Buenas noches, mi nombre es _____ soy estudiante de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estoy desarrollando una investigación sobre los factores que influyen en el crecimiento de las empresas desarrolladoras de videojuegos peruanas. Te agradecería mucho si pudieras brindarme un poco de su tiempo para responder algunas preguntas sobre su experiencia en esta industria. Toda la información que usted me brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Espero que no haya ningún problema al respecto. ¿Estás de acuerdo con que sea así? Gracias.

1. Preguntas Generales

- 1.1. ¿Cuál es tu nombre y en qué empresa trabajas?
- 1.2. ¿Cuál es tu cargo en esta empresa?
- 1.3. ¿En qué situación se encuentra actualmente la empresa?
- 1.4. ¿Qué dificultades ha encontrado? ¿Cómo ha respondido a dichas dificultades?

2. Factores personales

Edad del emprendedor

- 2.1. ¿Sabes qué edad tiene el dueño/los dueños de la empresa? ¿Sientes que eso ha influido de alguna forma en el manejo de la empresa? ¿Por qué?

Capacidad de gestión del empresario

- 2.2. ¿Tienes conocimiento de qué carrera estudió el dueño/los dueños? ¿Considera que le/les brindó los conocimientos necesarios para manejar la empresa?
- 2.3. ¿Cómo calificaría sus conocimientos para resolver los problemas que enfrenta la empresa? ¿Considera necesario desarrollar alguna nueva habilidad, conocimiento o competencia?
- 2.4. ¿Sabe si el dueño/los dueños tuvieron algún conocimiento previo en la gestión de negocios? ¿Considera que esto influye en el desarrollo de la empresa?

Motivación del empresario

- 2.5. ¿Tiene conocimiento de qué fue lo que lo motivó a emprender a el dueño/los dueños?
- 2.6. ¿Cómo considera que ha ido variando la motivación del dueño/los dueños a lo largo del tiempo desde la fundación de la empresa?

Experiencia del empresario

- 2.7. ¿Sabe si el dueño/los dueños tuvieron/tuvieron experiencia laboral previa en la industria antes de la fundación de su empresa? ¿Considera que esto influyó para el manejo de su empresa? ¿Tiene conocimiento de qué fue lo que aprendió?

3. Factores Internos

3.1. Factores Administrativos

Gestión del marketing

- 3.1.1. ¿Tienes conocimiento de quiénes son sus compradores?
 - Si: ¿Quiénes son?
 - No: ¿Por qué?
- 3.1.2. ¿Realizan alguna estrategia para obtener nuevos compradores?
 - Si: ¿Qué hacen? ¿Dicha estrategia está enfocada a nivel nacional o internacional?
 - No: ¿Por qué?

- 3.1.3. ¿Han trabajado de la mano con algún publisher?
 - Si: ¿Pueden contarnos más al respecto?
 - No: ¿Por qué?
- 3.1.4. ¿Estás al tanto de los gustos y/o preferencias de sus compradores?
- 3.1.5. ¿Cómo consideras que se percibe al estudio de videojuegos frente a la industria?
- 3.1.6. ¿Realizan actividades para mantener/retener la atención o interés de sus compradores?
- 3.1.7. ¿Cómo promocionan los videojuegos?

3.2. Factores Operativos

Capacitación y formación académica del equipo

- 3.2.1. ¿Considera que los colaboradores están capacitados para realizar de la mejor forma sus tareas?
 - Si: ¿Cuáles son dichas capacidades? ¿Por qué son importantes?
 - No: ¿Por qué?
- 3.2.2. ¿La empresa realiza capacitaciones para el equipo?
- 3.2.3. ¿La empresa realiza actividades de confraternidad internas?

Capacidades tecnológicas

- 3.2.4. ¿Qué tecnologías utilizan (hardware y software) en el desarrollo de videojuegos?
- 3.2.5. ¿Consideran que tienen la tecnología (hardware y software) necesaria para llevar a cabo sus actividades? ¿De qué forma consiguieron el acceso? ¿Requieren o han requerido el apoyo de terceros para cubrir alguna necesidad tecnológica?

3.3. Factores Estratégicos

Planeamiento estratégico

- 3.3.1. ¿Tienes conocimientos de la misión y visión de la empresa?
- 3.3.2. ¿La empresa se ha planteado objetivos o metas a cumplir?
 - Si: ¿Se tomó en cuenta la opinión de los colaboradores para esta planeación?
 - No: ¿Por qué?

Modelo de negocio

- 3.3.3. ¿Por qué medio distribuyen sus videojuegos?
- 3.3.4. ¿Qué método de monetización aplican para generar ingresos?
- 3.3.5. Conocemos que en el desarrollo de videojuegos se pueden realizar juegos de autoría propia, para terceros y propios en colaboración con otras empresas. ¿Cuál de estas formas aplican ustedes? ¿Por qué?
- 3.3.6. En base al presupuesto de la empresa, ¿Consideran que realizan videojuegos triple A, doble A o indie? ¿Podrías definir ese concepto?

4. Factores Externos

4.1. Factores del Macroentorno

Apoyo del Estado

- 4.1.1. ¿Qué tipo de apoyo consideras que tienen las empresas de la industria por parte del Estado?
- 4.1.2. ¿Qué tipo de apoyo consideras que es necesario para el desarrollo de las empresas por parte del Estado?
- 4.1.3. ¿Tienes conocimiento de alguna norma o ley que afecte a la empresa?

- 4.1.4. ¿Conoces alguna actividad de promoción/difusión por parte del Estado, respecto a concursos o similares tanto nacionales o internacionales, para apoyar a las desarrolladoras?

4.2. Factores del Microentorno

Acceso a financiamiento

- 4.2.1. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento? ¿Por qué? ¿Han considerado otras opciones?
- 4.2.2. ¿Tienes conocimiento si alguna vez se han visto obligados a realizar otras actividades para financiar la empresa? ¿Por qué?
- 4.2.3. ¿Tienes conocimiento si la empresa ha solicitado algún préstamo? ¿Podrías comentarnos más al respecto?
- 4.2.4. ¿Cómo consideras que ha ido evolucionando su necesidad de financiamiento en el tiempo?

Investigación y conocimiento del mercado

- 4.2.5. ¿Estás al tanto de las novedades de la industria, tanto nacional como internacional? (competencia, regulaciones, productos, servicios)
- Si: ¿Cuál es el % de ganancias que se lleva Google, Apple o Steam? ¿Cuál es el % de ganancia que se llevan los publisher normalmente?
 - No: ¿Por qué?
- 4.2.6. ¿Consideras tener conocimiento sobre los tipos de videojuegos más demandados en el mercado? ¿Esto influye en el desarrollo de sus videojuegos?
- 4.2.7. ¿Realizan algún tipo de investigación durante la etapa de ideación de sus videojuegos?

Cohesión del sector y networking

- 4.2.8. ¿Alguna vez has participado de algún evento, feria o similares de la industria? ¿Por qué? ¿Fue nacional o internacional?
- 4.2.9. ¿Consideran que ir a estos eventos influye/ha influido en la empresa? ¿De qué forma?
- 4.2.10. ¿Consideran que tener diferentes contactos en la industria influye en la empresa? ¿De qué manera?
- 4.2.11. ¿Cómo calificarías a los diversos eventos, tanto nacionales o internacionales, que se han realizado a favor de la industria?

Presencia de personal calificado

- 4.2.12. ¿Consideras que en el Perú existen instituciones que formen a los profesionales que requiere la industria? ¿Qué instituciones conoces?
- 4.2.13. ¿Cómo calificarías la formación que brindan estas instituciones?
- 4.2.14. ¿Has trabajado personas de estas instituciones en la empresa? Coméntanos un poco más al respecto.
- 4.2.15. ¿Has trabajado con personas del extranjero? Según tu experiencia, ¿cómo ves la diferencia entre la preparación en Perú versus la del extranjero?
- 4.2.16. ¿Cuáles son los profesionales necesarios para la industria?

5. Otros factores

- 5.1. ¿Qué otros factores consideran usted que pueden afectar o han afectado el desarrollo de su empresa?

6. Pregunta de cierre

- 6.1. ¿Quisiera agregar algo más?

ANEXO J: Evidencia del uso de Atlas.ti

Figura J1: Administrador de códigos

The screenshot displays the 'Administrador de códigos' interface in Atlas.ti. At the top, it shows '50 Códigos', a 'Filtro' button, 'Ordenar por: Nombre', a 'Grupos de códigos' button, a 'Descargar' button, and a 'Como código' button. Below this, there is a list of 12 code groups, each with a colored icon, a name, and two numerical counts (one in a folder icon and one in a speech bubble icon), followed by a left-pointing arrow.

Icono	Nombre del código	Código de carpeta	Código de mensaje	Acción
	Acceso a ferias internacionales	0	32	←
	Acceso a financiamiento	0	71	←
	Acceso a la tecnología	0	56	←
	Alcance	0	17	←
	Apoyo del Estado	0	77	←
	Apoyo del sector privado	0	11	←
	Apoyo sesgado	0	16	←
	Asociaciones	0	9	←
	Aspectos Legales	0	14	←
	Capacidad de gestión del empresario	0	78	←
	Capacidad de liderazgo del empresario	0	16	←
	Capacitación	0	24	←
	Clientes	0	94	←

Figura J1: Administrador de citas

