

Universidad de Chile
Instituto de Estudios Internacionales
Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial



Comercio de servicios digitales en Chile, el caso de los videojuegos

Estudio de caso para optar al grado de
Magíster en Estrategia Internacional y Política Comercial

PIERO PAOLO GUASTA LEYTON

Profesora Guía: Camila García

Santiago de Chile
Junio de 2017

Abstract

El siguiente estudio tiene por objetivo identificar qué factores son percibidos como los más importantes para la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos. Para esto, se seleccionaron desde la literatura de servicios tres factores claves como variables independientes, modelos de negocios para la exportación, asociatividad y apoyo estatal. A través de un estudio de percepción, que incluye a los principales actores públicos y privados, se quiere conocer cuáles perciben como los que mejor explican su proceso de internacionalización. Se incluye a las principales empresas chilenas de videojuegos, la Asociación Gremial Chilena de Desarrolladores de Videojuegos de Chile (VG Chile), CORFO y ProChile. Los resultados muestran que las empresas consideran como prioritaria la exportación de su producto, ya que en Chile no hay mercado. El actor clave para articular la relación entre todos los actores ha sido VG Chile. Destaca el apoyo Estatal desde los comienzos del gremio, especialmente en el financiamiento a giras internacionales. Ello ha resultado en que las empresas chilenas de videojuegos tengan más desarrollada su capacidad de internacionalización que la gestión de sus proyectos. Además, desde 2015, ha logrado abrir dos nuevas líneas de financiación especiales para videojuegos. Se puede concluir que el apoyo Estatal es el principal factor para la internacionalización a través del financiamiento, muy de la mano con la asociatividad, que logra coordinar de manera efectiva a las empresas con las instituciones públicas. Los desafíos que se presentan, entonces, son promover instrumentos de desarrollo empresarial y avanzar en las sinergias entre los servicios públicos.

Palabras clave: *exportación de servicios digitales, tiendas digitales, videojuegos, asociatividad, modelo de negocios para exportación de servicios, apoyo estatal, comercio electrónico.*

Agradecimientos:

Quiero agradecer a todas las personas involucradas en la realización de este estudio de caso y, especialmente, durante todo el proceso del Magíster. Por ello quiero partir por mis padres y familia, que apoyaron y financiaron estos dos años que he sido alumno del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.

Al Instituto, a sus profesoras y profesores y también a su personal administrativo. Fueron de gran ayuda para aprender todos los aspectos académicos, pero, sobre todo, guiarme en cómo llevar adelante mis intereses profesionales. A ello responsabilizo mi éxito a través de los cursos y mi inserción laboral actual, por la cual estoy muy agradecido.

Enfocándome en la realización de este estudio de caso, me gustaría poder nombrar a todas las personas que me ayudaron a lo largo del proceso. Debido a que fue extenso y dividido en varias partes, probablemente no podré nombrarlos a todos. Pero quiero partir por los profesores Ricardo Gamboa y Carolina Segovia, que me guiaron en la preparación de las bases de este estudio. Éste comenzó bastante amplio y quizá sin un objetivo muy claro, pero gracias a su ayuda pude enfocarlo hacia el resultado que presento en este documento. Asimismo, quiero agradecer a Javiera Cáceres y Margarita Figueroa por las correcciones y comentarios a las primeras versiones del texto. Muchas de sus sugerencias se mantuvieron hasta la versión final.

A mi profesora informante Dorotea López y mi profesora guía Camila García agradezco su apoyo y consejo durante la recolección y análisis de datos para el estudio. Con sus comentarios y correcciones pude prepararme para enfrentar la búsqueda de información, particularmente la realización de las entrevistas y cuestionarios. Fueron de gran ayuda para decantar e ir reflexionando los posibles resultados que fueron mostrando los datos obtenidos.

También agradezco a mis entrevistados, Andrés Bordeu, José Gorigoitia, José Manuel Muñoz, Julio Marambio, la persona de VG Chile -gracias por los consejos metodológicos ;) -, Fanny González, Martín Rodríguez y Nicolás Mladinic, que junto a la información que necesitaba, me dieron muchos consejos y sugerencias muy importantes para este trabajo. Si bien no tuve contacto directo con ellos, extendo mis agradecimientos a todas las empresas

que contestaron mi cuestionario e incluyo a las que se excusaron de hacerlo. Considero que todo el *feedback* fue relevante para conocer el estado de la industria chilena en la actualidad. Que existan empresas que consideren sus datos confidenciales me mostró un aspecto que no había tomado en cuenta en el diseño y que me gustaría abarcar a futuro.

Finalmente, agradecerte a ti. Aunque las cosas hayan terminado *kaputt*, fuiste muy importante para mí en todo este proceso. Pienso que sin ti no hubiese dado todo de mí. Hiciste que llegara a dar más del 100% en varios cursos. Sin tu empuje, no podría haber participado ni logrado los resultados que obtuve en este postgrado. Sólo me queda decir que, aunque hayamos tenido tanto éxito como la línea Maginot, me quedo con los mejores momentos.

Por todo, *dank u*

До свидания

Piero Guasta Leyton

2017

Dedicated to all pioneers...

Contenido

Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Situación actual de la industria chilena de videojuegos.....	1
1.2. Objetivos del trabajo	5
1.3. Pregunta de Investigación	5
1.4. Hipótesis	6
1.5. Variables	6
1.6. Estructura del trabajo	6
Capítulo 2. Revisión Bibliográfica	10
2.1. Bases teóricas y discusión actual	10
2.2. ¿Productos o servicios digitales?	12
2.3. Factores claves hacia la internacionalización.	14
2.3.1. Modelo de negocios	14
2.3.2. Capacidad de asociatividad	15
2.3.3. Apoyo estatal.....	16
Capítulo 3. Metodología y descripción del estudio	18
3.1. Tipo de investigación.....	18
3.2. Descripción del ámbito y muestra de la investigación	19
3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	19
3.4. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	21
3.5. Validez y confiabilidad de los resultados	21
Capítulo 4. Resultados.....	23
4.1. Percepción de las empresas.....	23
4.1.1. Análisis de cuestionario a empresas.....	23
4.1.2. Análisis de entrevistas a actores clave.	37

4.2. Percepción de entidades estatales	40
4.2.1. Análisis de cuestionario a entidades estatales	40
4.2.2. Análisis de entrevistas a entidades Estatales.....	45
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	51
Bibliografía.....	54
Anexo I. Preguntas para las empresas	i
Anexo II. Preguntas para instituciones públicas.....	iv

Gráficos e Ilustraciones

Gráfico 1. Ventas y número de empleados de las empresas chilenas de videojuegos (2011-2016).....	3
Gráfico 2. Número de empleados por empresa	23
Gráfico 3. Proyectos publicados por las empresas chilenas de videojuegos	24
Gráfico 4. Proyectos en desarrollo por las empresas chilenas de videojuegos.....	24
Gráfico 5. Empresas con ventas en el extranjero.....	26
Gráfico 6. Empresas que han realizado work-for-hire	26
Gráfico 7. Empresas que cuentan con relación contractual con un publisher.	27
Gráfico 8. Empresas que han recibido apoyo Estatal.	28
Gráfico 9. Empresas que han realizado el test de potencialidad exportadora.	28
Gráfico 10. Empresas que han recibido otro tipo de apoyo.....	29
Gráfico 11. Percepción de factores clave para la internacionalización.	30
Gráfico 12. Percepción de los factores clave para la internacionalización (promedio excluyendo NS/NC).....	31
Gráfico 13. Percepción de las empresas agrupada en los tres factores clave identificados. 32	
Gráfico 14. Percepción de la importancia de actores.	34
Gráfico 15. Percepción de importancia de actores (promedios).....	34
Gráfico 16. Percepción de la satisfacción con actores.	36
Gráfico 17. Percepción de satisfacción con los actores (promedios)	36
Gráfico 18. Percepción de los factores clave por parte del sector público (promedios).	42
Gráfico 19. Percepción de las instituciones públicas agrupada en los tres factores clave (promedios).....	43
Gráfico 20. Percepción de importancia del sector público sobre algunos actores de la industria (promedios).....	44
Gráfico 21. Percepción de satisfacción del sector público sobre algunos actores de la industria (promedios).....	44

Capítulo 1. Introducción

1.1 Situación actual de la industria chilena de videojuegos

Luego de la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1995, una de las áreas del comercio internacional que ha tenido mayor avance ha sido la de servicios. Cada vez más, los países se especializan en ellos para progresar hacia economías más desarrolladas y complejas (Meltzer, 2015; Low, 2016). Estos cambios se aceleraron con la economía digital, liderado por empresas como Google, Microsoft y Apple (Bieron & Usman, 2015). La industria digital se caracteriza por requerir capital humano avanzado que genera un alto valor agregado en sus productos.

En ese contexto, Chile tiene la posibilidad de incentivar a su industria digital, en el contexto de su estrategia nacional de productividad (Gobierno de Chile, 2017) para superar la etapa de exportación de materias primas. Objetivos apoyados por instituciones internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Ella recomienda inversión en industria local, especialmente donde el país tenga un nicho competitivo. En particular que sean realizadas por empresas nacionales, para evitar que los talentos sean tomados por empresas de otros países (OCDE, 2008; OCDE, 2011). Por lo anterior, es que resulta importante tener una estrategia pública privada adecuada, que permita hacer crecer esta industria y que se mantenga en Chile.

Este estudio se concentra en la industria chilena de los videojuegos. Esta elección se hace en base a dos argumentos, en primer lugar, el crecimiento que ha tenido la industria a nivel internacional y en un segundo lugar, la potencialidad que tiene la industria chilena de crecer y aprovechar los nuevos métodos de comercio electrónico.

En el mundo la industria de los videojuegos ha ido creciendo en los últimos años, llegando a ventas por sobre los 23 mil millones de dólares en Estados Unidos (The ESA, 2016) y más de 4 mil millones de libras esterlinas en Reino Unido, según la Asociación de Entretenimiento Interactivo de Reino Unido (ukie) (ukie, 2017). Siguiendo a la industria digital en general, la de videojuegos también cuenta con altas expectativas de crecimiento según Pricewaterhouse Coopers (pwc, 2016). Estas cifras muestran que existe un mercado

internacional lo suficientemente grande que permita a las empresas chilenas exportar sus productos.

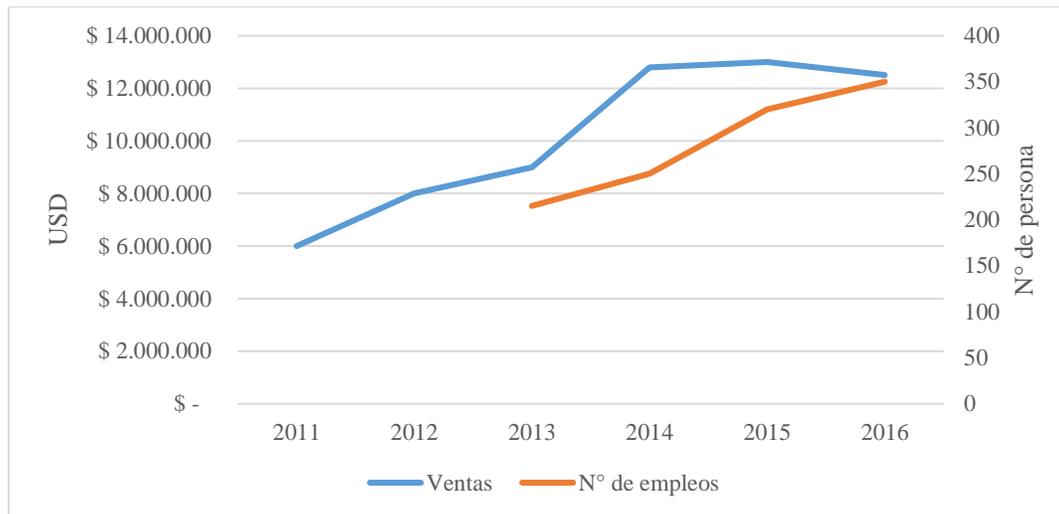
En la industria digital chilena se pueden identificar tres grupos que producen servicios digitales: el software profesional/industrial, la animación digital y los videojuegos. El sector más avanzado en la internacionalización es el de software industrial, representado por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G. (ACTI), que ha logrado obtener una Marca Sectorial¹ (ProChile, 2016). Aunque la Asociación Gremial Chilena de Desarrolladores de Videojuegos de Chile (en adelante, VG Chile), creada en 2010 (VG Chile, 2017a), aún no logra ese objetivo, ha ganado espacios significativos dentro del ecosistema chileno de fondos públicos y ha fortalecido su imagen como industria seria (Muñiz, 2017; González, 2017; Rodríguez, 2017; Mladinic, 2017). Esto le hace tener un gran potencial de desarrollo.

La industria chilena de videojuegos parece tener grandes posibilidades de desarrollarse en un contexto de un alto crecimiento de estos productos a nivel mundial. Está compuesta en su mayoría por programadores y artistas (CNCA, 2017a). Además, es parte de la economía de la información chilena, que representa cerca de un 3,4% del PIB en la actualidad -siendo el sector de programación y software un 22,4% de ese porcentaje- (Fundación País Digital, 2016).

El gráfico 1 muestra cómo han ido creciendo tanto las ventas como el número de empleados en la industria desde el año 2011. Un punto interesante a destacar es el estancamiento en las ventas desde 2014. En las entrevistas (Gorigoitía, 2017; González, 2017) se comentó que esto se debía a la salida del país de la empresa DeNA. No obstante, también se ve que la industria local fue capaz de absorber a los desarrolladores que trabajaban para esa compañía.

¹ Marca Sectorial es un instrumento de ProChile definido como “una marca que sea representativa de un sector, con el objetivo de penetrar uno o más mercados internacionales, mediante un trabajo asociativo público-privado que tiene la ventaja de lograr economías de escala para la difusión y posicionamiento del sector en el extranjero, trabajando su imagen bajo los atributos asociados a la marca país.” (ProChile, 2016)

Gráfico 1. Ventas y número de empleados de las empresas chilenas de videojuegos (2011-2016)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ProChile (González, 2017) aportados por VG Chile.

Por lo anterior es importante conocer cómo las empresas chilenas se han ido integrando a los mercados internacionales. Especialmente, en un contexto donde el gobierno promueve nuevos sectores con alto valor agregado para depender menos de las materias primas (Gobierno de Chile, 2016). Desde la academia no se ha abordado el fenómeno de la internacionalización del comercio digital de videojuegos, sino más bien se ha enfocado en las regulaciones generales que debería tener el comercio electrónico a nivel mundial (Burri, 2013; Meltzer, 2015; Ahmed & Aldonas, 2015; Porges & Enders, 2016; Low, 2016). Existe un espacio sin investigar, donde es preciso conocer el estado del arte referente a los sectores específicos de comercio electrónico.

Se entenderá por internacionalización como el acceso a mercados extranjeros; por lo tanto, una estrategia considerada exitosa debe aumentar el número de países en los cuales se vendan los productos. Para ilustrar cuánto se han internacionalizado las empresas chilenas, se presentará información sobre el número de contratos firmados entre empresas de videojuegos chilenas y extranjeras -ya sea para ser publicadoras (*publishers*) o un mandato para realizar un trabajo de alquiler (*work-for-hire*)-².

² *Publishers* son las empresas que se dedican a la publicación y publicidad de, en este caso, los videojuegos. Están encargados de la cadena de distribución, ya sea física o digital. Es decir, su misión es llevar el producto a las manos de los clientes, ya sea poniéndolos en las tiendas físicas o digitales. De ellos también depende el lugar donde se publican dentro de las tiendas, dándole mayor o menor visibilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio busca comprender en qué medida han contribuido a la industria chilena de videojuegos para su internacionalización los factores clave elegidos. Dentro del amplio rango de factores clave de éxito para la exportación de servicios identificados por López y Muñoz (2012), se seleccionaron el modelo de negocios, la asociatividad y el apoyo Estatal. La elección se hizo considerando las opciones más accesibles para los plazos de este estudio, los recursos disponibles y que son los que mejor se adaptan al análisis servicios digitales (videojuegos) como se explica a continuación.

En primer lugar, se encuentra el modelo de negocios. Este caso apunta a focalizar e identificar los mercados a los cuales las empresas quieren y tienen las capacidades para exportar, como también realizar los planes necesarios para lograrlo. Es decir, que las empresas conozcan las necesidades de los clientes en los países donde quieren entrar (Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, p. 54) y realicen las campañas de marketing específicas para cada lugar, con el fin de destacar las características de los productos chilenos que buscan esos consumidores (Alhroot & Alalak, 2010, pp. 321,326-328).

En segundo lugar, se seleccionó la asociatividad dentro de la industria. Esta se refiere a la capacidad que tienen las empresas de videojuegos para unirse y organizarse para exportar. Esto incluye la creación de redes que faciliten el acceso a conocimiento y apoyo de empresas que ya han pasado por el proceso exportador (Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, pp. 53-54). Junto a esto, otros autores estiman que las asociaciones deberían entregar poder a las industrias para influir en el diseño e implementación de políticas públicas que afecten al sector (Prieto, Sáez, & Grover, 2011, p. 345). Entonces, la capacidad de asociatividad se entenderá por qué tan efectivas son las acciones del gremio (en este caso VG Chile). Ello incluye el nivel de acción colectiva, si existen liderazgos importantes, si hay compromiso en las tareas a realizas, entre otras variables.

Una tercera estrategia analizada será el apoyo Estatal. Si bien existen muchos tipos de apoyo estatal en la literatura, este trabajo se enfocará en el acceso a financiamiento, asesoramiento técnico y promoción de las exportaciones (Bianchi, 2008, pp. 5-6; Hung,

Work-for-Hire se refiere a cuando las empresas desarrolladoras son contratadas para hacer, en este caso, un videojuego para una tercera parte. Por ejemplo, un videojuego para una marca de cereales o una campaña de marketing. Es decir, es un juego hecho para otra persona y no necesariamente contiene lo que la empresa desarrolladora quería (su propiedad intelectual), sino la de otra entidad.

Effendi, Talib, & Rani, 2011, p. 51; Prieto, Sáez, & Grover, 2011, pp. 340-44). Por lo tanto, se busca conocer si las empresas se relacionan con los organismos Estatales que interactúan con la exportación de servicios, tales como ProChile, CORFO y el Ministerio de Economía, y cómo lo hacen.

Este tipo de estudio, pretende proveer de información útil a las empresas chilenas de videojuegos que quieran exportar a otros países. Conociendo las estrategias que han sido más exitosas, nuevos actores locales podrán aplicarlas y mejorar sus resultados (Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, p. 50). Del mismo modo, para el Estado puede ser una valiosa fuente de información saber cómo las compañías locales se internacionalizan, para diseñar programas de apoyo más enfocados y eficientes.

1.2. Objetivos del trabajo

Por lo tanto, el objetivo general del estudio es identificar cuáles de los tres factores claves seleccionados son los que mejor explican la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.

Para luego hacerlos más precisos en los siguientes objetivos específicos:

- Describir cómo ha ido evolucionando la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.
- Conocer el papel que ha tenido la asociatividad, a través de su gremio, para la internacionalización de la industria.
- Conocer cuál ha sido el modelo de negocios para la internacionalización.
- Analizar el efecto de las políticas de financiamiento en la internacionalización del sector.
- Hacer recomendaciones para el fortalecimiento o profundización del o los factores que más inciden en la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.

1.3. Pregunta de Investigación

Por lo descrito anteriormente y por la necesidad de conocer los factores clave que permitirían una mejor internacionalización de la industria chilena, es que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida se percibe que las estrategias de asociatividad, modelos de negocios y apoyo Estatal han impactado la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos?

1.4. Hipótesis

Las hipótesis que este trabajo plantean, en base a los estudios revisados y las limitaciones que presenta la investigación, con las siguientes:

Hipótesis 1: El modelo de negocios ha facilitado la internacionalización de las empresas debido a su orientación exportadora.

Hipótesis 2: Una alta capacidad de asociatividad ha facilitado la internacionalización de las empresas debido a las herramientas que entregan.

Hipótesis 3: El apoyo Estatal ha facilitado la internacionalización gracias a las líneas de financiamiento que entregan.

1.5. Variables

Siguiendo la pregunta de investigación, la variable dependiente será:

- Internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.

Las variables independientes se basarán en los factores más importantes al momento de exportar servicios que identificaron López y Muñoz (2012), pero aplicadas a la exportación de servicios digitales (videojuegos). Entonces, las variables independientes serán:

- Modelo de negocios (Alhroot & Alalak, 2010; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011),
- Capacidad de asociatividad de las empresas (Prieto, Sáez, & Grover, 2011; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011),
- Apoyo Estatal (Bianchi, 2008; Prieto, Sáez, & Grover, 2011; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011).

1.6. Estructura del trabajo

Para realizar los objetivos antes nombrados, este trabajo se estructurará de la siguiente manera:

El capítulo 2 abordará el estado del arte respecto al comercio de productos digitales y los factores que se analizarán en el trabajo. Comenzará por la definición de los términos técnicos que utilizarán a través del estudio. Estos conceptos incluyen servicios digitales, *publishers*, *work for hire*, tienda virtual, etc. Posteriormente, se repasarán las bases teóricas del comercio de intangibles (servicios) y la discusión actual en cuanto a la regulación del comercio electrónico. Esta discusión se abordará de manera acotada, con el objetivo de entender el contexto en el cual se desarrolla la venta de videojuegos y no entrar en temas más amplios.

Luego se incluirá una breve descripción de lo que son los servicios digitales y el comercio electrónico. Entendiendo que ambos conceptos se encuentran en discusión en la OMC y otras instituciones como la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), este estudio hará una explicación sucinta del debate. No se pretende abordar en este estudio la discusión de si los servicios digitales deben ser regulados por el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT en inglés) o el Acuerdo General de Comercio de Servicios (AGCS o GATS en inglés), o la validez de la firma electrónica -tema discutido ampliamente por el CNUDMI (CNUDMI, 2017).

El capítulo 2 explica las tres variables dependientes, a qué se refieren y por qué es relevante conocer cómo afectan a las exportaciones de videojuegos. De éstas variables se desprenden las tres hipótesis, que se refieren a cómo cada una de ellas incide en la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos. El objetivo es conocer cómo se entremezclan para explicar la existencia de internacionalización en la industria local de acuerdo a la percepción de las empresas y sector público. Si, por ejemplo, una alta asociatividad ha permitido una relación más fluida con el sector público que haya llevado a la industria a tener un modelo de negocios para su internacionalización bien definida.

También se reportan otras variables que aparecen en las entrevistas y cuestionarios, pero que no serán analizadas por este trabajo debido a limitantes de tiempo y capacidad. La doble tributación es la más señalada y que no se incluye dentro de los factores clave. Para poder abarcarla sería necesario hacer un análisis de los Acuerdos de Promoción y Protección de Inversiones (APPIS), los Tratados de Libre Comercio (TLC) que incluyan

inversiones y los acuerdos específicos de doble tributación, lo que está fuera del alcance de este estudio.

En el capítulo 3 se revisa la metodología que se utilizará en el trabajo. Se explica el por qué se realizarán cuestionarios y entrevistas de percepción tanto al sector público como al privado. Esto incluye las razones metodológicas de realizar dos tipos diferentes de entrevista y cuestionarios a cada una de las partes. La principal es el interés de este estudio por conocer cuál es la percepción que tiene cada sector sobre su contraparte.

Seguido de esto, se nombran las entidades que se entrevistaron, ProChile, CORFO y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) por el lado público y por el lado privado, a VG Chile y las empresas chilenas de videojuegos –indicando el porcentaje de pertenencia a la asociación gremial-. Luego se explica el procedimiento de envío de los cuestionarios y de realización de las entrevistas a las empresas, para luego describir la manera cómo se tratarán los datos recolectados.

El capítulo 3 explica los niveles de confiabilidad necesarios para la validez del estudio (porcentaje de respuestas recibidas), en base al número de respuestas recibidas. Teniendo los primeros resultados de los cuestionarios y entrevistas, se obtienen algunas conclusiones sobre las empresas que respondieron el cuestionario y los factores clave para su internacionalización.

El capítulo 4 presenta los resultados de los cuestionarios y entrevistas. Se muestran las respuestas más reiteradas y que pueden dar pistas de lo que las empresas y sector público consideran como más importante para el éxito de sus exportaciones. En general, la idea es conocer cómo ambas partes perciben que la mezcla de las tres variables les ha servido para la internacionalización. Por ejemplo, si la asociatividad les ha permitido tener una mejor asociación pública-privada, que a la vez les haya dado un buen modelo de negocios para su internacionalización.

Los resultados están divididos entre lo que opinan las instituciones estatales y las respuestas de las empresas de videojuegos. De esta manera, se puede conocer qué sector es el que tiene mayor peso en el proceso de internacionalización, como también cuál de las relaciones sería más fuerte o, por el contrario, necesitaría mayor trabajo. Con estos datos es

posible sabe si existen desconfianzas entre ambos lados, las cuales pueden estar afectando la eficacia del trabajo en conjunto.

Finalmente, el capítulo 5 presenta las conclusiones del trabajo y se nombran algunas limitaciones pudo haber tenido este estudio. Ello ayudará a establecer el tipo de conclusiones que pueden obtenerse. También se incluyen temas que deben ser tratados a futuro para continuar el desarrollo de las bases teóricas del comercio de videojuegos. Por ejemplo, incluir más variables y quizá ahondar en las que sean más técnicas (entre ellas, los tipos de plataforma, las interfaces, los géneros, etc. que, por la naturaleza de la investigación, no podrán ser cubiertos).

Para terminar el capítulo, se presentan algunas recomendaciones para las empresas en base a los resultados obtenidos. Las principales tienen que ver con cuáles de los factores deben priorizar para aumentar su internacionalización, de tal manera de poder expandir sus mercados. Desde el sector público también hay recomendaciones, las que apuntan a concentrarse en ciertos aspectos que requieren las empresas para exportar sus productos. Se remarca que uno de los objetivos de este estudio es ser de utilidad para que empresas privadas e instituciones públicas puedan ser más eficientes con sus recursos en la promoción y exportación de productos chilenos en nuevos mercados.

Capítulo 2. Revisión Bibliográfica

2.1. Bases teóricas y discusión actual

Debido a que este estudio trata de un tema muy nuevo, aún no existen bases teóricas establecidas para trabajar. Es por eso que se utilizarán aproximaciones que se han utilizado en otras áreas semejantes para poder adaptarlas a la internacionalización chilena de videojuegos. En particular lo que ha hecho respecto a servicios en general (Raymond & Mittelstaedt, 2001; Sichtmann, Griese, & Klein, 2007; Bianchi, 2008; Alhroot & Alalak, 2010; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011; Prieto, Sáez, & Grover, 2011; López & Muñoz, 2012) y por otro lado lo referente al comercio electrónico (Burri, 2013; Ahmed & Aldonas, 2015; Bieron & Usman, 2015; Meltzer, 2015; Low, 2016; Porges & Enders, 2016).

Hay que aclarar que todo lo referente a servicios es tratado en la Organización Mundial de Comercio (OMC) a través del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) (OMC, 1995) y los TLC. Si bien las categorías de tipos de servicios cubiertos por el AGCS -que se incluyen en la lista W120 (OMC, 1991)- no abarcan de manera precisa los videojuegos, sí pueden ser clasificados por cómo se prestan. El acuerdo agrupa los servicios, según cómo se prestan, en cuatro modos. De éstos cuatro, el que cubre la venta de videojuegos como servicio -definición que se discutirá en profundidad más adelante-, será el modo 1: comercio transfronterizo³. Los tres restantes sirven para referirse a consumo en el extranjero, presencia comercial y presencia de personas físicas.

En general, los autores que estudian cómo se pueden aumentar las exportaciones de servicios buscan los factores que hacen a los consumidores optar por un determinado oferente. Los factores utilizados para este trabajo se basan en estudios a la industria del turismo (Bianchi, 2008; Alhroot & Alalak, 2010) y servicios profesionales (Raymond & Mittelstaedt, 2001). También se ha analizado el papel que, desde la perspectiva de las empresas, debe tener la estrategia de internacionalización (Sichtmann, Griese, & Klein, 2007). Otro aspecto que aparece de manera transversal en todos estos autores, es el apoyo

³ Según el acuerdo general sobre el comercio de servicios (AGCS), el modo 1 se refiere a “las corrientes de servicios del territorio de un Miembro al territorio de otro Miembro (por ejemplo, los servicios bancarios o los servicios de arquitectura prestados a través del sistema de telecomunicaciones o de correo)” (OMC, 1995).

estatal para poder incentivar o apoyar éstos sectores (Prieto, Sáez, & Grover, 2011; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011).

En este marco es que el gobierno de Chile ha realizado estudios respecto a cómo se pueden realizar exportaciones de servicios y su potencialidad para las empresas chilenas (DIRECON, 2015; CNCA, 2015; CNCA, 2017a). Siendo uno de sus principales resultados, la iniciativa “Chile mundo de servicios”⁴. Entonces, el campo de los servicios ha sido cubierto desde una mirada más empírica, sin entrar en teorías que expliquen su funcionamiento general. La idea ha sido conocer qué aspectos concretos han ayudado a las empresas a ser exitosas en la exportación.

Cabe destacar que la gran mayoría de los servicios analizados sólo se refieren al turismo, educación y transporte. Ello se debe principalmente a que son los que cuentan con estadísticas más completas por parte de los servicios de aduanas, a diferencia de los de tipo profesional -asesorías, contabilidad, arquitectura, ingeniería, etc.- que no pueden ser registrados por las en frontera, ni ser determinados de manera precisa como de exportación por parte de los bancos centrales.

Respecto al comercio electrónico, la literatura ha tratado sobre la regulación general más que una específica a los videojuegos. Muestra de ello es, por ejemplo, el tema de discusión que ha tenido la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) desde 1997, a través del Grupo de Trabajo IV de comercio electrónico, ha sido el de estandarizar el uso y validez de la firma electrónica (CNUDMI, 2017). Una ampliación en los temas existió en la última sesión de este grupo de trabajo -54° sesión realizada a fines de 2016-, donde se comenzaron a establecer las bases para la discusión de la gestión de identidad y los aspectos contractuales de la computación en la nube (CNUDMI, 2016).

Por su parte, en la OMC no ha existido mucho avance. El tema se ha tratado respecto a su arista de propiedad intelectual, a través de su discusión en el consejo del Acuerdo de la OMC sobre los Aspectos de Derecho de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) y particularmente su situación aduanera. Los miembros de la OMC, en su Declaración sobre el Comercio Electrónico Mundial de 1998 (OMC, 1998), se

⁴ Chile mundo de servicios. <http://chileservicios.com/>

comprometieron a no imponer derechos de aduana a las transmisiones electrónicas a través de una moratoria. Esta acción busca que ninguno de los miembros de la OMC cobre aranceles en frontera a los datos transmitidos. Varios autores han establecido que la mantención de este acuerdo entre los miembros es importante para el desarrollo del comercio electrónico (Burri, 2013; Ahmed & Aldonas, 2015; Porges & Enders, 2016).

Otro acuerdo dentro de la OMC que abarca ciertos aspectos del comercio electrónico es el Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI), firmado en la Conferencia Ministerial de Singapur en 1996 (OMC, 1996). Este acuerdo busca que los firmantes establezcan aranceles cero para los productos tecnológicos, refiriéndose a los productos físicos que pasan por frontera. Por esto es que no abarca el tema de los videojuegos que trata este trabajo, ya que éstos se comercializan de manera digital, no física. No obstante, podría ser citado en alguna entrevista ya que afecta la importación tanto de consolas como de equipos necesarios para programar los videojuegos (computadoras, monitores, escáneres, etc.).

Es así como, más allá del establecimiento de reglas base para la operación del comercio electrónico, no existe un mayor desarrollo sobre el comercio electrónico. Al mismo tiempo, la literatura actual se concentra en analizar lo antes mencionado, como también en ver hacia dónde se puede avanzar. La mayoría establece que se deben seguir liberalizando las barreras al comercio, pero siempre teniendo en consideración temas como la seguridad y privacidad de los datos -muy utilizados en las transacciones digitales- (Meltzer, 2015; Bieron & Usman, 2015; Low, 2016; Porges & Enders, 2016).

El sistema actual de venta de videojuegos a través de plataformas digitales (como Steam, Good Old Games (GoG), Playstation Network (PSN) de Sony, Xbox Store de Microsoft o la Nintendo Eshop), hacen que las reglas establecidas del comercio electrónico sean la base a partir de donde generar estudios. De ahí que sea necesaria su revisión, para conocer qué se ha ido discutiendo sobre la materia.

2.2. ¿Productos o servicios digitales?

Tal como se nombró anteriormente, en lo que respecta a los videojuegos, la discusión más importante actualmente es si deben ser clasificados como bienes o servicios. Más que saber si son o no bienes, la discusión se centra en ¿bajo qué acuerdo deben ser tratados los

bienes/servicios digitales? Haciendo referencia a si deben ser cubiertos por el GATT (OMC, 1994) o bajo el AGCS (OMC, 1995).

La opinión que ha expresado la OMC, que aún no es definitiva, fue publicada a través de su documento S/L/74 de julio de 1999 (OMC, 1999). En él se establecen los puntos donde las delegaciones de los miembros están de acuerdo. Así, en los artículos II (NMF), III (Transparencia), IV (Participación creciente de los países en desarrollo), VI y VII (Reglamentación nacional y reconocimiento), VIII y IX (Monopolios y proveedores exclusivos de servicios y Prácticas comerciales), XIV (Excepciones generales), XVI (Acceso a los mercados), XVII (Trato Nacional) y el Anexo sobre telecomunicaciones las delegaciones estuvieron de acuerdo en que el comercio electrónico caía dentro del AGCS. Si bien hubo divisiones respecto al cobro de derecho de aduanas, la opinión mayoritaria estuvo en mantener el statu quo y no establecer aranceles hasta que no se resuelva el tema de la clasificación (OMC, 1999, págs. 4-5). Es en ése punto donde hubo desacuerdos, donde algunas delegaciones alegaron que algunos bienes digitales debían tomarse como mercancías y por lo tanto regirse por el GATT (OMC, 1999, pág. 5). Se puede entender que el principal problema es que la clasificación de la lista W120 (OMC, 1991) ya no da abasto para la situación actual del comercio digital.

Las sentencias que han dado los paneles de la OMC (OMC, 2007; OMC, 2009) van en la misma línea que las opiniones antes señaladas. En los casos de controversias sobre apuestas online contra Antigua y Barbuda y el de publicaciones y productos audiovisuales contra China, los paneles confirmaron que éste tipo de productos digitales son cubiertos por el AGCS. Estas sentencias, por lo tanto, han ido generando la jurisprudencia en donde los productos digitales deberán ser tratados como servicios en futuros casos presentados al Órgano de Solución de Diferencias (OSD).

Entonces, este trabajo continuará analizando los videojuegos como servicios, es decir, que están bajo el AGCS. Ello implica que se exigirá el tipo de Trato Nacional, Acceso a Mercados y demás artículos que estén dentro este acuerdo. Si bien han existido casos en jurisdicciones nacionales donde estos productos deben ser tratados como bienes (ACCC, 2016), se prefiere utilizar la opinión de la OMC para evitar confusiones. Con esto se busca que el presente trabajo esté dentro del mismo contexto de otras publicaciones que analizan

el comercio electrónico de manera más general. No obstante, es necesario poder realizar más estudios sobre el tratamiento de los productos digitales como bienes, ya que de esta manera podría abrirse paso a otras materias –que no son tratadas en este trabajo- como las garantías o devoluciones antes nombradas (ACCC, 2016).

2.3. Factores claves hacia la internacionalización.

Para establecer cuáles son los factores claves en la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos, este trabajo se basa en lo ya realizado por López & Muñoz (2012) sobre factores clave en la exportación de servicios. De todos los que se identifican en el texto, para este estudio sólo se toman en cuenta tres: la capacidad de asociatividad, planeamiento estratégico de las exportaciones y apoyo estatal.

Esto se debe a que el autor estimó que son los que más pueden adaptarse a la exportación de videojuegos y a que se cuenta con un tiempo acotado para realizar la investigación. Cabe destacar que éstos factores fueron obtenidos a partir de estudios sobre otros tipos de servicios -principalmente turismo (López & Muñoz, 2012)-. Por eso es necesaria su adaptación para analizar el comercio de productos digitales. A continuación, se pasará a definir y explicar cada uno.

2.3.1. Modelo de negocios

Por modelo de negocios se entenderán los esfuerzos, comunes o privados, que apunten a focalizar e identificar los mercados a los cuales se quiere exportar, incluyendo los planes necesarios para lograrlo. Para este estudio, el análisis conectará las actividades de la asociación gremial (VG Chile) y las agencias de gobierno (CORFO, CNCA y ProChile). Se quiere conocer si existe algún tipo de estrategia de internacionalización y quién la está haciendo, si es VG Chile, CORFO, CNCA, ProChile o las mismas empresas de manera particular.

La literatura sobre la materia ha desarrollado algunas áreas específicas donde analizar los tipos de modelos de negocios que lleven a una internacionalización. Algunas de ellas son que las empresas conozcan las necesidades de los clientes en los países donde quieren entrar (Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, p. 54) y realicen las campañas de marketing específicas para cada lugar, con el fin de destacar las características de los productos chilenos que buscan esos consumidores (Alhroot & Alalak, 2010, pp. 321, 326-328).

Entonces, se quiere saber si alguno de los actores antes nombrados ocupa alguna de éstas acciones específicas para desarrollar un modelo de negocios para su internacionalización. Será interesante conocer si dentro del grupo de empresas y desarrolladores existe alguno que se destaque por su internacionalización. Esto podrá servir para saber qué modelo de negocios fue utilizado para lograrlo y por qué prefirió hacerlo de manera autónoma y no como parte del gremio. Con estos datos sería posible emular la estrategia en otras empresas o adaptarla para que sea utilizada por la asociación gremial.

Con respecto al sector estatal, en los sondeos previos al gremio y algunas empresas se ha expresado la idea de que debería ser el Estado quien realice asesoramiento de marketing y ventas a las empresas. Ello porque los desarrolladores prefieren concentrarse en realizar sus videojuegos y no en cómo venderlos. Se podría decir, con la información preliminar, que existe una demanda para que sea el Estado –a través de ProChile, CNCA o CORFO- quienes generen la estrategia de internacionalización.

Ello hace relevante el estudio del modelo de negocios que está, o no, tomando la industria. A la vez, será necesario conocer cómo la estrategia como la asociación gremial y las mismas empresas de manera privada se relacionan con el Estado.

2.3.2. Capacidad de asociatividad

La asociatividad se refiere a la capacidad que tienen las empresas de videojuegos para unirse y organizarse para realizar una internacionalización que les permita vender sus productos en otros mercados distintos al local. Esto incluye el desarrollo de mecanismos que faciliten el acceso a conocimiento y apoyo de empresas que ya han pasado por el proceso exportador (Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, pp. 53-54).

Otros autores estiman que las asociaciones deberían entregar poder a las industrias para influir en el diseño e implementación de políticas públicas que afecten al sector (Prieto, Sáez, & Grover, 2011, p. 345). Entonces, la capacidad de asociatividad se entenderá por qué tan efectivas son las acciones del gremio (en este caso VG Chile). Ello incluye el nivel de acción colectiva, si existen liderazgos importantes, si hay compromiso en las tareas a realizas, entre otras variables.

El principal argumento por el cual se seleccionó este factor es la importancia que ha tenido la asociación gremial para mostrar la industria y, al mismo tiempo, la naturaleza atomizada de las empresas del sector. En las investigaciones previas para sondear los primeros datos de este estudio, se identificó que VG Chile ha sido la encargada de organizar tanto las instancias de reunión local –ferias, seminarios y talleres- y ha participado de las visitas a ferias internacionales del sector (como Game Developers Conference y Tokyo Game Show) (VG Chile, 2017c).

El otro punto destacado es la atomización del sector, donde según cifras de la misma entidad, existen más de 400 desarrolladores y más de 40 empresas asociadas. Hay que aclarar que, en este tipo de industria, los desarrolladores no necesitan estar empleados por una empresa para poder producir juegos, existiendo la posibilidad de ser un freelancer –y poder trabajar para varias empresas a la vez- o programar un videojuego por su cuenta.

La idea es conocer cómo opera el gremio. Si tiene las capacidades para juntar a todos los productores, sólo a las empresas más grandes o sólo a las más pequeñas. También si ha podido configurar una sola voz frente a las instituciones públicas o, por el contrario, ha sido un freno.

2.3.3. Apoyo estatal

Por apoyo estatal se entenderá todos los aportes que haga el Estado, a través de sus distintas agencias e instituciones, a representantes de la industria chilena de videojuegos para su internacionalización. Esto incluirá financiamiento, capacitación o cualquier otro tipo de ayuda cuyo objetivo sea que las empresas chilenas puedan entrar a mercados extranjeros. Esto ayuda a filtrar cualquier tipo de financiamiento que busque el crecimiento de las empresas, por ejemplo, a través de la compra de insumos. Este estudio se enfoca en la internacionalización y no en el crecimiento de las empresas.

Si bien existen muchos tipos de apoyo estatal en la literatura, este trabajo se enfocará en los estudios sobre el acceso a financiamiento, asesoramiento técnico y promoción de las exportaciones (Bianchi, 2008, pp. 5-6; Hung, Effendi, Talib, & Rani, 2011, p. 51; Prieto, Sáez, & Grover, 2011, pp. 340-344). Se quiere conocer si las empresas se relacionan con los organismos Estatales que interactúan con la exportación de servicios, tales como ProChile, CNCA, CORFO y el Ministerio de Economía, y cómo lo hacen.

La importancia de esta relación para las exportaciones de productos digitales, radica en que muchas de las empresas que desarrollan videojuegos en Chile son muy pequeñas. Además, el mercado chileno es también reducido, lo que las obliga a internacionalizarse en búsqueda de más consumidores. Por esto es que necesitan ayuda, en términos de asesoría, capacitación o marketing directamente. Debido a que el Estado cuenta con agencias que pueden cumplir ese rol, como por ejemplo ProChile, este estudio busca saber cuáles han sido las herramientas que han utilizado para ayudar a la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.

Tal como se puede apreciar, este trabajo mezclará en varias oportunidades los tres factores. Más que un problema, es una oportunidad para conocer dónde las conexiones son más eficientes. Si es el Estado o el gremio quienes desarrollan una mejor estrategia de exportaciones. También si la ayuda que dan las agencias estatales se aprovecha mejor dirigiéndola a través del gremio o directamente a las empresas. Finalmente, si existe una conexión entre Estado, gremio y empresas para establecer una estrategia o cada empresa ha tenido que desarrollar sus propios modelos de internacionalización.

Capítulo 3. Metodología y descripción del estudio

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación busca conocer la percepción que existe sobre la importancia de los factores clave para la internacionalización de las empresas chilena. Por ello se ocupó principalmente el método cualitativo. Debido a que el estudio se concentra en cómo los actores de la industria (gremios y empresas) actúan para llegar a una internacionalización, será importante tener una fuerte base de este tipo de análisis (King, Keohane, & Verba, 1994; Ragin, 2007; Brady & Collier, 2010).

Se utilizaron entrevistas y cuestionarios (Kvale, 1996; Ragin, 2007; Hennink, Hutter, & Bailey, 2011; Taylor, Bogdan, & DeVault, 2015) para conocer la percepción de los actores de la industria chilena de videojuegos respecto a su internacionalización. La diferenciación entre los cuestionarios y las entrevistas vino dada por la profundidad a la que se quiso llegar. Por motivos logísticos fue imposible entrevistar a todas las empresas chilenas de videojuegos, por lo tanto, se desarrolló un cuestionario on-line simple de responder. Su objetivo es buscar tendencias generales de su percepción sobre la internacionalización. Para el caso de actores clave –dirigentes gremiales, encargados del sector público- también se realizó una entrevista en profundidad con preguntas abiertas que permita llegar a mayor profundidad en sus opiniones.

El componente cuantitativo, que se utilizó sólo de manera descriptiva, apunta a conocer los montos exportados entre 2000 y 2015 y los contactos que han hecho con otros países. Para esto último se muestra, como proxy, el número de contratos firmados con *publishers* y de tipo *work-for-hire* con empresas extranjeras. Todos los datos cuantitativos se obtuvieron desde el gremio de empresas de videojuegos chilenos, VG Chile y ProChile. Se busca acompañar los resultados de los cuestionarios y entrevistas con estos datos. No son utilizados para explicar causalidad, sino graficar el estado de las empresas incluidas en el estudio.

3.2. Descripción del ámbito y muestra de la investigación

Este estudio se concentra en dos tipos de actores. Por un lado, las empresas de videojuegos junto a su asociación gremial (VG Chile), y por el otro ProChile, CORFO y el CNCA representando al sector público. La primera es una institución cuyo deber es la promoción de las exportaciones chilenas (ProChile, 2017a), CORFO tiene por misión apoyar e incentivar a las empresas chilenas (CORFO, 2017a) y el CNCA “promover el fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno” (CNCA, 2017b).

La muestra de empresas de videojuegos se compone de cerca de 45 compañías. La mayoría está compuesta por menos de 10 personas (La Tercera, 2016; CNCA, 2017a). Si bien todas se dedican a la programación de videojuegos, se especializan en distintos temas. Algunas de ellas se enfocan en videojuegos educacionales, mientras que la gran mayoría apunta a la entretención general. Además, abarcan distintas plataformas. Las principales son los dispositivos móviles (Android, iOS), computadores tradicionales (Windows, Steam) y consolas (Xbox y Playstation) (La Tercera, 2017).

Por parte del sector público se entrevistó a representantes de CORFO, CNCA y ProChile. Se seleccionaron estas tres instituciones porque son las encargadas de fomentar el desarrollo de las empresas locales y las exportaciones, respectivamente. Además, tienen a los videojuegos como un sector prioritario de desarrollo (CORFO, 2017b; ProChile, 2017b). Es por ello que se realizarán las entrevistas en profundidad con los encargados de videojuegos en los departamentos de industrias creativas de estas instituciones.

3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Tal como se dijo anteriormente, este trabajo utilizará entrevistas y cuestionarios para recolectar los datos. Las primeras serán realizadas cara a cara con representantes tanto de las empresas como de las instituciones públicas. Se buscó contactar con los encargados de ventas, marketing o el nivel más alto en las empresas, es decir, la persona que debería tener más conocimientos del tema. En el sector público, en cambio, se contactó con los encargados de tener contacto con las empresas del sector, ya que son estas personas las que tendrán un conocimiento más acabado del tema y no algún cargo superior -como un

ministro o director general-. No obstante, en caso que fue imposible realizarlo en vivo, se envió un correo electrónico con las preguntas para que pudiesen ser respondidas por escrito.

Se hicieron dos tipos de entrevistas, un modelo dedicado exclusivamente a las empresas y otro al sector público. La idea de esto es poder contrarrestar las opiniones que tienen de su contraparte. De esta manera, se pueden incluir preguntas específicas de la percepción que se tiene a modo de usuario del apoyo estatal, como también la percepción que tiene el sector público de los usuarios privados.

Estas entrevistas abarcarán tres grupos de preguntas, correspondientes a las variables presentadas. A los principales actores -empresas, VG Chile y ProChile- se les consultará cómo ha sido su experiencia con la asociatividad; incluyendo temas como la percepción de representatividad, utilidad del gremio y qué beneficios concretos se estima han existido. Con respecto al modelo de negocios, se harán preguntas relacionadas con la existencia de nuevos mercados a los cuales desean ingresar, diseño de marketing focalizado y diseño del producto tomando en cuenta al nicho de consumidores. Respecto al apoyo Estatal, las preguntas tendrán relación con una evaluación de la relación entre las empresas/gremio con el Estado, el apoyo entregado y si han existido mejoras en la industria como consecuencia de esta asociación.

Al igual que en las entrevistas, existirán dos versiones de los cuestionarios, una para las empresas y otra para las instituciones públicas. La idea de esto es conocer cómo es la percepción que tienen un sector del otro. También se utilizarán tres grupos de preguntas que apuntan a saber su opinión sobre los tres factores claves, modelo de negocios, asociatividad y apoyo estatal. Además, se incluyen algunas preguntas que buscan conocer cómo funciona la empresa respecto a sus conocimientos de exportaciones, materias tributarias, etc. Finalmente se presenta una sección donde deberán evaluar la importancia y la satisfacción con algunas entidades nombradas. La idea de esta parte es saber directamente lo que opinan de las instituciones que son parte del ecosistema de la industria.

La técnica a ocupar una escala de Likert (Hogg & Vaughan, 2010, págs. 177-179) para cada pregunta. El rango será de cinco puntos, siendo el 1 “totalmente desacuerdo” y el 5 “totalmente de acuerdo”. Para el caso de la importancia y la satisfacción con otras entidades,

el 1 corresponderá a “no importante/insatisfecho” y el 5 a “muy importante/muy satisfecho”. Es decir, en los tres casos el 1 representará lo más malo y el 5 lo mejor.

El proceso de respuesta será más automatizado que en el caso de las entrevistas, ya que se realizarán mediante un formulario electrónico a través de la herramienta de cuestionarios *SurveyMonkey* (SurveyMonkey, 2017), donde las empresas consultadas ingresarán desde un enlace en el correo electrónico que se les enviará. Esto permitirá tener dentro de la misma herramienta las respuestas, facilitando su posterior tabulación. Debido a que algunas empresas no respondieron la primera vez, los cuestionarios volvieron a ser enviados una semana después. Una tercera ronda se realizó con las empresas que no respondieron los dos primeros envíos dos semanas después.

3.4. Plan de recolección y procesamiento de datos

En específico tanto el cuestionario como las entrevistas se realizaron a las personas a cargo de empresas chilenas de videojuegos, miembros de VG Chile y, por el lado estatal, a los departamentos de Industrias Creativas -o su equivalente- en ProChile, CORFO y el CNCA.

En ambos sectores está la idea de realizar entrevistas a personas que estuvieron en los cargos en años anteriores (anteriores encargados de industrias creativas y directivas de VG Chile). Se busca conocer si ha existido una evolución dentro de las instituciones y también entre ellas. Particularmente si ha habido un avance en el proceso de internacionalización en la industria chilena desde que comenzó.

3.5. Validez y confiabilidad de los resultados

La tasa de respuesta fue del 58% de las empresas que son parte de VG Chile. La saturación de respuestas (Eisenhardt, 1989, pág. 545) permite generar tendencias. No será posible generalizar debido a que no es un gran número de empresas⁵, pero sí nombrar que la gran mayoría de las empresas que participaron del cuestionario responden lo mismo, lo que podría indicar un punto relevante.

Respecto a las entrevistas, se contó con la participación de miembros y ex miembros de la directiva de VG Chile y representantes de empresas (VG Chile, 2016). Por el sector público fueron entrevistados los encargados de las industrias creativas de ProChile, CNCA y

⁵ VG Chile tiene 45 empresas asociadas en 2017 (VG Chile, 2017b).

CORFO. Con estas entrevistas, este estudio estima que existirá una tasa alta de confiabilidad en las respuestas.

Capítulo 4. Resultados

En este capítulo se encuentran los resultados de los cuestionarios y entrevistas realizadas a las empresas, instituciones públicas y actores clave, respectivamente. En el caso del cuestionario, se presentan gráficos con las respuestas agregadas. No se abordan casos de empresas o instituciones particulares, ya que la idea de este estudio no es presentar casos especiales, sino la percepción de la industria. Tanto en el sector privado como en el público se dividirán los análisis del cuestionario y de la entrevista

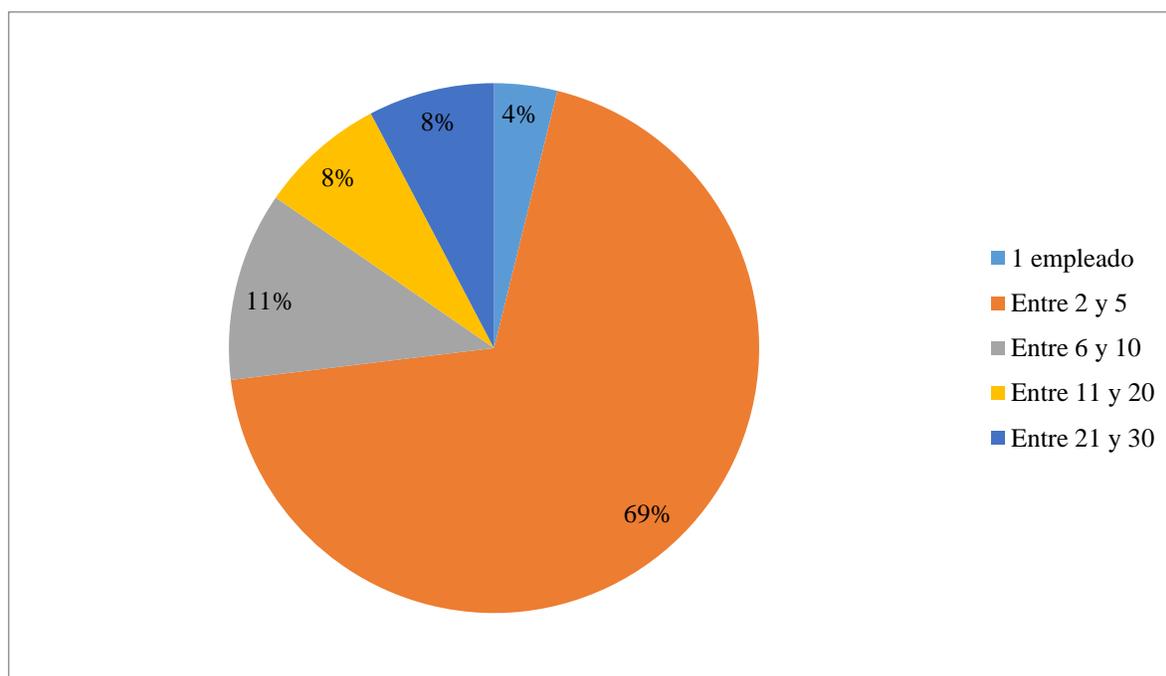
4.1. Percepción de las empresas

4.1.1. Análisis de cuestionario a empresas

A continuación, se presentan los datos del cuestionario hecho a las empresas chilenas de videojuegos (Anexo 1). Fue respondida por un 58% de las empresas que son parte del gremio. No todas respondieron completamente el cuestionario, alegando temas de privacidad con los datos. Dos de las empresas se excusaron de participar completamente por las mismas razones.

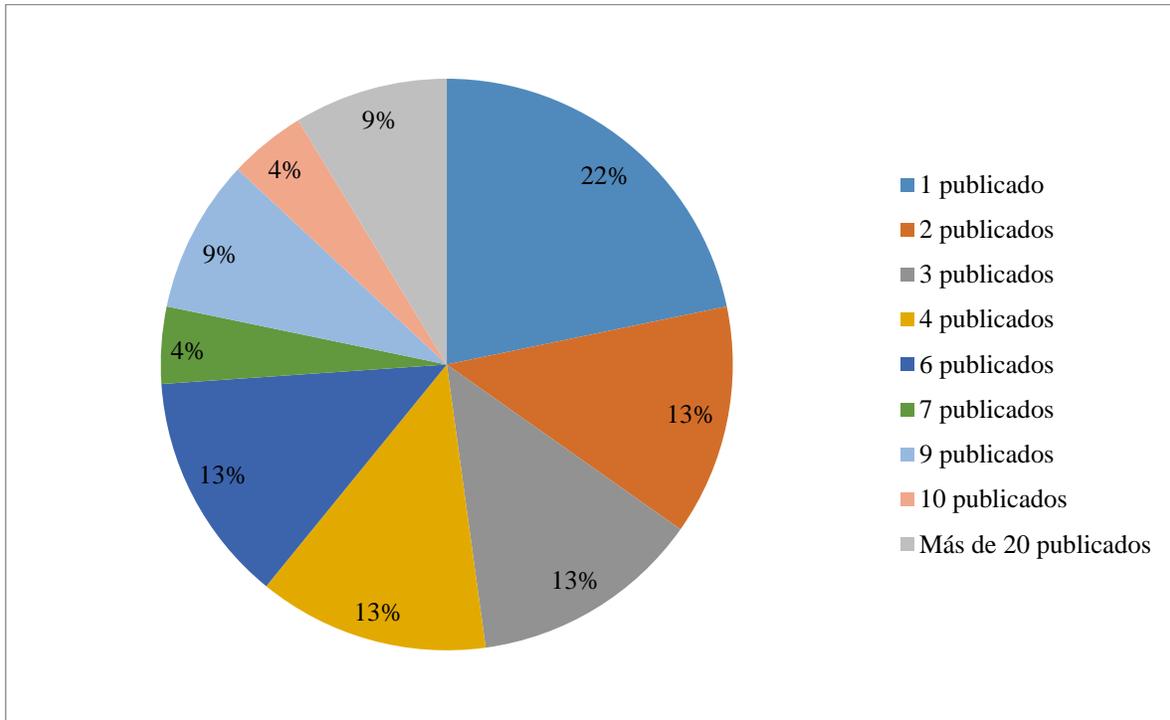
Los gráficos 2, 3 y 4 presentan una serie de datos que caracterizan a las empresas chilenas de videojuegos.

Gráfico 2. Número de empleados por empresa



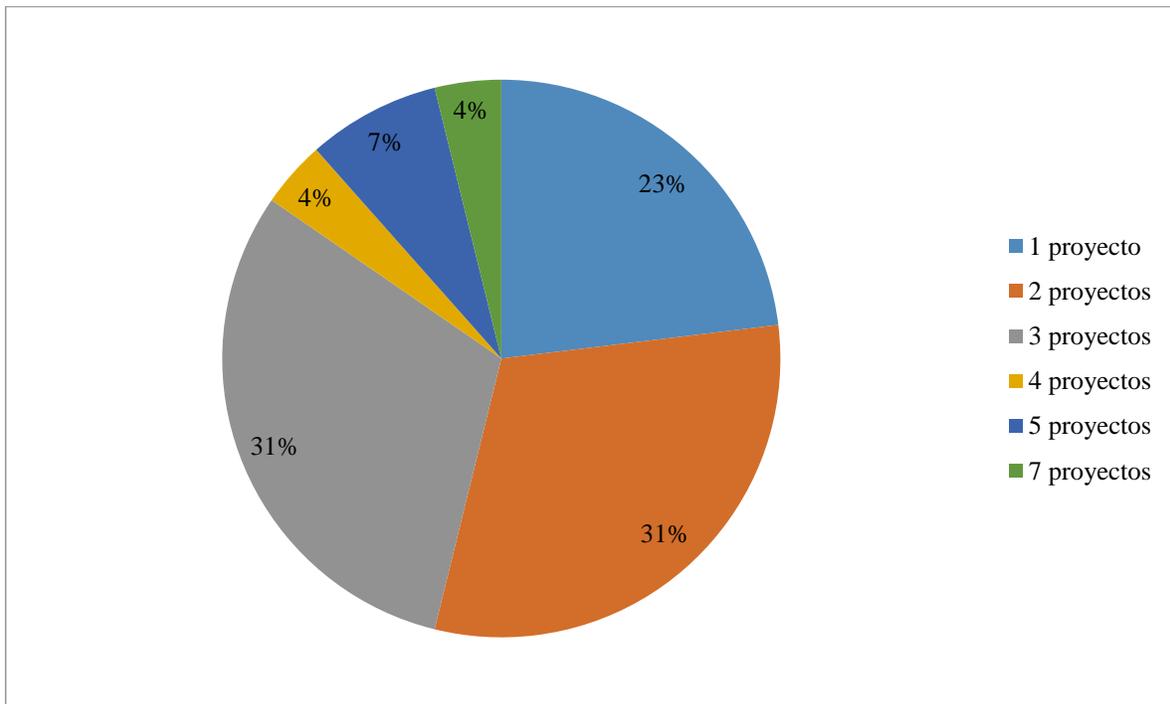
Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 3. *Proyectos publicados por las empresas chilenas de videojuegos*



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 4. *Proyectos en desarrollo por las empresas chilenas de videojuegos*



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

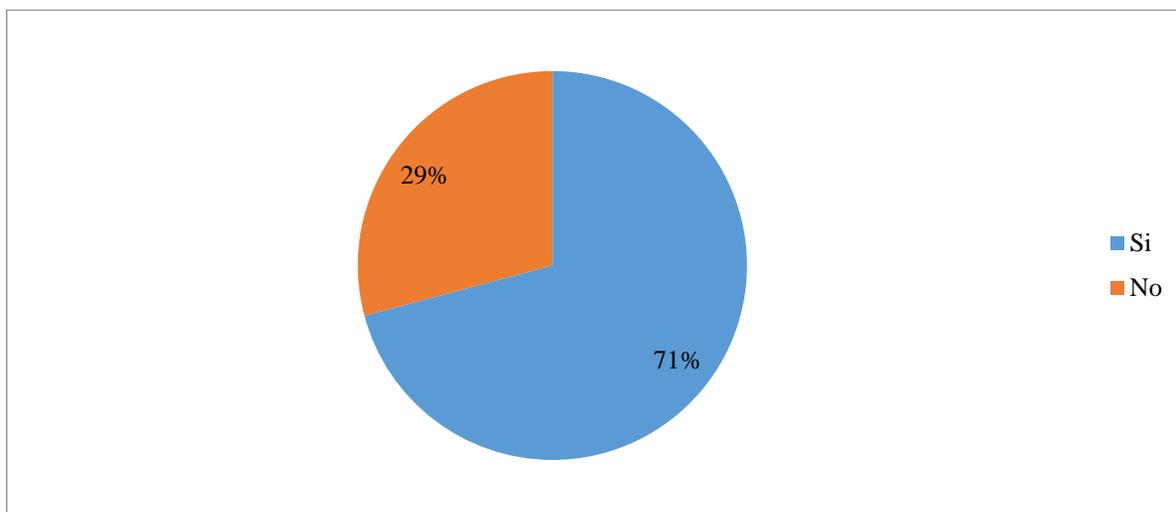
Se aprecia en el gráfico 2 que en general son empresas pequeñas, teniendo todas las consultadas entre uno y treinta empleados. La gran mayoría de ellas (69%) dijo tener entre 2 y 5 empleados. No obstante, si bien se podría decir que pueden ser calificadas de PYMEs, esto no es posible en Chile. A 2016, la ley 20.416 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción establece la calificación del tamaño de las empresas según el monto de ventas en el año (Ley Chile, 2014). Por ello, sólo es posible decir que son empresas con pocos empleados. Según lo que comentó ProChile (González, 2017), uno de los grandes problemas con este tipo de situación es que las empresas de videojuegos, al igual que otras que necesitan mucha investigación y desarrollo (I+D), están mucho tiempo sin ventas debido a los plazos de producción. Esto dificulta su clasificación por parte de las instituciones públicas.

La gran mayoría cuenta con entre 1 y 6 proyectos ya publicados, aunque existen tres que tienen entre 9 y 10 y dos compañías más de 20 videojuegos realizados, tal como muestra el gráfico 3. Por su parte, el gráfico 4 muestra los proyectos en los cuales las empresas están trabajando actualmente. La mayoría está desarrollando entre uno y tres proyectos, habiendo cuatro empresas que tienen entre cuatro y siete.

Esto va en línea con la característica antes mencionada de que muchas de las empresas son pequeñas. Se puede agregar que, tal como se comentó en una de las entrevistas (Gorigoitía, 2017) -que se analizarán en una próxima sección-, la industria tiene una alta tasa de renovación. Es decir, las empresas están constantemente creándose y desapareciendo. Así, muchas de las más nuevas cuentan con pocos proyectos publicados o en desarrollo. Se puede entender que las compañías más grandes y con más tiempo en el mercado son las que cuentan con una mayor cantidad de proyectos y publicaciones.

El gráfico 5 muestra que el 71% de las empresas que respondieron el cuestionario venden sus videojuegos en el extranjero, habiendo un 29% que no lo ha hecho. Los porcentajes presentados refuerzan o expuesto por los entrevistados de la industria (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017; González, 2017), respecto a que el exportar es clave para sobrevivir. Al no existir mercado interno, es una necesidad vender en el extranjero. Sólo algunos proyectos de carácter publicitarios pueden sobrevivir con ventas nacionales -generalmente asociado a marcas nacionales-.

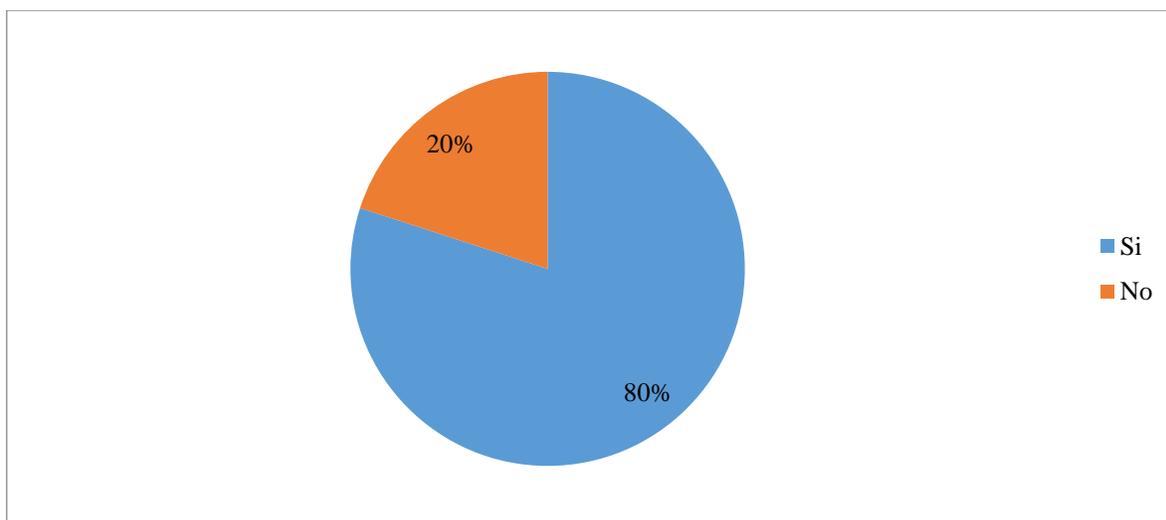
Gráfico 5. Empresas con ventas en el extranjero.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Siguiendo este último punto, el gráfico 6 muestra cuántas empresas han hecho *work-for-hire*. La modalidad se refiere a hacer un trabajo por encargo para otra empresa, que puede ser dueña de la propiedad intelectual, realizar la campaña publicitaria o vender el producto. Un 80% de los consultados dice haber trabajado de esta manera y sólo un 20% que no lo ha hecho. En las entrevistas se comentó que esto sucedía porque muchas empresas recurren a esto para poder generar capital y un portafolio, que les permita presentarse en mejores condiciones para postular a financiamiento para proyectos propios o ante los *publishers* (Marambio, 2017).

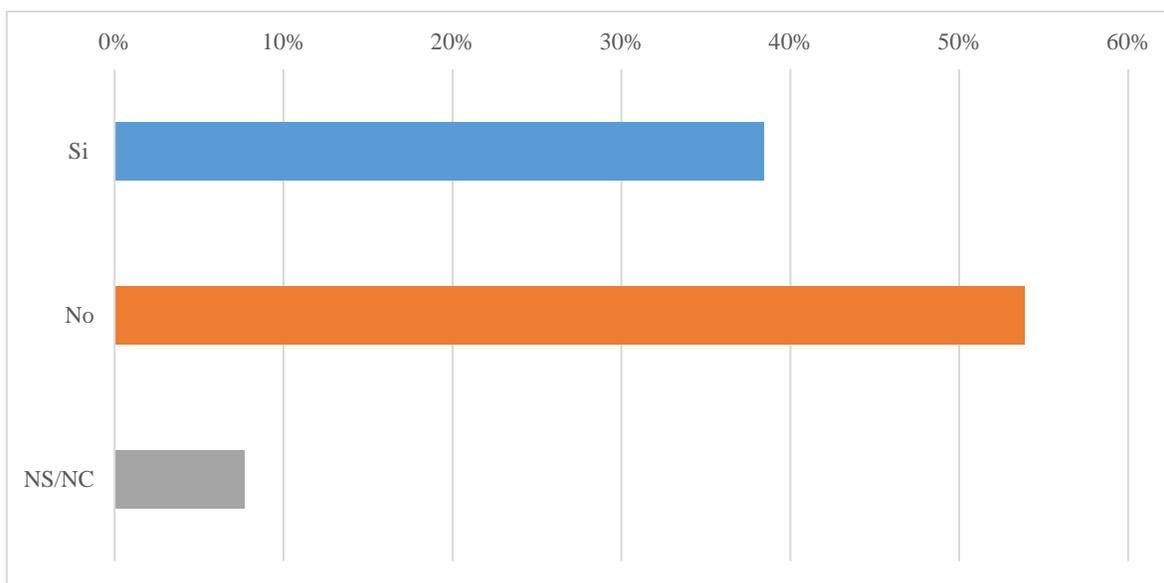
Gráfico 6. Empresas que han realizado *work-for-hire*



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

No obstante, como muestra el gráfico 7, un 38% de las empresas consultadas tiene relación contractual con un *publisher*. La mayoría -un 54%- no cuenta con tal dependencia. En las entrevistas no se dio luces respecto a esta situación, aunque puede indicar la lógica que los *publisher* buscan empresas que ya tengan un alto nivel de experiencia o estén bien consolidadas. Ello contrasta con lo pequeñas que parecen ser la mayoría de las compañías chilenas.

Gráfico 7. Empresas que cuentan con relación contractual con un *publisher*.

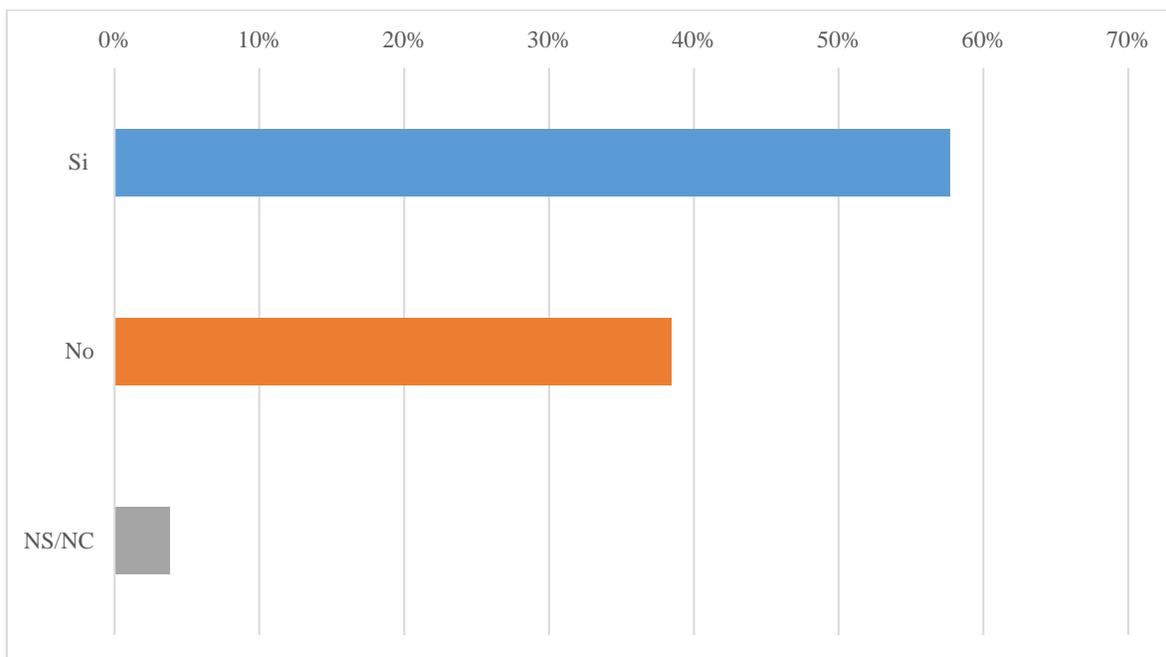


Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Respecto a los apoyos generales que reciben las empresas, este cuestionario los separó en Estatales y “otros”, pudiendo ser estos últimos privados o académicos. El gráfico 8 muestra que un 58% de los consultados dice haber recibido apoyo Estatal. Un 38% dice no haberlo obtenido. En las entrevistas, tanto al sector público como al privado, se explica que el primer porcentaje debe al fuerte apoyo por parte de ProChile que ha recibido la industria para la exportación (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñiz, 2017; González, 2017). Dentro de los apoyos estatales más nombrados están los de CORFO, *Start-up* Chile y ProChile (viaje a ferias).

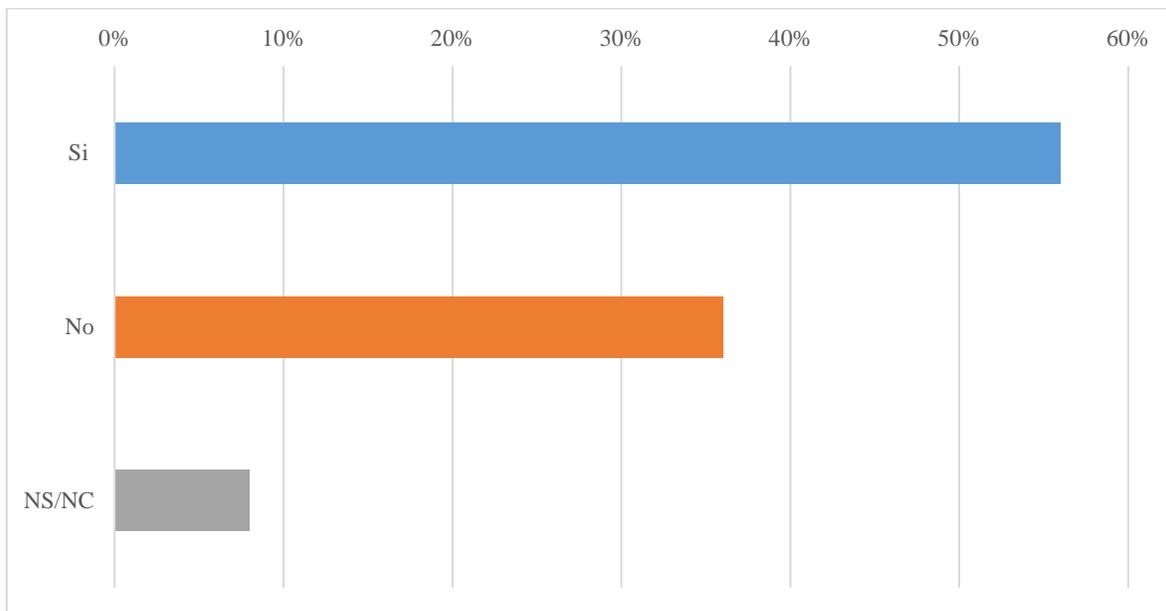
Además, por los datos que muestra el gráfico 9, la mayoría de las empresas (56%) ha realizado el Test de Potencialidad Exportadora (TPE) de ProChile. Esto muestra que existe interés por recibir ayuda de ProChile y se la ve como una institución pública efectiva para poder crecer en los mercados extranjeros.

Gráfico 8. Empresas que han recibido apoyo Estatal.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 9. Empresas que han realizado el test de potencialidad exportadora.

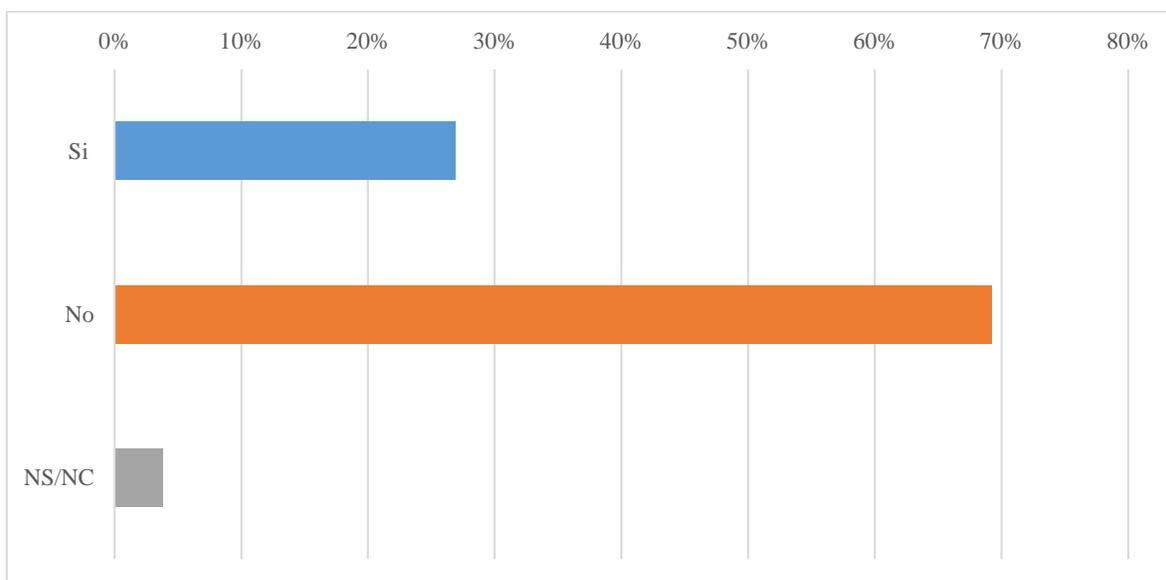


Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Se reafirma el interés por el apoyo público de las empresas al ver el gráfico 10, donde un 27% ha recibido otro tipo de ayuda. Los más nombrados son los fondos privados, el *crowdfunding* e iniciativas de emprendimiento de entidades privadas. Al mismo tiempo se

puede afirmar que existe un amplio espacio para que las iniciativas privadas puedan también ayudar a la industria, ya que su porcentaje es muy bajo en comparación a los fondos públicos. En una de las entrevistas (González, 2017) se dijo que la única manera de llegar a proyectos de alto nivel (llamados “triple A”) es que exista financiamiento privado. No se podrá llegar a publicar grandes juegos sólo con apoyo público.

Gráfico 10. Empresas que han recibido otro tipo de apoyo.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

La parte del cuestionario que preguntaba sobre la percepción de los factores clave para la internacionalización se presenta en los gráficos 11 y 12. El primero muestra el porcentaje de respuestas que obtuvo cada opción, mientras que el segundo presenta los promedios de cada respuesta. Mientras más alta la respuesta, significa que el consultado estuvo más de acuerdo (en una escala de 1 a 5). Ambos fueron elaboración propia en base a los datos obtenidos en el cuestionario.

Como se especificará más abajo, las empresas que respondieron el cuestionario tienden a estar más de acuerdo con las afirmaciones relacionadas al plan de negocios y la asociatividad, quedando en un tercer lugar el apoyo estatal.

Gráfico 11. Percepción de factores clave para la internacionalización.

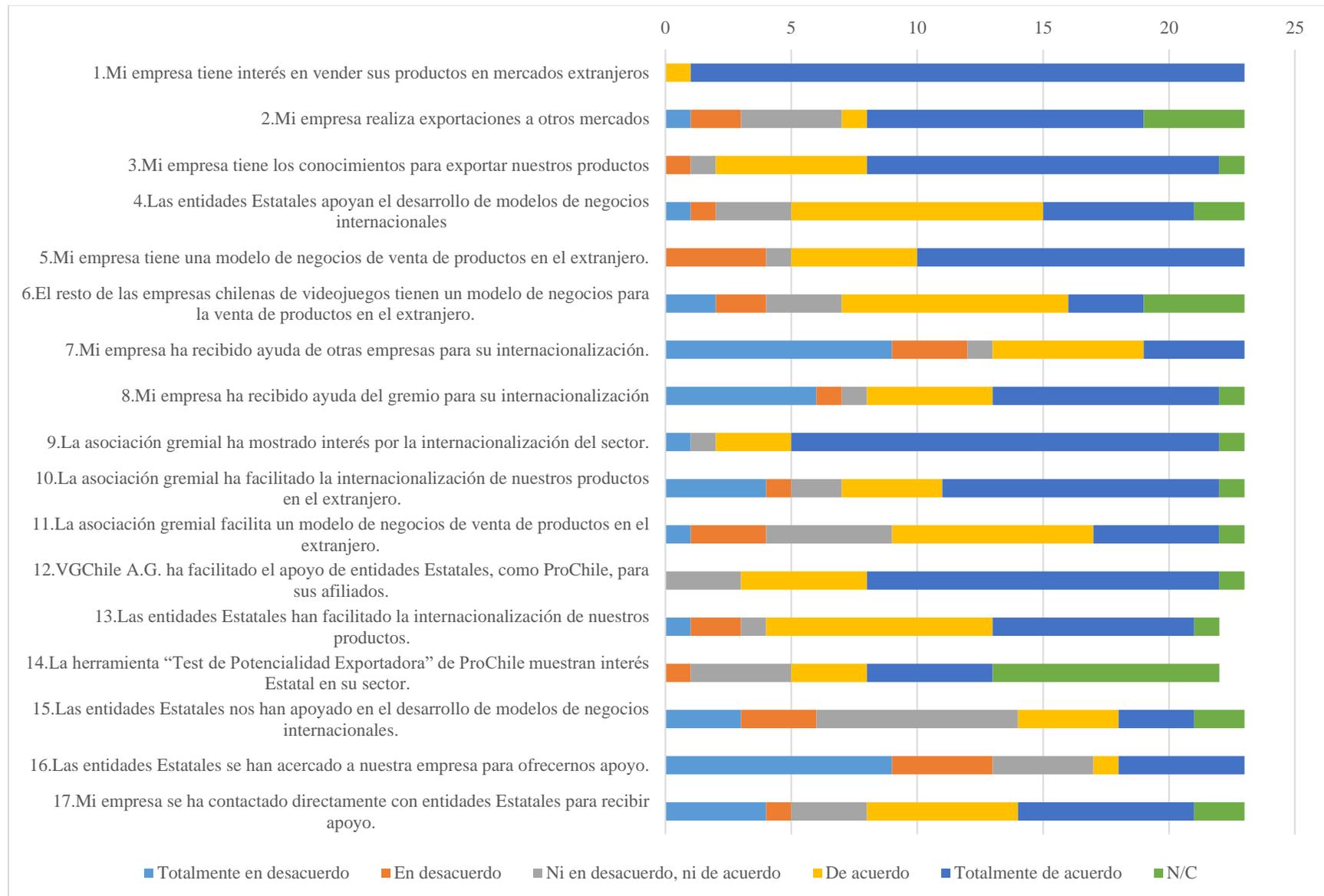
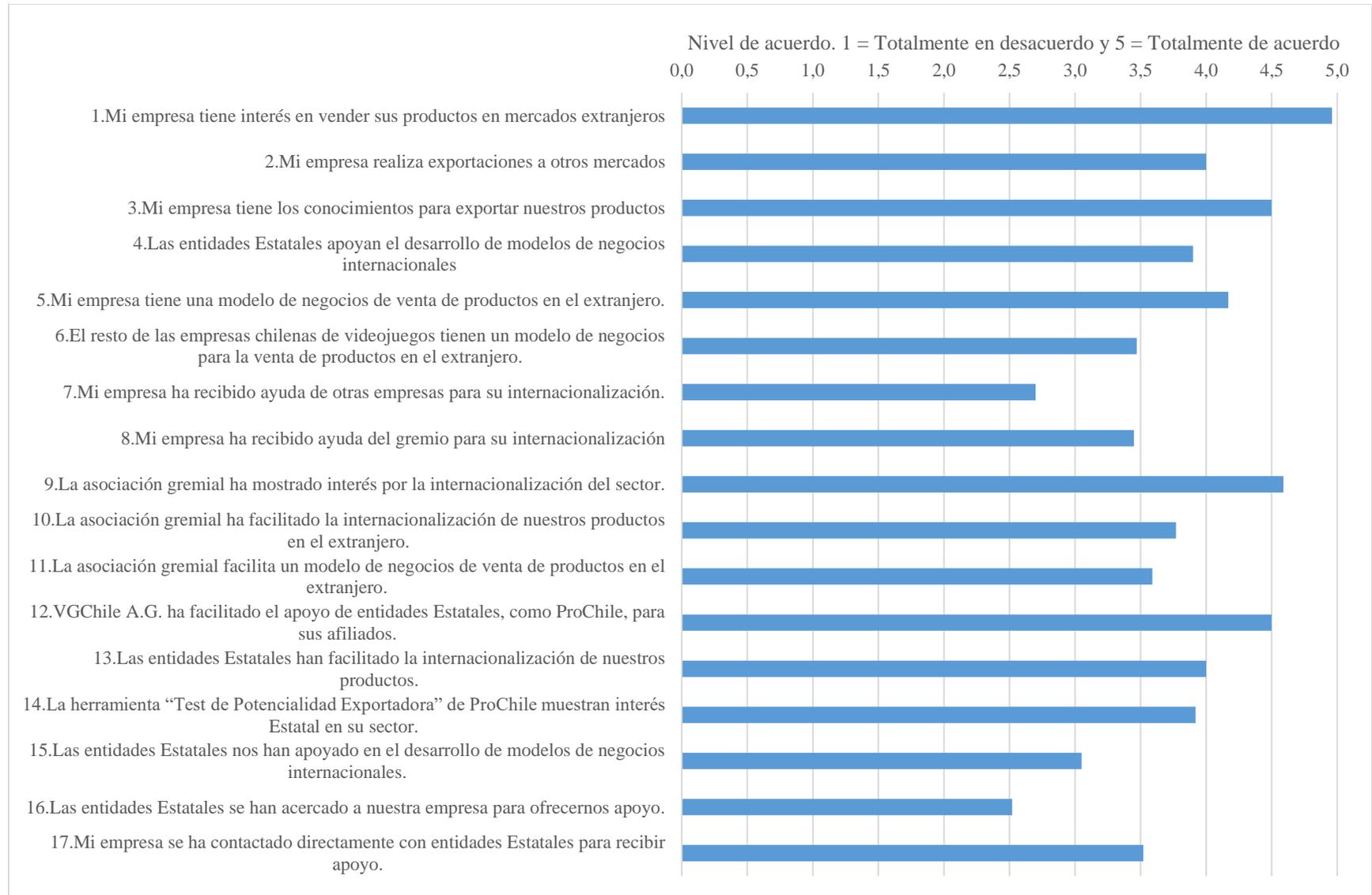


Gráfico 12. Percepción de los factores clave para la internacionalización (promedio excluyendo NS/NC)

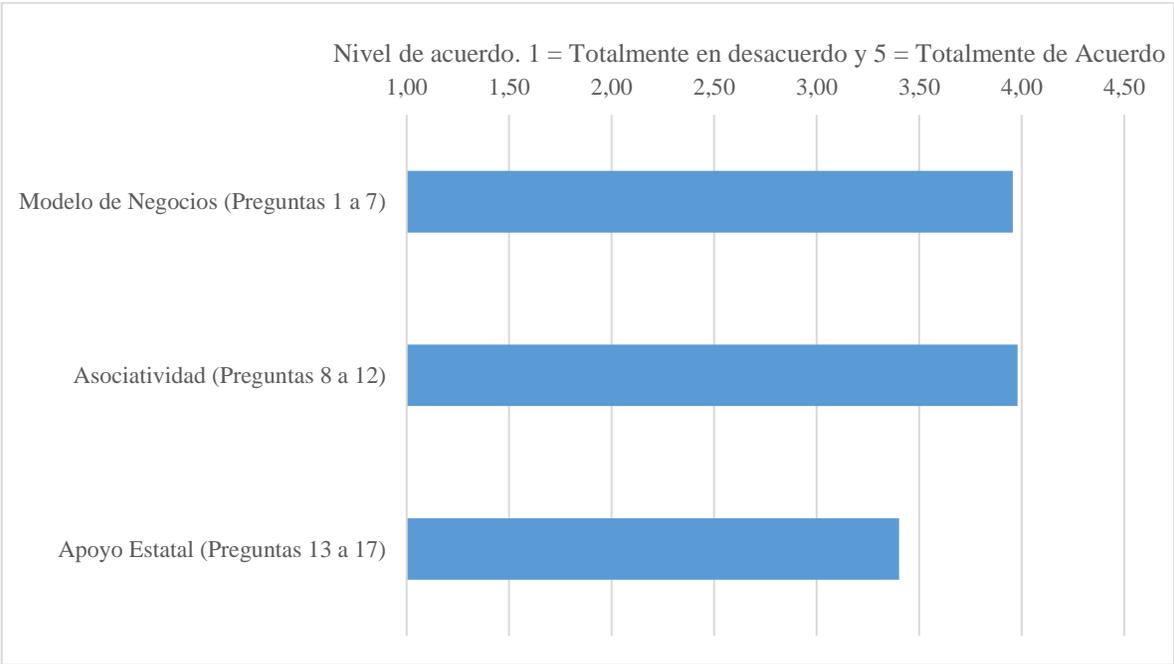


Si bien la mayoría de las empresas tiene un alto porcentaje de opiniones positivas en todas las preguntas, llama la atención la gran dispersión que existe en las que se refieren al gremio y al sector público. Al comparar con los gráficos anteriormente presentados, esto podría implicar que existen problemas de comunicación entre las instituciones. Otra posibilidad es que, no estando totalmente satisfechas con ambas entidades, las compañías tienen que utilizarlas obligatoriamente por ser la única posibilidad de apoyo.

Se abre la posibilidad para que tanto el gremio como las instituciones públicas puedan mejorar aquellos aspectos en que las empresas se sienten más en desacuerdo. Destaca particularmente el desarrollo de modelos de negocios y facilitación de proceso exportador. Ambos puntos fueron tocados en las entrevistas al gremio, ya que reconocen una falta de desarrollo en los aspectos de gestión de negocios y proyectos en la industria (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017).

Para poder analizar la percepción con más claridad, se agruparon las preguntas en los tres factores claves escogidos en este trabajo. El gráfico 13 muestra los promedios de las preguntas 1 a la 7 que corresponden al modelo de negocios de las empresas, de la 8 a la 12 a la asociatividad y de la 13 a la 17 al apoyo Estatal.

Gráfico 13. Percepción de las empresas agrupada en los tres factores clave identificados.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

El puntaje más alto promedio lo obtuvo la asociatividad con 3,98, mientras que el modelo de negocios 3,96. Al ser la diferencia mínima, se puede decir que ambos factores tienen la misma percepción. En ambos casos, las empresas están más de acuerdo en su importancia como factor clave para la internacionalización. Algunas de las razones que explican esto pueden ser que el modelo de negocios es parte interna de las empresas e interactúan de manera más cercana con el gremio VG Chile.

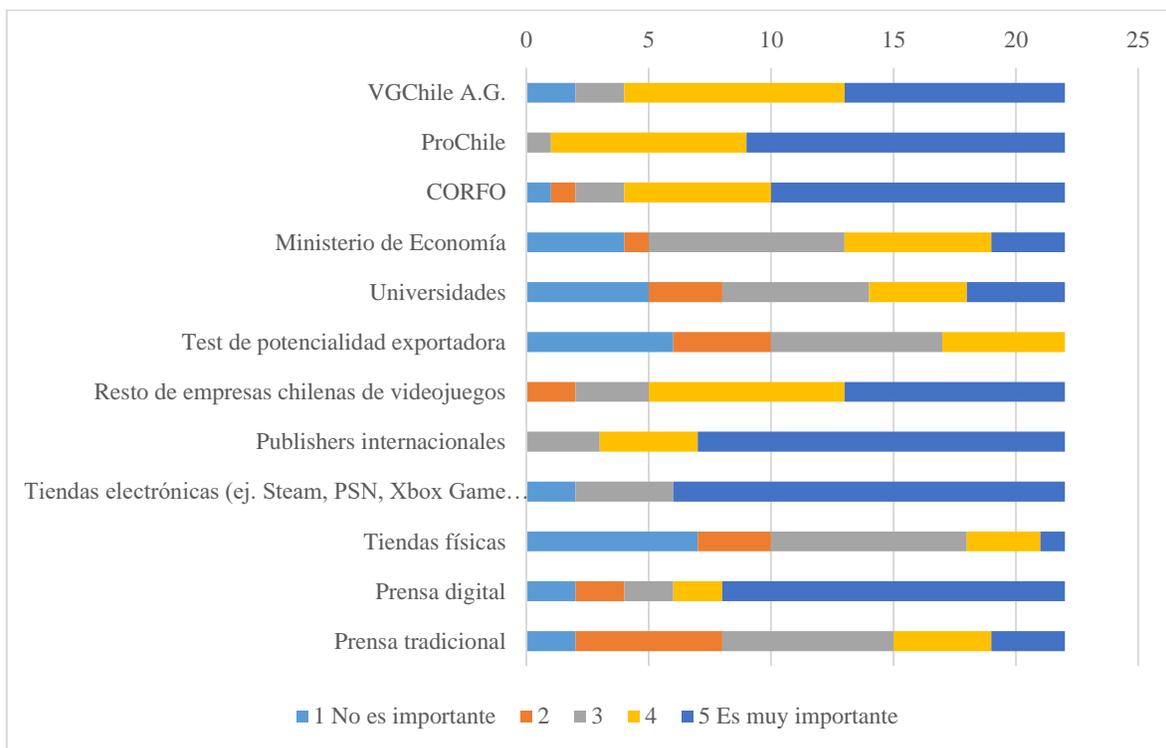
En un tercer lugar está el apoyo estatal, con un 3,40. Llama la atención este resultado, ya que tanto en las entrevistas como en la percepción de importancia que se presentarán más adelante, se mencionan las ayudas del Estado -particularmente ProChile- como claves para la internacionalización de la industria. Se puede seguir sospechando de una falta de comunicación sobre lo que hacen las instituciones públicas para el fomento de la industria. También está la opción que el cuestionario sólo haya medido la opinión del momento, donde pudo haberse dado que la empresa no ganara un fondo y calificara mal a la institución.

Finalmente, el cuestionario buscó conocer la percepción de importancia y satisfacción con algunas entidades de la industria. Se incluye el gremio, las instituciones estatales, los canales de venta y los medios de comunicación.

Los gráficos 14 y 15 se refieren a la percepción de importancia que tienen los actores antes nombrados para las empresas chilenas de videojuegos. Las más importantes son las tiendas electrónicas y los *publishers*, ambos medios de distribución. Luego está la prensa digital, que puede ser considerada como un medio de promoción para sus productos. Sólo después de estos actores se encuentra ProChile, CORFO y VG Chile.

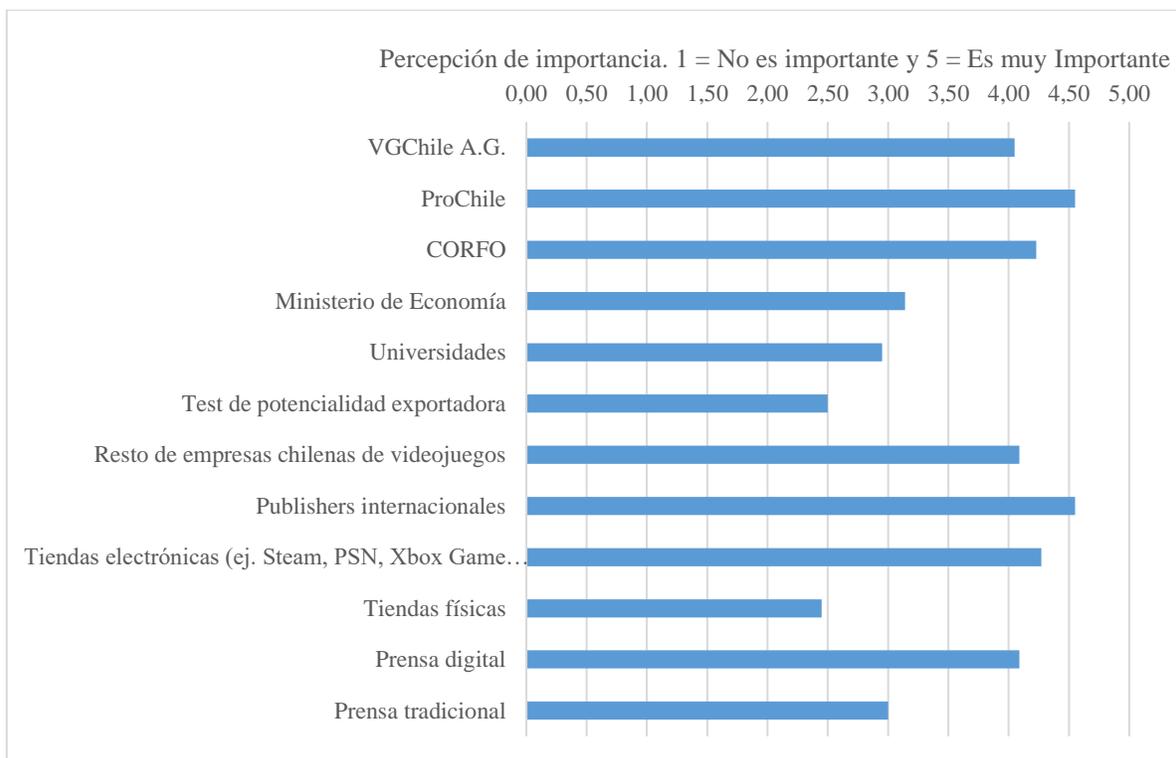
Esto marca la tendencia presentada en el cuestionario de percepción general, donde se le da más importancia a los modelos de negocios que toman las mismas empresas y luego estarían los apoyos gremiales (asociatividad) y públicos. Nuevamente, existiría cierta disociación con otros datos, ya que las empresas recurren tanto a ProChile, CORFO y VG Chile de manera importante.

Gráfico 14. Percepción de la importancia de actores.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 15. Percepción de importancia de actores (promedios).



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Si bien este trabajo está sesgado al hablar de videojuegos como servicios, es importante destacar que el actor menos importante para las empresas son las tiendas físicas. La razón que se dio en las entrevistas (Bordeu, 2017; Muñiz, 2017), fue el alto costo de incurrir en este tipo de canal de ventas, especialmente teniendo en cuenta lo pequeño del mercado chileno. Otras entidades que son percibidas como poco importante son las universidades. Este punto debe llamar la atención, ya que son instituciones que deberían promover actividades de la llamada economía del conocimiento. Hay un nicho por explorar para las entidades educacionales en la industria.

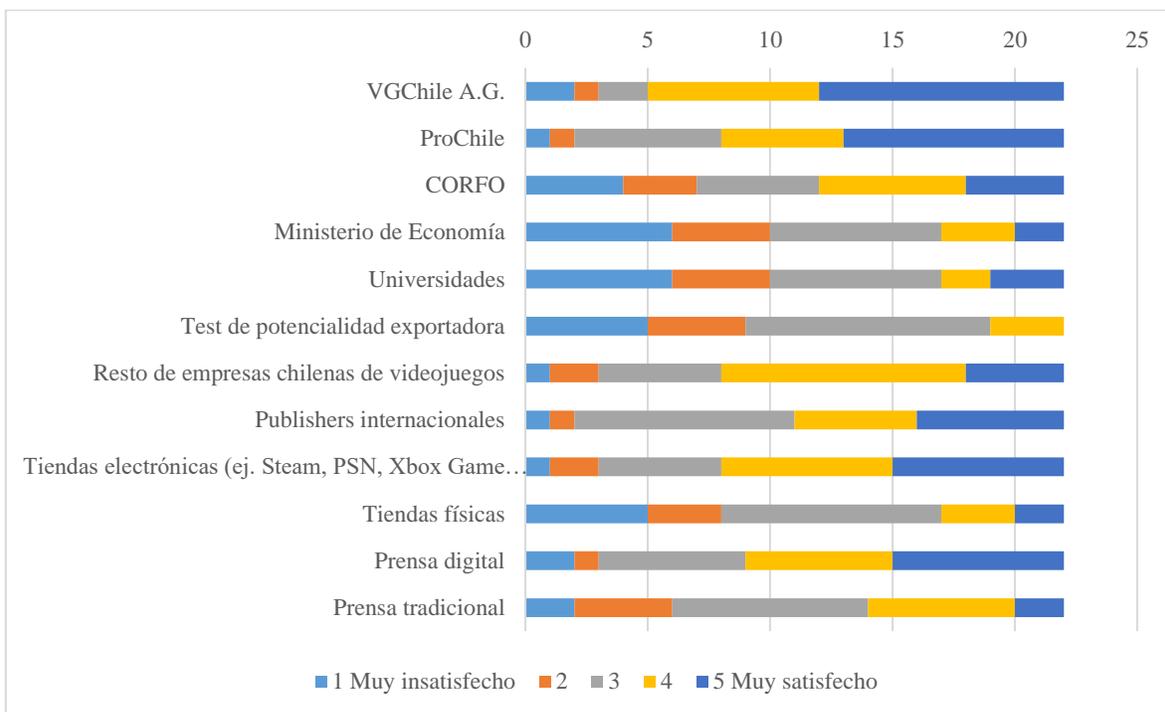
Por su parte, los gráficos 16 y 17 muestran los grados de satisfacción percibidos por las compañías con estos actores. A diferencia de la percepción de importancia, las empresas que respondieron el cuestionario perciben que la mayor satisfacción viene solamente desde ProChile. Esto puede explicarse porque pueden ver de manera más directa la ayuda a través de los viajes, el *networking* y los negocios cerrados en el extranjero.

Luego viene VG Chile, lo que puede explicarse porque ha realizado un buen papel como coordinador entre las empresas y ProChile. Esta percepción de hacer bien el trabajo, puede ser ocupada para realizar otro tipo de iniciativas que ayuden a las empresas. Especialmente en temas de desarrollo de planes de negocios que se mostró en el cuestionario de percepción de factores clave.

Luego se vienen las tiendas electrónicas, *publishers* y prensa digital. Se puede apreciar, entonces, que las compañías chilenas están satisfechas con el último eslabón de las ventas, es decir la distribución de sus videojuegos. El tema fue nombrado las entrevistas (Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017; González, 2017), donde se comentó que la industria chilena tiene la característica de tener un nivel exportador muy avanzado. No así sus procesos de producción interno.

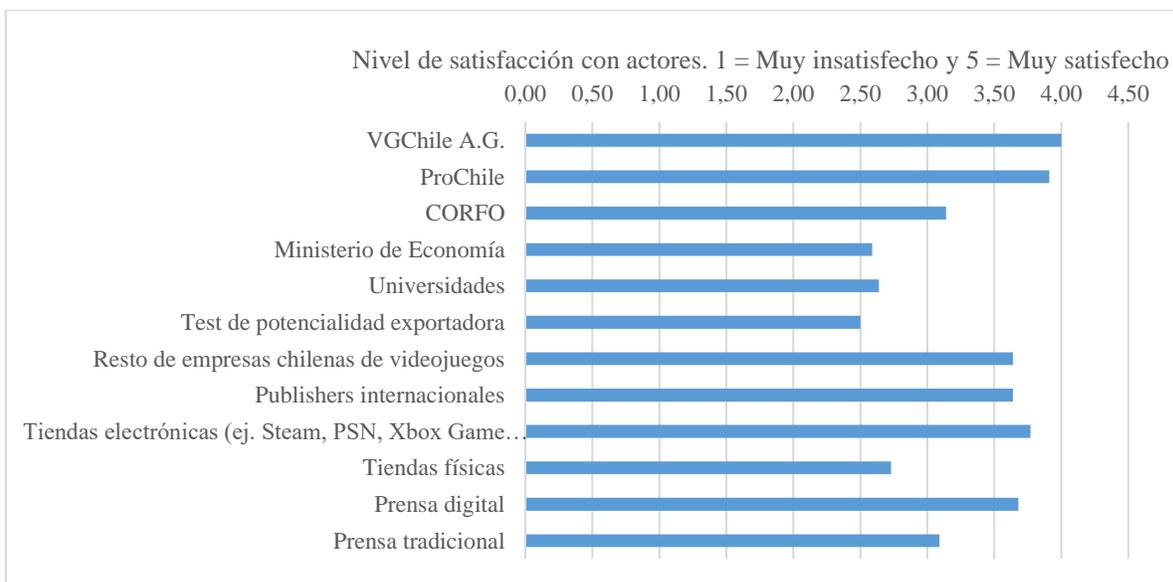
Nuevamente los actores que generaron menor satisfacción fueron las universidades y tiendas físicas. Se recalca el espacio que existe para que las primeras puedan ser un actor relevante en esta industria. Son instituciones que tienen un alto potencial de incidir positivamente en su expansión, pero no se está aprovechando. Llama la atención que el TPE tenga tan bajo nivel de satisfacción. Esto puede indicar que no está siendo percibido como un buen filtro por las empresas para recibir los beneficios de ProChile.

Gráfico 16. Percepción de la satisfacción con actores.



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 17. Percepción de satisfacción con los actores (promedios)



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Si bien se hicieron comentarios respecto a las entrevistas en esta sección, en el siguiente subcapítulo se presentan los principales puntos expuestos en ellas. Es importante tener la

información del cuestionario presente, ya que respalda varias de las cosas que fueron mencionadas por los actores clave.

4.1.2. Análisis de entrevistas a actores clave.

Para este trabajo se entrevistó a cinco actores clave de las empresas chilenas de videojuegos. A uno de los directores y creadores de la empresa Ace Team (Bordeu, 2017), a tres miembros de VG Chile (Marambio, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017)⁶ y a un ex Presidente del gremio (Gorigoitía, 2017). Se presentarán tanto las que se realizó a las empresas como a los miembros del gremio. Esto se debe a que los dirigentes son a la vez parte de empresas. Ello hace que su opinión tenga cierta dualidad, ya que ven tanto la mirada gremial como empresarial.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas y se basaron en las preguntas que se presentan en el Anexo 1, aunque no se ocuparon todas ni de manera exhaustiva. Se buscaba conocer la percepción del actor clave respecto a las empresas, el gremio y el apoyo público. Tal como se menciona en el primer párrafo, al incluir actores duales -gremio y empresa-, las opiniones estarán mezcladas. Se hará esta concesión metodológica debido a que es muy difícil que se puedan separar ambas visiones y porque es la realidad del sector, con personas que actúan tanto en el gremio como en su empresa. Es decir, permite tener una percepción más real de la situación.

Sobre el modelo de negocios de internacionalización, se comentó que el objetivo siempre ha sido vender en el extranjero (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Integrante VG Chile, 2017). Por lo tanto, la internacionalización es una obligación para las empresas. Esto las ha llevado a tomar los pasos necesarios para lograrlo, aunque no siempre hayan realizado el análisis de mercado previo (Integrante VG Chile, 2017). Para esto han tenido que contactarse con *publishers* o realizar *work-for-hire* para empresas extranjeras. Las empresas que toman esta última opción no necesitan diseñar un producto particular para otros mercados, ya que el cliente es el que pide las características particulares de su mercado (Marambio, 2017).

⁶ Dos miembros de VG Chile también respondieron por su empresa. Una empresa es Octeto Studios (Marambio, 2017) y la otra pidió anonimato (Integrante VG Chile, 2017).

Un desafío que se mencionó, tanto de las empresas como desde el gremio (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017), es la falta de experiencia y profesionales que gestionen los proyectos. En general se tiene muy buena percepción de las habilidades técnicas de las empresas, pero no en sus capacidades de gestión. La falta de control de su producción ha hecho que algunas empresas tengan muchos proyectos en desarrollo, pero que no logren publicar ninguno. Estas situaciones son las que han llevado a que las empresas chilenas de videojuegos tengan un ciclo bastante rápido de creación y desaparición. Se estima que la tasa de supervivencia estaría en torno a los tres años (Gorigoitía, 2017).

Respecto a VG Chile, todos los entrevistados hablaron de manera positiva (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017). Ha tenido siempre una visión de internacionalización de la industria. El gremio entiende que las empresas no pueden sobrevivir sólo con el mercado local. Hay acuerdo sobre que la participación en el gremio era alta, aunque algunos dijeron que aún se podía hacer más en cuanto a nivel de compromiso (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Gorigoitía, 2017).

Si bien las empresas más grandes y con más tiempo en la industria hicieron esta internacionalización por su cuenta (Bordeu, 2017), destacan el papel actual que cumple la asociación gremial como articuladora de las ayudas Estatales. Aunque este punto se revisará más en profundidad en la próxima sección, siempre se mencionó la importancia de VG Chile. en las relaciones con ProChile (Marambio, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017) y su papel clave en el ingreso al puesto “otros medios” en el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CAIA) (Marambio, 2017; Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017) , desde donde consiguieron establecer la línea de financiamiento para videojuegos narrativos.

Existe interés por capacitar dentro del gremio, lo cual se ha podido ir realizando dentro de las capacidades que tienen disponibles (Marambio, 2017; Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017). Existe especial interés en enseñar a negociar con *publishers* y otras empresas. Generalmente estos cursos se realizan en preparación a las giras por las ferias internacionales, con el apoyo de ProChile (González, 2017). Queda el desafío de incluir otras materias en este tipo de capacitación, como gestión de proyectos o tributación (Marambio, 2017).

Aunque no existen programas formales ni específicos, el gremio ha generado instancias donde empresas con mayor experiencia pueden ayudar a las más nuevas (Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017). Es un punto que saben es necesario seguir mejorando (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017). Se mencionó que empresas del mismo nivel han comenzado a ayudarse entre ellas, donde cada una comparte con las demás sus áreas de mayor experiencia y conocimiento (Integrante VG Chile, 2017).

Algunos desafíos para VG Chile son avanzar en una mayor participación política-gremial, entendiendo que muchas empresas no pueden destinar tiempo para este tipo de actividades. También evitar la imagen que el gremio es un proveedor de servicios, donde por pagar la cuota sólo se deberían recibir los beneficios. Por el contrario, que se incentive la acción colectiva -asociatividad-, donde todas las empresas hagan la actividad gremial y no se entienda como un servicio. No obstante, el desafío clave es la necesidad de inculcar la gestión de negocios en las empresas a través de la acción gremial (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017).

Todos los actores clave se sienten contentos con el apoyo Estatal. Ha sido clave para asistir a las ferias más importantes de la industria mundial de videojuegos -como la Games Developers Conference o el Tokyo Games Show- y generar redes de contacto que han permitido obtener proyectos y firmar con *publishers* (Bordeu, 2017; Marambio, 2017).

Existió una discusión respecto a cómo clasificar los videojuegos para el sector público. Se debatió si eran un producto artístico o de software. Ello se tradujo en no saber si la industria debía ser cubierta por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el Ministerio de Economía o CORFO⁷ (Gorigoitia, 2017; Muñiz, 2017). Este vacío permitió que ProChile sea la institución más importante para la industria de videojuegos local (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñiz, 2017; Integrante VG Chile, 2017). La agencia de promoción de exportaciones chilena tuvo una visión más pragmática y desde 2011 -un año después de la creación de VG Chile- que estableció una política de promoción de la industria chilena de videojuegos en el exterior. Este punto se tratará con mayor profundidad en el análisis a las entrevistas con el sector público.

⁷ Se ocupa el término “oficialmente” debido a que sí existieron apoyos de CORFO anteriores a 2015, a través de capitales semilla y fondos para investigación y desarrollo (Bordeu, 2017; Mladinic, 2017). Pero no existieron líneas específicas para los videojuegos.

Desde 2015 que el vacío de la calificación entre producto o arte se logró zanjar. A través de un fuerte trabajo de VG Chile (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñoz, 2017) terminaron siendo considerados como obra audiovisual (Mladinic, 2017), con lo que pudieron ocupar el puesto “otros medios” en el CAIA en el sector cultura junto a una línea de financiamiento para videojuegos narrativos y otra en CORFO a través del Desarrollo de Proyectos Audiovisuales Unitarios (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñoz, 2017; Integrante VG Chile, 2017; Rodríguez, 2017). Estos fondos han estado orientados al desarrollo de proyectos (Rodríguez, 2017; Mladinic, 2017).

Entonces, el apoyo de ProChile desde los comienzos del gremio y la percepción de falta de gestión de proyecto y empresarial de las empresas, ha provocado que se genere la particularidad de que las empresas tengan una mejor internacionalización que manejo comercial interno. Tienen acceso más fácil y cuentan con más herramientas para poder generar redes internacionales, pero no así para formar una empresa con la capacidad de llevar a cabo todos los proyectos.

Al evaluar cómo ha sido la relación con estas tres instituciones públicas, todos los entrevistados (Bordeu, 2017; Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017; Muñoz, 2017; Integrante VG Chile, 2017) coincidieron en ver a ProChile como la mejor y con quien estaban más conformes. Mostraron mucha satisfacción con la organización de las giras y la relación que se entabló con el dpto. de Industrias Creativas. No obstante, las opiniones divergieron respecto al desempeño del CNCA y CORFO. Algunas de las críticas apuntaban a las restricciones y las maneras de ejecución de los fondos, como también a la falta de voluntad política de avanzar más en el apoyo a la industria. Otros actores consideraron que sí sentían que la industria influía en las instituciones y consideraban positiva la creación de líneas especiales para videojuegos⁸.

4.2. Percepción de entidades estatales

4.2.1. Análisis de cuestionario a entidades estatales

El cuestionario específico para el sector público sólo fue respondido por ProChile (González, 2017) y por CORFO (Mladinic, 2017). Se presentan los resultados de cuatro

⁸ Por motivos de privacidad, no se incluirá la cita específica de quienes hicieron estas críticas.

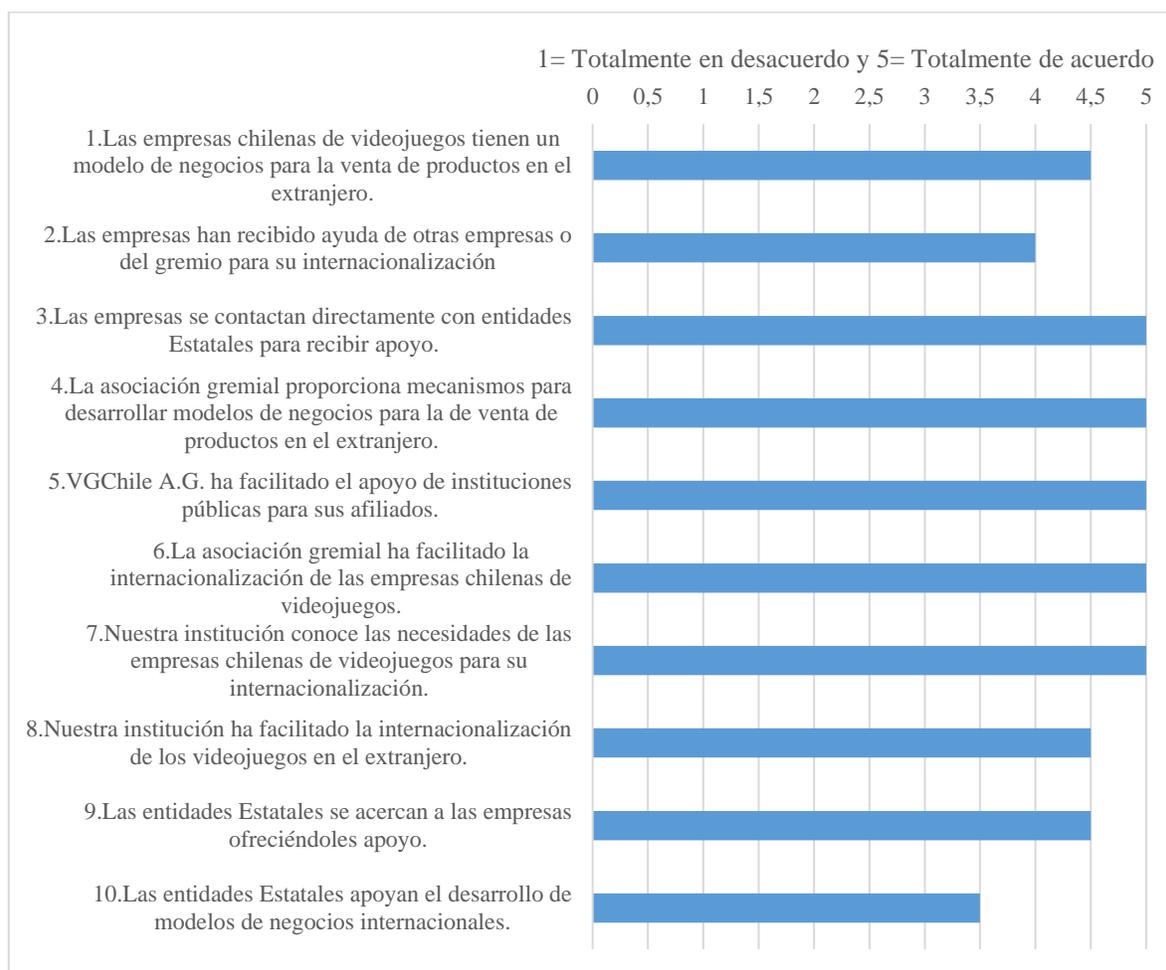
preguntas que incluyó, respecto al tipo de ayuda y la percepción que tienen las instituciones sobre los factores clave.

Sobre el tipo de apoyo que se entrega, se seleccionaron los siguientes tipos:

- Financiamiento a empresa
- Financiamiento a proyecto
- Financiamiento de viajes (sólo pasajes)
- Capacitación exportadora
- Capital Semilla
- Apoyo actividades de promoción en Chile (traer compradores)

Las dos instituciones que respondieron el cuestionario tienen un amplio rango de apoyo a las empresas. Cubren desde el financiamiento de la empresa hasta las actividades de promoción, pasando por el financiamiento de los proyectos. Eso sí, esta última es realizada por CORFO y lleva poco tiempo realizándose. Por eso es posible que sus efectos no puedan conocerse aún. Por el contrario, los actores clave destacaron las líneas de financiamiento de ProChile aquí nombradas, como el financiamiento de viajes, capacitación exportadora y las actividades de promoción.

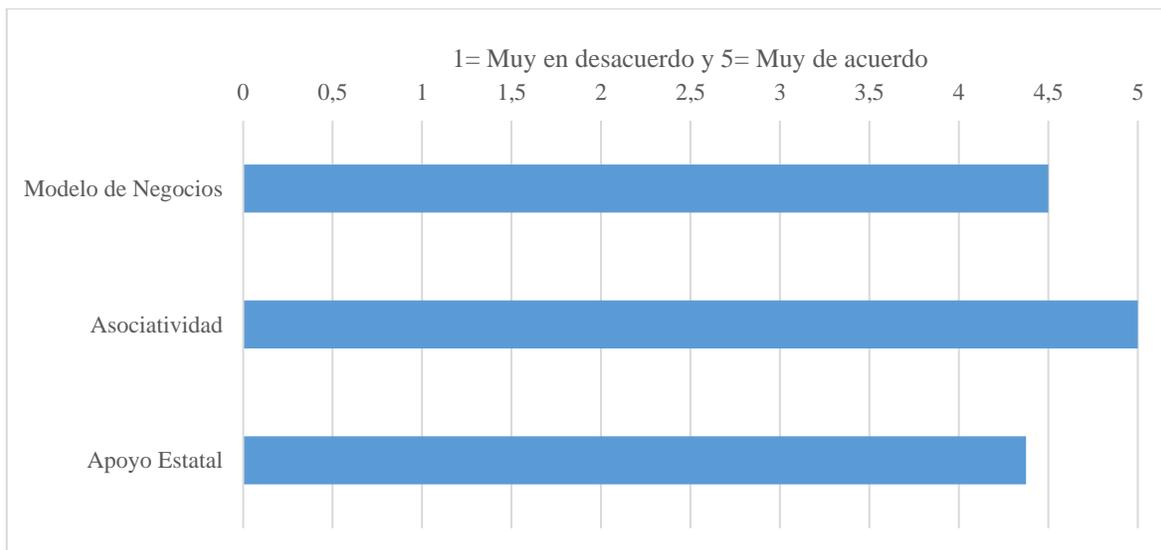
Gráfico 18. Percepción de los factores clave por parte del sector público (promedios).



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Tal como en el caso de las empresas, se consultó sobre la percepción de los factores claves para la internacionalización a través de varias preguntas con respuestas en la escala de Likert entre 1 = muy en desacuerdo y 5 = muy de acuerdo. El gráfico 18 muestra los promedios de respuestas a cada pregunta, mientras que el gráfico 19 muestra las respuestas agrupadas en los tres factores. El modelo de negocios de las empresas abarca las preguntas 1 a la 3, la asociatividad de la 4 a la 6 y el apoyo estatal de la 7 a la 10.

Gráfico 19. Percepción de las instituciones públicas agrupada en los tres factores clave (promedios)

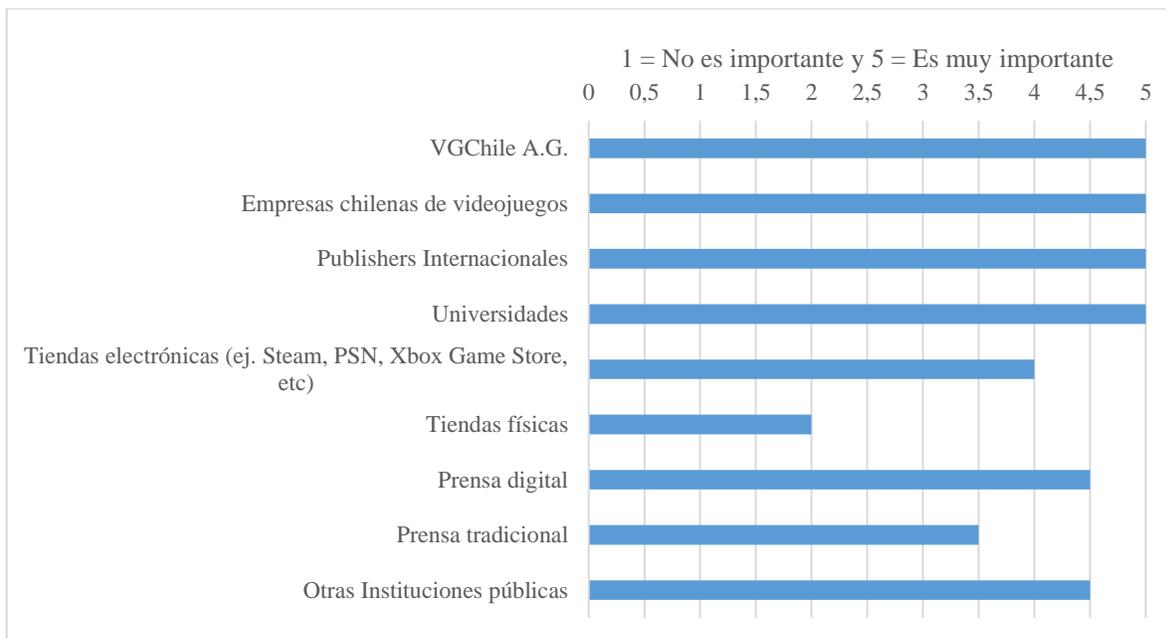


Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Vemos que para el sector público el factor más importante es la asociatividad. Ello va en línea con lo que se mostrará más adelante en las entrevistas, ya que siempre se destaca el papel de VG Chile para poner a los videojuegos en la agenda de las instituciones públicas. En segundo lugar, queda el modelo de negocios de las empresas. Existe la visión que son ellas las que tienen que aprovechar las herramientas que existen, quedando en último lugar el apoyo Estatal. Se desprende que el Estado busca ser sólo un apoyo a lo que las empresas, a través del gremio, quieren realizar. No hay una visión de que sea éste el que tenga que guiar la internacionalización, sino darle las herramientas a la industria para hacerlo.

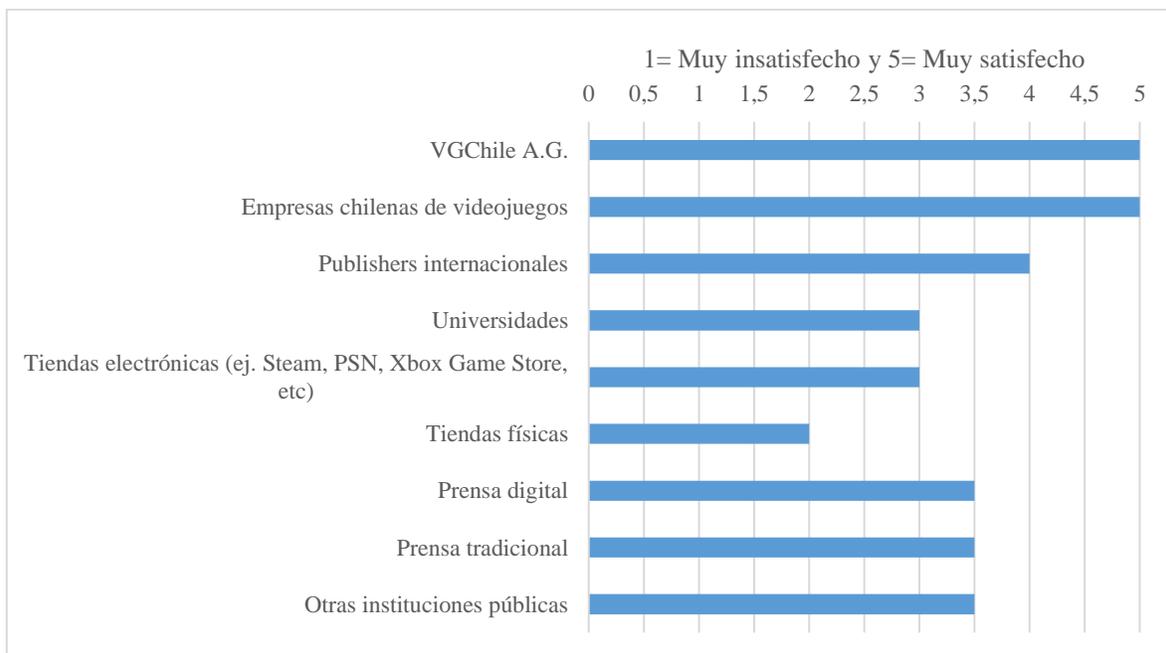
Luego, el gráfico 20 muestra la percepción de importancia de algunos actores de la industria para el sector público. Para complementar esta opinión, el gráfico 21 muestra el nivel de satisfacción que tienen sobre estos actores. Son los mismos actores seleccionados en el cuestionario para las empresas privadas. La idea es conocer cómo ven las instituciones estatales las actividades de algunos actores en contraposición a cómo lo hacen las empresas.

Gráfico 20. Percepción de importancia del sector público sobre algunos actores de la industria (promedios).



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Gráfico 21. Percepción de satisfacción del sector público sobre algunos actores de la industria (promedios)



Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario realizado.

Ambos gráficos muestran que se considera muy importante al gremio, las empresas, los *publishers* y las universidades. Esto va en línea con lo que se nombra en las entrevistas más

adelante y la manera cómo entiende el Estado el apoyo a las empresas. Éste vendría a ser sólo la herramienta para que las empresas puedan comunicarse y desarrollar negocios con los distribuidores internacionales. No se ven a sí mismos como un incentivo a la industria, sino como un facilitador. De ahí que consideren también importante la labor de las universidades, al tener la tarea de generar el capital humano.

La satisfacción, que muestra el gráfico 21, con VG Chile y las empresas refuerza su papel como articuladores de la relación con el Estado. Se muestra que la labor hecha por el gremio ha sido muy bien recibida -y con satisfacción- por ProChile y CORFO. No sucede lo mismo con los *publishers* y universidades. Esto podría significar que no se han logrado los objetivos de negocios para los primeros ni las metas de capital humano para los segundos.

4.2.2. Análisis de entrevistas a entidades Estatales

Se entrevistó a la encargada de videojuegos en el departamento de industrias creativas de ProChile (González, 2017), el encargado de fomento de las artes e industrias creativas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (Rodríguez, 2017) y el asesor sectorial de Economía Creativa de CORFO (Mladinic, 2017).

En general, todas las instituciones públicas perciben que las empresas chilenas, particularmente a través de VG Chile, han sido muy proactivos e importantes para que el sector videojuegos haya crecido exponencialmente en Chile (González, 2017; Rodríguez, 2017). Gracias a esto, es que han logrado tener una conexión importante y les ha permitido posicionarse como una industria que es tomada en cuenta, a pesar de ser relativamente nueva.

Desde el gremio se comentó que en un principio no estaba clara, para las instituciones Estatales, la naturaleza de los videojuegos (Gorigoitía, 2017; Muñiz, 2017). La pregunta era si los videojuegos debían calificarse como un arte o como producto económico. El fondo de esta pregunta iba a quién debía apoyar a las empresas, si lo debían hacer las instituciones culturales (CNCA) o económicas (CORFO o Ministerio de Economía). Fue ProChile, de manera bastante pragmática, quien apoyó al gremio desde muy temprano, en el año 2011.

Cabe destacar este punto, ya que refuerza la idea que ha atravesado transversalmente todas las entrevistas, tanto a los actores privados como públicos, respecto que la industria chilena de los videojuegos ha desarrollado antes su potencial exportador que su capacidad empresarial. Entonces, el apoyo de ProChile pudo haber provocado que las empresas tuvieran mayor facilidad para crear contactos con el extranjero, pero no así las herramientas necesarias para la formación empresarial. Esto explicaría la crítica -autocrítica- a la falta de gestión de proyectos y los cortos ciclos de existencia en la industria chilena (Marambio, 2017; Gorigoitia, 2017).

Desde ProChile indicaron que ellos no tuvieron esa dificultad y desde el primer momento entendieron la diferenciación entre videojuegos y tecnologías de la información. Esta decisión se explica por la experiencia previa con la industria de la animación y la necesidad de tener un circuito de ferias propio. Para 2011 ya se estaba apoyando al gremio, que había sido creado el año anterior, con estudios de mercado para conocer cómo era el circuito internacional. Luego, se preparó un curso de acción para la industria de los videojuegos. Es así como se diseñó de un programa para asistir a un circuito propio de ferias (González, 2017).

Este diseño consistió en un proceso de empezar a conocer los mercados objetivo para las empresas. Se buscaba haber un análisis de si era conveniente llevar a las empresas afuera. Para esto, en 2011 la oficina comercial de ProChile en Los Ángeles, Estados Unidos, realizó una visita previa a la *Game Developers Conference* (GDC) -la feria más importante de videojuegos- en Los Ángeles, Estados Unidos. A ella asisten los desarrolladores, encargados de negocios y todas las personas más importantes de las empresas y *publishers*. Dentro de la feria, comprobaron que era necesario llevar una delegación ya que estaban las condiciones para poder generar negocios. Además, vieron que había representantes chilenos asistiendo por su cuenta (González, 2017).

Para 2012, ProChile apoyó con un stand chileno en la feria. En la entrevista se destacaron varios aspectos de esta primera presentación: fue el primer país latinoamericano en hacerlo, se realizó en una locación estratégica -al lado de Google- y provocó que Chile se comenzara a ver en el circuito de ferias de videojuegos (González, 2017). Sin embargo, también se contó que sólo pudieron llevar cinco empresas, aunque en la actualidad se ha

ampliado el número a más de 20. Esta fue la feria mejor evaluada por los mismos participantes, ya que permitió crear una nutrida red de contactos y empezó a poner en conocimiento de los *publishers* internacionales la industria chilena. En la actualidad el circuito se compone de seis ferias: la GDC, el Tokyo Game Show (TGS), Casual Connect, Gamescom, Game Connection y Mix (González, 2017).

Además, por el lado interno de ProChile, se ordenó el tema de las negociaciones en el exterior, ya que los análisis indicaban que no había experiencia en las empresas. Así es como se empezaron a desarrollar capacitaciones al momento de ir a las ferias más importantes. Este conocimiento, luego fue traspasado por las mismas empresas a otras más nuevas. También las oficinas comerciales de la institución hicieron perfiles de mercado, para identificar dónde podían concentrar los esfuerzos (González, 2017). Se recalcó, eso sí, que se debe dejar en claro que la finalidad de ProChile es promocionar los productos y hacer negocios en el extranjero. Los fondos y la asistencia a ferias no pueden ser utilizados para otros fines, por ejemplo, el lanzamiento de un juego.

Respecto a la visión que tiene ProChile del gremio, ellos creen que son un socio estratégico. Aunque las postulaciones para asistir a ferias internacionales están abiertas a todas las empresas, consideran que VG Chile es una buena plataforma para organizarlas. Estiman que son un sector bien informado, por lo que han planificado de manera conjunta el circuito de ferias a las cuales asistir. Destacan que son solidarios respecto a la información, ya que una de las necesidades más importantes de ProChile son las cifras. Con éstas es que se puede mostrar la importancia de la industria y permitir los presupuestos necesarios para las actividades de promoción (González, 2017).

En la entrevista con el CNCA (Rodríguez, 2017), se mencionó que estaban muy contentos con la industria chilena de videojuegos. Estiman que su participación ha sido clave para incluirlos en las líneas de financiamiento. Se destacó constantemente el trabajo que realiza el gremio, siempre muy informados y acompañados por cifras. Se los considera una industria con un potencial de crecimiento exponencial.

Si bien desde el año 2012 que el gremio ha participado en CNCA (Muñiz, 2017), en el año 2015 se eligió a uno de sus miembros para ocupar el cupo “otros formatos” en el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual (CAIA) (Rodríguez, 2017). Debido a que este consejo

es el que revisa y aprueba los fondos que entrega el CNCA, esta inclusión hizo que hubiese más interés por los videojuegos. Esto, junto al trabajo de los representantes de VG Chile en el CAIA hizo que los videojuegos fuesen considerados una obra audiovisual.

Como resultado de lo anterior, en 2016 se aprobó una línea especial del Fondo de Fomento Audiovisual para videojuegos. El CAIA estuvo de acuerdo en establecer este fondo debido a que VG Chile es el gremio con más asociados del concejo y uno de los objetivos principales de la entidad es fomentar la creación (Rodríguez, 2017). Cabe destacar que el fondo está enfocado a los juegos narrativos. Esto último tiene que ver con que, al ser fondos culturales del Estado, no pueden ser utilizados en juegos que puedan tener excesiva violencia o temas que puedan ser sensibles (Rodríguez, 2017).

Con el gremio el trabajo ha sido muy fluido, especialmente por el trabajo que han hecho para dar a conocer la industria del videojuego en el CNCA. Por ello es que el contacto suele ser principalmente con VG Chile. Se indicó que además han participado en el diseño de los requisitos para los fondos a entregar. No obstante, son abiertos a cualquier empresa, no es necesario que sean parte de la asociación (Rodríguez, 2017).

El CNCA considera importante trabajar con otras instituciones públicas (Rodríguez, 2017). Tienen reuniones constantes con ProChile para coordinar las acciones, aunque se reconoce que puede ser una relación mejorable.

Como desafíos consideran importante que se mantenga una organización eficiente y eficaz. Les preocupa particularmente que las empresas chilenas sean compradas por multinacionales al llegar a cierto nivel de éxito. Surge la pregunta si el desarrollo sigue siendo nacional, sobre todo si el financiamiento Estatal está apoyando a la industria nacional o a las empresas que luego las compran (Rodríguez, 2017).

Por su parte, CORFO (Mladinic, 2017) comparte con las otras dos instituciones su satisfacción con la industria y el gremio de los videojuegos. Destaca que el sector tiene un potencial económico gigantesco. Administrativamente, desde 2016 siguen la misma clasificación del CNCA, al tratar a los videojuegos como un producto audiovisual. Antes de esa fecha habían apoyado a la industria a través de fondos de capital semilla e incentivos a la investigación y desarrollo. No había una línea de financiamiento especial.

Desde hace un año (2016) que apoya a la industria formalmente a través del fondo para Desarrollo de Proyectos Audiovisuales Unitarios específico para videojuegos. Son 15 millones de pesos destinados al desarrollo de proyectos. En el primer llamado hubo muchas más postulaciones que cupos disponibles y hubo una alta tasa de postulaciones no admisibles (Mladinic, 2017). Aun no tiene una opinión sobre el funcionamiento, ya que su creación es muy reciente y aún no reciben los informes.

Su principal interlocutor es VG Chile, ya que aglutina a muchas empresas y se dedican exclusivamente a los videojuegos (Mladinic, 2017). Ello permite hablar con la industria entera, facilitando el diseño de políticas públicas. Esto le permitió a CORFO incluirlos en uno de los programas estratégicos, el denominado “Chile Creativo”. Son parte del consejo público privado y del diseño de la hoja de ruta. Se busca que sean parte del apoyo al potencial exportador, ocupando las herramientas de la institución, como el Programa de Formación para la Competitividad (PFC). Se ve esta relación como una colaboración, donde ambas partes se benefician.

En la relación de CORFO con el resto de las instituciones públicas, destaca la labor con ProChile (Mladinic, 2017). Reconocen que hubo un apoyo “de adelante para atrás” con ProChile apoyando la promoción en mercados extranjeros antes que otras instituciones pudieran hacerlo con el desarrollo de proyectos o formación de empresas. Con el CNCA estima que VG Chile se ganó un espacio, lo que influyó en que CORFO tomara la definición de producto audiovisual para su línea de financiamiento. Reconocen que el gran problema es el presupuesto, ya que los fondos son los mismos, aunque se agreguen nuevos actores (Mladinic, 2017).

CORFO interactúa principalmente con ProChile (Mladinic, 2017), siendo este último evaluador de alguna de sus herramientas. Además, tienen instancias de coordinación interministerial. El gran desafío son los instrumentos de apoyo cruzado, ya que pueden ser considerados como una suma positiva o una duplicación. CORFO en particular no ve como algo malo la duplicación, ya que implica que existan más recursos para misiones en el extranjero o apoyar el desarrollo de las empresas. La ven como una complementación de los recursos más que un gasto extra. Su preocupación reside en la competencia entre los

fondos (Mladinic, 2017). La competencia es la que puede afectar de manera negativa el apoyo Estatal, ya que las empresas buscarían sólo las instituciones con mejores condiciones.

Los desafíos que CORFO (Mladinic, 2017) identifica como los más importantes para la industria son el uso del idioma inglés. Es necesario que todos los profesionales involucrados sean capaces de dominarlo. También seguir potenciando la asociatividad, ya que constantemente se destacó la buena labor del gremio. No obstante, también hacen el llamado a trabajar en generar estadísticas oficiales. Si bien VG Chile ha hecho un excelente trabajo entregándoles las cifras, siguen siendo auto-generadas. Con cifras oficiales se genera un mayor interés por parte de las instituciones públicas para apoyar a la industria.

Respecto al desarrollo empresarial y gestión de proyectos, CORFO es claro en decir que su misión no es convertir creativos en empresarios ni financiar cursos de gestión o contabilidad (Mladinic, 2017). Recomiendan que sea el sector mismo quien comience a contratar los profesionales necesarios para fortalecer esas áreas. Además, serían aquellas personas las preparadas para aprovechar las herramientas que la institución tiene para gestión de proyectos. Otra posible solución sugerida es generar una colaborativa, donde se trabaje con otros gremios que tengan mayor experiencia en las áreas donde la industria del videojuego tiene falencias.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

La principal conclusión del estudio es que el factor más importante para la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos ha sido el apoyo Estatal de ProChile. En particular, el apoyo financiero entregado para asistir a ferias internacionales que les permiten hacer contactos y capacitación para saber cómo negociar con los distribuidores e inversionistas internacionales. La institución tuvo, sobre todo su departamento de Industrias Creativas, la visión necesaria para aceptar desde un principio a los videojuegos como una industria viable para exportar.

El apoyo Estatal es visto dentro de la industria como una fuente de financiamiento. Para las empresas es muy relevante el apoyo financiero y el acceso a fondos concursables. Son los recursos con los cuales pueden realizar sus proyectos, ante la falta de capital de riesgo privado. Esto hace que los distintos fondos y líneas de financiamiento vayan generando un ecosistema para la exportación. Si bien en la etapa de desarrollo de empresas y proyecto falta mucho por avanzar, es cubierta por CORFO y el CNCA. Finalmente, la etapa de ventas en el exterior es apoyada por ProChile. Se va formando un círculo, donde cada paso del proceso recibe apoyo del Estado. Existe el potencial para que otras instituciones públicas entren a este ciclo, para cubrir inversiones, financiamiento e incluso aspectos regulatorios.

Para lograr esto, labor gremial de VG Chile ha sido fundamental articulando de la relación entre las empresas y el Estado. Es el interlocutor por el cual las instituciones Estatales se comunican con las empresas, siendo fundamental en despertar el interés de ProChile y en la creación de las líneas de financiamiento específicas en el CNCA y CORFO. Además, participa en el diseño de las políticas de apoyo de estas instituciones. Por esto se puede establecer que la asociatividad es el segundo factor más importante, muy relacionado con el primero.

Por su parte, las empresas consideran a VG Chile como el medio para acceder a los fondos y herramientas que tiene el Estado. Por eso muchas de ellas se constituyen legalmente como tal con el objetivo de poder integrarse al gremio y así acceder a los beneficios Estatales. Bajo estos parámetros, la labor gremial debe considerarse exitosa, aunque existe

el riesgo de que pase a considerarse un prestador de servicios, dejando de lado su esencia de acción colectiva.

Ello va en directa relación con la visión que tienen las empresas de su modelo de negocios. Desde el principio los desarrolladores quieren que sus videojuegos sean vendidos en el extranjero, ya que es de conocimiento general que el mercado chileno es muy pequeño. Es la única manera que tienen de poder generar recursos y sobrevivir. De ahí que perciban como más relevante el financiamiento para generar negocios en el extranjero que la inversión en el desarrollo de sus proyectos -por ejemplo, a través de la contratación de profesionales de gestión-. Este esfuerzo ha llevado a una excelente relación con ProChile y evaluaciones positivas de las distintas rondas de negocios en el extranjero.

Sin embargo, este factor presenta dos desafíos importantes que lo hacen estar por debajo del apoyo Estatal y la asociatividad como factor clave. Por un lado, no han desarrollado inteligencia comercial, no hay un análisis profundo de las medidas a tomar para llegar a los mercados extranjeros. Pasa a ser el apoyo de ProChile el encargado de capacitar y luego llevar al circuito de ferias donde están los clientes y distribuidores. Por el otro, aunque las empresas lo consideran importante y es necesario saber dónde vender, hay un vacío entre los objetivos y la manera de lograrlo. Las empresas logran generar negocios en el extranjero, pero no fortalecer el proceso de desarrollo del videojuego. Hay que destacar que ambas falencias son conocidas por todos los actores y están intentando tomar medidas para subsanarlas.

Luego del análisis realizado por este estudio, podemos responder la pregunta de investigación estableciendo que el apoyo Estatal fuertemente relacionado con la asociatividad de la industria ha generado el mayor impacto en la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos. El modelo de negocios, siendo la base del interés para llegar a mercados extranjeros, presenta algunas falencias que no le permiten estar al mismo nivel que las variables antes mencionadas. Dentro de los dos primeros factores, es claro que ambos son vistos como un medio para llegar a la internacionalización. De manera más específica son vías para acceder a recursos financieros que permitan a las empresas a generar contactos y negocios con compañías internacionales.

Por eso, las principales recomendaciones son mantener el trabajo que ha realizado ProChile y seguir mejorándolo. Avanzar en la coordinación entre las tres instituciones públicas involucradas para llegar a un fondo más grande que permita financiar otras etapas de los proyectos. En la misma línea, la asociación gremial debe incentivar un mayor desarrollo de gestión empresarial y de proyectos, a través de una mayor participación de profesionales con tales conocimientos. Se podrían ser generar instancias de *networking* entre las empresas y personas con conocimientos de gestión (ingenieros industriales, comerciales o contadores) o generar sinergias con sus respectivos gremios.

Otro punto interesante sería expandir la definición de videojuego para las instituciones públicas, ya que actualmente principalmente considerado como producción audiovisual. Si bien fue un paso importante lograr esto, las restricciones que acompañan las líneas de financiamiento –como la narrativa o sociabilización- puedan limitar el acceso a varias empresas. El gremio debe avanzar hacia que los videojuegos sean también calificados como un producto de software, para acceder a programas que no tengan delimitaciones de contenido, por ejemplo. También avanzar en la coordinación con instituciones como el Banco Central o el Servicio de Impuestos Internos para obtener cifras oficiales de las ventas puede servir para lograr este objetivo.

Como recomendación final, está la necesidad que exista una mayor inversión privada para el desarrollo de éste tipo de proyectos. Para que la industria pueda llegar a producir juegos de alto nivel (denominados “triple A”), no puede mantenerse en un ecosistema financiado solamente por el Estado, incubadoras u otros tipos de programas de emprendimiento. Es necesario que estas políticas lleven a que las empresas logren conseguir capitales privados que financien el desarrollo de proyectos con altos valores de producción. Por ello es que este estudio propone que exista una siguiente fase de conversaciones, que incluyan al sector público y privado, concentradas en incentivar la inversión de capitales privados -nacionales o extranjeros- en la industria chilena.

Bibliografía

- ACCC. (29 de Marzo de 2016). *Federal Court finds Valve made misleading representations about consumer guarantees*. Obtenido de Australian Competition & Consumer Commission: <https://www.accc.gov.au/media-release/federal-court-finds-valve-made-misleading-representations-about-consumer-guarantees>
- Ahmed, U., & Aldonas, G. (2015). *Addressing Barriers to Digital Trade*. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
- Alhroot, A., & Alalak, B. (2010, April). An Evaluation of the Main Critical Success Factors of Tourist Destination Marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 315-330.
- Bianchi, C. (2008). *Investigating the Main Barriers and Key Success Factors of Consumer Service Exporters: Lessons from Australian Tourism and Education Sectors. Proceedings 2008 PBFEM Conference*. Brisbane, Australia.
- Bieron, B., & Usman, A. (2015). *Services, International Rulemaking, and the Digitization of Global Commerce. E15 Initiative*. Geneva: Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum.
- Bordeu, A. (17 de Mayo de 2017). *Entrevista a co-fundador y diseñador de juegos de Ace Team*. (P. Guasta, Entrevistador)
- Brady, H., & Collier, D. (2010). *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Burri, M. (2013). *Should There Be New Multilateral Rules for Digital Trade?* Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
- ChileCreativo. (2016). Obtenido de Chile Creativo: <http://www.chilecreativo.cl/>
- CNCA. (2015). *Estadísticas Culturales, Informe Anual 2015*. Santiago: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- CNCA. (2017a). *Actualización del Impacto Económico del Sector Creativo en Chile*. Santiago: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

- CNCA. (junio de 2017b). *Quiénes Somos*. Obtenido de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: <http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienessomos/>
- CNUDMI. (16 de Noviembre de 2016). *Informe del Grupo de Trabajo IV (Comercio Electrónico) sobre la labor realizada en su 54º período de sesiones (Viena, 31 de octubre a 4 de noviembre de 2016)*. Obtenido de Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/V16/097/13/PDF/V1609713.pdf?OpenElement>
- CNUDMI. (2017). *Grupo de Trabajo IV*. Obtenido de Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional: http://www.uncitral.org/uncitral/es/commission/working_groups/4Electronic_Commerce.html
- CORFO. (2017a). *¿Qué es corfo?* Obtenido de CORFO: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobrecorfo>
- CORFO. (2017b). *¿CÓMO APOYAMOS A LA PRODUCTIVIDAD DEL PAÍS?* Obtenido de CORFO: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/areas-de-trabajo>
- DIRECON. (2015). *Servicios: Evolución y oportunidades*. Santiago: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Fundación País Digital. (2016). *Índice País Digital*. Obtenido de Fundación País Digital: <http://indicepaisdigital.cl/>
- Gobierno de Chile. (Diciembre de 2016). 63. *Chile Exporta Digital*. Obtenido de Agenda Digital 2020: <http://www.agendadigital.gob.cl/#/seguimiento/medida/63>
- Gobierno de Chile. (junio de 2017). *Agenda Digital 2020*. Obtenido de Agenda Digital 2020: <http://www.agendadigital.gob.cl/#/>
- González, F. (26 de Mayo de 2017). Entrevista a encargada videojuegos en dpto. Industrias Creativas de ProChile. (P. Guasta, Entrevistador)

- Gorigoitía, J. (24 de Mayo de 2017). Entrevista a ex Presidente VG Chile (2011-2013). (P. Guasta, Entrevistador)
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. Londres: SAGE.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2010). *Psicología Social*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.
- Hung, D., Effendi, A., Talib, L., & Rani, N. (2011). A preliminary study of top SMEs in Malaysia: key success factor vs government support program. *Journal of Global Business and Economics*, 48-58.
- Integrante VG Chile. (6 de junio de 2017). Entrevista a integrante de VG Chile. (P. Guasta, Entrevistador)
- InvestChile. (junio de 2017). *Servicios Globales*. Obtenido de InvestChile: <https://investchile.gob.cl/es/industrias-clave/servicios-globales/>
- King, G., Keohane, R., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Kvale, S. (1996). The Interview Situation. En *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (págs. 124-135). Londres: SAGE.
- La Tercera. (21 de marzo de 2016). *Industria de videojuegos en Chile facturó 13 millones de dólares en 2015*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/industria-de-videojuegos-en-chile-facturo-13-millones-de-dolares-en-2015/>
- La Tercera. (24 de marzo de 2017). *Industria chilena de videojuegos factura US\$12,3 millones y genera 350 empleos*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/industria-chilena-videojuegos-factura-us123-millones-genera-350-empleos/>

- Ley Chile. (10 de Octubre de 2014). *Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño*. Obtenido de Ley Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010668&buscar=+20.416+>
- López, D., & Muñoz, F. (2012). *Key success factors in Trade in Services*. Singapur: Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat.
- Low, P. (2016). Rethinking Services in a Changing World. *E15 Expert Group on Services — Policy Options Paper. E15 Initiative*. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum.
- Marambio, J. (18 de Mayo de 2017). Entrevista a Presidente de VG Chile. (P. Guasta, Entrevistador)
- Meltzer, J. (2015). A New Digital Trade Agenda. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
- Mladinic, N. (8 de junio de 2017). Entrevista a representante de Industrias Creativas CORFO. (P. Guasta, Entrevistador)
- Muñiz, J. (25 de Mayo de 2017). Entrevista a Secretario general VG Chile. (P. Guasta, Entrevistador)
- OCDE. (2008). *Government Strategies to Attract R&D-Intensive FDI, OECD Global Forum on International Investment*. Obtenido de www.oecd.org/investment/globalforum/40310856.pdf
- OCDE. (2011). *Attractiveness for Innovation: Location Factors for International Investment*. OECD Publishing.
- OMC. (1991). *Sector-by-sector information*. Obtenido de World Trade Organization: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_sectors_e.htm
- OMC. (1994). *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio.
- OMC. (1995). *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS)*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio.

- OMC. (1996). *Acuerdo sobre Tecnología de la Información*. Singapur: Organización Mundial de Comercio.
- OMC. (1998). *Comercio Electrónico*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio : https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- OMC. (1999). *PROGRAMA DE TRABAJO SOBRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO Informe de situación al Consejo General Adoptado por el Consejo del Comercio de Servicios el 19 de julio de 1999 (S/L/74)*. Ginebra: Organización Mundial de Comercio.
- OMC. (21 de Diciembre de 2007). *Estados Unidos — Medidas que afectan al suministro transfronterizo de servicios de juegos de azar y apuestas*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds285_s.htm
- OMC. (21 de diciembre de 2009). *China — Medidas que afectan a los derechos comerciales y los servicios de distribución respecto de determinadas publicaciones y productos audiovisuales de esparcimiento*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/dispu_s/cases_s/ds363_s.htm
- Porges, A., & Enders, A. (2016). *Data Moving Across Borders: The Future of Digital Trade Policy*. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
- Prieto, F., Sáez, S., & Grover, A. (2011). The Elusive Road to Service Export Diversification: The Case of Chile. *Exporting Services: A Developing Country Perspective*, 309-360.
- ProChile. (2016). *Marcas Sectoriales*. Obtenido de ProChile: <http://www.prochile.gob.cl/promociona-tus-productos-y-servicios-en-el-extranjero/marcas-sectoriales/>
- ProChile. (2017a). *¿Quiénes somos?* Obtenido de ProChile, Ministerio de Relaciones Exteriores: <http://www.prochile.gob.cl/landing/quienes-somos/>

- ProChile. (2017b). *Sectores Productivos, Servicios*. Obtenido de ProChile, Ministerio de Relaciones Exteriores: <http://www.prochile.gob.cl/landing/sectores-productivos/>
- pwc. (2016). *Global entertainment and media outlook 2016-2020: Video games*. Obtenido de pwc: <http://www.pwc.com/us/en/industry/entertainment-media/publications/global-entertainment-media-outlook/video-games.html>
- Ragin, C. (2007). ¿Qué es la Investigación Social? En *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad* (págs. 31-70). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Raymond, M., & Mittelstaedt, J. (2001). Perceptions of Factors Driving Success for Multinational Professional Services Firms in Korea. *Journal of International Consumer Marketing*, 14(1), 23-41.
- Rodríguez, M. (1 de junio de 2017). Entrevista al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (P. Guasta, Entrevistador)
- Sichtmann, C., Griese, I., & Klein, M. (2007). Determinants of the international performance of services: a conceptual model. *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin*(17).
- SurveyMonkey. (2017). Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/>
- Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). Chapter 4 In-Depth Interviewing. En *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource, 4th Edition* (págs. 101-134). Wiley.
- The ESA. (2016). *2016 Essential Facts about the computer and video game industry*. Obtenido de Entertainment Software Association: <http://essentialfacts.theesa.com/Essential-Facts-2016.pdf>
- ukie. (Marzo de 2017). *UK games market worth a record £4.33bn in 2016*. Obtenido de The association for UK interactive entertainment : <http://ukie.org.uk/news/2017/03/uk-games-market-worth-record-%C2%A3433bn-2016>

VG Chile. (2016). Conversaciones previas. (Autor, Entrevistador)

VG Chile. (junio de 2017a). *About VGChile*. Obtenido de VG Chile:
<http://videogameschile.com/vgnew/vgchile>

VG Chile. (junio de 2017b). *Companies*. Obtenido de VG Chile:
<http://videogameschile.com/companies>

VG Chile. (junio de 2017c). *Noticias*. Obtenido de VG Chile:
<http://videogameschile.com/news>

Anexo I. Preguntas para las empresas

Nombre de Empresa			
Número de proyectos realizados		¿Posee ventas en el extranjero?	
¿Ha realizado trabajos para otras empresas?		¿Tiene relación contractual con <i>Publisher</i> ?	
¿Ha recibido apoyo estatal?		¿Ha recibido algún otro apoyo? (Ej. incubadoras)	
Número de empleados		¿Ha realizado el test de potencialidad exportadora?	

Conteste según su nivel de acuerdo los siguientes postulados

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mi empresa tiene interés en vender sus productos en mercados extranjeros					
Mi empresa realiza exportaciones a otros mercados					
Tenemos los conocimientos para exportar nuestros productos					
Herramientas Estatales como el Test de Potencialidad Exportadora muestran interés en el sector.					
Las entidades Estatales apoyan el desarrollo de modelos de negocios internacionales					
Mi empresa tiene una modelo de negocios de venta de productos en el extranjero.					
El resto de las empresas chilenas de videojuegos tienen un modelo de negocios para la venta de productos en el extranjero.					
Su empresa ha recibido ayuda de otras empresas o del gremio para su internacionalización					
La asociación gremial ha mostrado interés por la internacionalización del sector.					
La asociación gremial ha facilitado la internacionalización de nuestros productos en el extranjero.					
La asociación gremial facilita un modelo de negocios de venta de productos en el extranjero.					
VG Chile ha facilitado el apoyo de entidades Estatales, como ProChile, para sus afiliados					

Las entidades Estatales ⁹ han facilitado la internacionalización de nuestros productos.					
Las entidades Estatales nos han apoyado en el desarrollo de modelos de negocios internacionales.					
Las entidades Estatales se han acercado a nuestra empresa para ofrecernos apoyo.					
Mi empresa se ha contactado directamente con entidades Estatales para recibir apoyo.					

Conteste según su percepción de nivel de importancia de y satisfacción con las siguientes entidades y factores.

	Importancia					Satisfacción								
	No importante	1	2	3	4	5	Muy importante	Insatisfecho	1	2	3	4	5	Muy satisfecho
ProChile														
Universidades														
VG Chile.														
CORFO														
Ministerio de Economía														
Test de Potencialidad Exportadora														

Preguntas Abiertas

¿Cómo crees que ha sido la evolución de tu empresa desde su creación hasta la actualidad?

¿Cómo crees que ha sido la evolución del resto de las empresas de la industria chilena de videojuegos?

¿Cuál es la percepción que tienes de la asociación gremial VG Chile?

¿Cómo crees que ha evolucionado el rol de VG Chile en la industria chilena de videojuegos?

EMPRESAS: ¿Cómo evaluarían su compromiso con la asociación gremial?

ASOCIACIÓN GREMIAL: ¿Cómo evaluarían la participación de las empresas en la asociación gremial?

⁹ Por entidad Estatal se entenderá cualquier institución del Estado que haya ayudado a su empresa. Éstas pueden ser ProChile, CORFO, Consejo de la Cultura, Ministerio de Economía u otros.

ASOCIACIÓN GREMIAL: ¿Qué tan importante es la internacionalización para las empresas chilenas de videojuegos?

Como empresa, ¿Qué tan importante ha sido para ustedes la internacionalización del sector?

ASOCIACIÓN GREMIAL ¿Qué tan importante ha sido para ustedes, como gremio, la internacionalización del sector?

¿Qué factores cree que son los más importantes para la internacionalización de sus productos?

Siguiendo la misma línea, ¿qué factores considera que han sido los que más han dificultado la internacionalización de sus productos?

Como empresa, ¿Han pensado en un modelo de negocios de venta de videojuegos en mercados extranjeros?

Si han tenido esa estrategia, ¿en qué ha consistido?

¿Hacia qué mercados han exportado? De no haberlo hecho, ¿piensan exportar sus videojuegos hacia algún mercado en particular?

En cuanto a la industria, ¿cree que existe un modelo de negocios general de internacionalización de videojuegos en mercados extranjeros?

¿Han notado que existan mercados objetivos para la industria chilena de videojuegos?

Siguiendo con la estrategia de entrada a mercados extranjeros, ¿su empresa ha pensado en incluir características específicas para tener una mayor internacionalización?

¿Ha notado algún énfasis o incentivo por parte de la asociación gremial o las entidades Estatales de tener un modelo de negocios hacia mercados extranjeros?

De haber tenido apoyo Estatal (ProChile) ¿en qué ha consistido?

El apoyo Estatal, ¿ha incluido desarrollo de modelos de negocios o marketing?

¿Cómo crees que ha ido evolucionando el apoyo estatal a la industria chilena de videojuegos?

De haber tenido otro tipo de apoyos (Ej. Incubadoras) ¿en qué ha consistido?

¿Qué dificultades ha encontrado para trabajar con:

La asociación gremial?_____

Otras empresas?_____

Agencias del Estado?_____

Incubadoras?_____

Anexo II. Preguntas para instituciones públicas

Nombre Institución			
Número de proyectos realizados		Número de empresas atendidas	
Tipo de ayuda entregada			
Montos promedio entregados a las empresas			

Conteste según su nivel de acuerdo los siguientes postulados

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en Acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra institución conoce las necesidades de las empresas chilenas de videojuegos para su internacionalización.					
Nuestra institución ha facilitado la internacionalización de los videojuegos en el extranjero.					
La asociación gremial proporciona mecanismos para desarrollar modelos de negocios para la de venta de productos en el extranjero.					
Las empresas chilenas de videojuegos tienen un modelo de negocios para la venta de productos en el extranjero.					
Las entidades Estatales apoyan el desarrollo de modelos de negocios internacionales.					
La asociación gremial ha facilitado la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos.					
Las empresas han recibido ayuda de otras empresas o del gremio para su internacionalización					
Las empresas se contactan directamente con entidades Estatales para recibir apoyo.					
Las entidades Estatales se acercan a las empresas ofreciéndoles apoyo.					
VG Chile ha facilitado el apoyo de instituciones públicas para sus afiliados					

Conteste según su percepción de nivel de importancia de y satisfacción con las siguientes entidades y factores.

	Importancia	Satisfacción
--	-------------	--------------

	No importante					Muy importante
	1	2	3	4	5	
VG Chile						
Empresas (solas)						
Universidades						

	Insatisfecho					Muy satisfecho
	1	2	3	4	5	

Preguntas Abiertas

Como institución, ¿perciben interés por la internacionalización en las empresas chilenas de videojuegos?

Como institución, ¿notan que existe un modelo de negocios para la venta de videojuegos en mercados extranjeros?

De no existir tal modelo, ¿han diseñado o propuesto diseñar un modelo general de negocios para la venta de videojuegos en mercados extranjeros?

En la misma línea, ¿han notado interés de las empresas chilenas de videojuegos en incluir aspectos que faciliten la internacionalización?

¿Cómo cree que han evolucionado las empresas chilenas de videojuegos desde año 2000 hasta la fecha?

¿Cómo cree que ha sido la evolución de la relación entre las empresas chilenas de videojuegos y su institución?

¿Cómo cree que ha sido la evolución de la relación entre VG Chile y su institución?

¿Cuál es la percepción que tiene de la asociación gremial VG Chile?, ¿han existido liderazgos importantes?, ¿es representativa?

¿Cree que existe un compromiso por parte de los miembros de la asociación gremial VG Chile?

¿Ha notado interés de la asociación gremial y de las empresas por tener un modelo de negocios hacia mercados extranjeros?

¿Hacia qué mercados las empresas chilenas de videojuegos están exportando?

¿Qué factores cree que son los más importantes para la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos?

Siguiendo la misma línea, ¿qué factores considera que han sido los que más han dificultado la internacionalización de las empresas chilenas de videojuegos?

De haber notado una estrategia ¿en qué ha consistido?

(ProChile) ¿Ha existido participación por parte de las empresas de videojuegos en el Test de Potencialidad Exportadora?

(ProChile) ¿Cómo cree que ha influido el Test de Potencialidad Exportadora en las empresas de videojuegos?

¿En qué ha consistido el apoyo entregado a las empresas chilenas de videojuegos?

El apoyo Estatal, ¿ha incluido desarrollo de modelos de negocios o marketing?

¿Cómo cree que ha ido evolucionando el apoyo estatal a la industria chilena de videojuegos?

¿Ha existido coordinación con otras entidades (incubadoras o asociación gremial) para apoyar a las empresas chilenas de videojuegos?

¿Qué dificultades ha encontrado para trabajar con:

La asociación gremial?_____

Empresas (solas)?_____

Incubadoras?_____