



**TFC**

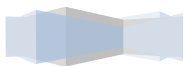
**Plan Estratégico de Mercury Steam  
“Una empresa del ocio digital y su entorno  
nacional e internacional”**



Alumno: Ignacio Torres Jiménez

Director: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Octubre de 2013

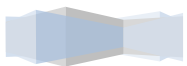


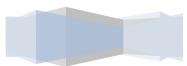
*A María, por estar siempre a mi lado y compartir sus momentos conmigo;*

*A mi familia, por haberlo hecho posible;*

*A Jairo y Stephi, por su inestimable ayuda;*

*A todos ellos, Gracias.*





## ÍNDICE

### Capítulo 1

1. Introducción.....	9
1.1 Resumen.....	9
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	10

### Capítulo 2

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	14
2.1 Identificación del sector .....	14
2.2 Principales Factores de influencia.....	23
2.3 Análisis del entorno competitivo.....	27
2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas .....	27
2.3.2 Análisis de la competencia .....	30
2.3.3 Análisis del valor percibido por los consumidores .....	37
2.4 Evaluación de los factores externos.....	41

### Capítulo 3

3. ANÁLISIS INTERNO .....	46
3.1 Identificación de recursos.....	46
3.10 Evaluación de los factores internos .....	67
3.2 Matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares.....	49
3.3 Representación de la cadena de valor de la empresa .....	51
3.4 Estructura organizativa .....	55
3.5 Unidades organizativas: ubicación, dimensión y niveles .....	56
3.6 Relaciones de autoridad y delegación, coordinación y comunicación; control. ....	61
3.7 Coste de los recursos humanos.....	61
3.8 Análisis económico-financiero.....	62
3.8.1 Análisis de la situación patrimonial .....	63
3.8.2 Análisis de la situación de Liquidez y Endeudamiento .....	64
3.8.3 Análisis de la Rentabilidad económica y financiera.....	66
3.9 Análisis de Catálogo de productos .....	67

### Capítulo 4

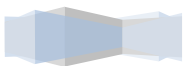
4. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. ....	72
4.1 Identificación de los objetivos a corto y medio plazo. Misión.....	72
4.2 Determinación de estrategias.....	74
4.3 Selección mediante Proceso Analítico Jerárquico. (AHP).....	80
4.4 Desarrollo de la estrategia .....	84
4.5 Control.....	85

## Capítulo 5

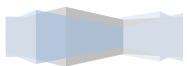
Conclusiones.....90

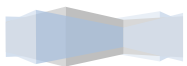
## Bibliografía

Bibliografía .....93



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN







# 1. INTRODUCCIÓN

## 1. Resumen.

El presente trabajo de fin de carrera consiste en realizar un análisis estratégico de una compañía del sector del ocio electrónico. En concreto, tratará sobre la empresa Mercury Steam, dedicada al desarrollo de videojuegos, en el marco del contexto nacional, europeo e internacional.

El grueso de trabajo se centra en analizar como una empresa nacional, afincada en San Sebastián de los Reyes, Madrid; ha conseguido competir con empresas de diversas partes del globo en cuanto a calidad en su obra, dando a entender la complejidad de este sector, especialmente en el ámbito nacional.

Así pues, se analiza el entorno, identificando el sector, los principales factores de influencia o la competencia y factores externos.

Posteriormente, paso a analizar internamente la compañía; identificando sus recursos, su estructura organizativa o algo tan vital como su portafolio de productos.

Para finalizar, identifico sus objetivos a corto y medio plazo, determino sus estrategias y vemos el control que se realiza sobre las mismas.

En mi trabajo utilizo instrumentos de análisis vistos durante los años universitarios, como un análisis PESTEL, o un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para comprobar donde está situada la compañía realmente. Desgranaremos los datos económicos internos, para saber cómo es su estructura económica y financiera; y como se encuentra distribuida en cuanto a los Recursos Humanos se refiere, ahondando en la misión y el valor que le proporciona la empresa a sus obras.

Así pues y una vez analizados todos los puntos indicados en el índice, seremos capaces de sacar las conclusiones de la situación de la empresa en cuanto a su posición estratégica en el mercado.



## 2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.

El presente trabajo de fin de carrera tiene como objeto, situar a la empresa desarrolladora de videojuegos Mercury Steam en el mapa estratégico empresarial para saber exactamente dónde está y hacia dónde se dirige. Para ello realizaré cuantos análisis sea menester para intentar posicionar a Mercury Steam en el sector.

### - ASIGNATURAS RELACIONADAS POR CAPÍTULOS:

- Capítulo 2: Análisis del entorno:
  - Economía Española y Regional.
  - Economía Española y Mundial.
  - Macroeconomía.
  - Microeconomía.
  - Introducción a los sectores empresariales.

El análisis de la situación actual de la empresa se desarrollará a partir de conceptos estudiados en estas asignaturas. Utilizaremos herramientas como:

- Análisis sectoriales
  - Análisis PEST
  - Modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- 
- Capítulo 3 Análisis Interno. Plan Estratégico:
    - Contabilidad Financiera
    - Contabilidad General y Analítica
    - Matemáticas Financieras
    - Dirección Financiera
    - Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones
    - Dirección de Proyectos Empresariales
    - Gestión del Comercio Exterior

En el plan financiero se analizarán los estados contables (Contabilidad Financiera) y los ratios obtenidos (Contabilidad General y Analítica). Posteriormente se estudiarán las alternativas de mejora (Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones) y se estudiará la opción de exportar (Gestión del comercio exterior), estableciendo su proyecto de implantación (Dirección de Proyectos Empresariales)

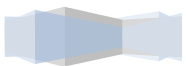


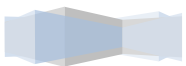
- Capítulo 4 Determinación de Fortalezas y Debilidades:
  - Derecho de la empresa.
  - Dirección de Recursos Humanos.
  - Dirección Estratégica y Política de la Empresa.
  - Dirección Comercial.
  - ECO 1.

Para el análisis de la organización de la empresa, se utilizarán conceptos impartidos en las clases de Derecho de la empresa (forma jurídica) y de Dirección de Recursos Humanos (Organigrama y puestos de trabajo).



## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO



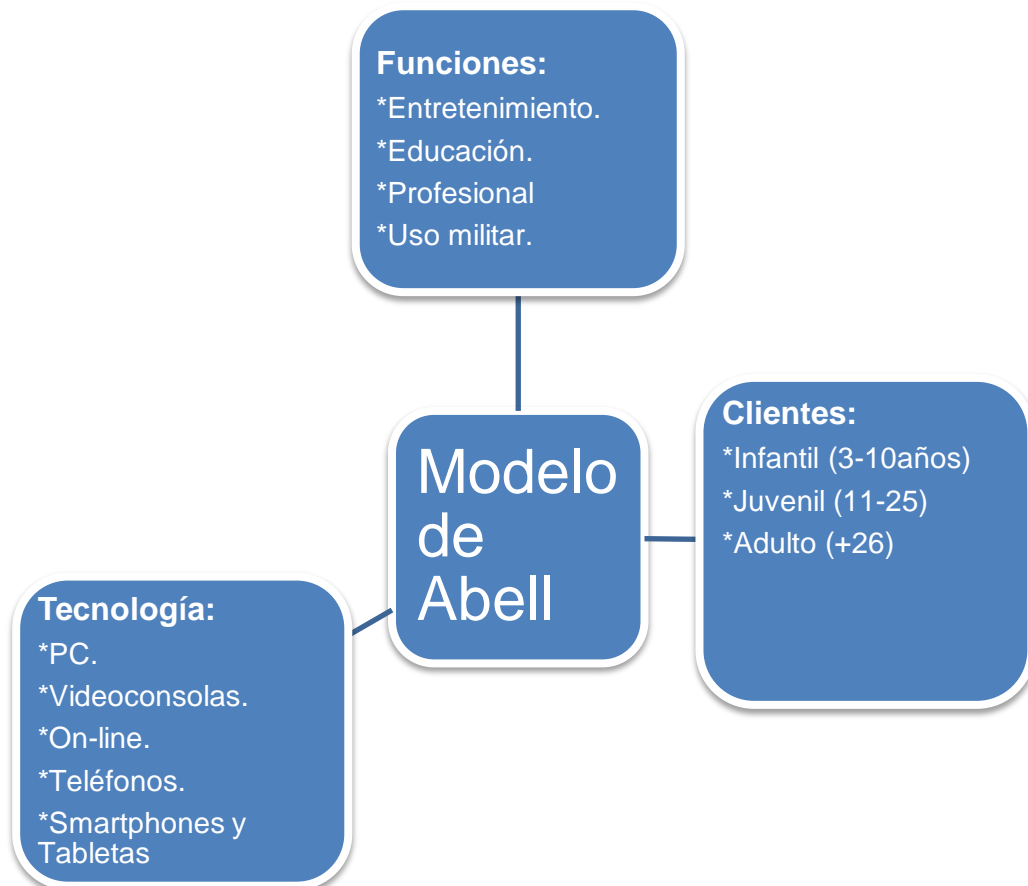


## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1 Identificación del sector.

Para identificar el sector en el que se encuentra Mercury Steam, vamos a recurrir al modelo de Abell<sup>1</sup> (1980), que afirma que la definición del negocio en “solo dos dimensiones tienes serios defectos”. Él sugiere un modelo tridimensional con los siguientes vectores: Grupos de clientes atendidos, Funciones y Tecnología empleadas para satisfacer a los clientes. En este caso el modelo de Abell sería el siguiente:

Diagrama 1- Modelo de Abell



Fuente: Elaboración Propia Propia. 2013

<sup>1</sup> Derek F. Abell, Harvard's Graduate School of Business Administration

Una vez construido el modelo de Abell, podemos afirmar que el sector de Mercury Steam en el de Entretenimiento para Jóvenes y Adultos en videojuegos de videoconsolas y PC.

Mercury Steam se encuentra localizada en este sector, el de software de entretenimiento, uno de los más dinámicos dentro del mercado de los contenidos digitales. De forma más concreta en el desarrollo de videojuegos (término que emplearemos a partir de ahora), pues como indicó Provenzo<sup>2</sup> (1991), este sector es muy diferente al resto de productos informáticos. También son un negocio, para quienes los manufacturan y los venden, y una empresa comercial sujeta, como todas, a las fluctuaciones del mercado, como veremos a lo largo de este estudio. Sin embargo, mientras que los modelos de negocio tradicionales no se han recuperado tras la intensa caída sufrida en 2009 debido a la crisis financiera, los nuevos modelos de negocio continúan incrementando tanto los ingresos como el número de usuarios en este sector. En este ámbito es necesario resaltar la importancia que para el sector está suponiendo el nuevo modelo de distribución de videojuegos en formato de aplicaciones para dispositivos móviles como las nuevas tendencias hacia los juegos online o a través de redes sociales.

Los estudios realizados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales<sup>3</sup>, señalan algunos de los elementos que componen una aproximación general al perfil de los usuarios de los videojuegos como los que realiza Mercury Steam, además de analizar algunas de las posibles percepciones que construyen tal visión.

En primer lugar, se da por hecho que, empezando por los creadores y terminando por los propios usuarios y aficionados, la gran mayoría de los actores implicados son hombres, si bien también es apreciable un lento pero progresivo aumento del número de mujeres que participan de este sector de ocio. A pesar de ello, tanto los contenidos de los juegos como el enfoque de los mismos, se caracterizan por potenciar los elementos que atraen a su público mayoritario, los chicos, en lo que constituye una suerte de círculo vicioso: los videojuegos se piensan para hombres porque son su

---

<sup>2</sup> Eugene Provenzo, Department of Teaching and Learning at the [University of Miami](http://www.fad.es/sala_lectura/videojuegos.pdf).

<sup>3</sup> [http://www.fad.es/sala\\_lectura/videojuegos.pdf](http://www.fad.es/sala_lectura/videojuegos.pdf)

público mayoritario, y el público mayoritario es masculino porque la gran mayoría de los videojuegos están ideados para ellos.

Además, respecto a las mujeres que sí gustan de practicar con videojuegos, se suele señalar (sea o no cierto) que prefieren un tipo de juego determinado, alejado de la acción y el deporte y más cercano a la aventura gráfica y a la estrategia.

Respecto a la edad, establecer una clasificación de los usuarios resulta complejo por lo amplio de la horquilla considerada, que en su tramo mayoritario suele situarse entre los 14 y los 30 años, pero que, en casos concretos, puede llegar a ampliarse (hasta los 11 por abajo y hasta los 35 por arriba).

Lo que los agentes de la oferta conciben como uno de los elementos que caracteriza al público usuario de videojuegos es la ilusión por la pertenencia (más o menos consciente) a una especie de “comunidad” que, más allá de posibles diferencias entre ellos, aglutina a todos en torno a aficiones comunes y claves de entendimiento propias.

Figura 1- Cadena de valor tradicional en el sector de los videojuegos



Fuente: ONTSI, 2013

Dentro del sector de los videojuegos, la posición de Mercury Steam está en la parte de desarrollo. Estas empresas tienen a su cargo, ya sea a partir de una idea propia o ante una propuesta de juego de terceros, el diseño creativo de la idea, el guion argumental y la elección de la tecnología que usarán para su desarrollo. Esta última se encuentra ligada a la selección del canal por el cual se jugará que hayan realizado (consola, PC, telefonía móvil, dispositivos manuales, on-line).



En los comienzos de esta industria, se trataba de una etapa que podía ser llevada a cabo por un pequeño grupo de profesionales y que insumía unos pocos miles de dólares del presupuesto total. A medida que aumentaba la sofisticación de los juegos, esta etapa fue transformándose en un proceso muy complejo. El mismo puede durar más de un año de trabajo e involucrar el aporte de distintos grupos interdisciplinarios. Estos equipos pueden estar formados por decenas de profesionales de distintas ramas: diseñadores, programadores, artistas, músicos, guionistas, directores y hasta actores y acróbatas.

Pero el mercado español sigue mostrándose escaso en lo que se refiere a su faceta creadora y desarrolladora (la creación española parece estar en torno al 1% del total), limitándose a adaptar, en muchos casos, los juegos provenientes de Estados Unidos, Inglaterra, Japón (como es el caso de Mercury Steam con Konami) o Francia. Sólo cuando el producto es claramente demandado (como ocurre con los juegos sobre fútbol) o existe la posibilidad de exportarlo (como ha ocurrido con los juegos Blade: The Edge of Darkness, La Prisión, Commandos o Castlevania), se aventuran las empresas nacionales.

Algunas pequeñas compañías subsisten a base de vender productos propios, pero nunca a niveles comparables con empresas internacionales. Por su parte, todas las grandes empresas internacionales que crean y comercializan videojuegos (excepto Square Soft) tienen sede subsidiaria en España. Se calcula en 200 ó 300 las personas dedicadas a crear y desarrollar videojuegos en “las cuatro grandes” de España, aglutinadas en torno a cuatro empresas (Mercury Steam, Piro, Virtual Toys y FX Planet).

El escaso desarrollo de este sector de la industria española de videojuegos suele ser atribuido, entre otros motivos, a la inexistencia de formación especializada al respecto, la escasa infraestructura y a unas remuneraciones bastante inferiores a las percibidas por programadores de otros sectores. No hay carreras de programación, ni asignaturas dedicadas al tema, por lo que los creadores, programadores y desarrolladores, suelen formarse en el seno de las propias compañías. Todo ello

conduce a que el trabajo de creativo de videojuegos tenga un importante componente vocacional.

La juventud de esta industria y la gran importancia de un mercado que se mueve por canales alternativos a los cauces de comercialización oficiales, conduce a que no existan mecanismos de medición y control que estén lo suficientemente desarrollados (y los estudios que se realizan no suelen ser tomados muy en serio por los propios protagonistas de la industria).

En España existen actualmente más de 100 empresas desarrolladoras de videojuegos que emplean a más de 600 personas. Como industria, España espera obtener un fuerte impulso de su tejido empresarial gracias a la consideración del videojuego como bien cultural, lo cual facilitará el acceso de determinadas ayudas públicas en relación a actividades de la cadena de valor más relacionadas con el aspecto cultural, como puede ser la redacción de guiones.

A continuación vamos a ver una lista con las 13 empresas de desarrollo de videojuegos más importantes de España, que más adelante serán las que estudiemos en el apartado de competencia. Por supuesto, Mercury Steam se encuentra en la lista, que ha sido ordenada por ingresos de explotación, teniendo en cuenta que Ubisoft también se trata de una empresa distribuidora.

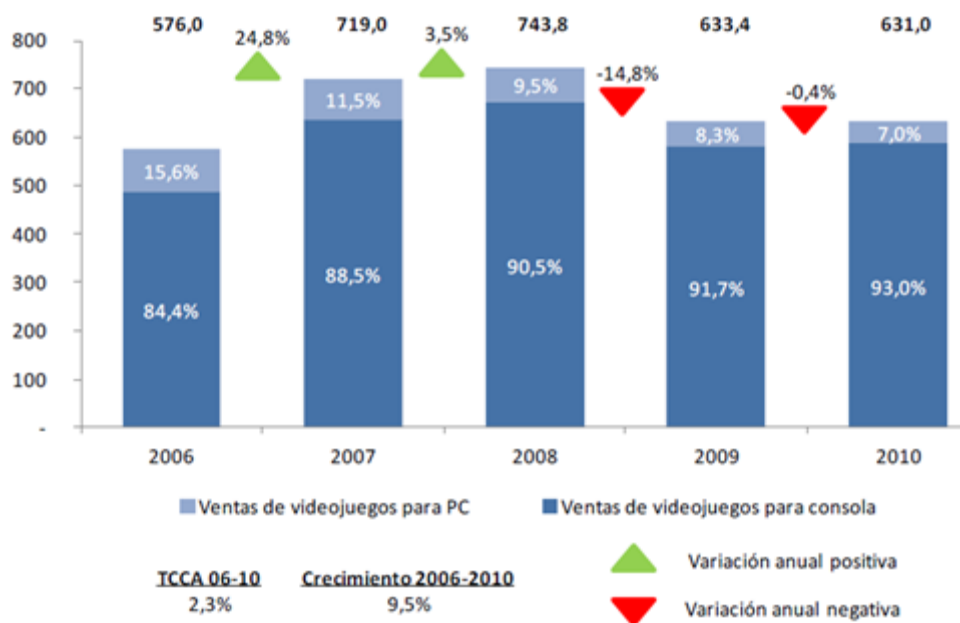
Tabla 1- Principales empresas del sector

Ranking empresa	
1	UBISOFT SA
2	MICRONET SA
3	FX INTERACTIVE SL
4	ZINKIA ENTERTAINMENT, SA
5	VIRTUAL TOYS SL
6	MERCURY STEAM ENTERTAINMENT SL
7	DIGITAL LEGENDS ENTERTAINMENT SL
8	PENDULO STUDIOS SL
9	CIBAL MULTIMEDIA SL
10	OVER THE TOP GAMES SL
11	TONIKA GAMES SL
12	PYRO STUDIOS SL
13	ENIGMA SOFTWARE PRODUCTIONS S.L.

Fuente: SABI, 2013

Vamos a emplear las cifras de ventas de videojuegos en nuestro país para percibir de forma más clara la absorción que posee el mercado español de los productos que generan empresas como Mercury Steam. A continuación vamos a ver la evolución de los Ingresos por ventas de videojuegos en España desde el 2006 al 2010

Diagrama 2- Evolución de ingresos por ventas en España (2006-10) en millones de € y % sobre la venta de videojuegos

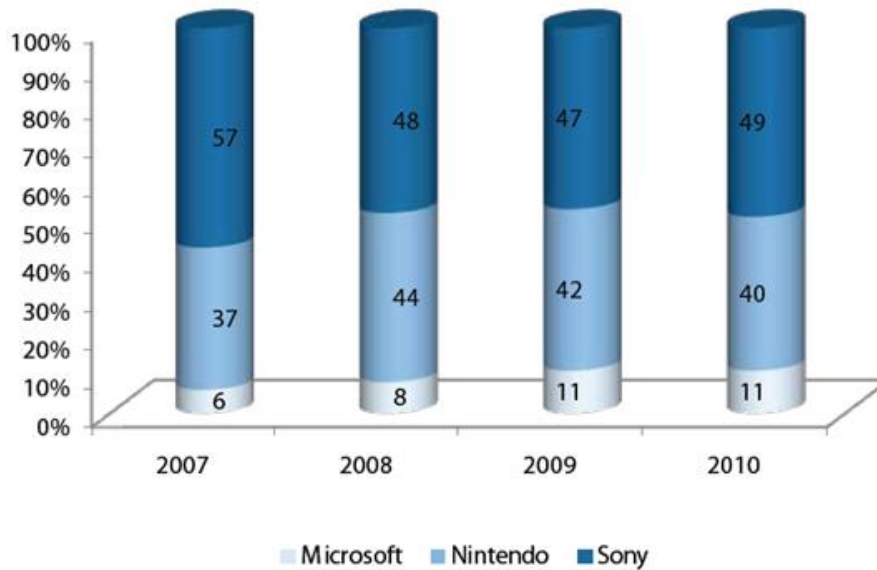


Fuente: ADESE, 2013

Los ingresos por venta de videojuegos en soporte físico en España alcanzaron, en 2010, los 631 M€, lo que supone una caída respecto a 2009 del 1,1%. La disminución de los ingresos ha estado motivada exclusivamente por el descenso en las ventas de videojuegos para PC, ya que los videojuegos para consola experimentaron un incremento en 2010.

En 2010 no se han producido cambios significativos en las cuotas de mercado alcanzadas por los tres principales editores y distribuidores de videojuegos sobre soporte físico: Sony, Microsoft y Nintendo. Ésta última continúa perdiendo cuota de mercado a favor de Sony, que aglutina con sus consolas de sobremesa y portátiles casi la mitad del mercado.

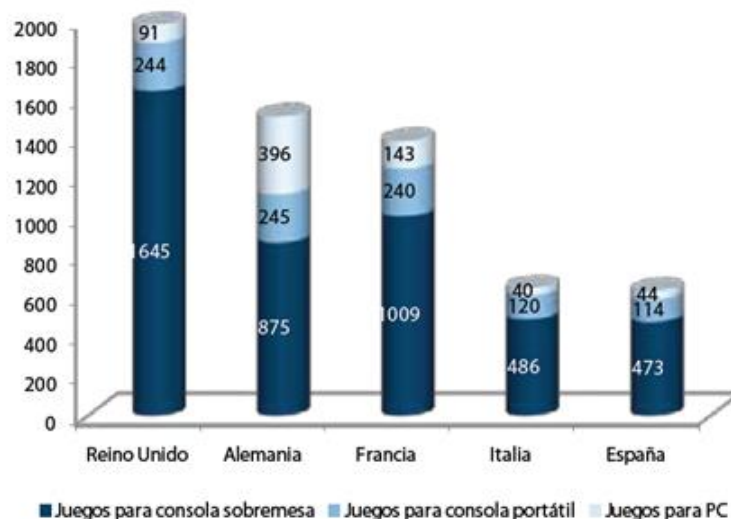
Diagrama 3- Cuota del mercado de videojuegos por Fabricante



Fuente: ADESE, 2013

En el ámbito europeo, España se sitúa como quinto mercado con mayores ingresos por venta de videojuegos sobre soporte físico, muy cerca de Italia. Reino Unido es el país con mayores ventas de videojuegos (1.980 M€), seguido de Alemania (1.516 M€) y Francia (1.392 M€). Mientras que Reino Unido es el país en el que los videojuegos para consola representan un porcentaje mayor del mercado (83,1%), Alemania es el país en el que los videojuegos para PC alcanzan la mayor presencia (26,1% del total del mercado).

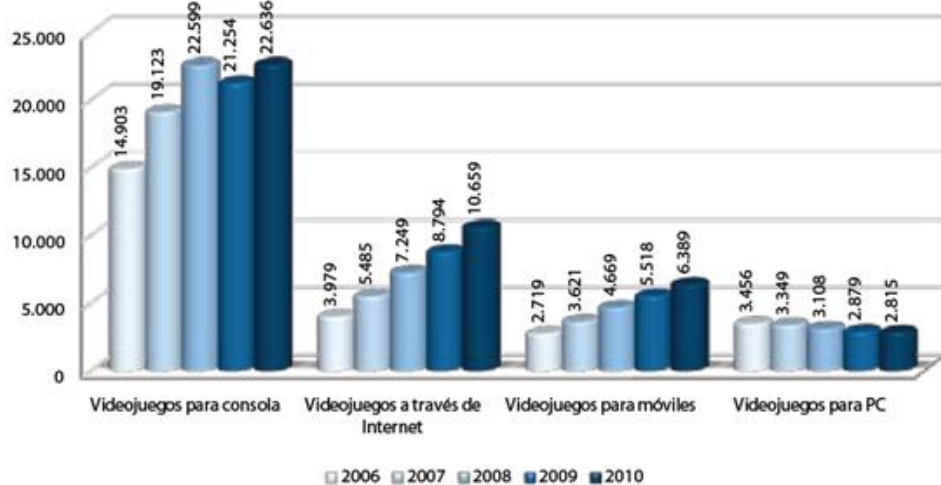
Diagrama 4- Comparativa Europea de venta de videojuegos en millones de €



Fuente: ADESE, 2013

En cuanto a la evolución del mercado mundial de videojuegos observamos una clara tendencia ascendente en el uso de videojuegos a través de internet y de los dispositivos móviles. En cuanto a las ventas de videojuegos de consola, en 2009 sufrió una caída, para en 2010 volver a los niveles del año anterior. Cabe destacar la evolución descendente que tienen los juegos de pc, cada vez más castigados por la piratería.

Diagrama 5- Evolución del Mercado Internacional de videojuegos



Fuente: Price Waterhouse Coopers, 2013

Así mismo podemos observar una serie de tendencias que están siguiendo casi todas las empresas del sector, vamos a dar una explicación breve de cada una de ellas:

➤ Videjuegos a través de la Televisión

La conectividad a Internet del dispositivo por excelencia de la electrónica de consumo, la televisión, abre unas oportunidades muy interesantes para los agentes de la cadena de valor de la industria del videojuego. Los desarrolladores de videojuegos van a ser capaces de llegar a un mercado mucho más amplio, con modelos de negocio similares a los utilizados actualmente en las tiendas de aplicaciones para dispositivos móviles: compartir ingresos con el fabricante de la televisión y/o con el proveedor de la plataforma de aplicaciones en la televisión.

Este nuevo canal de distribución de videojuegos traerá consigo un curioso fenómeno de sinergias entre dispositivos portátiles y la televisión, como consecuencia de la necesidad de mejorar el control de los videojuegos en la pantalla. Los dispositivos portátiles, como smartphones y tablets, se convertirán en los nuevos mandos para juegos online a través de la televisión.

Los propios juegos se distribuirán con aplicaciones de control que se instalarán en los dispositivos portátiles, mejorando la experiencia del usuario del juego. Adicionalmente los dispositivos portátiles podrán mostrar información adicional para seguir el desarrollo del juego.

➤ Servicios de juego online con micro-pagos (Freemium)

Este tipo de servicios de juego online permiten al usuario acceder de modo gratuito al juego, pagando únicamente, si lo desea, por la adquisición de ítems (objetos, armas, nuevos personajes, etc.) que ayudan al desarrollo de las partidas. Estos servicios, accesibles a través de redes sociales, portales específicos o aplicaciones para dispositivos móviles, suelen incorporar funcionalidades sociales como chats en los que comentar las partidas, puntuaciones compartidas, retos a amigos, etc.

Entre el sector de los videojuegos y las redes sociales se han establecido sinergias muy interesantes por las cuales los distribuidores de videojuegos tienen acceso directo a millones de usuarios potenciales y las redes sociales pueden complementar su oferta de servicios, permitiendo incrementar el tiempo que sus usuarios pasan en ellas.

➤ Descargas de videojuegos para dispositivos móviles: las Application Stores

Los dispositivos móviles están convirtiéndose en uno de los principales dinamizadores de la industria de videojuegos. Gran número de empresas desarrolladoras de videojuegos han nacido al calor de este modelo de negocio, con ejemplos de gran éxito como Rovio, creadora del videojuego Angry Birds que a mediados de 2011 superó los 250 millones de descargas. Los ingresos generados, tanto por publicidad como por versiones de pago, se sitúan en los 70 millones de

dólares, convirtiéndose en uno de los videojuegos más rentables de la historia (su coste de desarrollo fue de 140.000 dólares).

En las principales tiendas de aplicaciones para dispositivos móviles los videojuegos son la categoría con mayor presencia. A mediados de 2011 el 16,2% de las aplicaciones de la Apple Store eran videojuegos, lo que supone una cifra de 71.100 videojuegos. En Google Play, tienda de aplicaciones de Google para dispositivos con su sistema operativo Android, el 15,8% de las aplicaciones son videojuegos, más de 40.900 juegos. Como se ha comentado previamente en las tiendas de aplicaciones coexisten dos tipos de modelos de negocio: descarga gratuita del videojuego, que incluye publicidad, y pago por versión sin publicidad del videojuego.

## 1.2 Principales Factores de influencia

Para analizar las posibles influencias de macroentorno, vamos a realizar un análisis PESTEL. Según Johnson<sup>4</sup> (2010), este análisis “nos proporciona una lista integral de las influencias sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia particular” por ello, consideramos que esta herramienta es la más apropiada. Para comenzar a trabajar con ella, tendremos que identificar como pueden afectar a las empresas de desarrollo de videojuegos, los siguientes aspectos: Políticos, Económicos, Social, Tecnológico, Entorno Ambiental y Legal.

➤ Entorno Político:

1. Desde la Unión Europea se considera el software y los videojuegos, como contenidos culturales y de interés general, los cuales son promovidos a través de subvenciones y ayudas, al igual que se hace con el cine.

---

<sup>4</sup> Gerry Johnson, Lancaster University Management School

➤ Entorno Económico:

1. El desarrollo de software de elevado diseño requiere un desembolso muy grande, no lo es tanto para desarrollar pequeños proyectos con aplicaciones más sencillas.
2. La situación económica actual puede afectar a las ventas de videojuegos en España, afectando gravemente al sector o de forma directa a algún proyecto de la empresa.
3. El cierre de muchas pequeñas compañías, ha ocasionado que haya muchos profesionales del sector en paro. Es una buena oportunidad para contratar nuevo personal cualificado.

➤ Entorno Social:

1. La piratería es una actividad muy arraigada a nivel europeo, a pesar de la caída del portal Megaupload, ahora conocido como MEGA.
2. Las redes sociales, uno de los medios de comunicación más activos en la actualidad, se han convertido en una plataforma para los videojuegos.
3. La PEGI (Pan European Game Information) es un sistema de clasificación de contenidos de videojuegos, aunque no es obligatorio el mercado tiende a acudir a este sistema pues da una guía a los padres de a que se exponen sus hijos. Son los desarrolladores como Mercury Steam los que tienen que gestionar esta calificación.





➤ Entorno Tecnológico:

1. Este sector es intensivo en tecnología y los desarrolladores tienen que actualizar constantemente sus programas.
2. Al estar disponibles al público nuevas plataformas para los videojuegos, se necesita nueva tecnología.
3. España es un país con poco desarrollo tecnológico.

➤ Entorno Ambiental: No existe ninguna

➤ Entorno Legal:

1. La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible<sup>5</sup> (LES) contempla en su Disposición Final 43 la regulación de las descargas en Internet, esto beneficia a las empresas como Mercury Steam cuyos juegos desarrollados son objeto de pirateo. De hecho, el Castlevania tuvo el “honor” de ser el primer juego pirateado de PS3.
2. La LEY 23/2006, de 7 de julio, que modifica el texto refundido de la Propiedad Intelectual<sup>6</sup>, sirve de protección a los contenidos del software que produzca Mercury Steam para de ese modo evitar plagios.

---

<sup>5</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf>

<sup>6</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2006/07/08/pdfs/A25561-25572.pdf>

El resultado del análisis PESTEL quedaría resumido en el siguiente cuadro:

Tabla 2- PESTEL

	<p><b>Político</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*UE considera videojuegos de interés cultural</li> </ul>
	<p><b>Económico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo requiere gran desembolso</li> <li>*Crisis puede afectar a las ventas</li> <li>*Muchos posibles empleados en el paro por la crisis</li> </ul>
	<p><b>Social:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Piratería</li> <li>*Redes sociales</li> <li>*PEGI</li> </ul>
	<p><b>Tecnológico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Constante actualización</li> <li>*Nuevas plataformas</li> </ul>
	<p><b>Medioambiental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ninguna</li> </ul>
	<p><b>Legal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ley de economía sostenible</li> <li>*Ley de propiedad intelectual</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Los factores que más están influyendo en el desarrollo de videojuegos claramente son los aspectos tecnológicos, sociales y económicos, pues influyen directamente en el devenir de la actividad de Mercury Steam, sin embargo actualmente los factores legales han favorecido a las empresas desarrolladoras muy castigadas por la piratería. Una de las leyes que más han alimentado el debate de la piratería y que benefician a Mercury es la Ley de Economía Sostenible (o Ley Sinde como es conocida) así como

otras medidas a nivel internacional (el cierre de Megaupload) que ha hecho descender drásticamente el número de descargas en los últimos meses.

## 1.3 Análisis del entorno competitivo

### 1.3.1 Análisis de las cinco fuerzas

El modelo de cinco fuerzas de Porter<sup>7</sup> nos ayuda a “identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas”, pero además nos provee una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica. Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada en una industria, amenaza de sustitutos para los productos o servicios de la industria, poder de los compradores de los productos o servicios de la industria, poder de los proveedores de la industria y rivalidad competitiva.

➤ Amenaza de entrada:

El desarrollo de videojuegos al nivel de diseño y complejidad en el cual trabaja Mercury Steam requiere un gran desembolso, tanto en equipos, como programas y personal, lo que supone una barrera de entrada importante.

Así mismo, las empresas desarrolladoras dependen mucho de los proyectos que las distribuidoras, empresas que manejan el mercado, les ofrezcan. Por lo general, estas grandes empresas suelen trabajar con los mismos desarrolladores, con lo que las puertas del mercado se cierran aún más, ya que es muy difícil entrar en este “juego” sin tener el contacto previo con las distribuidoras.

De igual modo Mercury Steam ha desarrollado una experiencia que les da una posición privilegiada en el mercado nacional, siendo la desarrolladora más importante, pues en la lista anterior, las que están por encima de Mercury son multinacionales. Esta posición en el mercado hace que para una empresa de España sea muy complicado entrar en esta rueda del mercado.

---

<sup>7</sup> Michael Eugene Porter, Harvard Business School

➤ Amenaza de sustitutos

Los sustitutos son “productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente” (Johnson, 2010). Dentro de productos sustitutivos, la industria del videojuego tiene los siguientes: el cine, libros y televisión. Sin embargo estos no ofrecen el mismo rendimiento ni las mismas experiencias de interacción que los videojuegos. Pero podemos considerar como sustitutivos los juegos que se desarrollan en la “nube” y los juegos para móviles, habiendo mencionado estos anteriormente.

Estos exigen un menor grado de desarrollo y están al alcance de muchos usuarios de videojuegos, pudiendo desplazar a los videojuegos tradicionales de videoconsola o Pc a un segundo plano.

➤ El poder de los compradores

En este sector el poder de los compradores es casi absoluto, ellos manejan por completo el sector. Pueden anular fácilmente a empresas desarrolladoras, pues el producto que éstas hacen es a medida viéndose sometido constantemente a revisiones por parte de los distribuidores para comprobar el devenir de proyecto y si éste se acopla a sus exigencias.

De hecho en este aspecto Mercury Steam ha tenido ya una mala experiencia. Antes de empezar a trabajar con Konami, Mercury estuvo trabajando en un proyecto con otra distribuidora, Codemasters, la cual anuló un proyecto y dio la espalda a Mercury.

Así mismo, es muy habitual que algunas distribuidoras tengan a la vez sus propias desarrolladoras, con lo que no han de subcontratar este servicio, lo cual les da aún más poder.



➤ El poder de los proveedores

Los proveedores de equipos informáticos tienen escaso poder de negociación. Hay una gran cantidad de proveedores, se encuentran muy fragmentados y es posible conseguir precios muy económicos.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con los proveedores de software de programación, pues un cambio en el lenguaje de programación puede frenar la producción, por lo que en este sentido ellos tienen poder. A pesar de ello, al igual que el de equipos, están muy fragmentados, existe una gran cantidad de ellos.

➤ Rivalidad competitiva

Dentro del mercado español, Mercury Steam es la empresa a batir. Otras empresas más pequeñas se dedican al desarrollo de videojuegos para plataformas portátiles, donde es más fácil y barato programar (PSP/PSVita o Nintendo DS/3DS) o viven del fulgor de sus estrellas pasadas (como Pyro Studios con su aclamado *Commandos Behind enemies lines*). Sin embargo a nivel Europeo es distinto, donde no sólo hay distribuidoras-desarrolladoras sino también algunas desarrolladoras con mucha solera.

Pero este mercado es intensivo en mano de obra, son los desarrolladores y su talento los que definen en gran medida el éxito o no de una empresa y en Mercury Steam los desarrolladores han demostrado su gran valía.

A continuación, mostraremos un cuadro resumen con las Cinco fuerzas de Porter, para que de forma visual nos sea más fácil poder extraer conclusiones acerca del atractivo o no de la industria.



Tabla 3- Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia 2013

Sin lugar a dudas, las fuerzas clave que actúan en el entorno de forma más contundente son el poder que tienen los compradores, las distribuidoras tienen el dominio del mercado y no contar con el apoyo de una puede ser la perdición empresarial, y los productos sustitutivos, con las nuevas tendencias hacia las que el mercado se dirige. A corto plazo parece poco probable que esta situación cambie, pues los avances tecnológicos llevan a los consumidores a otros tipos de plataforma, sin embargo Mercury Steam podría dejar de depender de una distribuidora si ellos hicieran.

### 1.3.2 Análisis de la competencia

Para analizar la competencia de Mercury Steam, vamos a emplear el cuadro que anteriormente expusimos pero con los datos adicionales del Importe Neto de la Cifra de Negocio, el Beneficio Antes de Impuestos y el Resultado del Ejercicio, todo ello referido al año 2010. Las variables que se han empleado para hacer la segmentación han sido: el código CNAE-2009 (6201) y el secundario (3240), N° de empleados (más de 20) y como INCN más de 200.000 €. Los resultados son:

*Tabla 4- Competidores, INCN, BAI y Resultado del año 2010*

	Nombre empresa	INCN 2010 (miles de €)	BAI 2010 (miles de €)	Resultado 2010 (miles de €)
1	UBISOFT SA	39,534	145	102
2	MICRONET SA	8,944	890	633
3	FX INTERACTIVE SL	4,425	180	129
4	ZINKIA ENTERTAINMENT, SA	3,948	-3,047	-2,298
5	VIRTUAL TOYS SL	3,325	125	147
6	MERCURY STEAM ENTERTAINMENT SL	3,059	720	719
7	DIGITAL LEGENDS ENTERTAINMENT SL	1,319	-934	-934
8	PENDULO STUDIOS SL	661	9	7
9	CIBAL MULTIMEDIA SL	493	-52	-52
10	TONIKA GAMES SL	404	2	1
11	OVER THE TOP GAMES SL	318	49	39
12	PYRO STUDIOS SL	268	-564	95
13	ENIGMA SOFTWARE PRODUCTIONS S.L.	215	-4	-4

*Fuente: SABI, 2013*

A continuación vamos a destacar algunos de los aspectos más importantes de los competidores de Mercury Steam, para de ese modo tener una idea del estado del mercado español del desarrollo de videojuegos:



- Ubisoft es una distribuidora francesa que tiene sus propios equipos de desarrollo, cinco equipos para ser exactos. Uno de ellos se encuentra en España y es de los más prolíficos del grupo, cuentan con más de 100 profesionales, como tienen el apoyo de este monstruo de la distribución de videojuegos (como por ejemplo la exitosa saga Assassin's Creed) manejan un volumen de negocio considerable.



- Micronet es una empresa desarrolladora de Software para empresas, pero una de sus facetas más importantes es la de juegos educativos. Claro está, en las cifras extraídas del SABI, figuran las de todos sus negocios, sin embargo es la empresa más importante en el desarrollo de videojuegos educativos, participando estrechamente con muchas escuelas.



- FX Interactive es una empresa de desarrollo y distribución cuyo origen se remonta a la antigua Dinamic Multimedia, que cosechó mucho éxito sobretodo con videojuegos deportivos (la saga PC Fútbol), pero que tuvo que cerrar por las pérdidas generados por su videojuego La Prisión, en el que depositaron muchas esperanzas realizando una gran inversión, pues era uno de los primeros grandes juegos on-line. Así mismo es muy habitual encontrar sus videojuegos en los quioscos a un bajo precio. Han desarrollado un proceso por el cual realizan videojuegos muy rápido y a un bajo coste, lo que les permite venderlo ellos mismos a un precio económico, pero con un margen muy bajo. A diferencia de Mercury Steam, sus videojuegos sólo tienen implantación en el mercado nacional, por lo que no tienen tanto prestigio.







- Zinkia son los creadores del afamado dibujo en 3D Pocoyó, además aprovechando su experiencia en el desarrollo de imagen en tres dimensiones, se encargan de hacer los videojuegos de esta serie y producir otros orientados al mercado infantil. Estos videojuegos tienen mucho éxito en Francia y el Reino Unido. Las cifras que figuran en el cuadro anterior contienen, claro está, los ingresos por la sección de videojuegos y de dibujos.



- Virtual Toys durante los últimos años ha estado desarrollando videojuegos infantiles para plataformas menores como la PSP o la Nintendo DS, sin embargo en este año van a lanzar videojuegos para plataformas con más impacto comercial. Se mueven entre un público infantil, desarrollando títulos como Cars 2 (Disney) o Jerónimo Stilton, pero su último videojuego es un shoot-em up on-line con el nuevo sistema freemium, de pago para obtener más ítems dentro del juego (Freak Wars: Torrente).



- Digital Legends desde hace años desarrolla videojuegos para plataformas móviles. Muchos de sus títulos se encuentran disponibles en Google Play y en el Apple Store. Se han hecho especialistas en el desarrollo de videojuegos de gran calidad para teléfonos móviles y aunque no son un rival directo de Mercury Steam, si que están aprovechando una de las tendencias

hacia las que el mercado está inclinándose por lo que en el futuro podría ser un rival para Mercury en dicha plataforma.



- Péndulo es uno de los desarrolladores clásicos de nuestro país, durante años trabajó con Dinamic Multimedia y ahora lo hace con FX Interactive en su sección de distribución. Se hicieron muy famosos por su juego Hollywood Monsters, una de las primeras aventuras gráficas realizadas en España que contó con una magnífica banda sonora a cargo del grupo de música español La Unión. Obtuvo mucho reconocimiento por este juego y actualmente se siguen centrando en la realización de Aventuras Gráficas y han sacado este año la segunda parte del Hollywood Monsters. A pesar de no tener el impacto internacional de Mercury Steam sí que lo son en el mercado nacional, realizando productos de gran calado y de elevada calidad. Péndulo no se ha limitado únicamente al PC sino que han sacado títulos específicos para los usuarios de MAC y también se han pasado a las videoconsolas.



- Cibal es una empresa de desarrollo de software, pero que tiene una sección de videojuegos educativos, al igual que Micronet, mencionada anteriormente. Todos los videojuegos de Cibal giran en torno a un mismo personaje, Pipo, habiendo creado además de una página web repleta de contenidos la posibilidad de unirse al Club Pipo en el cual acceden a promociones para obtener descuentos en sus videojuegos y otros productos relacionados. Estos videojuegos educativos tienen especial implantación en el Reino Unido.



- Tonika es una desarrolladora especializada en videojuegos de gran calidad para pequeñas plataformas, como la PSP o Nintendo DS. Han realizado videojuegos como el Play English, el Mystery Team o el éxito de ventas Patito Feo, que fue durante muchos meses número uno de ventas en juegos de PSP. Recientemente han anunciado que están trabajando en proyectos para PC, PS3 y Xbox 360.



- Over the Top desarrolla videojuegos para PC que luego son distribuidos a un bajo coste. Actualmente ha desarrollado un sistema de venta de videojuegos online, con lo que se saltan el tener que depender de un distribuidor como suele ser FX Interactive. Es una empresa que depende mucho de las ayudas y subvenciones del Estado y la UE.



- Pyro es una de las empresas desarrolladoras nacionales que más impacto ha tenido a nivel internacional, aparte de Mercury Steam. En el año 1998 lanzaron el Commandos, que tuvo un enorme éxito internacional, lo que les ha permitido sacar al mercado junto con la distribuidora Eidos otras partes de esta saga y alguna expansión. Pyro reinventó el género de la estrategia, llegando a crearse la expresión comercial “estilo Commandos”. Posteriormente fundó Ilion Studios, estudio que se encargó de la película española de animación “Planet 51”. Cabe destacar que fue la película más cara de la industria cinematográfica española, y también realizaron el

videojuego basado en la película. Sin lugar a dudas, históricamente es el rival a batir por Mercury Steam.



- Enigma realiza principalmente videojuegos que luego son vendidos a un precio bajo, principalmente por distribuidores como FX Interactive. Algunos de sus títulos son Legends of War para PS2, Wars Leaders y Alien Spidy para PC, Mac y Xbox. Al igual que Over the Top esta empresa depende mucho de las subvenciones y ayudas gubernamentales.

A continuación vamos a ver un cuadro en el que figuran las debilidades y fortalezas de las empresas que hemos señalado como competidoras.

*Tabla 5- Fortalezas y Debilidades de competidores*

Fortalezas	Empresas
Experiencia en otras plataformas	Tonika, Digital Legends, Virtual Toys
Reconocimiento Internacional	Pyro, Ubisoft
Juego infantiles	Cibal, Micronet, Virtual Toys, Zinkia
Vínculos con distribuidoras	Ubisoft, Pyro, FX Interactive, Péndulo, Enigma, Over the top.

Debilidades	Empresas
Implantación solo nacional	FX Interactive, Enigma, Over the Top
Tecnología limitada	Over the Top, Enigma
Falta de experiencia	Enigma, Over the Top, Virtual Toys, Tonika
Segmento muy explotado	Cibal, Micronet

Fuentes: Elaboración Propia 2013

Como se puede observar, las empresas con más fortalezas son Ubisoft, al tratarse de una filial de una gran distribuidora, y Pyro Studios por la experiencia y el reconocimiento de muchos años. Sin embargo las empresas más débiles son Over the Top y Enigma, por su falta de experiencia y reconocimiento, como también su tecnología limitada.

De hecho podríamos dividir a los competidores de Mercury en los siguientes segmentos:

*Tabla 6- Segmentos*

<b>Empresas con presencia internacional</b>	Ubisoft, Pyro Studios, Virtual Toys y Tonika
<b>Distribuidora-desarrolladora</b>	Ubisoft, y Fx Interactive
<b>Juegos educativos e infantiles</b>	Micronet, Cibal y Zinkia
<b>Juegos a nivel nacional</b>	Over the Top, Enigma, D Legends y Péndulo

*Fuente: Elaboración Propia, 2013*

### 1.3.3 Análisis del valor percibido por los consumidores

En primer lugar, y antes que cualquier otra consideración, el gusto por los videojuegos se sostiene sobre un elemento claro: la diversión y el entretenimiento. Si gusta jugar a videojuegos es porque divierte, porque ayuda a pasar el rato y, en definitiva, porque se considera una buena alternativa de ocio. A partir de tal aceptación de su uso como fuente de diversión, se comenzarán a señalar los elementos que provocan tal diversión y que aportan valor a la experiencia del cliente.

A pesar de que los clientes de Mercury Steam no es el público en general, sino las distribuidoras, éstas buscan en los productos desarrollados la misma percepción de valores que el público en general. Por ello vamos a observar los elementos a los que los consumidores dan importancia a la hora de comprar un videojuego, los valores críticos para el consumidor.



- La capacidad de la máquina para interactuar con las acciones del jugador (Interacción):

Es una de las máspreciadas atracciones de un videojuego, pues proporciona gran variedad de sorpresas y emociones, elementos que, sin duda, multiplican la diversión. Que el videojuego tenga la capacidad de propiciar situaciones inesperadas a partir de los acontecimientos que el propio jugador va determinando, y que el desarrollo y desenlace de la historia dependa de esa interacción, proporciona una diversión muy especial: aquélla derivada de una acción que se sabe única y se construye a sí misma. Cuando no se sabe qué ocurrirá en la siguiente pantalla, cómo reaccionará el siguiente personaje que aparezca, qué capacidad de reacción tendrá el personaje que protagoniza la historia (el jugador), e incluso cuál es la misión u objetivo del juego o qué pasos se han de dar para alcanzarlo, el sentimiento de estar inmerso en una historia, aventura o acción (ya sea estrategia, lucha, deporte...) será muy fuerte, lo cual agudiza la implicación con el juego.

Algo muy importante dentro de la interactividad es la capacidad de elegir escenarios, personajes (con sus personalidades, vestuarios, habilidades...), músicas, caminos a seguir, etc., etc., la posibilidad real de vivir el juego en primera persona aumenta, ya que la “realidad” es la que uno mismo va definiendo.

- El Realismo (evocación de la realidad):

Si las situaciones, personajes, escenarios, sonidos, etc., no presentan suficiente cercanía con su posible reflejo en el mundo real, o si no resultan creíbles aún en ficticias situaciones futuras, el efecto de inmersión en el juego será mucho más difícil de alcanzar. Así, los videojuegos “excesivamente fantásticos” (así se les llega a definir) establecerán una invisible barrera entre el jugador y la acción que desarrolla.

- La Jugabilidad:

Los elementos necesarios para desenvolverse en el juego han de ser lo suficientemente accesibles como para que su práctica no suponga un trasiego de

dificultades desesperantes, y que el desarrollo del mismo no presente problemas asociados con aspectos técnicos que imposibiliten que discurra con total normalidad. Bien es cierto que, a partir de la aceptación de unas premisas mínimas (que el videojuego no se “atasque” ni sea tan complicado de manejar que no te permita disfrutar de él, por ejemplo), cada cual, en función de su grado de afición e implicación, establecerá sus particulares límites respecto a la “jugabilidad” de cada videojuego.

Por otro lado, a medida que el nivel del jugador es mayor, el concepto “jugabilidad” irá ampliándose, incluyendo los más diversos trucos que facilitan el desarrollo de acciones muy concretas en el transcurso del juego, acciones desconocidas para otros muchos jugadores (para los que no serán necesarias, pues sus objetivos no las contemplan), pero básicas para que un jugador experto desarrolle el máximo de sus posibilidades. En cualquier caso, y en líneas generales, los jugadores se decantan por el término medio: que no sea demasiado complejo en su desarrollo y manejo como para no poder practicar con él, pero que tampoco sea demasiado sencillo como para que no suponga un mínimo reto personal.

➤ Competitividad:

Los videojuegos más simples, casi rudimentarios, estéticamente poco atractivos y tecnológicamente sencillos, pueden convertirse en un auténtico “vicio”, un reto personal y grupal, que conduce a jugar una y otra vez, si resultan competitivos. Por un lado, frente a uno mismo. Empezando por aprender a manejar correctamente el videojuego (en ocasiones, un auténtico reto) y a jugarlo al máximo de sus posibilidades (conocer sus trucos, estudiar a fondo las posibilidades de los personajes, visitar cada uno de sus recovecos, experimentar las diferentes posibilidades que te ofrece la trama...), hasta lograr el máximo objetivo posible: alcanzar el final de la historia, hacerlo en menos. Al mismo tiempo, la propia necesidad de superar los retos propuestos por el juego y por las expectativas personales, ocasionará que el jugador no quede tranquilo, “aliviado”, hasta que no alcance los objetivos requeridos. En una partida en grupo, la competitividad multiplica su intensidad, pues siempre habrá nuevos rivales que derrotar.

➤ Tiempo de desarrollo:

Un factor clave de interés especial a las distribuidoras está relacionado con el tiempo que tardan en ejecutar el videojuego, cuanto menos tiempo tarden en desarrollarlo, más rentabilidad tendrá el producto, pues gran parte de los costes corresponden a la mano de obra.

Una vez identificados los aspectos críticos, vamos a confeccionar una MPC (Matriz de Perfil Competitivo), agrupando en cuatro grupos los competidores, como ya hemos señalado antes: con presencia internacional, presencia nacional, distribuidora-desarrolladora y juegos educativos. Los calificaremos de la siguiente manera: los muy fuertes con un 4, a los fuertes con un 3, los menos débiles con un 2, y los débiles con un 1. Teniendo siempre presente que la ponderación es la misma, tanto para nosotros como para los competidores.

*Tabla 7- Matriz de Perfil Competitivo*

Factores clave del éxito	Mercury Steam			Internacional		Nacional	
	Ponderación	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Interacción	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Realismo	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5
Jugabilidad	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Competitividad	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Tiempo de desarrollo	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>		<b>2,45</b>		<b>2,25</b>

Factores clave del éxito	Distribuidora-desarrolladora			Juegos educativos	
	Ponderación	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultados
Interacción	0,2	3	0,6	4	0,8
Realismo	0,25	3	0,75	1	0,25
Jugabilidad	0,3	2	0,6	1	0,3
Competitividad	0,1	2	0,2	1	0,1
Tiempo de desarrollo	0,15	4	0,6	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>		<b>1,75</b>

*Fuente: Elaboración Propia, 2013*



Como se puede apreciar, Mercury Steam es la que ha obtenido un mayor resultado, por lo que ante sus competidoras, es la más fuerte teniendo en cuenta los factores clave. A la zaga le siguen las distribuidoras-desarrolladoras y las que tienen presencia internacional. Estas podríamos englobarlas dentro del grupo de empresas Fuertes. A continuación están las empresas con presencia solo en España, que formarían un grupo intermedio y en último lugar las de juegos educativos e infantiles, que son las más débiles.

## 1.4 Evaluación de los factores externos

Para evaluar los factores externos, vamos a emplear la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) para de ese modo ver la situación de la empresa respecto al entorno, para ello, hemos de ver cuales son las Amenazas y las Oportunidades que Mercury Steam se ha de enfrentar.

Para realizar esta matriz, las amenazas-oportunidades han de ponderarse siguiendo el criterio de importancia dentro de las actividades que se desarrollan en el sector, claro está, la suma de todas estas ponderaciones ha de ser 1. A continuación estas han de clasificarse. En el caso de las Amenazas, estas reciben una clasificación de 1 (si se considera una amenaza menor) o de 2 (si se trata de una amenaza importante), para las oportunidades, la clasificación será de 3 (si es una oportunidad menor) o 4 (si es una oportunidad importante).

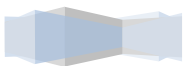
Una vez se tienen las ponderaciones y las clasificaciones, se pasa a multiplicar cada una con su respectiva, para posteriormente sumarlas y obtener un resultado total. Si este resultado es mayor que 2,5 esto indica una buena situación respecto al entorno, ya que las oportunidades tienen más peso que las amenazas. A continuación se puede observar la matriz MEFE construida para nuestro caso:

Tabla 8- Matriz MEFE

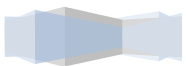
AMENAZAS	Ponderación	Clasificación	Res
Al ser un sector próspero, existe el riesgo de que desarrolladoras de software se unan a él, estando preparados para participar en este sector.	0.05	1	0.05
Continuo desarrollo tecnológico.	0.15	2	0.3
En países con economías emergentes las distribuidoras encuentran mano de obra muy cualificada y barata.	0.25	2	0.5
OPORTUNIDADES			
Medio de entretenimiento más valorado entre los jóvenes respecto a otros más clásicos como el cine.	0.05	3	0.15
Nuevas plataformas, dan nuevas oportunidades de negocio.	0.2	4	0.8
Posibilidad ilimitada de temática de videojuegos y sinergias con el mundo del cine.	0.1	3	0.3
Bajo coste de MO respecto a países más avanzados tecnológicamente	0.2	4	0.8
TOTAL	1		2.9

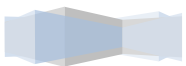
Fuente: Elaboración Propia, 2013

Como se puede observar, finalmente el resultado es de 2,9, superior al límite anteriormente mencionado, con lo que la posición de Mercury Steam respecto a su entorno es favorable, teniendo más peso las oportunidades que las amenazas. Por ello se ha de tener en cuenta las oportunidades que ofrece el entorno aprovechándolas al máximo en la estrategia a seguir.



## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO





## 3. ANÁLISIS INTERNO

### 3.1 Identificación de recursos

La capacidad que tiene Mercury Steam de generar obras de arte del ocio electrónico depende en gran medida de los recursos y de las competencias que puedan tener los recursos humanos que trabajan para la compañía.

Los recursos son el conjunto de medios que sirven para alcanzar los fines de la empresa, y pueden ser tangibles o intangibles.

La intangibilidad de los servicios (ya que aunque el videojuego esté en soporte físico como un DVD o un BluRay) hace necesario ofertar productos de calidad que permitan hacerlo tangible para el cliente, puesto que va a pasar muchas horas disfrutando del producto. Mercury Steam, a través de su editora Konami le da sus productos intangibles un símbolo y un nombre memorable, para que el cliente pueda asimilar mejor los servicios ofrecidos y puedan diferenciarlos. Esto sólo es posible cuando se cuenta con un nombre grande detrás de una saga como Castlevania, que muchos clientes potenciales conocen.

*Fotografía 1- Enric Álvarez Copropietario de Mercury Steam*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

- **Recursos Tangibles:**

Mercury Steam tiene sus oficinas en San Sebastián de los Reyes, sin embargo su sede social se encuentra en Tudela, Navarra, quizá llevados por las importantes ventajas fiscales que hay en dicha Comunidad Foral.

En San Sebastián de los Reyes cuentan con un edificio de oficinas nuevo, de gran capacidad, bien comunicada, con buenos servicios de restauración y precios bastante competitivos. Las oficinas tienen una superficie de 3.750 m<sup>2</sup>, donde también hay una zona de ocio en la que sus empleados pueden jugar al billar, con una videoconsola, a los dardos, al fútbolín, o, simplemente descansar en unas hamacas.

*Fotografía 2- Reunión de varios programadores tratando un tema común*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

Todo ello sigue un estilo muy innovador en la línea de las grandes compañías de videojuegos americanas o japonesas. Además, los trabajadores de la compañía tienen una plaza de parking situada junto al centro.

En el espacio diáfano que son las oficinas, dispone de grandes cantidades de hardware, como ordenadores de última generación, monitores, mobiliario especial de oficina, así como una sala de “testers”, donde jugadores llegados de todo el mundo testean el juego para que no contenga fallos.

*Fotografía 3- En pleno proceso de programación*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

- **Recursos intangibles:**

Mercury Steam dispone de una de las mejores tecnologías del mundo, según Enric Álvarez (CEO de la compañía) explica que el motor gráfico de Mercury Steam "está entre los diez mejores del mundo" y "en Mercury Steam tendemos a hacer juegos con una representación muy rica de la realidad del juego, muy completos: hay que representar maderas, metales y es muy difícil hacer que eso funcione bien y que lo haga en todas las plataformas (consolas)", describe.

Los clientes pueden percibir la calidad de su motor gráfico nada más comenzar el juego, ya que éste se representa con un realismo muy pocas veces conseguido, y más si achacamos la diferencia de presupuesto que hay entre Mercury Steam y las grandes compañías americanas.

*Imagen 1- Detalle de la calidad del motor gráfico creado por Mercury Steam*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*



Cabe destacar que el motor gráfico creado por Mercury Steam ha sido usado en más producciones. Cuando RebelAct se escindió en dos compañías (Mercury Steam y Digital Legends) después de hacer el videojuego Blade: The Edge of Darkness, Mercury Steam heredó el motor gráfico de Rebel Act y lo mejoró de manera importante. Con ello consiguieron crear el videojuego Scrapland, y posteriormente Clive Barker's: Jericho, que utilizaban versiones más avanzadas del motor gráfico. Ya con el desarrollo de Castlevania este motor siguió creciendo y mejorando, y en estos momentos, se encuentra en la siguiente fase de mejora, ya que están produciendo un nuevo título del que aun no se ha desvelado nada, aunque numerosas fuentes apuntan que será una secuela del anteriormente citado Castlevania: Lords of Shadow. Por este motivo, el motor gráfico de Mercury Steam es el mayor recurso intangible.

También se incluye en este apartado el capital intelectual de la compañía, ya que ahora mismo cuenta con 40 empleados a jornada completa, de diferentes especializaciones como animadores, programadores de niveles, grafistas, diseñadores de arte, historiadores, guionistas, especialistas en sonido, etc. También contrata diversas operaciones como el proceso de doblaje (donde se dota de voz a los personajes) ya que los actores de doblaje no precisan una relación contractual con la empresa. La música también sigue este proceso, ya que el compositor Óscar Araujo, que se encargó de la música de Castlevania no tenía contrato con la empresa, sino que trabajaba como freelance.

### 3.2 Matriz de recursos, competencias y capacidades umbrales y nucleares

La capacidad estratégica son los recursos y competencias de una organización necesarias para sobrevivir y prosperar. Las competencias son las destrezas y habilidades mediante las que los recursos son desplegados de manera efectiva a través de las actividades y procesos de una organización. En este apartado intentaremos clasificar de otra manera los recursos en función de si dan sustento a la

ventaja competitiva de forma que otros no pueden imitar u obtener (recursos únicos) o si no consiguen generar por sí mismos una ventaja competitiva por ser fáciles de imitar u obtener (recursos esenciales). Las organizaciones, para estructurar sus recursos de forma eficaz, utilizan unas actividades y procesos denominados competencias. Para comprender la capacidad estratégica, el énfasis en que los recursos existan y se utilicen. Las competencias, por su parte, se clasifican en competencias umbrales y competencias nucleares. Las competencias umbral son las actividades y procesos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas de los consumidores. Por otra parte, las competencias nucleares son las actividades que sostienen la ventaja competitiva y los competidores tienen dificultades para imitar u obtener.

En el caso de Mercury Steam, las competencias umbral serían la programación del software, y las competencias nucleares serían la forma de llevar a cabo que se tiene sobre el proceso de programación del videojuego. Para ello existe el importante capital humano de guionistas y productores del videojuego, ya que según la forma que ellos lleven el proyecto conseguirán una calidad determinada.

Tabla 9- Matriz de Recursos, Competencias, capacidades umbrales y nucleares

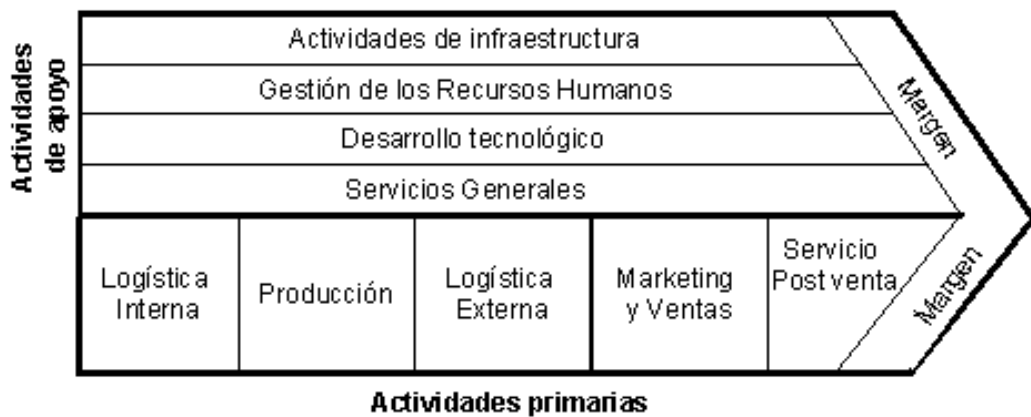
	RECURSOS	COMPETENCIAS
CAPACIDADES UMBRAL	<p><b>Recursos umbral.</b></p> <p>-<i>Tangible.</i> Motor gráfico propio.</p> <p>-<i>Intangible.</i> Forma en que se uso dicho motor propio, ya que éste puede ser licenciado y usado por otras compañías.</p>	<p><b>Competencias umbral.</b></p> <p>Programación del Software.</p>
CAPACIDADES PARA LA VENTAJA COMPETITIVA	<p><b>Recursos únicos</b></p> <p>-<i>Tangibles.</i> Exclusividad del motor gráfico.</p> <p>-<i>Intangibles.</i> Percepción de la gente acerca de la calidad que ofrece Mercury Steam en sus títulos.</p>	<p><b>Competencias esenciales.</b></p> <p>Los trabajadores de Mercury Steam, son altamente capacitados, se respira buen ambiente y ganas de trabajar. Su dedicación es alta, tanto es así, que los trabajadores de la sede hacen horas extras con tal de permanecer más tiempo en las oficinas, pues les gusta mucho su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración Propia, 2013

### 3.3 Representación de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Michael Porter propuso dividir este proceso en 9 actividades genéricas a partir de las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente. Según Porter se puede dividir estas actividades en 5 actividades primarias (logística de entrada de materias primas, transformación de las materias primas, logística de salida/distribución, comercialización de las ofertas o proceso de ventas y servicios anejos) y 4 de apoyo (actividades de infraestructura, Gestión de los Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Servicios Generales).

Figura 2- Representación de la Cadena de Valor genérica



Fuente: Fundamentos de Estrategia (Johnson, 2010)

La Cadena de Valor se lee de izquierda a derecha, y conforme vamos avanzando pro ella, conseguimos agregar más valor a nuestro/s servicio/s. La empresa determina los costes y aportaciones de cada una de estas tareas, buscando, siempre que sea posible, una mejora en los procesos para incrementar el valor aportado a los clientes.

Para incrementar el valor al cliente debemos, o bien incrementar el valor de las actividades primarias, es decir, mejorar nuestra logística de abastecimiento, nuestros

procesos productivos, ventas, etc. de forma tal que los mismos resulten más eficientes; o reducir el coste de las actividades secundarias. El éxito de la empresa depende no sólo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos, haciendo que la empresa sea un todo.

A continuación, aplicaremos el modelo de la cadena de valor a Mercury Steam, si bien tenemos en cuenta que nuestra empresa es una empresa de servicios intangibles por lo que aplicaremos el modelo en la medida de lo posible. En cuanto a las actividades primarias, debemos recordar que se refieren a la creación física del producto, que en nuestro caso es un servicio. A continuación desarrollamos el modelo para las actividades primarias:

➤ Compras:

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. Considerando que el producto es el videojuego terminado, se puede decir que la materia prima con la que cuenta Mercury Steam, es el conocimiento y el saber hacer de los programadores “para crear algo de la nada”. Esta información es de difícil acceso, ya que la empresa es reacia a dar datos, pero sabemos que anualmente ofertan puestos de trabajo cualificados para los títulos que se están desarrollando.

➤ Operaciones (producción):

Es el procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. En nuestro caso, el procesamiento de las materias primas consiste en todo lo relacionado con la programación del juego. Desde los textos escritos en los programas, hasta el apartado gráfico pasado por el sonido. También hay que saber que está bien hecho, por lo que necesita ser testeado.



➤ Logística externa o Distribución:

Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. Mercury Steam cuando acaba un videojuego, hace un “disco Máster”, que se lleva a una planta de duplicación, donde allí pasa a ser copiado miles de veces en miles de discos ópticos. No se encargan ellos de producir los discos ni de transportarlos a la tienda final, ya que hay empresas que lo realizan.

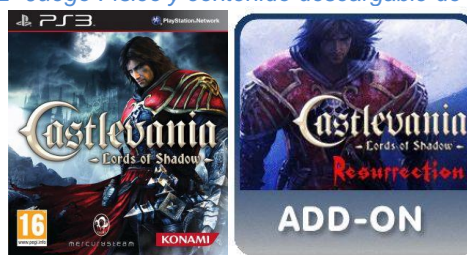
➤ Marketing y Ventas:

Actividades con las cuales se da a conocer el producto. Mercury Steam se da a conocer mediante su producto, pero no se anuncia en ningún lugar. Por otra parte, la editora del proyecto que están realizando en ese mismo momento (Konami en el caso de Castlevania), sí se anuncia en varias lugares tales como prensa, internet o incluso televisión y da a conocer el juego que ha desarrollado Mercury Steam.

➤ Servicio de postventa o mantenimiento:

Agrupar las actividades destinadas a mantener y/o realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías. En este caso, Mercury Steam no realiza tareas de mantenimiento, pero si realizan una actividad que se ha puesto de moda últimamente en el sector de los videojuegos. Cuando han finalizado el juego, comienzan a programar los llamados DLC (DownLoad Contents o Contenidos Descargables), que son niveles que no se incluían en el juego original y el cliente debe comprar en una plataforma online si desea disfrutarlos.

*Imagen 2- Juego Físico y contenido descargable de pago*



*Fuente: Mercury Steam, 2010*

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las actividades secundarias, como son:

➤ Infraestructura de la organización:

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas, y por supuesto programación. Mercury Steam, en su sede comprende todos estos departamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, y que se ven reflejados en el organigrama de la misma. Destacamos que Mercury Steam tiene subcontratadas muchas de las actividades.

➤ Dirección de recursos humanos:

Búsqueda, contratación y motivación del personal. En Mercury Steam no existe un departamento específico para la contratación del personal que formará parte de la empresa, ya que no precisan de contrataciones abundantes y normalmente contratan persona a persona en función de las necesidades del proyecto. Es el propio CEO el que se encarga de seleccionar el candidato idóneo.

➤ Desarrollo tecnológico:

Mercury Steam busca la mejora tecnológica a través de la cual ofrecer mejores videojuegos a sus clientes. Así, la empresa realiza constantes inversiones en mejora de su motor gráfico y hardware y contrata a los profesionales españoles mejor cualificados.

➤ Servicios generales:

Mercury Steam realiza procesos en las diferentes partes de la organización para adquirir los distintos recursos necesarios para las actividades primarias.

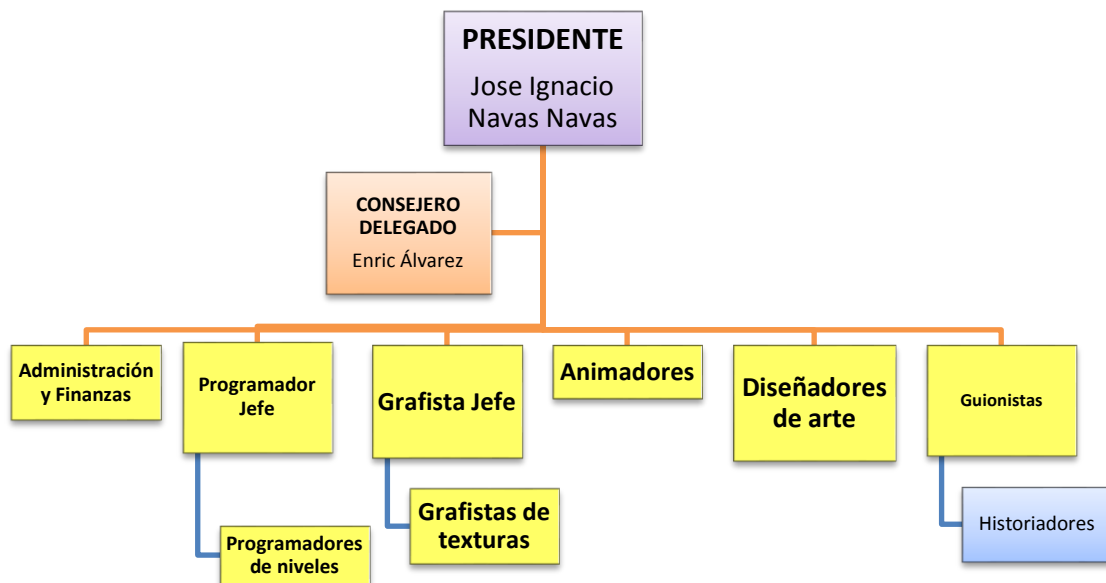
### 3.4 Estructura organizativa

En primer lugar hemos buscado información en la base de datos SABI acerca de quién es el responsable de la administración de la compañía. La administración de Mercury Steam, corresponde únicamente a Enric Álvarez, que es el CEO de la Compañía, aunque el presidente es José Ignacio Navas Navas.

Para llevar a cabo el análisis hemos recopilado información sobre ofertas de puestos de trabajo, y puestos similares en otras compañías del sector. De este modo, pasamos a diferenciar las distintas unidades organizativas que existen en esta compañía, su ubicación, dimensión y niveles.

Como podemos observar, el punto más alto de la jerarquía de Mercury Steam lo ocupa su Presidente José Ignacio Navas Navas y el Consejero Delegado, Enric Álvarez. De aquí, la dirección se divide en secciones y subsecciones, siguiendo la siguiente estructura:

Tabla 10- Organigrama Mercury Steam

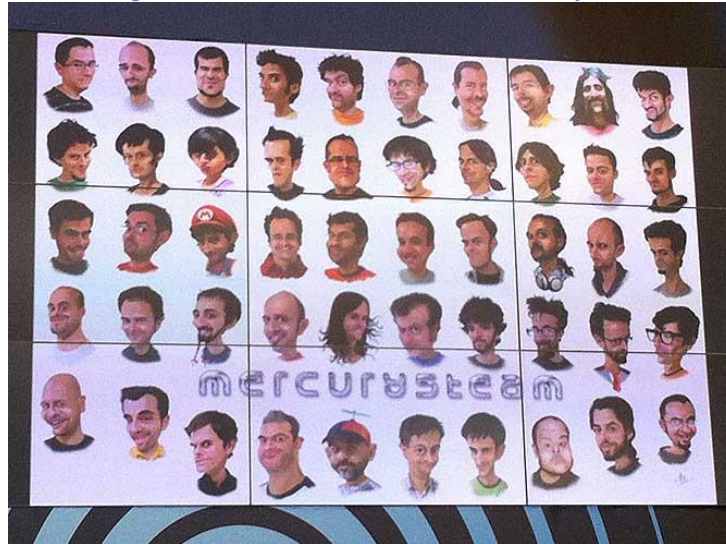


Fuente: Elaboración propia, 2013



En esta foto podemos observar a todos los integrantes de Mercury Steam caricaturizados:

*Fotografía 4- Caricaturas miembros de Mercury Steam*



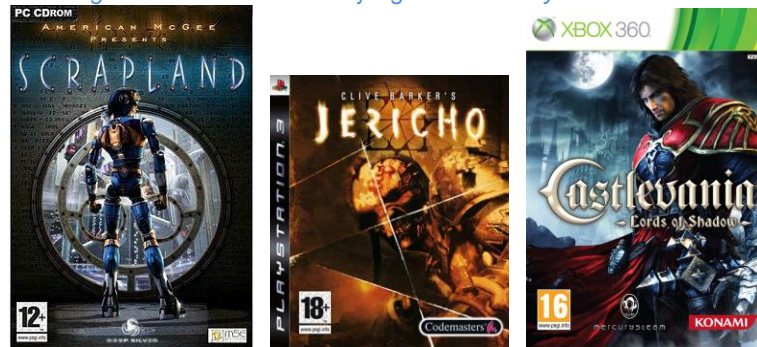
*Fuente: Mercury Steam, 2012*

### 3.5 Unidades organizativas: ubicación, dimensión y niveles

Como primer paso y gracias a la base de datos SABI, pudimos encontrar la información acerca de la estructura organizativa de la compañía. Si bien el presidente es José Ignacio Navas Navas, prefiere mantenerse en el anonimato y dejar que sea el Consejero Delegado de la compañía, Enric Álvarez el que se encarga de gestionar también los proyectos. De hecho Enric Álvarez es el alma mater de todos y cada uno de los proyectos que ha sacado adelante Mercury Steam: Scrapland, Jericho y Castlevania.



Imagen 3- Portadas de videojuegos de Mercury Steam



Fuente: Mercury Steam, 2010

Enric (CEO de Mercury Steam) ha sido el encargado de conseguir un contrato con la editora que les proporcionara los fondos necesarios para encarar el proyecto, y se ha preocupado desde la “guionización” de los juegos hasta el acabado final. Cuenta con su propio despacho, donde realiza sus labores.

Una vez hemos hablado acerca del Presidente y del Consejero Delegado, pasaremos a hablar de la estructura organizativa propia de la producción del videojuego.

➤ Guionistas:

Este departamento está encabezado por Enric Álvarez, y es el encargado de darle vida al argumento del Videojuego. Concretamente en la última producción de Mercury Steam, Castlevania, hay 2 horas y media de secuencias generadas por ordenador como si se tratara de una película donde se cuenta el relato del Videojuego. Estas secuencias se encuentran después de los niveles de juego y sirven para explicar la historia y que el jugador tenga ganas de seguir progresando en el juego.

Fotografía 5- Enric Álvarez presentando el juego.

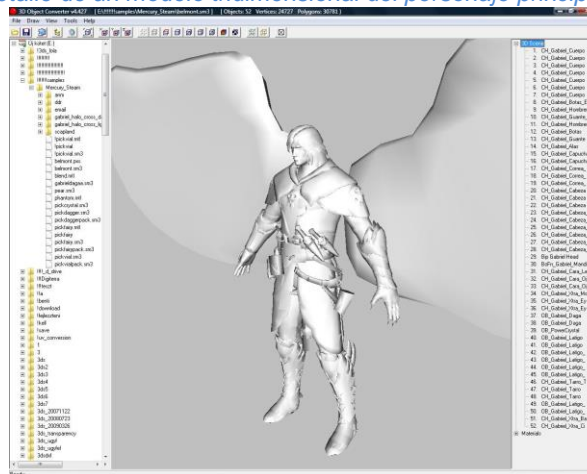


Fuente: Mercury Steam, 2012

➤ Animadores:

En la sección de animadores de Mercury Steam se encuentran los especialistas, que “frame a frame” dotan de vida a los movimientos de los personajes. Es un trabajo arduo y largo, ya que se avanza muy lentamente.

Fotografía 6- Detalle de un modelo tridimensional del personaje principal de Castlevania.



Fuente: Mercury Steam, 2012

➤ Programadores de niveles:

Los programadores de niveles son las personas que se encargan de diseñar el nivel del juego en producción, haciendo los caminos óptimos para su finalización. Se

encargan de programar las rutinas de los enemigos y de distribuir los ítems a lo largo del escenario.

*Fotografía 7- Programador diseñando un nivel.*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

➤ **Grafistas:**

Esta sección de Mercury Steam se encarga de modelar los personajes y los escenarios y de texturizarlos. Es uno de los departamentos donde más gente es necesaria, debido al inmenso trabajo a desarrollar, más teniendo en cuenta que Mercury Steam cuenta con su propio motor gráfico y todo lo relacionado con el grafismo deben hacerlo ellos mismos, sin posibilidad de que alguna compañía externa les ayude.

*Fotografía 8-Programador diseñando un personaje.*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

➤ Diseñadores de arte:

Los diseñadores de arte trabajan mano a mano con los grafistas, ya que se encargan de que éstos guarden sintonía en todas sus construcciones. También les aconsejan acerca de estructuras, vestuario o incluso lenguas extranjeras.

*Fotografía 9- Detalle de un castillo construido para Castlevania.*

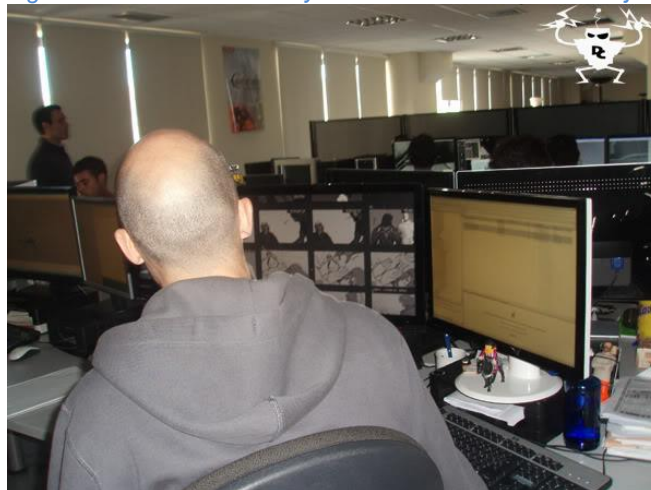


*Fuente: Mercury Steam, 2012*

➤ Historiadores:

Trabajan codo con codo con los guionistas y son los encargados de que en el juego no haya errores históricos, o se encargan de inventar nuevas historias que guarden consonancia con la época en la que se encuentran contando la historia.

*Fotografía 10- Detalle del "storyboard" de una secuencia del juego.*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

➤ Especialistas en sonido:

Estos profesionales son los encargados de darle sonido a todo el juego. Desde la dirección del doblaje, hasta el sonido ambiente, el sonido de dos espadas chocando entre ellas, pisadas, etc.

### 3.6 Relaciones de autoridad y delegación, coordinación y comunicación; control.

En esta compañía podemos decir que las relaciones de autoridad son prácticamente inexistentes. Si bien el CEO, Enric Álvarez es el que controla en todo momento el desarrollo del proyecto, siempre hay una comunicación formal con todo el equipo. Este tipo de relaciones “Jefe-Subordinado” se asemeja mucho a las utilizadas por las empresas del sector de las tecnologías de la información americanas situadas en “Silicon Valley”: Extrema libertad para el trabajo, siempre con un orden y una fecha de entrega. Existe completa confianza con el equipo, y no hay una jerarquización determinada. Todos los procedimientos están estandarizados dentro de lo posible, y cada uno conoce sus funciones. Los trabajadores cuentan con un nivel de cualificación alto o muy alto, ya que la mayoría son licenciados en informática o ingenieros de otro tipo como físicos o historiadores.

### 3.7 Coste de los recursos humanos

La cuenta de Pérdidas y Ganancias presenta unos gastos de personal de 1.302.636€, por lo que si repartimos esos gastos en una media de 40 trabajadores nos sale una media de 32.566€ al año. Esto, por supuesto, no es realmente así, ya que según el trabajo desempeñado se cobra un salario u otro y por lo tanto esa cifra puede ser mayor o menor.



No nos ha sido posible clarificar el salario de cada trabajador según su puesto de trabajo, ya que es una cifra que la empresa se resiste a dar, si bien podemos decir que es una cifra muy por encima de la que presenta el convenio colectivo, que ronda los 24.000€ brutos anuales.

*Fotografía 11- Programador diseñando personajes y sus rutinas.*



*Fuente: Mercury Steam, 2012*

Tampoco nos ha sido posible encontrar la cifra exacta que se ha pagado a los trabajadores subcontratados, ya que al ser un contrato entre empresa y trabajador, donde se indican funciones a realizar y una vez acabadas la relación queda extinguida, no los incluimos en los Recursos Humanos de la empresa.

### 3.8 Análisis económico-financiero

El objetivo de este análisis es evaluar la situación económica – financiera de la empresa Mercury Steam, así como su evolución del 2009 al 2010.

Para ello nos hemos basado en las últimas cuentas anuales de Mercury Steam depositadas en el Registro Mercantil y obtenidos de la base de datos “SABI”.



### 3.8.1 Análisis de la situación patrimonial

Lo primero que hacemos al realizar el análisis de la situación económica-financiera de la empresa es observar la evolución de las masas patrimoniales, en este caso del año 2009 al año 2010.

Tabla 11- Balance de situación de Mercury Steam ejercicios 2010 y 2009

ACTIVO	EJERCICIO 2010	%	EJERCICIO 2009	%
ANC	1.601.708 €	40,31%	1.643.908 €	63,83%
EXIST	- €	0,00%	- €	0,00%
REALIZ	2.236.198 €	56,28%	691.624 €	26,85%
EFECT	135.498 €	3,41%	240.005 €	9,32%
TOTAL ACTIVO	3.973.404 €	100,00%	2.575.537 €	100,00%
<b>PN Y PASIVO</b>				
PN	1.065.062 €	26,80%	345.821 €	13,43%
PNC	1.236.235 €	31,11%	2.147.261 €	83,37%
PC	1.672.107 €	42,08%	82.455 €	3,20%
TOTAL PN Y PASIVO	3.973.404 €	100,00%	2.575.537 €	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013

Los aspectos más destacables que se puede observar en la tabla son los siguientes:

- El activo total de la empresa aumenta un 64,8% del 2009 al 2010.
- La masa patrimonial predominante del activo en el ejercicio 2010 es el Realizable con un peso del 56,28% sobre el activo total, mientras que en el ejercicio anterior esa masa sólo constituyó un 26,85% del activo.
- El Activo No Corriente sufrió una disminución relativa muy fuerte de un ejercicio a otro, mientras que la disminución en términos absolutos apenas se aprecia. Esta disminución en términos relativos se debe al aumento del Realizable.
- El Líquido de la empresa disminuye bastante de un año a otro.

- El fuerte aumento del Patrimonio Neto con respecto al año 2009 debido principalmente al resultado positivo del ejercicio anterior.
- El Pasivo No Corriente muestra una disminución muy fuerte del 2009 al 2010 que se debe a que la empresa pasó gran parte de sus deudas a largo plazo a periodificaciones a corto plazo, lo cual también es la razón del aumento del pasivo corriente de un 3,2% en el año 2009 a un 42,08% en el año 2010.
- El Fondo de Maniobra (Activo Corriente – Pasivo Corriente) disminuye de 849.174€ en el 2009 a 699.590€ en el año 2010, pero sigue siendo muy positivo, lo cual favorece a la empresa.

### 3.8.2 Análisis de la situación de Liquidez y Endeudamiento

*Tabla 12- Ratios Liquidez*

Liquidez	2010	2009
Ratio de Liquidez	1,418	11,299
Ratio de tesorería	1,418	11,299
Ratio de disponibilidad	0,081	2,911

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

El ratio de liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente) indica la capacidad de una empresa de hacer frente a sus pagos a c/p. En nuestro caso es mayor que 1 lo que significa que el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, y se obtiene un fondo de maniobra positivo en ambos ejercicios. Lo que más destaca es la disminución fuerte del ratio de liquidez, pasando de una situación de holgura financiera, que puede influir negativamente a la rentabilidad financiera de la empresa, a una situación mucho más favorable. Esta disminución tan considerable se debe al aumento que experimentó el Pasivo Corriente del ejercicio 2009 al 2010.

El ratio de tesorería ((Realizable+Efectivo)/Pasivo Corriente) es igual al ratio de liquidez ya que la empresa no dispone de existencias.



Con respecto al ratio de disponibilidad (Efectivo/Pasivo Corriente) que compara el líquido inmediato con los pagos a c/p a los que tiene que hacer frente la empresa cabe destacar la gran disminución que sufrió, pasando de un valor de 2,911 en el año 2009 a un valor de 0,081 en el año 2010. Esa situación se debe tanto a la disminución del efectivo de la empresa como al considerable aumento del Pasivo Corriente. Mientras que en el año 2009 la empresa no contaba con problemas de liquidez a corto plazo, en el año 2010 tiene problemas para hacer frente a sus pagos inmediatos, ya que dispone de un nivel de efectivo muy bajo comparado con su pasivo corriente.

*Tabla 13- Ratios Endeudamiento*

<b>Endeudamiento</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ratio de endeudamiento	0,732	0,866
Ratio de autonomía	0,366	0,155
Ratio de solvencia	1,366	1,155
Calidad de la deuda	0,575	0,037

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

La situación de endeudamiento informa sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Con respecto al ratio de endeudamiento (Pasivo/(PN+Pasivo)) que indica el grado de endeudamiento de la empresa en relación con la totalidad del pasivo de la misma, se puede observar a partir de la tabla que, aunque de un año a otro mejora, en ambos ejercicios el endeudamiento es muy alto, un 86.6% en 2009 respecto a un 73,2% en 2010. El ratio ha mejorado en el 2010 debido por un lado a que el peso de los fondos propios ha aumentado principalmente a causa de que la empresa ha generado beneficios y parte de éstos se han reinvertido en la empresa dentro de la partida de reservas voluntarias, y por otro lado porque han disminuido sus deudas, sobre todo la partida de deudas a l/p.

El ratio de autonomía (PN/Pasivo) señala la relación entre las deudas y los recursos propios de una empresa. Podemos ver que el valor que toma el ratio es muy por debajo de 1, el valor óptimo, por lo que la empresa cuenta con un nivel de autonomía muy por debajo del nivel óptimo. También se puede observar que mejora de un 15,5%

en el 2009 a un 36,6% en el 2010, debido principalmente al fuerte aumento de los fondos propios y al mismo tiempo una disminución del pasivo.

El ratio de solvencia (Activo/Pasivo) mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas enfrentando al conjunto de derechos con todas las obligaciones. El ratio de solvencia en ambos ejercicios es superior a 1 incluso mejorando de un ejercicio a otro lo que indica que la empresa es capaz de hacer frente a todas sus deudas. Por cada € que tiene que pagar en el ejercicio 2010, la empresa tiene activos valorados contablemente en 1,36€.

La calidad de la deuda (Pasivo Corriente/Pasivo) indica el porcentaje del exigible total de la empresa que es a corto plazo. Cuanto menor es el ratio de la calidad de la deuda mejor es la calidad en lo que refiere al plazo. En el año 2009 la empresa contaba con una calidad de la deuda de un 3,7% lo cual era muy favorable, mientras que en el año siguiente aumentó a un 57,5% debido al aumento del pasivo corriente por una fuerte dotación a periodificaciones a corto plazo y al mismo tiempo la disminución de las deudas a largo plazo.

### 3.8.3 Análisis de la Rentabilidad económica y financiera

*Tabla 14- Ratios rentabilidad*

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Rent. Económica	0,199	0,106
Rent. Financiera	0,676	0,425

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, 2013*

Este análisis nos permite evaluar los factores que inciden en la productividad del activo y su evolución. Tomamos el BAII para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo ya que no tiene en cuenta los resultados financieros ni los impuestos.

Como se puede ver a partir de la tabla a primera vista, tanto la rentabilidad económica, como la financiera se sitúan en unos niveles favorables para la empresa e incluso mejoran del ejercicio 2009 al ejercicio 2010.

La rentabilidad económica (BAl/Activo) mide el rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la clase de financiación utilizada y su coste. Ha pasado de un 10,6% en el año 2009 a un 19,9% en el año 2010, debido a que el BAl ha aumentado en más medida que el Activo total de la empresa, lo cual a beneficiado a la empresa y se sitúa en un nivel muy favorable en cuanto a su rentabilidad económica.

La rentabilidad financiera (Resultado/PN) mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Como se puede observar en la tabla anterior la rentabilidad financiera de la empresa ha experimentado un aumento importante, pasando de un 42,5% en el 2009 a un 67,6% en el 2010 lo cual es debido a que el resultado ha aumentado en mayor medida que el patrimonio neto.

### 3.9 Análisis de Catálogo de productos

Como hemos comentado anteriormente, Mercury Steam, desarrolla su actividad mediante proyectos, es decir las distribuidoras les encargan un proyecto de un videojuego con un presupuesto determinado. Esto se traduce en que a pesar del éxito que pueda tener o no un videojuego no significará mayores ingresos para Mercury Steam, con lo que no se puede emplear la Matriz del Boston Consulting Group para agrupar los diferentes videojuegos que ha realizado Mercury Steam según su crecimiento y participación.

Además hay que tener en cuenta que el verdadero producto de Mercury Steam es el motor gráfico que ellos poseen y el equipo de desarrolladores que participan en la creación de los videojuegos, con lo que la posibilidad de clasificarlos por este método queda descartada.

### 3.10 Evaluación de los factores internos

Para evaluar los factores interno, vamos a emplear la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) para formular estrategias, ya que resume y evalúa

las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Esta matriz tiene un proceso de construcción igual al de la Matriz MEFE. Para realizar esta matriz, las debilidades-fortalezas han de ponderarse siguiendo el criterio de importancia dentro de las actividades que se desarrollan en el sector, claro está, la suma de todas estas ponderaciones ha de ser 1. A continuación estas han de clasificarse. En el caso de las Debilidades, estas reciben una clasificación de 1 (si se considera una debilidad menor) o de 2 (si se trata de una debilidad importante), para las Fortalezas, la clasificación será de 3 (si es una fortaleza menor) o 4 (si es una fortaleza importante).

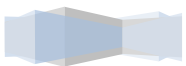
Una vez se tienen las ponderaciones y las clasificaciones, se pasa a multiplicar cada una con su respectiva, para posteriormente sumarlas y obtener un resultado total. Si este resultado es mayor que 2,5 esto indica una buena situación respecto al entorno, ya que las oportunidades tienen más peso que las amenazas. A continuación se puede observar la matriz MEFI construida para nuestro caso:

Tabla 15- Matriz MEFI

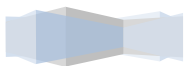
DEBILIDADES	Ponderación	Clasificación	Res
Medios económicos	0.05	1	0.05
Competencia	0.15	2	0.3
Formación	0.1	1	0.1
Gran dependencia de una distribuidora	0.2	2	0.4
<b>FORTALEZAS</b>			
Capacidad de trabajo	0.15	4	0.6
Alianza con una distribuidora de mucha reputación	0.25	4	1
Capacidad de crecimiento	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>	1		2.75

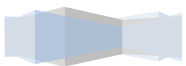
Fuente: Elaboración Propia, 2013

Observando el resultado de la Matriz MEFI de 2.75, ya que este es superior al límite anteriormente mencionado, podemos afirmar que la posición de Mercury Steam respecto a sus fortalezas internas es favorable, teniendo más peso las fortalezas que las debilidades en su caso.



## CAPÍTULO 4: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. PLAN ESTRATÉGICO.





## 4. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. PLAN ESTRATÉGICO.

### 4.1 Identificación de los objetivos a corto y medio plazo. Misión.

El objetivo perseguido por Mercury Steam, tanto a corto como a medio plazo es el siguiente:

- Ser reconocidos a nivel mundial por su excelente manera de elaborar videojuegos para diversas plataformas jugables y que los usuarios disfruten jugando al producto que han elaborado.

Creemos que esto ha sido así, ya que según la web [www.metacritic.com](http://www.metacritic.com) (web que pondera las notas obtenidas en los análisis de diversos medios especializados) el último proyecto de Mercury Steam, Castlevania Lords of Shadow tiene una nota media de 8,5 sobre 10. El anterior proyecto, Clive's Barker: Jericho obtuvo una nota de 7,1 sobre 10, y su primer proyecto, Scapland tiene un 7,2. Cabe destacar que estas notas con una media ponderada de las notas que envían redactores de revistas especializadas sobre videojuegos, pero existe también un apartado de notas de usuarios, y en ese apartado las notas son sensiblemente mejores, lo que nos hace comprender que los usuarios valoran mejor y están más contentos con el trabajo de Mercury Steam que las revistas especializadas.



Imagen 4- Toma del Castlevania



Fuente: Mercury Steam, 2012

En la siguiente imagen podemos ver la página web arriba comentada, Metacritic:

Fotografía 1- Página web Metacritic

**metacritic**  
Keeping score of entertainment. Movies Games TV Music Features

New Releases Coming Soon High Scores Browse A-Z Publications Publishers Reports Trailers

### Castlevania: Lords of Shadow PlayStation 3

Konami | Release Date: Oct 5, 2010 | Also On: Xbox 360

Tweet 1 Like 44

Summary Critic Reviews User Reviews Details & Credits Trailers & Videos

**85** Metascore  
Generally favorable reviews based on 62 Critics

**8.2** User Score  
Generally favorable reviews based on 190 Ratings

Your Score: [Progress bar] 10  
Login to rate.

Developer: Mercury Steam  
Genre(s): Action Adventure  
Cheats: On GameFAQs  
Rating: M  
More Details and Credits »

Summary: Castlevania: Lords of Shadow takes place at the end of days. The Earth's alliance with the Heavens has been threatened by a dark and malevolent force - the mysterious Lords of Shadow - darkness reigns the world. Across this shattered land, the souls of the dead wander unable to find peace, w... Expand

See the trailer

**Critic Reviews** Positive: 60 Mixed: 2 Negative: 0

**User Reviews** Positive: 64 Mixed: 4 Negative: 4

Write a Review

**100** Gameblog.fr  
Castlevania: Lords of Shadow is a profoundly generous action-adventure game. Filled with content, gifts for fans

**10** teras  
First and foremost this is Castlevania. Are you a fan of Castlevania games? If you are, you will really like this

Fuente: [www.metacritic.com](http://www.metacritic.com), 2013

Con esto podemos hacernos una idea de lo que opinan los jugadores, y es que de 72 análisis, 64 han sido positivos, 2 han sido mixtos y tan sólo dos han sido malos.

La misión de la empresa, la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe, creemos que se trata de desarrollar de la mejor manera posible videojuegos, ya sea ayudados por un tercero como una editora, o un equipo de desarrollo externo. Tiene en su sello de identidad intentar impregnar su sello personal en todos los proyectos que hace, e intentar mejorar con cada uno, y seguir haciéndolo en un futuro.

## 4.2 Determinación de estrategias

Antes de determinar cuales van a ser las estrategias a seguir por Mercury Steam va a ser necesario que construyamos un cuadro DAFO para de ese modo ver más claramente cuales son las fortalezas y oportunidades que se han de aprovechar y reforzar, como también las amenazas y las debilidades que hay que vigilar.

### DEBILIDADES

- Medios económicos. No es fácil que al inicio de una actividad empresarial, los/as socios/as tengan unos recursos económicos elevados, por lo que en los primeros meses la gestión de la tesorería puede ser un punto débil.
- Competencia. A pesar de la crisis, el sector se ha recuperado rápidamente de las pérdidas del 2009 lo que hace que las grandes empresas de informática que tienen el dominio del sector dificulten la entrada al mercado de desarrolladores que trabajan por libre.
- Formación. Los continuos cambios tecnológicos obligan a los/as trabajadores/as a renovar sus conocimientos constantemente.
- Dependencia de una gran editora como Konami, ya que sin su poderío no podrían llegar a sacar a la venta un título desarrollado por ellos mismos. Si tuviera alianzas con varias editoras quizá podría hacer más presión sobre ellas para poder editar los títulos, y llegar al objetivo de editar Mercury Steam sus propios títulos y que la propiedad intelectual permanezca en España.

## AMENAZAS

- Competencia. Se trata de un sector en continua evolución que puede atraer a empresas de software que antes no ofrecían este producto.
- Desarrollo tecnológico. Los continuos cambios en la tecnología y las nuevas plataformas hacen que el software empleado quede obsoleto con relativa rapidez, lo que supone un gran esfuerzo inversor para los/as emprendedores/as
- Nuevos competidores: Varias naciones (India, Rusia, Ucrania, Brasil, entre otras) esta comenzando a tomar conciencia de su industria desarrolladora de videojuegos para tomar rápidamente la atención de publishers en búsqueda de bajos costes de desarrollo. Este fenómeno esta tomando importancia en Europa Oriental (Rusia, Ucrania, Hungría), el Sudeste de Asia (China, Singapur, Corea del Sur, India) y Brasil.

## FORTALEZAS

- Capacidad de trabajo. Mercury Steam ha demostrado por los éxitos cosechados que cuenta con un equipo de profesionales muy cualificados y con un alto nivel creativo.
- Alianzas: La colaboración con Konami una de las grandes distribuidoras del mercado, es muy provechosa para el futuro de Mercury Steam y el éxito del Castlevania garantiza el futuro de dicha colaboración.
- Capacidad de crecimiento. El mercado sigue nuevas tendencias, como los juegos para móviles, algo en lo que Mercury Steam fue pionera en España. De este modo no quedan reducidos sus proyectos a plataformas como el PC o la PS3.

## OPORTUNIDADES

- Menor interés por otras formas de entretenimiento. La televisión y el cine están perdiendo adeptos a favor de los videojuegos, especialmente entre los jóvenes.
- Nuevas tecnologías. Las posibilidades derivadas de las nuevas tecnologías para desarrollo de productos proporcionan una buena oportunidad de crecimiento.
- Las posibilidades ilimitadas de temática de los juegos, las nuevas plataformas así como el mayor tiempo libre disponible, hace que las aplicaciones y los clientes aumenten considerablemente. Así mismo se puede beneficiar de otros sectores del sector del entretenimiento, como el cine haciendo videojuegos de películas, o como se ha visto en algún caso participando en el desarrollo de una película en 3D como Squaresoft (distribuidora-desarrolladora japonesa) y su película Final Fantasy. También se puede beneficiar de la industria musical, poniendo voces conocidas a las bandas sonoras de sus videojuegos, o llegando incluso a comercializarse la música por separado del juego, como ya ha pasado con algunos títulos.
- Bajos Costes: Los costes de desarrollo en nuestro país se encuentran actualmente muy por debajo de los costes en países más desarrollados tecnológicamente. En una industria donde los recursos humanos representan aproximadamente el 75% de los costes totales de un desarrollo de juegos, esto significa que es un factor crucial a la hora de bajar los costes de una producción de juegos.

Con todos estos datos, podemos construir el siguiente diagrama DAFO:



Tabla 16- DAFO



Fuente: Elaboración Propia, 2013

A continuación analizaremos las estrategias que Mercury Steam debería seguir para alcanzar sus principales objetivos, en función del diagrama DAFO construido anteriormente. Consideramos 4 objetivos:

- Incrementar la cuota de mercado para escalar posiciones en el mercado de los videojuegos. Este objetivo tiene un horizonte temporal muy amplio, pues es un mercado maduro y muy competitivo en el que el incremento de la cuota de un competidor significa una mejora de la calidad abrumadora. Si la calidad conseguida en su último título ya ha sido muy buena, y ha conseguido vender más de un millón de unidades sólo en Europa. Sin contabilizar las ventas en mercados como Norte América, Japón o Australia, podemos decir que a pesar del éxito, es posible que aumenten esas ventas.

- Fidelizar a sus clientes. Es importante que la empresa reciba el feedback de los consumidores/jugadores y que atienda a sus necesidades y deseos, para ajustarse a las exigencias de la demanda, de tal modo que Mercury Steam pueda ofrecer a los “gamers” lo que ellos buscan. De hecho, Mercury Steam, ha sido criticado por copiar algunos niveles de otros juegos muy importantes.
- Mejorar la imagen de marca de la empresa. Gracias a Konami, que es la editora de su último título, Mercury Steam ha podido crecer como compañía, pero lo ideal para una empresa del sector es que también puedan editar sus propios títulos, ya que de esta manera se quedan ellos mismos la propiedad intelectual, y no la editora.
- Mejorar el funcionamiento interno de la empresa para conseguir dar más en menos tiempo. Esto significaría hacer mejores títulos y lanzarlos en un corto espacio de tiempo.

Según estos objetivos, plantearíamos las siguientes estrategias para Mercury Steam:

- Diferenciación e innovación permanente en los productos ofertados. Para conseguir desmarcarse de sus competidores, la innovación en la tecnología propia debe ser constante. Apoyándose en su gran motor gráfico, que es una de las mejores tecnologías del mundo, quizá sería interesante que la empresa ofertara nuevos tipos de videojuegos y, de esta manera, hacerse más fuerte en el sector. Mercury Steam siempre ha hecho desarrollos multiplataforma (el videojuego no sale a la venta únicamente en una videoconsola), pero no ha llegado a todas a la vez, y eso quizá es lo que debería intentar, y nos consta que así está siendo llevado a cabo (ampliación de la oferta).
- Mejorar la reputación y poder de decisión de la empresa. A diferencia de otras empresas del mismo sector, Mercury Steam aun no es lo

suficientemente grande como para poder costearse un desarrollo propio y editarlo, por ello tiene la necesidad de contar con una editora, que es la que finalmente se queda la propiedad intelectual. El último título de Mercury Steam fue editado por Konami, por lo que consta como propiedad intelectual japonesa, de tal manera que ellos tienen la última palabra. Tal es el poder de decisión de la editora, que incluso obligó a que las voces de los personajes fueran únicamente dobladas al inglés y japonés, por lo que sólo podemos escucharlo en dichos idiomas. Este hecho es algo ilógico si tenemos en cuenta que ha sido un juego completamente realizado en España, pero gracias al poder de la editora, se ha llevado a cabo así. Si fuera de otra manera, Mercury Steam habría tenido la decisión final total sobre el proyecto y podría haber doblado el título a más idiomas.



- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, (feedback de los jugadores). Esta tarea es de suma importancia para los creadores de ocio electrónico, ya que lo que programan debe estar en consonancia con las tendencias del mercado de los jugadores. En este aspecto, nos referimos a que Mercury Steam tenga en consideración las opiniones y consejos de los jugadores, ya que es a ellos a quien va dirigido. (mejora de la calidad)



## 4.3 Selección mediante Proceso Analítico Jerárquico. (AHP)

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a seguir, procederemos a seleccionar la estrategia que mejor se adapte a las necesidades de Mercury Steam para cumplir con sus objetivos. Para ello emplearemos el método de Selección mediante Proceso Analítico, también llamado AHP, desarrollado por T. Saaty en los años 80.

En primer lugar para ponderar los objetivos utilizaremos una matriz de comparación pareada empleando la siguiente escala para ver la importancia que tienen los diferentes objetivos para la empresa.

*Tabla 17- Escalas de importancia para AHP*

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio.
3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que en otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro.
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro,	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro.	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

*Fuente: Elaboración propia, a partir del manual básico de Gestión y Organización de Empresas de Servicios, 2013*

A continuación se muestra la matriz 4x4 resultante:



Tabla 18- Matriz 4x4

	Incremento Cuota de Mercado	Fidelización	Mejora Imagen Marca	Mejora Funcionamiento Interno	VECTOR PROPIO
Incremento Cuota de Mercado	1	3	6	7	0,5753
Fidelización	1/3	1	4	5	0,2746
Mejora Imagen Marca	1/6	1/4	1	2	0,0911
Mejora Funcionamiento Interno	1/7	1/5	1/2	1	0,0589
CR	3,75%	< 9%			1,0000

Fuente: Elaboración propia, 2013

Comprobamos ante todo que la matriz es consistente ya que el ratio de consistencia de la matriz 4x4 debe ser menor de un 9% y, en este caso, se cumple. En la tabla se puede observar que el objetivo que más importancia tiene para Mercury Steam es el de incrementar su cuota de mercado, seguido por fidelizar a sus clientes, mejorar su imagen de marca y por último el objetivo que menos importancia tiene es el de mejorar el funcionamiento interno de la empresa.

En los siguientes pasos compararemos las estrategias propuestas con cada uno de los objetivos planteados.

➤ Objetivo 1: Incremento de la cuota de mercado:

Tabla 19- Matriz de objetivo 1

	Diferenciación e Innovación	Mejora Reputación	Mejora Calidad del Servicio	VECTOR PROPIO
Diferenciación e Innovación	1	7	3	0,6586
Mejora Reputación	1/7	1	1/4	0,0786
Mejora Calidad del Servicio	1/3	4	1	0,2628
CR	3,13%	< 5%		1,0000

Fuente: Elaboración propia, 2012

Comprobando que la matriz es consistente (CR=3,13% < 5%), podemos considerarla como válida. A partir de la matriz se puede ver que la estrategia que más

puede ayudar a conseguir un incremento en la cuota de mercado es la de diferenciación e innovación en los productos que ofrece la empresa, ya que ha obtenido el porcentaje más alto, un 65,86%. Como ya mencionado anteriormente una continua innovación es muy importante en el sector de desarrollo de videojuegos, ya que los consumidores finales, los jugadores de videojuegos, están demandando juegos que están adaptadas a la última tecnología que ofrece el mercado en cuanto a calidad de la graficas, jugabilidad y realismo etc. por lo que mejorando en esos aspectos Mercury Steam tiene las mejores posibilidades de incrementar su cuota de mercado. En el segundo lugar queda la estrategia de mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, ya que escuchar a lo que los consumidores demandan o critican puede ayudar a la empresa en la toma de decisiones referentes al desarrollo de nuevos videojuegos.

➤ Objetivo 2: Fidelización de los clientes:

*Tabla 20- Matriz objetivo 2*

	Diferenciación e Innovación	Mejora Reputación	Mejora Calidad del Servicio	VECTOR PROPIO
Diferenciación e Innovación	1	5	1/3	0,2718
Mejora Reputación	1/5	1	1/8	0,0670
Mejora Calidad del Servicio	3	8	1	0,6612
CR	4,27%	< 5%		1,0000

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Comprobando que la matriz es consistente ( $CR=4,27\% < 5\%$ ), podemos considerarla como válida.

Podemos ver que para conseguir fidelizar a sus clientes, la mejor opción es seguir la estrategia de mejorar la calidad del servicio de atención al cliente teniendo en consideración las opiniones y consejos de los jugadores para poder adaptarse mejor a sus necesidades.

➤ Objetivo 3: Mejora de la imagen de la marca:

*Tabla 21- Matriz objetivo 3*

	Diferenciación e Innovación	Mejora Reputación	Mejora Calidad del Servicio	VECTOR PROPIO
Diferenciación e Innovación	1	1/4	2	0,1998
Mejora Reputación	4	1	5	0,6833
Mejora Calidad del Servicio	1/2	1/5	1	0,1168
<b>CR</b>	2,38%	< 5%		1,0000

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Comprobando que la matriz es consistente ( $CR=2,38\% < 5\%$ ), podemos considerarla como válida.

Cómo bien se puede ver a partir de la matriz, se elegiría la alternativa de mejorar la reputación y el poder de decisión de la empresa frente a las grandes editoras de videojuegos como Konami, para conseguir el objetivo de mejorar la imagen de la marca. Cómo mencionado con anterioridad en el caso de Mercury Steam, la empresa editora se queda con la propiedad intelectual de los videojuegos por lo que los consumidores finales apenas tienen conocimiento de las empresas desarrolladoras que están detrás de los videojuegos.

➤ **Objetivo 4: Mejora del funcionamiento interno de la empresa:**

*Tabla 22- Matriz objetivo 4*

	Diferenciación e Innovación	Mejora Reputación	Mejora Calidad del Servicio	VECTOR PROPIO
Diferenciación e Innovación	1	4	5	0,6833
Mejora Reputación	1/4	1	2	0,1998
Mejora Calidad del Servicio	1/5	1/2	1	0,1168
<b>CR</b>	2,38%	< 5%		1,0000

*Fuente: Elaboración propia, 2013*

Comprobando que la matriz es consistente ( $CR=2,38\% < 5\%$ ), podemos considerarla como válida.

El objetivo que menos peso tiene en la ponderación total es el de la mejora del funcionamiento interno de la empresa. Para poder conseguirlo la estrategia que más se adapta es la de conseguir una diferenciación e innovación constante en los productos que ofrece Mercury Steam, utilizando las tecnologías propias para lanzar mejores videojuegos en menos tiempo.

Ahora que ya se han analizado las estrategias en función de los cuatro objetivos, realizamos los cálculos para obtener el vector propio que nos indicará cuál es la estrategia mejor valorada y, por tanto, la más aconsejable a seguir por la empresa para conseguir los objetivos fijados a priori.

Tabla 23- Vector Final

$$\begin{pmatrix} 0,6586 & 0,2718 & 0,1998 & 0,6833 \\ 0,0786 & 0,067 & 0,6833 & 0,1998 \\ 0,2628 & 0,6612 & 0,1168 & 0,1168 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,5753 \\ 0,2746 \\ 0,0911 \\ 0,0589 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,5120 \\ 0,1377 \\ 0,3503 \end{pmatrix}$$

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como vemos en los vectores finales obtenidos, la estrategia con mayor puntuación es la de conseguir diferenciación e innovación permanente en los productos ofertados, por lo que en los siguientes apartados nos centraremos en esta opción.

## 4.4 Desarrollo de la estrategia

La estrategia que Mercury Steam debería llevar a cabo es la de conseguir una diferenciación e innovación constante en los productos que ofrece de manera que consiga incrementar su cuota de mercado, el objetivo primordial para la empresa. Para conseguir esto Mercury Steam podría centrarse en los siguientes aspectos:

- Adaptarse a las últimas tendencias del mercado de los videojuegos, desarrollando tecnología propia para poder desarrollar videojuegos para la televisión, smartphones o tablets

- Buscar nuevas alianzas con editoras de videojuegos aparte de Konami. De esta manera también se podría conseguir una mejora en la reputación y el poder de decisión de la empresa.
- Ser consistente en la innovación continua de las tecnologías propias de las que dispone la empresa, como por ejemplo mejorar el motor gráfico.

## 4.5 Control

Para poder asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos, Mercury Steam debería de establecer un sistema de control adecuado para evaluar de forma continua los resultados obtenidos por la estrategia elegida y tomar medidas de corrección en el caso de que los resultados reales no coincidan con los fijados por el plan de control.

En este caso, no es la propia Mercury Steam la que proporciona el control sobre el proyecto, sino que es la propia editora, Konami, la que lleva a cabo dicho control.

En proyectos de este tipo, el control se realiza mediante los llamados “objetivos” o “deadlines”, donde la editora marca a la empresa desarrolladora una serie de entregas con unos objetivos claros.

El último proyecto de Mercury Steam, Castlevania Lords of Shadow comenzó su programación en el año 2008, cuando Mercury Steam y Konami llegaron a un acuerdo de colaboración. Konami prestaría el inmenso universo basado en la mítica serie Castlevania y Mercury Steam intentaría reiniciar la saga dándole un toque más actual. Las primeras reuniones se llevaron a cabo en 2007, pero ya fue a principios de 2008 cuando se le dio luz verde al proyecto por parte de Konami. La compañía japonesa marcó unos plazos de entrega para ver como iba avanzando el proyecto, sabiendo que el juego debería estar en las tiendas de todo el mundo en Octubre de 2010.

Diagrama 6- Gráfico de entregas que debía hacer Mercury Steam a Konami



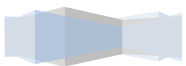
Fuente: Mercury Steam, 2013

La primera entrega debería hacerse seis meses después de comenzar el proyecto, y se basaba en entregar el guión finalizado para ver si la historia era del agrado de Konami, así como la entrega de diverso material gráfico tales como niveles de juego y personajes principales y secundarios para ver su calidad poligonal.

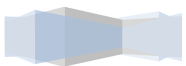
Seis meses más tarde, aparte de entregar el material mostrado en la primera entrega con los retoques solicitados, debía entregarse además una demostración técnica del juego en un estado ya avanzado, vislumbrando la calidad casi final. Estamos hablando de una versión *alfa* del producto en el que faltarían por pulir varios detalles, pero en que podríamos ver un esbozo del título final.

Posteriormente a los cinco meses habría una nueva entrega, y a los cinco meses una más, a lo que le irían sucediendo entregas mensuales y finalmente entregas quincenales hasta dos meses antes del lanzamiento, que es cuando el juego debe estar acabado, en lo que se llamaría versión *gold*. Esto significa que el juego estaría listo ya para ser duplicado en masa para venderse en tiendas.

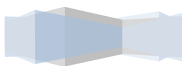
En cada entrega se marcan una serie de objetivos, que van desde los más simples hasta los objetivos mucho más elaborados, como las secuencias cinemáticas del juego. Las entregas se van espaciando de más tiempo a menos tiempo, ya que es necesario tener un mayor control cada vez que se acerca la fecha de entrega final.



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES







## 5. CONCLUSIONES

Una vez que ya he analizado todas las áreas de estudio de que se han especificado en el índice del trabajo, procedo recapitular todas las ideas y a sacar las conclusiones pertinentes de cada apartado:

Respecto al capítulo de segundo, Análisis el entorno:

- Una vez analizado el sector, podemos afirmar que el sector de Mercury Steam es el de Entretenimiento para Jóvenes y Adultos en videojuegos de videoconsolas y PC.
- Respecto al mercado al mercado español, el mercado español sigue mostrándose escaso en lo que se refiere a su faceta creadora y desarrolladora.
- En cuanto a la situación de Mercury Steam, se encuentra en la lista de las primeras compañías en España desarrolladoras de software electrónico.
- En cuanto a la evolución del mercado mundial de videojuegos observamos una clara tendencia ascendente en el uso de videojuegos a través de internet y de los dispositivos móviles.
- Las fuerzas clave que actúan en el entorno de forma más contundente son el poder que tienen los compradores, las distribuidoras tienen el dominio del mercado y no contar con el apoyo de una puede ser la pérdida empresarial.
- La posición de Mercury Steam respecto a su entorno es favorable, teniendo más peso las oportunidades que las amenazas.

Respecto al capítulo tercero, Análisis Interno de la compañía:

- El motor gráfico de Mercury Steam es el mayor recurso intangible, junto con su capital intelectual.
- El éxito de la empresa depende no sólo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos, haciendo que la empresa sea un todo.
- Extrema libertad para el trabajo, siempre con un orden y una fecha de entrega. Existe completa confianza con el equipo, y no hay una jerarquización

determinada. Todos los procedimientos están estandarizados dentro de lo posible, y cada uno conoce sus funciones.

- Respecto a las estrategias, elijo la alternativa de mejorar la reputación y el poder de decisión de la empresa frente a las grandes editoras de videojuegos como Konami, para conseguir el objetivo de mejorar la imagen de la marca.
- La estrategia con mayor puntuación en el AHP es la de conseguir diferenciación e innovación permanente en los productos ofertados.

Como conclusión, cabe destacar que Mercury Steam es una empresa fuerte tanto a nivel nacional como internacional, gracias a entrar en el mercado como Partnership de Konami, y que su estrategia a seguir es la de diferenciar sus productos y llegar algún día a poder editar sus títulos.



## Bibliografía

ABELL, D. (1980). *Defining the Business*. Ed. Prentice Hall. New Jersey. ISBN 978-0131978140

AMAT, O.(2008): *Análisis de Estados Financieros* Ed. Gestión 2000. Barcelona. ISBN 9788496612969

BONILLA, M. (2006) *Matemáticas de las operaciones financieras*. Ed. Thomson. Madrid. ISBN: 9788497323734

CLEMENTE, J. (2006) *Poli-Marketing*. Valencia (Ed.UPV) ISBN: 8497059395

DE MIGUEL, E. (2005) *Introducción a la Gestión Management*. Valencia. ISBN 84-9705-750-3

GONZALEZ,J.(2008): *Análisis de la empresa a través de su información económico–financiera*. Ed. UPV. Valencia. ISBN 9788436823493

GUADALAJARA, N; Y OTROS (2005). *La inversión y financiación en la empresa*.Ed. UPV. Valencia ISBN 8496426564

JOHNSON, G. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Ed.Pearson. New Jersey. ISBN 9788483226452

JOHNSON, G., SCHOLE, K.,WHITTINGTON, R. (2010): “*Fundamentos de Estrategia*”, Pearson-Prentice Hall. New Jersey. ISBN 9788483226452

JOHNSON, G., SCHOLE, K.,WHITTINGTON, R. (2010): “*Exploring Corporate Strategy:Text & Cases*”, 8th edition, Pearson-Prentice Hall. New Jersey. ISBN 978027371192-6

JORDÁ, A., y otros (2009) *La economía de la información para la administración de empresas*.Ed.UPV. Valencia. ISBN 9788493634554

MARÍ, S; Y OTROS (2003). *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*.Ed. UPV. Valencia. ISBN 9788497055086

PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York. ISBN 9780684841489

PRADO,C. (2000) *Dirección de Logística y Producción*. (Ed. UG) Santiago de Compostela. ISBN: 9788481581669

PROVENZO, E. (1991). Ed. ACM. *Videokids: Making sense of Nintendo*. LA ISBN 139780674937093.

RIBES, G. (2011) *Los Recursos Humanos en la Empresa* Ed. UPV. Valencia. ISBN 9788493637517

---



SCHOLES, KEVAN y otros (2010) Fundamentos de estrategia. Prentice -Hall. New Jersey. ISBN 9788483226452

TORTELLA, G. (2003) El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX. Alianza Editorial, Madrid. ISBN 9788497054086

VICENS, E. Y OTROS (1997) Métodos Cuantitativos Volumen II (Ed.UPV) Valencia ISBN: 847721543

## Documentos en línea - Consultas electrónicas

Análisis sobre España y el sector del ocio electrónico. En línea:  
[http://www.adese.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=50&cf\\_id=30](http://www.adese.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=50&cf_id=30) ADESE [08/08/2013].

Boletín Oficial del Estado. En Línea: <http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf> GOBIERNO DE ESPAÑA [08/08/2013].

Boletín Oficial del Estado. En Línea: <http://www.boe.es/boe/dias/2006/07/08/pdfs/A25561-25572.pdf> GOBIERNO DE ESPAÑA [11/07/2013].

Estudio sobre los videojuegos en España. En línea:  
[http://www.adese.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=36&cf\\_id=30](http://www.adese.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=36&cf_id=30) ADESE [05/03/2013].

Jóvenes y videojuegos, espacio, significación y conflictos. En Línea:  
[http://www.fad.es/sala\\_lectura/videojuegos.pdf](http://www.fad.es/sala_lectura/videojuegos.pdf) ELENA RODRIGUEZ [25/05/2013].

Jóvenes y videojuegos. Espacio, significación y conflictos. (2002) España. En Línea:  
<http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/022.pdf> [08/10/2013].

Informe de resúmenes sobre el ocio electrónico. En Línea:  
[http://www.adese.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=37&cf\\_id=30](http://www.adese.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=37&cf_id=30) ADESE [08/06/2013].

Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales. En Línea:  
[http://www.adese.es/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=2&cf\\_id=30](http://www.adese.es/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=2&cf_id=30) ADESE [10/05/2013].

## Bibliografía legal

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. BOE 22-4-1996

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. BOE 5-3-2011.

