DOID

Asociación de Desarrolladores de Ocio Interactivo Digital

La industria del desarrollo de videojuegos en la Comunitat Valenciana: oportunidades nacionales e internacionales

Estudio cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional y el IMPIVA:

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

GENERALITAT VALENCIANA
IMPIVA

Estudio realizado por anetcom

C/ Luis Vives 6, 4º, 12ª 46003, Valencia
Tel. 96 392 39 16 - Fax. 96 392 40 83

Índice

Introducción 3

Objetivos 4

Metodología 6

Misión y visión 9

1. Antecedentes y contexto 11

1.1. Definición del sector 11

1.2. La industria del videojuego en España: magnitudes de interés 18

1.3. Situación en la Comunidad Valenciana 23

1.4. ¿Cómo son los consumidores de videojuegos? 25

1.5. Tendencias 28

2. Características del entorno 29

2.1. Investigación exploratoria y cualitativa 31

3. Estrategia 45

3.1 Análisis DAFO 46

3.2. Despliegue estratégico 50

3.3. Priorización estratégica 52

3.4. Detalle de acciones del despliegue estratégico 60

Anexos 101

Introducción

El sector de los videojuegos es un sector emergente, enmarcado en un limpio océano azul de posibilidades empresariales[1]. En la actualidad vive un momento dulce: las cifras de ventas indican que, a pesar de la coyuntura económica mundial, las cifras de ventas siguen subiendo. Sin embargo, tiene una relevancia en los medios de comunicación inferior a la de otras áreas de la industria del ocio, como la música o el cine, sectores en los que se manejan cifras muy inferiores.

Debido a los avances tecnológicos, la aparición de nuevas plataformas portátiles, la incorporación de nuevos segmentos de público como jugadores, la universalización de la conexión a internet, entre otras razones, el sector de los videojuegos está experimentando un buen momento económico, incluso en el caso de España y la Comunidad Valenciana.

Y todo esto teniendo en cuenta que para las empresas españolas es difícil competir en el mercado internacional, un mercado con pocas barreras de acceso dominado por pocos productos realizados por grandes empresas con muchos recursos destinados al marketing y la promoción. Muchos de estos títulos son franquicias de películas, series o deportes a las que las pequeñas empresas españolas y valencianas no tienen acceso, debido al elevado coste de las licencias aunque hay excepciones, como algunos productos de éxito españoles (Planet 51, Torrente, etc.)

A lo largo del presente trabajo se realiza una fotografía del sector de los desarrolladores de ocio interactivo desde el punto de vista empresarial, incidiendo en sus magnitudes económico financieras y de gestión.

[1] *Blue Ocean Strategy* por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Harvard Business School Publishing Corporation. 2005. Los océanos azules son una imagen de los mercados situados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Cuando aparecen los océanos azules, la competencia deja de ser importante ya que todavía no hay reglas de juego para ese mercado.

Objetivos

El objetivo del presente documento radica en el planteamiento de una herramienta de planificación estratégica para la acción del sector de los desarrolladores de ocio interactivo digital-videojuegos, teniendo como fin último **realizar un diagnóstico de situación de las empresas del sector de desarrolladores de ocio digital de la Comunidad Valenciana** para conseguir una **mejora de la competitividad del sector** a través de acciones en las que la **innovación** resulte el elemento articulador central.

Objetivo general

- **Realizar un diagnóstico de situación de las empresas del sector de desarrolladores de ocio digital de la Comunidad Valenciana.**

Objetivos específicos

- Analizar y valorar el **marco de referencia económico y social** en el que operan las empresas de desarrollo de ocio interactivo digital para detectar las exigencias que éste les plantea.
- Detectar las **principales magnitudes del subsector**, tales como volumen de empresas, cifras de negocio, empleo, mercado, tipología de cliente, canales de comercialización y sistemas de financiación.
- Plantear **propuestas acordes a las conclusiones** de la información recabada en el estudio.

Para ello se ha realizado un trabajo de análisis y reflexión dividido en varios bloques:

- El análisis del sector en el ámbito nacional y de la Comunitat Valenciana. En este sentido se ha realizado un estudio exhaustivo para analizar y diagnosticar la situación actual, evolución reciente y perspectivas del sector de los desarrolladores de videojuegos de la Comunitat Valenciana y sus relaciones con el sector a nivel nacional.

- La determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se detectan en el sector.

- La determinación de la misión, valores, áreas y objetivos estratégicos con el fin del alcanzar mayores niveles de competitividad mediante la utilización de acciones en las que la innovación es el elemento central.

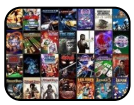
- El planteamiento de líneas y acciones de carácter estratégico y la evaluación del impacto, complejidad y priorización.

Metodología

La metodología utilizada ha sido la siguiente:

- **Análisis previo**, con la localización y revisión de información y materiales relativos al sector en el ámbito internacional, nacional y local que han aportado la información preliminar como base del análisis posterior.

- Recopilación de fuentes secundarias de *carácter general*[2]:
    - CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).
    - Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística.
    - Encuestas de Población Activa (INE).



- Recopilación de fuentes secundarias de *carácter específico*:
    - Informes sectoriales de diversas comunidades autónomas.
    - Estudios realizados por asociaciones sectoriales.
    - Información estadística del Instituto Valenciano de Estadística.

A partir de la información recopilada por fuentes indirectas se ha elaborado el análisis sectorial donde se aporta información respecto a las diferentes áreas de actividad económica y principales magnitudes del sector: nº de empresas, empleo, crecimiento y volumen de negocio. Los diferentes procesos, productos y soportes utilizados por el sector. El contexto socioeconómico en el que operan las empresas del sector, el peso económico en el entorno autonómico, en el mercado nacional y cómo se enfrentan a las nuevas tendencias del mercado.

Investigación exploratoria y cualitativa: para determinar las áreas de interés se han mantenido varias sesiones de trabajo con el personal determinado por la junta

---

[2] Con carácter aclaratorio:
Actividad económica
En el DIRCE la actividad económica principal se determina a partir del epígrafe fiscal (Impuesto de Actividades Económicas y licencias fiscales) y del código de actividad económica que figura en las Cuentas de la Seguridad Social. Para la correcta interpretación de los resultados de la Encuesta industrial se tiene en cuenta que la actividad principal de la empresa es la que genera mayor valor añadido o la que proporcione mayor valor de producción o emplee a un mayor número de personas ocupadas.
Empresa
Organización sometida a una autoridad rectora que puede ser una persona física, una persona jurídica o una combinación de ambas y constituida con miras a ejercer en uno o varios lugares una o varias actividades de producción de bienes o servicios.

directiva de DOID. En concreto se ha mantenido entrevistas con siete informantes clave con los que se han identificado los grandes rasgos del sector y de las empresas que componen la agrupación.

Reflexión estratégica: análisis de objetivos estratégicos, líneas de actuación y alternativas propuestas y tratamiento de la información recabada.

Planteamiento del Plan Estratégico fruto de la reflexión y análisis.

Determinación de la planificación temporal de las actividades y fuentes de financiación de las mismas,

Para la elaboración del plan estratégico, la metodología principal que se ha utilizado es la que se denomina "***consultoría de proceso***", es decir, se ha mantenido una sesión de reflexión y dinamización con personas que conocen el sector y se recopilaron valoraciones mediante diversas entrevistas en profundidad. A partir de la información y valoraciones recogidas se ha profundizando en la misión, valores, posicionamiento y ejes de actuación a medio plazo de la organización.

Glosarios de términos utilizados en el presente trabajo:

- **Misión:** es la declaración en la que se concreta la razón de ser o propósito de la organización.
- **Visión:** define la situación ideal que se pretende alcanzar a través del desarrollo de las acciones del despliegue estratégico.
- **Objetivos estratégicos prioritarios:** Identifican los ámbitos o ejes clave en los que se va a focalizar las acciones de la organización para alcanzar la Misión y Visión definidas.
- **Áreas Estratégicas:** Enuncian los fines concretos que se han de conseguir para poder desarrollar cada uno de los Ejes Estratégicos. Los Objetivos Estratégicos se concretan en líneas estratégicas y tienen un carácter cuantificable, para facilitar su seguimiento y evaluación a lo largo del desarrollo del Plan.
- **Líneas Estratégicas:** Actuaciones generales que definen lo que se prevé realizar para alcanzar cada Objetivo Estratégico. Se concretan y articulan en un conjunto de proyectos/acciones concretas.
- **Proyectos/Acciones:** Actividades mínimas necesarias para conseguir los objetivos. Se definen anualmente en los Programas Operativos.

Esta metodología responsabiliza a la propia entidad de todas las decisiones que se adopten en la implantación del plan estratégico, generando mayor participación de sus componentes que otras metodologías basadas en la actuación principal de un consultor externo que toma decisiones aisladas y diseña en función de una información.

Misión y visión

La MISIÓN es la declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Responde a la pregunta: ***¿Por qué existimos?*** La misión de DOID queda definida de la siguiente manera:

Ser el **instrumento** que aúna a los desarrolladores de ocio digital en el sector de los videojuegos, permitiendo la **acción conjunta** y el **intercambio de información**, fomentando la **colaboración empresarial** y mediante la **gestión del conocimiento** con el objetivo de mejorar de manera permanente la **competitividad del sector**.

Por tanto, en la definición de la misión anteriormente presentada, destacan los siguientes valores básicos:

- Instrumento.
- Acción conjunta.
- Intercambio de información.
- Colaboración empresarial.
- Gestión del conocimiento.
- Mejora permanente de la Competitividad.

Instrumento

La organización debe ser una herramienta, es decir debe servir para conseguir los objetivos fijados. Tiene sentido en la medida en que sirva al conjunto de los asociados y agentes implicados en el sector.

Acción conjunta

La organización debe promover la acción conjunta de los diferentes agentes implicados en el sector así como servir de instrumento fundamental para canalizar la organización de proyectos agrupados,

Intercambio de información

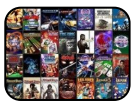
La organización debe ser el foro de reunión e interrelación entre los diferentes agentes implicados en el sector.

Colaboración empresarial

La organización debe fomentar la colaboración entre las empresas con el objetivo de crear agrupaciones con el suficiente tamaño crítico para abordar proyectos de mayor envergadura.

Gestión del conocimiento

Por su posición y composición, la organización tiene la capacidad de actuar como observatorio del sector, detectando tendencias, necesidades y oportunidades para las empresas.



Mejora permanente de la competitividad

Las acciones planteadas están encaminadas a mejorar de manera permanente y continuada en el tiempo la competitividad de las empresas del sector.

1. Antecedentes y contexto

1.1. Definición del sector

El sector objeto de este estudio está compuesto por empresas que desarrollan tanto videojuegos como otras formas de ocio interactivo digital.

En la Unión Europea, según la NACE[3], el sector de desarrolladores de ocio interactivo digital tiene la siguiente clasificación:

Ilustración 1

58,21	Publicadores de juegos de ordenador	72,4	Actividades con bases de datos	Publicadores *online de juegos de ordenador*
62,01	Actividades de programación informática	72,21	Publicadores de software	Programadores de software
62,01	Actividades de programación informática	72,22	Otro software de consultoría y suministros	Incluye: - Análisis, diseño y programación de sistemas. - Desarrollo, producción, suministros y documentación de software hecho a medida basado en pedidos de usuarios específicos. - Programación de programas siguiendo las directivas de los usuarios. - Diseño de páginas web.
62,01	Actividades de programación informática	72,4	Actividades con bases de datos	Diseño de la estructura y contenidos de las bases de datos

Fuente: elaboración propia a partir de datos del NACE

En España los grupos más utilizados son los de ***actividades informáticas:***

CNAE 5821 Edición de videojuegos

CNAE 6203 Gestión de recursos informáticos

CNAE 6209 Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática

---

[3] *La Nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea (NACE) es el sistema de clasificación de las actividades económicas usado en la Unión Europea. Tiene como base la CIIU Rev.3 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas) de las Naciones Unidas.*

Sirve para la organización y el registro de datos en el marco del Eurostat, la base de datos estadísticos comunitaria, así como para las estadísticas oficiales de cada Estado miembro.

Esto que permite realizar un desglose del volumen de negocio según los servicios prestados y actividad principal:

Ilustración 2

	582 Edición de programas informáticos*
Edición de programas informáticos	685.276,00
Programación informática	19.559,00
Consultoría informática	37.716,00
Gestión de recursos informáticos (outsourcing)	2.007,00
Otros servicios de tecnologías de la información y la informática	15.664,00
Servicios de proceso de datos, hosting y actividades relacionadas	5.652,00
Servicios de portales web	8.087,00
Otras actividades y servicios	30.313,00
Total	**804.273,00**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

En miles de euros.

Como se puede observar, la edición de programas informáticos, entre la que se encuentra la programación y desarrollo del ocio interactivo, supone el 85% del total de las actividades enmarcadas en el epígrafe 582 *Edición de programas informáticos.*

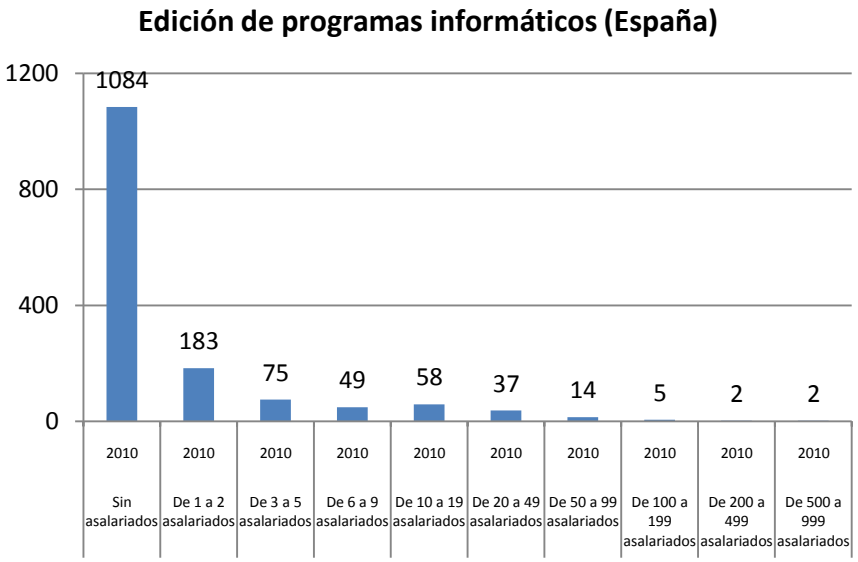
Según la Encuesta Anual de Servicios (CNAE-2009), los resultados por subsectores de actividad nos ofrecen las principales magnitudes por clase de variable y subsectores de actividad .

Ilustración 3

	Total	582 Edición de programas informáticos
Número de empresas	1.368.497,00	1.009,00
Número de locales	1.473.034,00	1.071,00
Volumen de negocio	453.879.421,00	804.273,00
Valor de la producción	366.758.330,00	719.920,00
Valor añadido a precios de mercado	205.452.937,00	453.133,00
Valor añadido al coste de los factores	209.439.595,00	458.703,00
Gastos de personal	123.456.249,00	326.276,00
Compras y gastos en bienes y servicios	263.200.301,00	400.102,00
Compras de bienes y servicios para la reventa	100.278.926,00	132.952,00
Inversión en activos materiales	53.647.993,00	26.625,00
Personal ocupado (media anual)	5.858.706,00	7.870,00
Personal remunerado (media anual)	4.625.382,00	7.212,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE
En miles de euros.

Ilustración 4

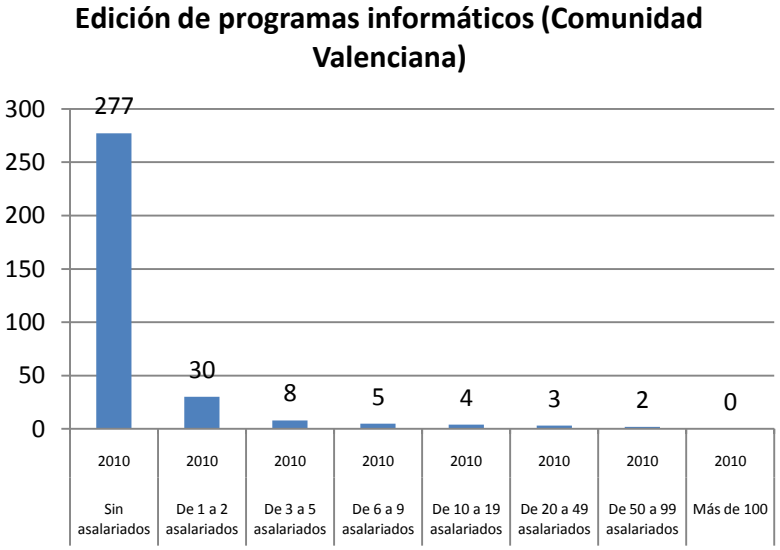


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

En miles de euros.

En cuanto al tamaño de las empresas en España, el sector está dominado por los *freelance* o autónomos: un 71% de las empresas no tienen asalariados y sólo un 1’5% de las organizaciones tienen más de 50 trabajadores.

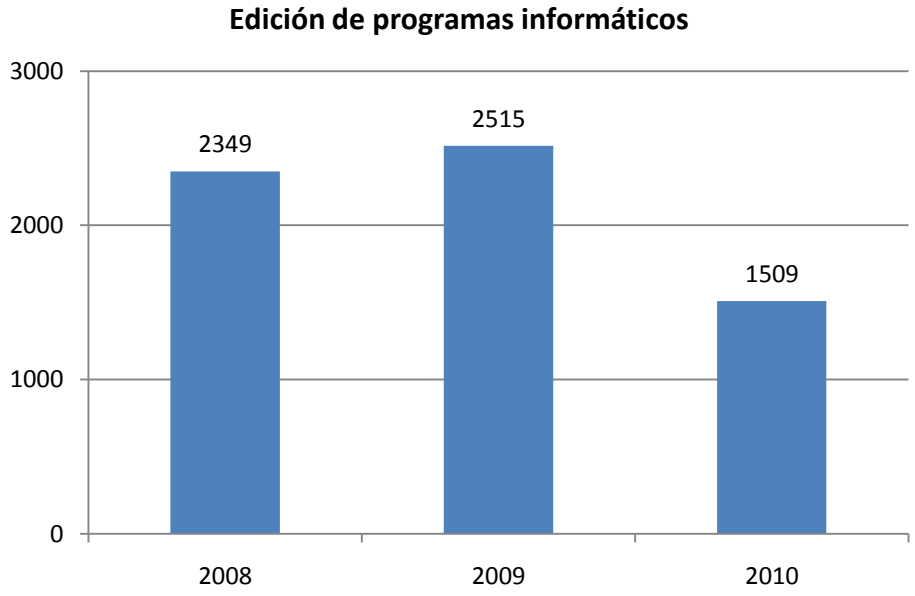
Ilustración 5



Fuente: elaboración propia a partir datos INE. En miles de euros.

En la Comunitat Valenciana el porcentaje de empresas sin asalariados es un poco mayor que en el conjunto de España: un 84% de las empresas no tienen asalariados.

Ilustración 6



Fuente: elaboración propia a partir datos INE

En miles de euros.

Si se compara con 2008, en 2010 existe un 35'75% menos de empresas que se dedican a la edición de programas informáticos.

Cambios sociales

La entrada en el siglo XXI ha supuesto un cambio de concepción para los videojuegos que ha repercutido muy favorablemente en la industria, por diferentes razones:

- A partir del año 2006 tanto el Gobierno como la Universidad empiezan a publicar informes positivos sobre el consumo responsable de videojuegos, que contribuyen a mejorar poco a poco su imagen pública respecto a años anteriores.
    - A finales del año 2006, el Ministerio de Sanidad y Consumo impulsa la campaña "Decálogo para una compra responsable e informada de videojuegos", fruto de la colaboración entre el Instituto Nacional de Consumo y la Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento (ADESE). Esta campaña se enmarca en la europeaque divulga el código de autorregulación por edades PEGI (Pan European Game Information) de la industria del videojuego. A

partir de este momento el videojuego deja de concebirse oficialmente como un juguete, para pasar a ser un vehículo de contenidos y un medio de entretenimiento comparable a la televisión o el cine.

  - En el año 2007 la Universidad de Alcalá de Henares y la compañía Electronic Arts realizan un proyecto de investigación sobre la utilización de videojuegos en el proceso educativo, con el resultado de la guía "Aprendiendo con los videojuegos", elaborada por un equipo de psicólogos y pedagogos de la Universidad de Alcalá, la UNED y la Universidad Autónoma de Madrid.

  - En el año 2009 el Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal de la Universidad de Granada realiza un estudio que demuestra que los videojuegos pueden llegar a tener una influencia positiva en la educación de los niños "si se usan de forma moderada".

- La declaración de los videojuegos como industria cultural a partir del 25 de marzo de 2009. A partir de este momento, la industria de los videojuegos tiene acceso, como cualquier otra manifestación cultural, a ayudas específicas y consideración especial en algunos impuestos.

A esta situación sociopolítica de base, beneficiosa para el crecimiento del sector, hay que sumar que España está en la línea de crecimiento del resto de Europa, tanto en el consumo de videojuegos como en el número de empresas. En concreto, en el caso de las empresas de desarrollo, su número se ha incrementado considerablemente en los últimos años, pasando de poco más de una decena en 2005 a más de cien en 2008, con una producción de 137 títulos. Sin embargo, su facturación sólo ha supuesto cerca de un 5% de las ventas de software del sector[4].

Cadena de valor

Describir la cadena de valor permite estructurar los bloques de actividades que se desarrollan en el sector y analizarlos[5].

La cadena de valor del sector de videojuegos se divide en dos grandes bloques de actividades:

- diseño y producción, y

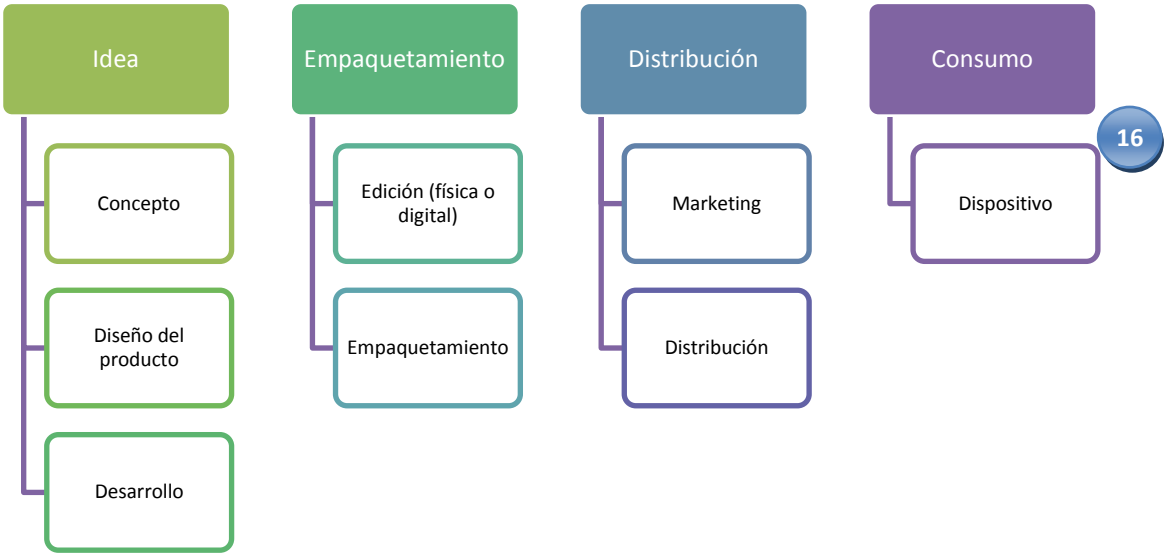
- empaquetamiento y distribución.

---

[4] *Libro Blanco de Contenidos Digitales en España.* Red.es. Madrid, 2009.

[5] *Libro Blanco de Contenidos Digitales en España.* Red.es. Madrid, 2009.

Ilustración 7



Fuente: elaboración propia

Diseño y producción

El bloque de diseño y producción comienza a partir de una idea. En este momento se determina el género, qué tipo de creatividad va a tener el videojuego y un primer boceto de la historia. En este primer bloque se desarrolla también el diseño artístico, las mecánicas y la programación, y culmina con la planificación del desarrollo del producto.

Intervienen en este bloque de actividad:

- Estudios de producción y desarrollo de videojuegos.
- Estudios de *outsourcing* (externalización) de desarrollo.
- Estudios de animación y diseño 3D especializados.
- Estudios o productoras especializadas en grabación de voces y sonidos.

Empaquetamiento y distribución

El segundo bloque, el de empaquetamiento y distribución comienza con el producto finalizado, a falta de traducir y gestionar los derechos. Además, en esta segunda fase

se realiza la producción física o digital y las gestiones necesarias para su distribución (física u online) El paso siguiente es plantear y desarrollar una campaña de marketing y/o publicidad para inducir al consumo del videojuego.

A través de la estructura de la cadena de valor se puede dimensionar cómo ha respondido la industria ante las necesidades de la demanda.

En los últimos años es cada vez más evidente que para hacer un videojuego la inversión es muy importante aunque no se tenga el éxito garantizado. Para hacer frente a los efectos de grandes inversiones en productos de poco éxito es necesario que las empresas tengan un tamaño crítico que permita que los fracasos sean compensados por los éxitos.

Una de las opciones que toman las empresas es tener una estructura vertical y estar presentes en todas o muchas fases de la cadena de valor, de manera que puedan tener ese tamaño crítico necesario y emprender los grandes proyectos que requiere el mercado. Este es el llamado modelo *blockbuster*, en el que se persigue la maximización de los beneficios mediante la asignación eficiente de los recursos a un número limitado de productos[6]. Los estudios diversifican los riesgos aumentando el número de superproducciones lo que, a su vez, provoca a menudo concentraciones empresariales y proyectos en colaboración.

Además, con este modelo la tendencia es que las empresas realicen secuelas de juegos que ya han tenido éxito, que son muy rentables porque ya tienen una gran parte del desarrollo hecho y, por tanto, no tiene nuevos costes.

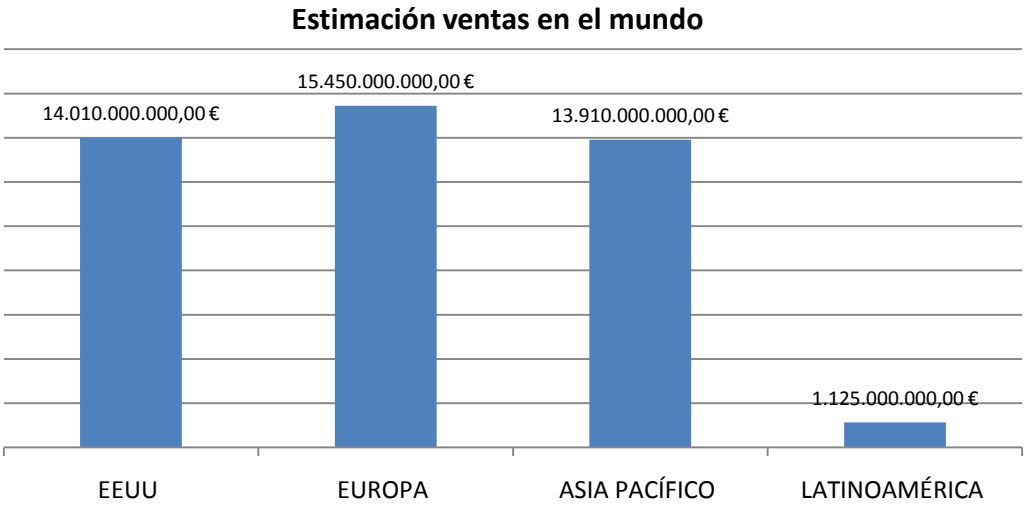
[6] *PRIETO, I. En el post "El modelo Blockbuster", en el blog* **Bridged World**. Disponible en la web en <*http://www.bridgedworld.com/es/el-modelo-blockbuster*>

1.2. La industria del videojuego en España: magnitudes de interés

Ventas

La industria española del videojuego es la cuarta potencia europea en consumo, con 1.200 millones de euros en ventas, y la sexta a nivel mundial.

Ilustración 8



Fuente: elaboración propia

Estos índices de facturación superiores a los 1.200 millones de euros (en 2009), convierten a los videojuegos en líder del sector audiovisual con una cuota de mercado de entretenimiento audiovisual e interactivo del 53%. Es decir, los videojuegos superan en ventas a la suma de lo que registran el cine y la música en conjunto.

En España, el 22,5% de la población se declara jugadora de videojuegos; en total, cerca de 10,4 millones de personas, del total de 46 millones de españoles censados por el INE. En este sentido, la tendencia es creciente: en 3 años el número de *gamers* ha aumentado en más de un millón y medio de jugadores.

En valores absolutos, 5.775.900 hogares tienen videoconsola en España, siendo Cantabria (45%) y Andalucía (39%) las comunidades más videojugadoras y Navarra (23%) y Cataluña (30%) las regiones que registran menor presencia de consolas en sus hogares.

A nivel nacional, los modelos de consola más usados son PS2 (29,5%), PS3 (16,7%), Wii (14%), Nintendo DS (12,6%), PSP (12%) y Xbox (6,6%).

El 64% de los jugadores españoles de consola acostumbra a jugar solo; un porcentaje que llega a 73,8% en el caso de los aficionados a jugar en PC. Además, el 90% de los jugadores lo hace en su casa.

Consumo

Después de las excelentes cifras de los últimos años, el consumo en la industria del videojuego ha sufrido en 2009 una moderada caída a nivel mundial. En el caso de España, se ha producido un decrecimiento del 16% respecto a las cifras de 2008[7].

Ilustración 9

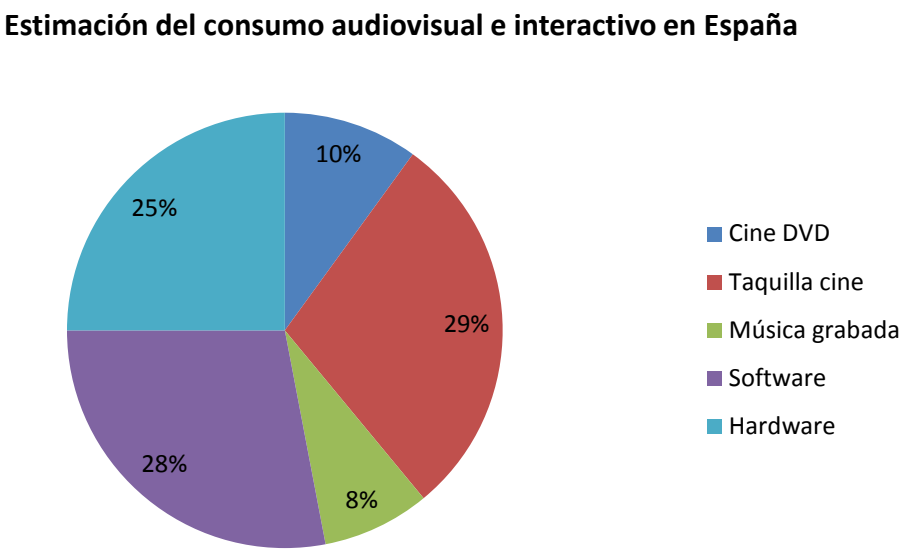
	2008	2009	2009-2008
Consola fija	418.370.000	349.770.000	-16,40%
Consola portátil	269.740.000	212.420.000	-21,30%
Total Hardware	**688.110.000**	**562.190.000**	-18,30%
Software para consola	673.400.000	580.990.000	-13,70%
Software para consola fija	482.640.000	455.860.000	-5,50%
Software para consola portátil	190.760.000	125.130.000	-34,40%
Software para PC	70.440.000	57.250.000	-18,70%
Total Software (consola+PC)	**743.840.000**	**638.240.000**	-14,20%
Total (HW+SW)	**1.431.950.000**	**1.200.430.000**	**-16,20%**

Fuente: elaboración propia

En cuanto al consumo del audiovisual e interactivo, se estima que el 28% del consumo en España es de software (638 millones de euros, en términos absolutos) y el 25% de harware (562 millones de euros, en términos absolutos).

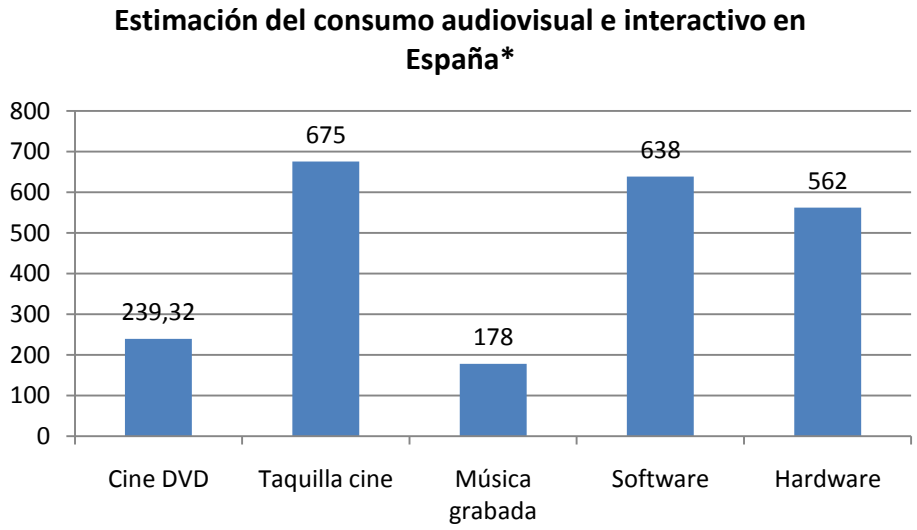
[7] *Balance económico de la industria del videojuego 2009. aDeSe, Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de entretenimiento*

Ilustración 10



Fuente: elaboración propia

Ilustración 11



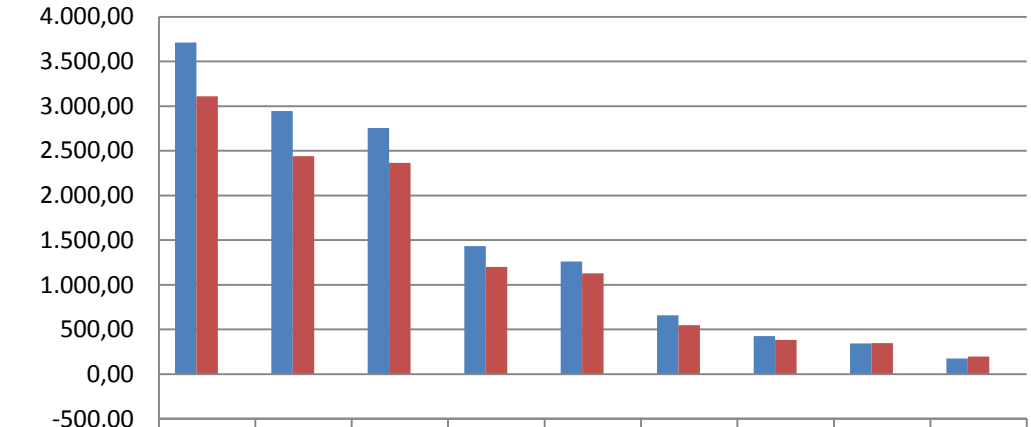
Fuente: elaboración propia

*En millones de euros

Sin embargo, a pesar de la buena situación actual, como en el resto de mercados europeos, el consumo total ha sufrido los efectos de la coyuntura económica y ha experimentado un descenso del 16% respecto al año 2008. A pesar de este descenso, España sigue siendo el cuarto país en Europa en consumo de videojuegos:

Ilustración 12

Consumo de videojuegos y consolas en Europa en 2009*



	Reino Unido	Francia	Alemania	España	Italia	Holanda	Bélgica	Suecia	Portugal
2008	3.710,40	2.944,00	2.756,40	1.432,00	1.262,70	658,10	426,50	343,20	174,30
2009	3.110,20	2.440,60	2.363,70	1.200,40	1.128,90	548,50	381,90	348,50	198,40
2009 respecto a 2008	-16,20%	-17,10%	-14,20%	-16,20%	-10,60%	-16,70%	-10,50%	-1,50%	-13,80%

Fuente: elaboración propia

*En millones de euros

En cuanto al gasto anual en nuevos juegos, en la Comunidad Valenciana la mayoría de los jugadores de consola gasta menos de 100 euros al año, al igual que los de PC, que tampoco llegan a gastar más de 100.

Facturación

En términos de facturación, España es el cuarto mercado europeo por tamaño, con unas previsiones de crecimiento hasta 2012 de un 13%, similar al de la media mundial. La previsión para los juegos online y para móviles es de un crecimiento aún mayor.

A pesar de estas cifras positivas que aventuran un crecimiento en los próximos años la distribución es en un 93% de producto internacional, frente al resto de distribución de carácter nacional. A modo de resumen, la oferta nacional de videojuegos es reducida a pesar de la gran demanda en el país.

La piratería

Las últimas cifras nos dicen que cerca del 46% de los juegos que se usan en España han sido adquiridos ilícitamente mediante descargas piratas o a través del top manta.

En cuanto a la piratería, la media europea, con un 34%, está por debajo de la media mundial.

Ilustración 13

Índice de piratería informática 2009	42%
Media Europea Occidental	34%
Media Mundial	43%

ACTIVIDADES CONTRA LA PIRATERÍA	
INVESTIGACIONES INICIADAS	327
INTERVENCIONES INICIADAS	198
VIDEOJUEGOS INCAUTADOS	46.118
PC'S Y CONSOLAS INCAUTADOS	563
CHIPS INCAUTADOS	26.805
ACTIVIDAD JUDICIAL	61
SENTENCIAS POSITIVAS	43
SENTENCIAS NEGATIVAS	8

Fuente: elaboración propia

Videojuegos casuales

Además de la tendencia actual que hace que predomine el modelo *blockbuster*[8] existe otra línea de trabajo: la que adoptan los **videojuegos casuales,** cuyas ventas suponen casi 18 mil millones de euros a nivel mundial.

La producción de los juegos casuales es técnicamente más sencilla y, por tanto, más barata. Hasta ahora estos juegos habían sido producidos, principalmente, por pequeñas empresas pero en los últimos años, por el contrario, las grandes empresas han empezado a entrar en segmento.

[8] *Ver página 16.*

1.3. Situación en la Comunidad Valenciana

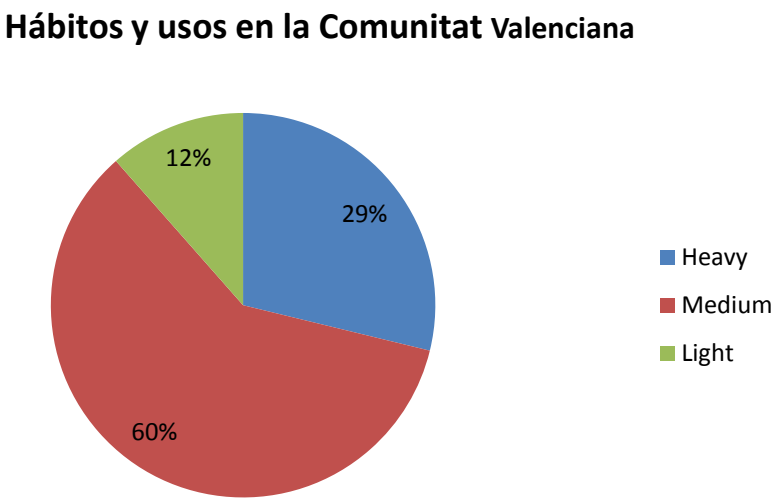
En la Comunidad Valenciana la situación está dos puntos por encima de la media nacional: el 24,8% de los valencianos se declara jugador de videojuegos, esto es, cerca de 1.300.000 valencianos. Los géneros más demandados en 2009 en la Comunidad Valenciana son los de deportes, acción y aventuras[9].

En la Comunidad Valenciana una de cada cuatro personas se declara aficionada a los videojuegos y más del 35% de los hogares cuenta con, al menos, una consola, mientras que un 55% de los hogares tienen PC.

En cuanto a los **hábitos y usos** de los videojuegos si analizamos los jugadores según intensidad podemos encontrar tres categorías:

- Heavy player: juega más de 4 horas a la semana con los videojuegos.
- Medium player: Juega entre 1 y 4 horas a la semana con los videojuegos.
- Light player: Juega menos de 1 hora a la semana con los videojuegos.

Ilustración 14



Fuente: elaboración propia

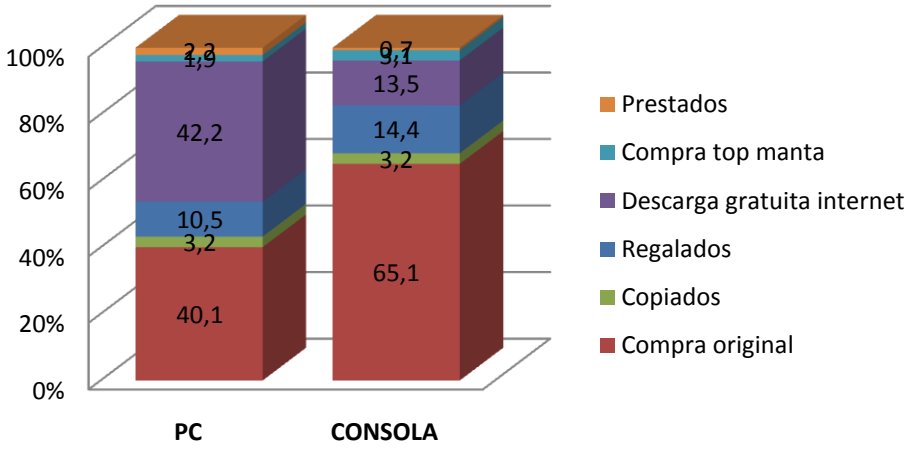
[9] *"Usos y hábitos de los videojugadores españoles". aDeSe, Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento. 2009.*

En la Comunidad Valenciana el 54,2% de los jugadores de consola y el 69,2% de los de PC juega solo y, además, el porcentaje de los que lo hacen en casa es del 91,7%, ligeramente superior al del resto de España.

En el caso de la Comunidad Valenciana, el porcentaje de juegos "pirata" es inferior (34,6%) al del resto de España. La distribución es la siguiente:

Ilustración 15

Origen de los juegos en la Comunidad Valenciana



Fuente: elaboración propia

1.4. ¿Cómo son los consumidores de videojuegos?

El perfil del videojugador español.

Edad

La mayor penetración de jugadores se da en el tramo de edad de 7 a 13 años –más del 80% de los menores de esa franja de edad son jugadores- y el porcentaje va en disminución a medida que aumenta la edad. Destaca que de los españoles de entre 7 y 34 años, el 45,3% se declara jugador.

En las franjas de edad correspondientes a la población más madura, a pesar de que la penetración es aún menor que entre los jóvenes y niños, los videojuegos ya se configuran entre las opciones preferidas de ocio. En concreto, de la población de entre 35 a 44 años, el 15,6% es jugador habitual y entre los 45 a los 54, el 7,8%. De esta manera, se extrae que la edad media de los jugadores en España es de 22 años para PC y 20 para la consola.

En función del modelo, las videoconsolas de Nintendo destacan por su penetración entre los jugadores de mayor y menor edad. La PS3, por el contrario, es la más presente en el tramo de 17 a 24 años de edad.

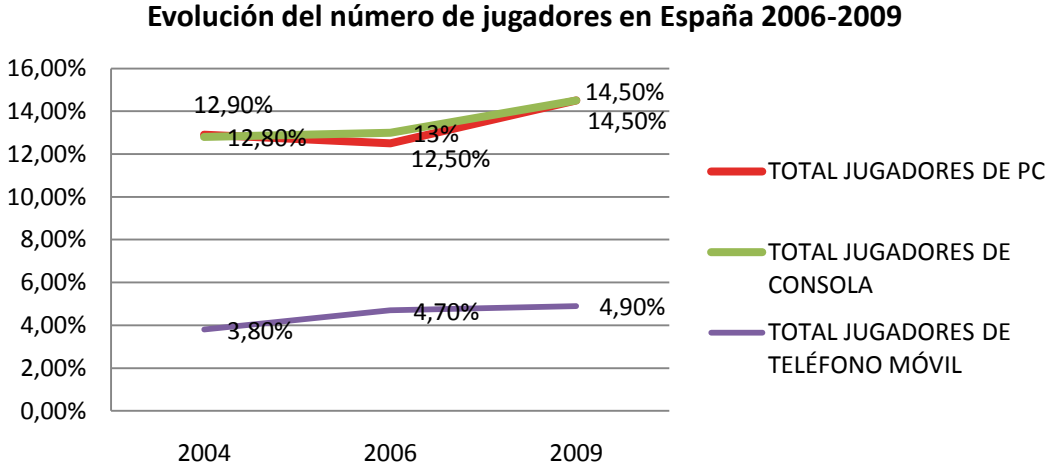
Sexo

Por sexo, la distribución queda de la siguiente manera: De los 22 millones de hombres españoles, más de 26% se declara videojugador. En el caso de las mujeres la tendencia es al alza. En la actualidad, cerca del 19% de las mujeres se confiesa gamer activa, lo que supone un 4% más que en 2006.

Evolución

En cuanto a la evolución del número de jugadores en España en los últimos años:

Ilustración 16



Fuente: elaboración propia

El 25,4% de los adultos han jugado un videojuego en los últimos 6 meses. Este porcentaje varía del 38% en Francia al 17% en Italia y Polonia. Estos datos permiten estimar que hay 95.2 millones de adultos video jugadores en los 18 países cubiertos por la encuesta de videojugadores en Europa 2010[10].

Aunque la encuesta dice que jugar es más popular entre los jóvenes, casi el 30% de 30 a 49 años de edad juegan a videojuegos: el 31% de los varones y el 20% de las mujeres son jugadores.

Cada año aumenta el número de personas que juegan y disfrutan con videojuegos pero, curiosamente, estos videojugadores dedican menos tiempo y dinero a los juegos.

Sobre estos consumidores de videojuegos se ha analizado también su sensibilidad al precio de los productos, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

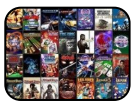


Ilustración 17

***Price sensitivity*[11] para el videojuego por plataforma**

	PC	Consola
Precio óptimo	23,00 €	28,00 €
Precio medio	27,00 €	32,00 €
Rango de precios aceptados	15-46 €	18-50 €
Precio demasiado barato	9,42 €	11,62 €
Precio barato	19,22 €	22,64 €
Precio caro	48,82 €	47,61 €
Precio demasiado caro	56,11 €	63,28 €

Fuente: elaboración propia

Y también cuáles son las aspectos más o menos valorados en los juegos. Desde 2004 no se ha producido grandes cambios en las preferencias de los videojugadores a la hora de elegir un juego. Una buena historia sigue siendo un reclamo importante, de la misma forma que el precio o la rapidez en el desarrollo del juego son aspectos que se valoran muy positivamente.

De igual manera, en la encuesta de videojugadores en Europa 2010, los aspectos menos importantes por los consumidores son también los mismos a finales de 2009 que en 2004: el fabricante del juego o la publicidad que se haga de él.

---

[10] *Videogamers in Europe 2010. Realizado para la Interactive Software Federation of Europe (ISFE), por GameVision Europe.*

[11] *Price sensitivity: es el precio más alto que pagaría un consumidor para obtener la cantidad deseada de esa marca/producto.*

Que el fabricante del juego destaque como uno de los valores menos importantes es una dificultad a la hora de posicionar el sector español y, en especial, el de Comunitat Valenciana, en el sector a nivel internacional.

Ilustración 18

	LO MÁS IMPORTANTE	LO MENOS IMPORTANTE
2009	- Historia y argumento - Precio del juego - Rapidez	- La publicidad - El fabricante del juego
2006	- Número de pantallas - Historia y argumento - Precio del juego	- Jugabilidad en red - El fabricante del juego
2004	- Número de pantallas - Rapidez - Precio del juego	- La publicidad - El fabricante del juego

Fuente: elaboración propia

1.5. Tendencias

Según el Libro Blanco de los Contenidos Digitales en España 2008[12], el sector de los videojuegos tiene un gran potencial y es el cuarto mercado en Europa por facturación.

En España las previsiones están en línea con el crecimiento a nivel mundial que se espera para los próximos años, aunque el mercado siga dominado por la oferta internacional frente a una producción escasa del sector español.

Los videojuegos online empiezan a ganar cuota de mercado en España, especialmente entre los gamers de PC, de los que el 44,5% juega online, frente a los de consola, de los que sólo el 17% juega online.

En cuanto al móvil u otras plataformas portátiles, comienza a ganar terreno como plataforma de juego, aunque de manera muy tímida.

De hecho, las previsiones hasta el año 2012 anuncian que el crecimiento de las plataformas online y móvil, más la posición predominante de la consola, hace que el videojuego exclusivo para PC perderá importancia relativa respecto al resto, manteniendo su volumen de ventas en términos absolutos, aunque no se puede olvidar los juegos online, en los que la plataforma destacada es el PC.

En cuanto a tendencias de la industria, uno de los modelos hacia los que tiende la del videojuego es el modelo que ha seguido la industria cinematográfica: los estudios pequeños se han fusionado o han sido absorbidos por multinacionales para crear productos más espectaculares y con mayor impacto global.

En cuanto a **formación**[13], hasta pasado el año 2000 las universidades españolas no han empezado a impartir formación que pudiera aplicarse directamente al desarrollo de los videojuegos.

[12] *Libro Blanco de Contenidos Digitales en España.* Red.es. Madrid, 2009.

[13] *Observatorio tecnológico, Sector TIC. Datos del Congreso de Desarrolladores de Videojuegos 2009. www.observatorio.iti.upv.es*

2. Características del entorno

En el primer semestre del año 2010 la economía de la Comunidad Valenciana ha experimentado una ligera recuperación: aunque la tasa de variación interanual se ha mantenido negativa su descenso se ha atenuado progresivamente[14].

Según las cifras oficiales, las exportaciones valencianas crecieron un 12,2% en los cuatro primeros meses de 2010 (un 17% más que en el mismo período de 2009). El mercado exterior es, por tanto, fundamental en la recuperación de la actividad industrial, especialmente en algunos sectores, como en productos químicos, bienes de equipo, automóviles y algunas manufacturas tradicionales como el textil, cerámica decorativa, cuero y juguetes.

Las importaciones también se han recuperado respecto al año pasado y duplicando la tasa media nacional, que se sitúa en el 9,8%), mientras que en la Comunitat Valenciana se sitúa en el 17,6% hasta abril. Por tanto, el saldo comercial valenciano ha vuelto a ser deficitario (-142,7 millones de euros).

En cuanto a la **industria**, todos los indicadores disponibles para el seguimiento de la actividad industrial en la Comunidad Valenciana (índice de producción industrial, índice de confianza empresarial, consumo de energía eléctrica) indican que la producción está recuperándose, gracias a diferentes factores:

- Por un lado, el mercado nacional ha quedado compensado por el buen estado de los mercados exteriores.
- Por otro, ha habido un gran esfuerzo en cuanto a ajuste en el sector industrial valenciano, en el que se han producido muchos cierres de empresas no competitivas, ajustes en el empleo, se han reestructurado las empresas, etc…)

Las ramas industriales más dinámicas el primer semestre de 2010 han sido las de química, textil, material de transporte, azulejo y material y equipo eléctrico.

La industria con mayores caídas en su actividad ha sido la del mueble, de la madera y la de maquinaria y equipo mecánico.

La construcción, antes uno de los motores de la economía, sigue en recesión. Según indican las cifras oficiales, en el primer trimestre de 2010 se inicia un 65% menos de viviendas, un 29% menos de certificados de fin de obra y una caída del 31% de cemento gris en la zona.

[14] *Informe "Evolución de la economía de la Comunitat Valenciana en el primer semestre de 2010" Cámara de Comercio de Valencia. Julio, 2010.*

En la obra pública el panorama es igualmente negativo. La finalización de las obras municipales derivadas del Plan de Impulso Local y las medidas de austeridad del gasto público para reducir el déficit tienen y tendrán un negativo efecto sobre la obra pública.

A pesar de esta situación, el aumento en el desempleo del sector ha sido menor que en el año 2009 (-3,1%). Este descenso se debe a la reducción en la población activa de este sector y a que se ha trasvasado trabajadores hacia otras actividades productivas de la economía valenciana.

En cuanto a los servicios, hay una ligera recuperación del sector, con tasas de variación interanual positivas (una media del 5%) en marzo y abril[15].El turismo ha sido una de las ramas impulsoras del sector servicios, con un aumento en las pernoctaciones del 1,4%, debido a un aumento en la estancia media de los turistas españoles.

Esta tendencia no se ha consolidado en el comercio minorista, que en el segundo trimestre ha registrado una caída respecto al primero de más del 3% En el transporte, tanto el tráfico marítimo como en el aéreo se mantiene la tendencia al alza.

El sistema financiero sigue sin recuperarse y los depósitos han caído en el segundo trimestre un 3,7% respecto al mismo trimestre de 2009, el doble que en el resto de España.

Mercado laboral

El sector servicios y la industria han visto como ha mejorado el comportamiento del empleo, que, en general, ha mejorado ligeramente aunque la tasa sigue siendo muy elevada. Esta evolución es similar a la de los datos de afiliados a la Seguridad Social

La tasa de paro es el principal problema del mercado laboral valenciano, ya que se sitúa en el 23% la población[16], tres puntos porcentuales por encima de la media española.

[15] Datos del Instituto Nacional de Estadística.

[16] *Primer trimestre de 2010.*

2.1. Investigación exploratoria y cualitativa

Para realizar el siguiente análisis se ha realizado una encuesta *online* a empresas desarrolladoras de ocio interactivo.

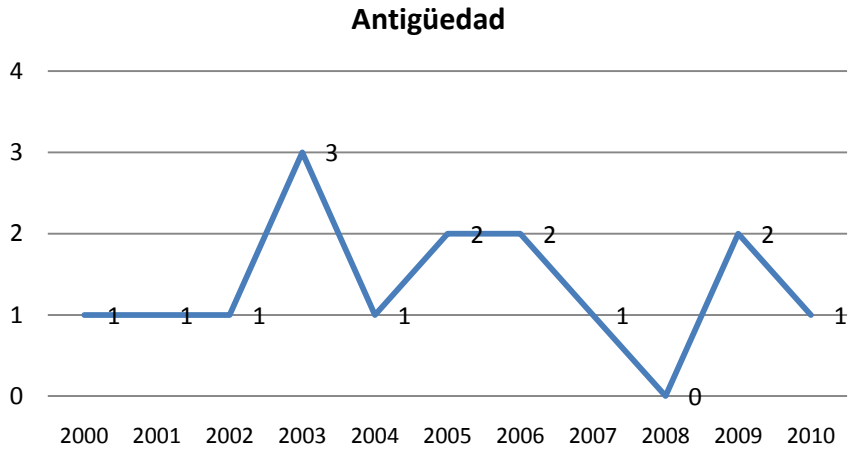
La encuesta se ha enviado a un total de 47 empresas, a las que se ha solicitado que cumplimenten la aplicación online y respondan a las preguntas formuladas sobre:

- Antigüedad de la empresa.
- Tipo de empresa y forma jurídica.
- Asociacionismo.
- Tamaño:
    - Número de empleados.
    - Facturación.
- Líneas de productos y servicios.
- Mercado.
- Dónde opera.
- Posicionamiento.
- Tipos de clientes.
- Canales de comercialización.
- Competidores.
- Estimación de la evolución futura (de la empresa y del sector)
- Financiación.
- Formación de los empleados.
- Acciones de marketing/comunicación.
- Profesionalización de la gestión.

Antigüedad de la empresa

Las empresas analizadas tienen ya unos años de experiencia a sus espaldas: el 60% de ellas han surgido del año 2000 a 2005.

Ilustración 19

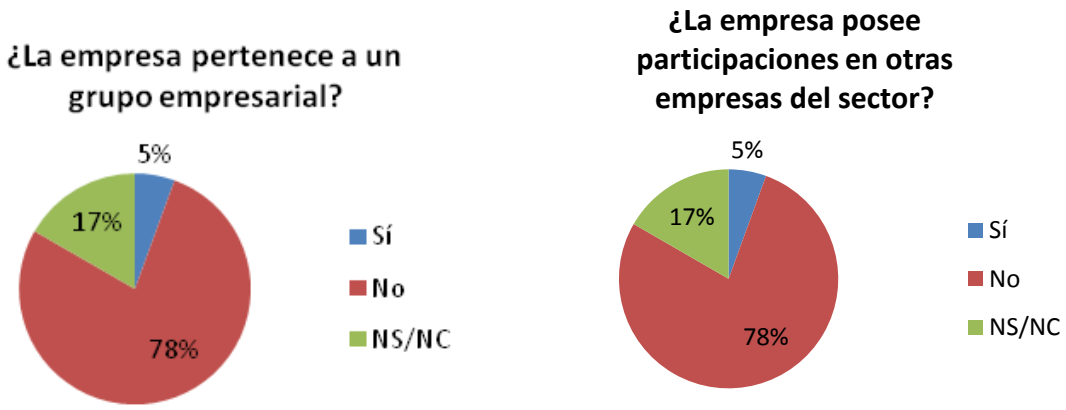


Fuente: elaboración propia

¿Cómo son las empresas de videojuegos españolas?

Las empresas de videojuegos consultadas son, mayoritariamente, independientes: el 78% de los casos no forman parte de un grupo empresarial ni tienen participaciones en otras empresas del sector..

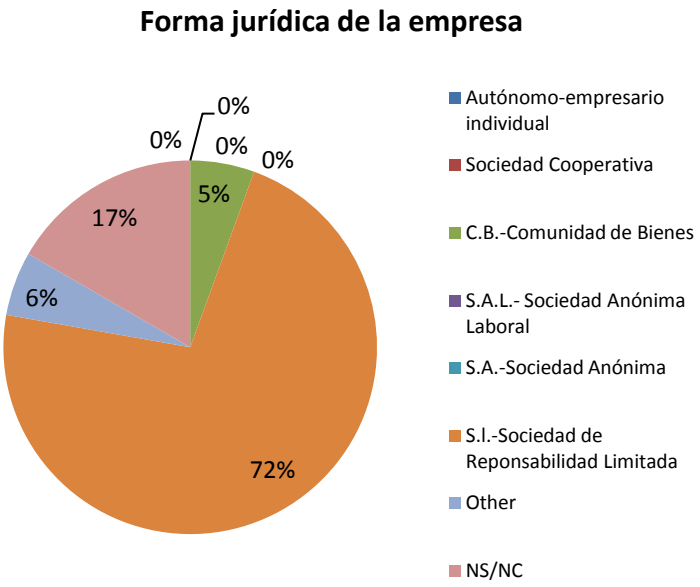
Ilustración 20



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la fórmula jurídica, las empresas españolas analizadas son, mayoritariamente, S.L. (72%), frente al 6% de S.A. o al 5% que son Comunidades de Bienes.

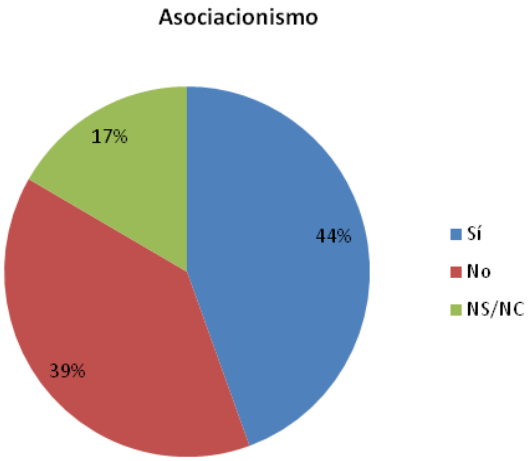
Ilustración 21



Fuente: elaboración propia

Según el trabajo exploratorio, el asociacionismo no es muy elevado en el sector. El 44% de las empresas entrevistadas sí forma parte de alguna asociación o federación de empresas del sector. Por el contrario, el 39% no está asociada o federada.

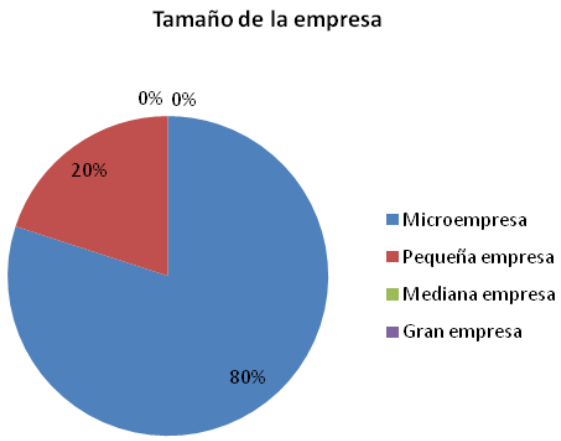
Ilustración 22



Fuente: elaboración propia

El tamaño predominante en el sector de los desarrolladores de videojuegos es el de microempresas. El 80% de las organizaciones entrevistadas son microempresas, con menos de 9 empleados y un volumen de negocio anual inferior a 2 millones de euros. El resto son pequeñas empresas: tienen entre 10 y 49 empleados y un volumen de negocio inferior a 10 millones de euros.

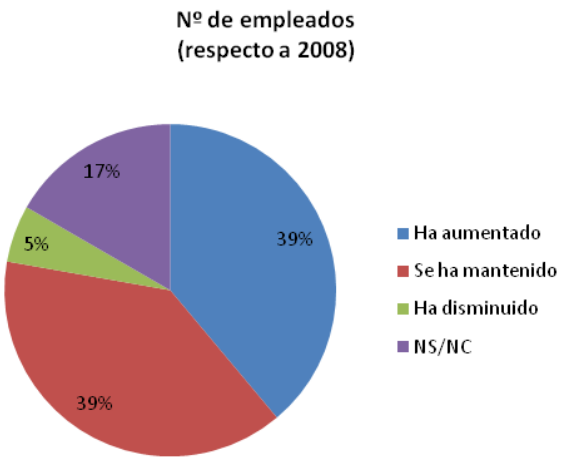
Ilustración 23



Fuente: elaboración propia

A pesar de su pequeño tamaño las empresas de este sector no han acusado especialmente la coyuntura económica mundial, al menos en cuanto al número de empleados: en el 39% de las empresas el número de empleados ha aumentado respecto a 2008, el año anterior y en otro 39% se ha mantenido. Únicamente en un 5% de los casos ha disminuido el número de trabajadores de la empresa respecto al año anterior.

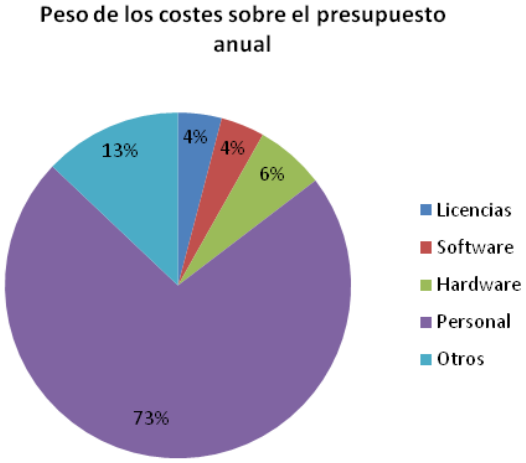
Ilustración 24



Fuente: elaboración propia

Los costes en personal son los que más inciden sobre el presupuesto anual de estas empresas. De media, supone un 73% del presupuesto total anual, mientras que el coste de licencias o de software supone sólo un 4% en cada caso. El peso del hardware es ligeramente superior, pero sólo supone el 6% de media.

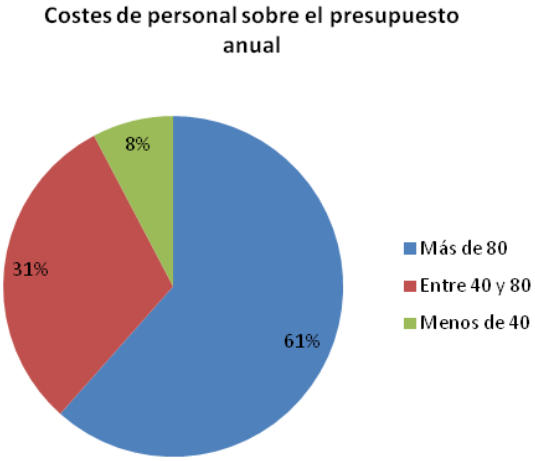
Ilustración 25



Fuente: elaboración propia

La importancia del personal en este sector es significativa: para el 61% de las empresas analizadas los costes de personal suponen más del 80% de su presupuesto anual y para el 31% supone entre el 40 y el 80%. Sólo para el 8% de las empresas analizadas el impacto del personal sobre el total anual es inferior al 40% del presupuesto.

Ilustración 26



Fuente: elaboración propia

La partida de otros se refiere, mayoritariamente, al presupuesto destinado a acciones de marketing y promoción y de internacionalización de los productos.

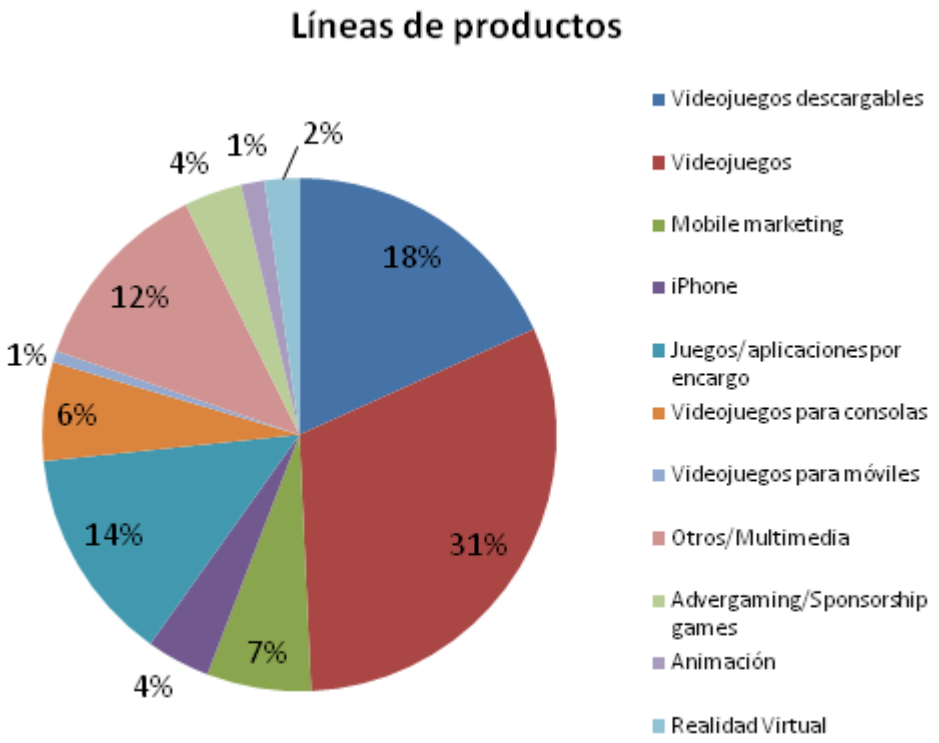
Líneas de productos y servicios

Hay dos líneas de productos que predominan claramente en el sector de desarrolladores de ocio digital al que pertenecen las empresas analizadas: el 31% de los productos son videojuegos y el 18% son videojuegos descargables.

El 14% de los productos se realizan por encargo (tanto en juegos como en desarrollos de aplicaciones) y el 12% de los productos están relacionados con la producción multimedia, el diseño de webs y portales, aplicaciones virtuales, etc.

Por el contrario, productos que se encuentran entre la tendencia mayoritaria de consumo, como el caso de los juegos y aplicaciones para iPhone u otros videojuegos para móviles, no son líneas de productos destacadas en estas empresas: los productos para iPhone son sólo un 4% y los videojuegos para móviles un 1%.

Ilustración 27

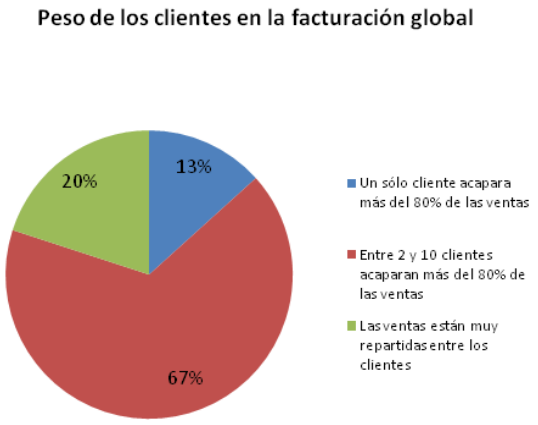


Fuente: elaboración propia

Clientes

En el 67% de las empresas las ventas están concentradas entre 2 y 10 clientes y un 13% tienen sus ventas concentradas en un solo cliente. Por el contrario, un 20% de las empresas tienen sus ventas repartidas entre más de 10 clientes.

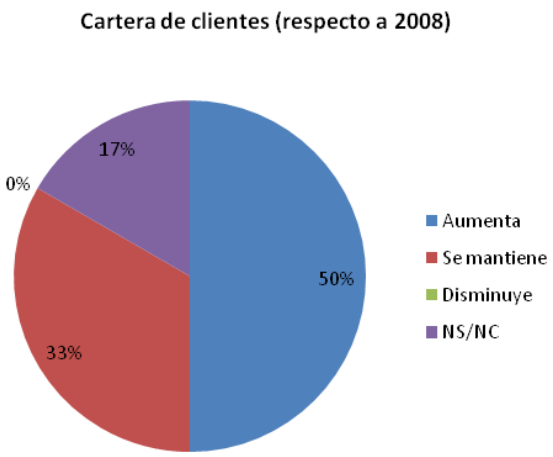
Ilustración 28



Fuente: elaboración propia

Ninguna de las empresas consultadas ha declarado que su cartera de clientes ha disminuido, es más, el 50% de las empresas ha manifestado que su cartera de clientes ha aumentado respecto a 2008 y el 33% que se mantiene el número de clientes.

Ilustración 29

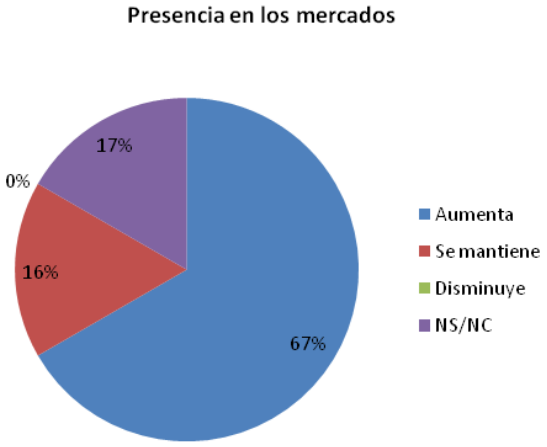


Fuente: elaboración propia

Mercados

En relación con los datos sobre clientes, las cifras de la presencia en los mercados de las empresas analizadas son positivas: el 67% de las empresas ha manifestado que ha aumentado su presencia en los mercados y el 16% que se mantiene.

Ilustración 30

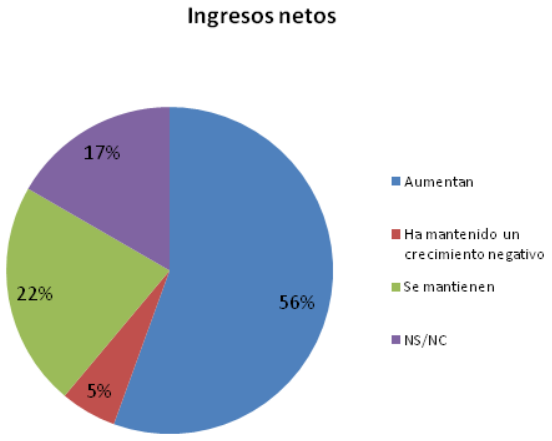


Fuente: elaboración propia

Resultados empresariales

Las cifras indican que el sector de los desarrolladores de ocio digital están pasando por un buen momento desde el punto de vista empresarial. El 56% de las empresas analizadas ha respondido que sus ingresos netos han aumentado en 2009 (respecto a 2009) y el 22% ha respondido que sus ingresos se han mantenido este último año. Sólo un 5% ha respondido que tienen un crecimiento negativo respecto al año anterior.

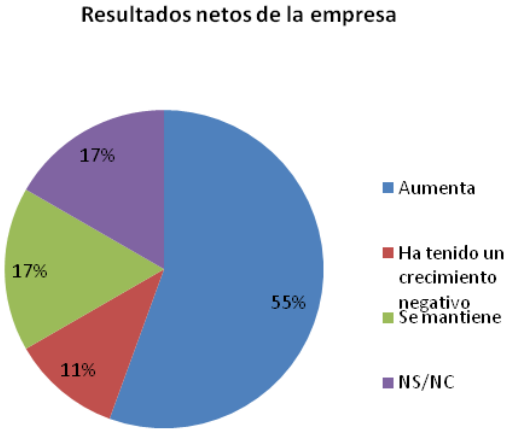
Ilustración 31



Fuente: elaboración propia

Esta tendencia se mantiene en los resultados netos de la empresa: el 55% de las empresas analizadas han visto aumentados sus resultados respecto al año pasado mientras el 17% los ha mantenido. En el caso de los resultados el porcentaje de crecimiento negativo es un poco superior, del 11% de las empresas analizadas..

Ilustración 32

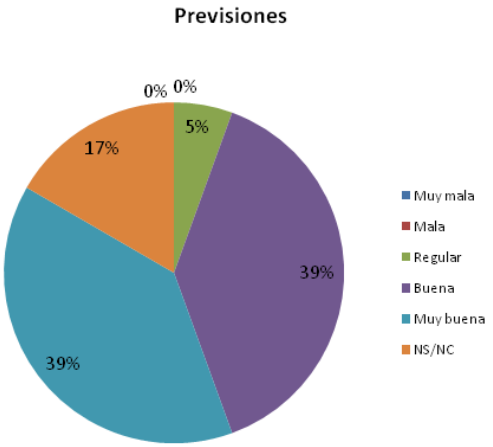


Fuente: elaboración propia

A las empresas participantes en este proyecto se les ha pedido que realicen una previsión sobre cómo creen que van a desarrollarse los próximo tres años para su empresa. EL 39% de las empresas consideran que su evolución va a ser buena y otro 39% que va a ser muy buena.

Sólo un 5% considera que su evolución va a ser regular y no hay ninguna empresa que haya especificado que va a ser mala o muy mala, lo que supone que el propio sector es consciente de su buena salud y de que la situación va a mantenerse o incluso mejorar en los próximos tres años.

Ilustración 33



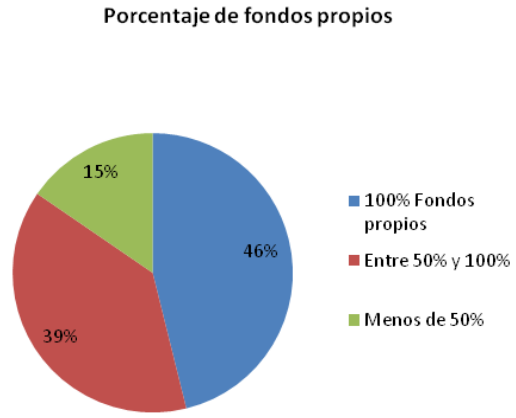
Fuente: elaboración propia

Financiación

En cuanto a su financiación, el 46% de las empresas se financia en un 100% con fondos propios (entre los que incluyen las subvenciones y ayudas que algunas de ellas utilizan). Para un 39% de las empresas los fondos propios suponen entre el 50 y el 100%. El 15% utiliza para su financiación un mayor porcentaje de fondos ajenos.

En estos casos, las empresas pactan una producción antes de la realización de un producto con un publicador y de ahí proviene su financiación pero algunas de estas empresas ya están tomando medidas para aumentar la financiación propia y, sobre todo, privada.

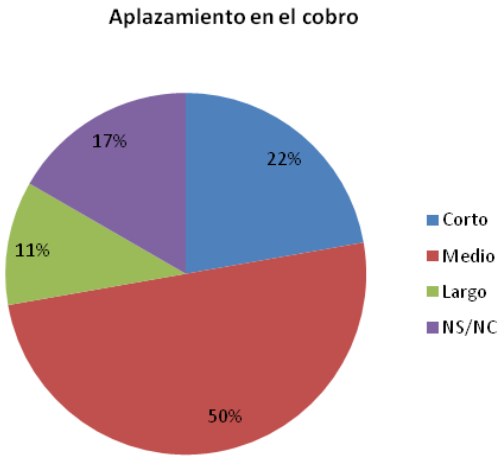
Ilustración 34



Fuente: elaboración propia

El 50% de las empresas tienen un plazo de cobro medio y el 22% un plazo corto. Esto indica que una gran mayoría de las empresas no deben tener problemas en el cobro a sus clientes. Únicamente un 11% de las empresas indican que tienen plazos de cobro largos.

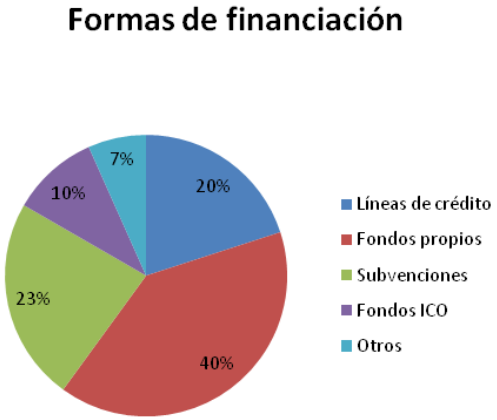
Ilustración 35



Fuente: elaboración propia

El 40% de las empresas se financia con fondos propios, el 23% utiliza subvenciones y el 20% con líneas de crédito. El porcentaje de empresas que usa fondos ICO es muy bajo, de sólo un 10%.

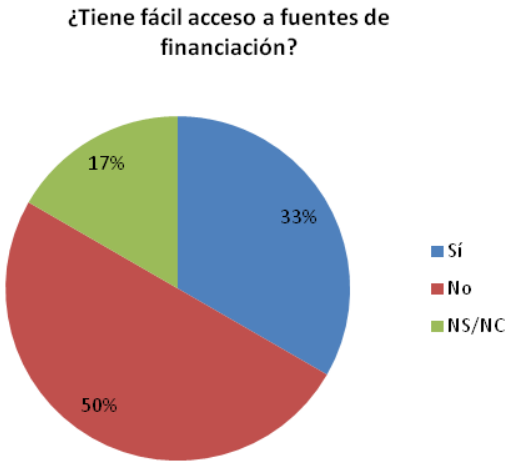
Ilustración 36



En este sentido, uno de los aspectos en los que se aprecian mayores carencias es en el desconocimiento que las empresas del sector tienen sobre las diferentes formas de financiación: subvenciones, fondos ICO, etc.

El 50% de las empresas ha manifestado que no tiene fácil acceso a fuentes de financiación, lo que indica que desconocen en muchos casos que tienen acceso a ayudas y subvenciones y a otro tipo de recursos, como los fondos del ICO.

Ilustración 37

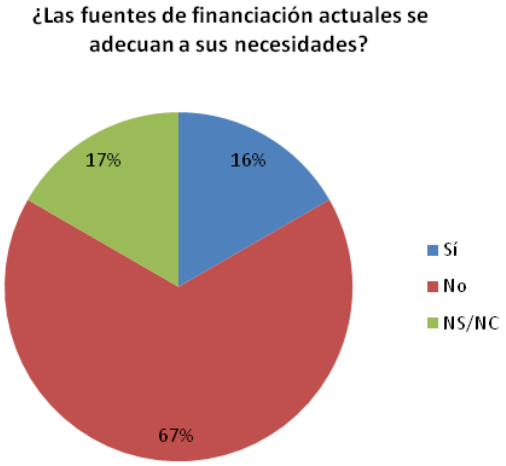


Fuente: elaboración propia

Estas respuestas se complementan con las obtenidas en la siguiente pregunta en la que se ha solicitado a las empresas que valoren si las fuentes de financiación se adecuan a sus necesidades.

El 67% considera que las fuentes de financiación no se adecuan a sus necesidades, un porcentaje bastante elevado que indica que hay que hacer un mayor esfuerzo para informar sobre las diferentes formas de financiación disponibles para el sector.

Ilustración 38



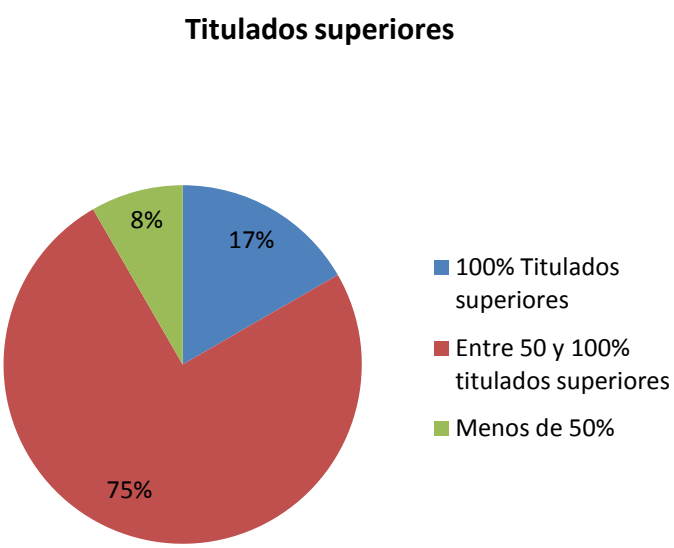
Fuente: elaboración propia

¿Cómo son las plantillas de trabajadores/as?

El nivel de formación de las plantillas de las empresas desarrolladoras de ocio digital es muy elevado. El 17% de las plantillas de estas empresas están formadas al 100% por titulados superiores y el 75% tienen entre el 50 y el 100% de su plantilla formada por titulados superiores.

A pesar del nivel mayoritario en titulados superiores y medios entre las plantillas de estos trabajadores, hay que indicar que al tratarse de un sector muy específico en el que se requiere una experiencia previa y especialización que no se imparte como tal, sino que es fruto del trabajo y la experiencia de cada trabajador/a.

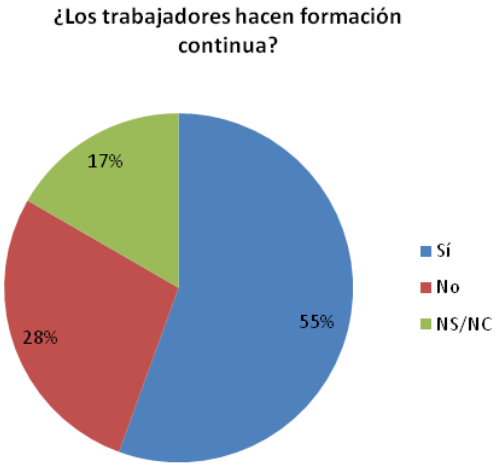
Ilustración 39



Fuente: elaboración propia

En el 55% de las empresas los trabajadores sí hacen cursos de formación continua frente al 28% de empresas en las que sus plantillas no hacen formación continua. Esto puede ser una dificultad para que las empresas sigan siendo competitivas ya que, debido a la rapidez con la que el sector asume las nuevas tecnologías y a la rapidez de los cambios que se producen, la formación continua es un elemento esencial para seguir en primera línea tecnológica.

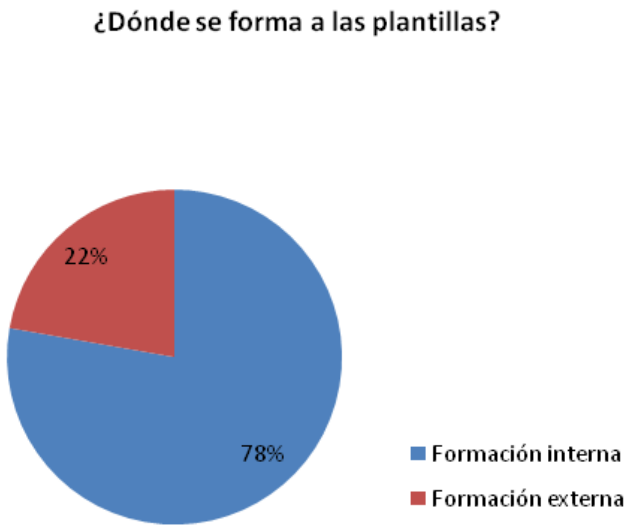
Ilustración 40



Fuente: elaboración propia

En estas empresas se opta mayoritariamente por la formación en la propia empresa, en un 78% de los casos. La formación externa, online o presencial, se da en el 22% de los casos.

Ilustración 41



Fuente: elaboración propia

3. Estrategia

Como punto de partida de la estrategia se ha llevado a cabo un análisis de situación a partir de la matriz DAFO.

El Análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado y de las características internas de la misma, que permite determinar sus **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas.**

Las debilidades y fortalezas son internas a la organización; las amenazas y oportunidades son externas, y se presentan en su entorno.

El objetivo del análisis DAFO es ofrecer una base para determinar la mejor estrategia con la que alcanzar los objetivos de la organización, a partir de la identificación y respuesta a las preguntas anteriores, teniendo en cuenta sus características propias y las del mercado en el que opera.

El análisis DAFO consta de cuatro pasos:

- análisis externo
- análisis interno
- confección de la matriz DAFO
- determinación de la estrategia a emplear

Así pues, la posición competitiva del sector de desarrolladores de ocio interactivo está determinada por sus debilidades y fortalezas y por cómo se enfrenta a los condicionantes externos que determinan las amenazas y las oportunidades de su posición competitiva.

3.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO ha sido realizado a partir de la información estadística disponible, los estudios y la documentación existente, además de las entrevistas realizadas a informantes clave del sector.

DEBILIDADES	- Débil estructura financiera de las empresas. Pocos fondos propios y nivel de capitalización. - Poco o deficiente nivel de profesionalización en la gestión empresarial. - Escasa oferta estructurada de formación continua y reciclaje profesional. - Falta de cultura y tradición de cooperación empresarial. - Poca o nula visibilidad sectorial y percepción social. Poco apoyo institucional e inversión privada. - Débil nivel de orientación al cliente en las empresas de tamaño reducido. - Pocos recursos y dificultades para realizar acciones de marketing. - Tamaño reducido de las empresas - Escasa tradición de colaboración intersectorial - Bajo nivel general de asociacionismo - Debilidad de la marca a nivel empresa y sector - Desconocimiento de la realidad de control del contenido de los videojuegos en el segmento de jóvenes y menores por parte de los medios de comunicación
FORTALEZAS	- Originalidad y creatividad - Costes mas bajos que los principales competidores - Clasificación como industria cultural en España

AMENAZAS	- Mercado global. - Rapidez en los cambios tecnológicos con ninguna posibilidad de influencia en los. Mismos. - Desconocimiento de la cultura del videojuego. - Recepción de apoyo publico o privado por otros sectores por falta de visibilización. - 5 Pocas barreras de entrada al mercado. - Dificultades de acceso a la financiación ajena como consecuencia de la crisis económica. - Apoyo de otros países a sus sectores (especialmente Canadá, Korea, China...)
OPORTUNIDADES	- Tendencia a la desaparición de soporte físico ("cloud computing") - Mercado en expansión (nuevos segmentos, nuevos usos, redes sociales...) - Sector no tradicional y emergente basado en nuevas tecnologías y valor añadido - Posibilidad de colaboración con sectores de oferta complementaria (juguete, audiovisual..) - Existencia de mayor cantidad de especialistas en videojuegos - Tendencia generalizada a la expansión del uso de las TIC's en la sociedad - Mercado global - Mercado de habla hispana - Mejora de la percepción por parte de la Administración Publica

A partir del análisis DAFO y de la determinación de la misión y valores de la organización se ha establecido la estrategia que, de acuerdo con el esquema de trabajo presentado, se articula en torno a tres elementos clave:

- **Áreas estratégicas prioritarias:** identifican las grandes áreas de actuación de la organización para conseguir su misión
- **Objetivos Estratégicos:** marcan ejes estratégico-prioritarios en la actuación dentro del plan establecido
- **Líneas Estratégicas:** consisten en líneas de actuación concretas, programables en el tiempo, que permiten desarrollar el plan y conseguir los objetivos en el periodo de programación

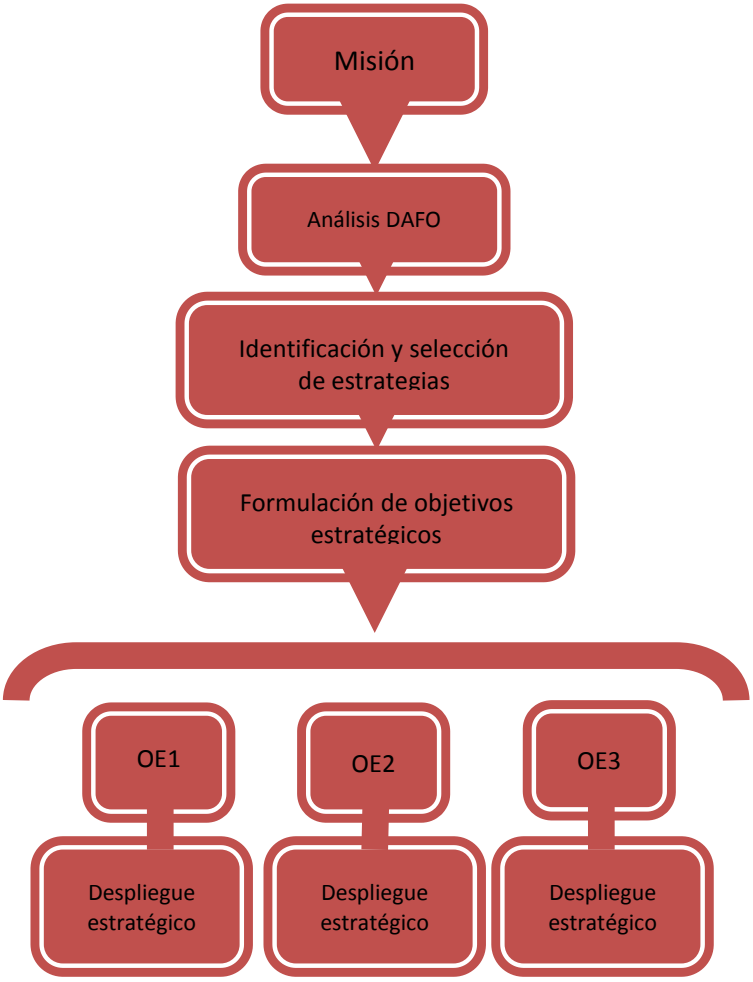
Tras este análisis DAFO las áreas estratégicas que se han identificado dentro del Plan son las siguientes:

La **competitividad**: en esta área se agrupan las líneas que van a contribuir a mejorar de forma permanente la competitividad de las empresas del sector de desarrolladores de ocio interactivo digital, líneas que actúan en los diferentes procesos de la empresa para mejorar la **gestión**, la **producción**, etc.

La **gestión del conocimiento**: en esta área se engloba las líneas que contribuirán a que la Asociación DOID genere información tanto de las empresas que aglutina y sus actividades como del entorno, mercados, competencias y oportunidades. Se propone diseñar esta área a modo de **observatorio y servicio de información del sector**.

La **cooperación**: esta área se compone de las líneas que incidirán en la **acción conjunta**, como agrupación de empresas, para acometer proyectos colaborativos e intrasectoriales, con la participación de otras empresas, centros de formación, otras asociaciones sectoriales o de otros agentes del sector.

A modo de esquema, el proceso se ha desarrollado como sigue:



3.2. Despliegue estratégico

La categorización de las áreas de actuación, los objetivos estratégicos y las líneas de acción queda como sigue:

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

Áreas estratégicas	Objetivos estratégicos		Líneas estratégicas	
COMPETITIVIDAD	CP1	Mejorar el posicionamiento en los mercados	CP11	Celebración de un congreso de carácter nacional.
			CP12	Asistencia a ferias y encuentros internacionales.
	CP2	Adaptar el modelo de negocio a las exigencias del mercado	CP21	Jornada sobre gestión empresarial profesionalizada, específica para el sector de desarrolladores de ocio digital.
	CP3	Lograr la excelencia de los recursos humanos	CP31	Realización de campaña y acciones de promoción en ciclos formativos.
			CP32	Programa de formación continua específica para empleados de las empresas desarrolladoras de ocio interactivo digital.
			CP33	Programa de prácticas en empresas en colaboración con centros formativos.
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	GC1	Detectar necesidades y oportunidades	GC11	Servicios de asesoramiento y ayuda en materia de ayudas y subvenciones regionales/nacionales/europeas.
			GC12	Servicio de búsqueda de oportunidades diversificación, nuevos nichos de mercado.
	GC2	Generar e intercambiar información	GC21	Implicación en *networking* de proyectos para fomentar el trabajo en red.
			GC22	Realizar informes de coyuntura sectoriales.
			GC23	Creación de Plataforma Tecnológica de trabajo en red, con la participación del sector del audiovisual, del juguete, de los videojuegos y de representantes de la tercera edad/dependencia.

Áreas estratégicas	Objetivos estratégicos		Líneas estratégicas	
COMUNICACIÓN	CO1	Difundir y promocionar la Asociación	CO11	Plan de Comunicación del sector de desarrolladores de ocio interactivo.
			CO12	Fortalecer el entorno web, Blog y Newsletter para la gestión de la Asociación.
			CO13	Promoción de imagen de marca de DOID.
			CO14	Realización del catálogo de empresas de DOID.
	CO2	Fomentar la acción conjunta	CO21	Dinamización de la bolsa de trabajo de la Asociación.
			CO22	Promoción de la cooperación intersectorial.
			CO23	Proyecto de alianzas estratégicas entre asociados.
			CO24	Realización de misiones comerciales a mercados exteriores.

3.3. Priorización estratégica

Con este esquema se ha realizado una priorización de las líneas estratégicas anteriormente presentadas, utilizando la matriz impacto-complejidad. La priorización mencionada, permitirá asignar recursos y establecer la planificación temporal correspondiente.

Impacto: hace referencia al efecto último generado por la línea estratégica. Trata de valorar las consecuencias de su implantación. A mayor impacto de una línea, mayor prioridad.

IMPACTO ALTO: el proyecto genera un impacto extenso sobre múltiples debilidades o sobre el sector en general.

IMPACTO MEDIO: el proyecto produce un impacto significativo sobre una debilidad concreta del sector.

IMPACTO BAJO: el proyecto produce un impacto menor sobre una debilidad concreta.

Complejidad: se refiere a la complejidad y magnitud de transformación que genera una línea.

COMPLEJIDAD ALTA: la ejecución del proyecto identificado implica transformaciones complejas y/o largas en el tiempo.

COMPLEJIDAD MEDIA: la ejecución del proyecto identificado requiere transformaciones de cierta complejidad pero de una magnitud relativa.

COMPLEJIDAD BAJA: el proyecto requiere transformaciones sencillas que no suponen modificaciones amplias o largas en el tiempo.

Coste: coste externo que supone la realización del proyecto. No incluye gastos de gestión del mismo.

COSTE ALTO: la ejecución del proyecto supone un coste elevado (superior a 50.000 €/año)

COSTE MEDIO: la ejecución del proyecto supone un coste significativo (entre 15.000 € y 50.000 €/año)

COSTE BAJO: la ejecución del proyecto supone un coste bajo, puede realizarlas el clúster internamente y/o con presupuesto adicional (inferior a 15.000 €/año)

A continuación, se presenta la priorización realizada de cada una de las líneas estratégicas propuestas.

Para ello se ha utilizado un matriz impacto-complejidad-coste. La aplicación de esta matriz ha permitido determinar la prioridad de cada una de las líneas, según las combinaciones obtenidas del impacto que cada una de las mismas tiene sobre las debilidades, la complejidad y los recursos que implica su puesta en marcha y el coste económico que supone para la agrupación de empresas.

A partir de dicho análisis, se ha establecido **cinco niveles de prioridad**:

P1 (Prioridad 1)	acciones que tienen un impacto alto, una complejidad baja y un coste bajo o medio
P2 (Prioridad 2)	acciones que tienen un impacto alto, una complejidad media y cualquier coste
P3 (Prioridad 3)	acciones con un impacto medio, de complejidad baja y con un coste medio o bajo
P4 (Prioridad 4)	acciones con dos o más variables de impacto, complejidad y coste alto o con impacto, complejidad y coste medio
P5 (Prioridad 5)	acciones de bajo impacto, independientemente de su complejidad o su coste

Ordenada por áreas estratégicas, la priorización de las acciones queda como sigue:

	PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	IMPACTO	COMPLEJIDAD	COSTE	PRIORIDAD
	LÍNEAS ESTRATÉGICAS				
CO11	Plan de Comunicación del sector de desarrolladores de ocio interactivo.	a	b	m	P1
CO12	Entorno web, Blog y Newsletter.	a	b	m	P1
CO13	Promoción de imagen de marca de DOID.	a	b	m	P1
CO14	Catálogo de las empresas de DOID.	a	b	b	P1
CO21	Dinamización de la bolsa de trabajo.	m	m	m	P4
CO22	Promoción de la cooperación intersectorial	a	b	b	P1
CO23	Proyecto de alizanzas estratégicas entre asociados.	a	m	m	P3
CO24	Realización de misiones comerciales a mercados exteriores.	m	b	b	P3
CP11	Celebración de un congreso de carácter nacional.	a	m	b	P2
CP12	Asistencia a ferias y encuentros internacionales.	a	b	a	P2
CP21	Jornada sobre gestión empresarial profesionalizada, específica para el sector de desarrolladores de ocio digital.	a	m	b	P2
CP31	Campaña y acciones de promoción en ciclos formativos.	m	b	b	P3
CP32	Programa de formación continua específica para empleados de las emrpesas desarrolladoras de ocio interactivo digital.	b	b	m	P5
CP33	Programa de prácticas en empresas en colaboración con centros formativos	b	b	m	P5
GC11	Servicios de asesoramiento y ayuda en materia de ayudas y subvenciones regionales/nacionales/europeas	a	b	m	P1
GC12	Servicio de búsqueda de oportunidades, diversificación y nuevos nichos de mercado	a	m	a	P1
GC21	Implicación en Networking de proyectos europeos	a	m	m	P2
GC22	Realización de informes de coyuntura sectoriales	a	b	m	P1
GC23	Creación de Plataforma tecnológica de trabajo en red	a	m	a	P2

Como ya se ha mencionado, la asignación del nivel de impacto de cada una de las líneas depende de su incidencia sobre las debilidades detectadas en el análisis DAFO anteriormente presentado. La superación de las debilidades es uno de los principales elementos para conseguir los objetivos propuestos. Por tanto, cuando una o varias de dichas debilidades conectan con alguna o varias de las amenazas detectadas, su superación se puede convertir en un elemento clave para conseguir los objetivos fijados en este Plan.

Por tanto, la asignación del nivel de impacto a cada una de las líneas estratégicas propuesta es un elemento muy importante y, en el futuro, será una guía clave para la ejecución del mismo.

El cuadro siguiente muestra sobre cuales de las debilidades detectadas incide directamente la ejecución de cada una de las líneas estratégicas propuestas. Junto a dicho cuadro, también se ofrece, en el cuadro siguiente, un resumen del número de líneas estratégicas que inciden sobre cada una de las debilidades detectadas.

		SCORE DEBILIDADES	Débil estructura financiera	Pocos fondos propios	Deficiente nivel de profesionalización	Escasa oferta formación continua	Falta cooperación empresarial.	Poca visibilidad sectorial	Poco apoyo institucional	Débil nivel de orientación al cliente	Pocos recursos para marketing	Tamaño reducido de las empresas	Falta de colaboración intersectorial	Bajo nivel de asociacionismo	Debilidad de la marca	Desconocimiento del sector de los medios de comunicación
LÍNEAS ESTRATÉGICAS																
Área estratégica competitividad																
CP11	Celebración de un congreso de carácter nacional.	8					☐	☐	☐	☐	☐			☐	☐	☐
CP12	Asistencia a ferias y encuentros internacionales.	7			☐			☐	☐		☐			☐	☐	☐
CP21	Jornada sobre gestión empresarial profesionalizada	7	☐	☐	☐	☐				☐	☐				☐	
CP31	Realización de campaña y acciones de promoción en ciclos formativos.	4				☐		☐							☐	☐
CP32	Programa de formación continua	2				☐								☐		
CP33	Programa de prácticas en empresas en colaboración con centros formativos.	3				☐									☐	☐
Total de líneas estratégicas incidentes sobre cada debilidad			6	5	8	4	9	12	12	4	11	5	11	14	15	12

		SCORE DEBILIDADES	Débil estructura financiera	Pocos fondos propios	Deficiente nivel de profesionalización	Escasa oferta formación continua	Falta cooperación empresarial.	Poca visibilidad sectorial	Poco apoyo institucional	Débil nivel de orientación al cliente	Pocos recursos para marketing	Tamaño reducido de las empresas	Falta de colaboración intersectorial	Bajo nivel de asociacionismo	Debilidad de la marca	Desconocimiento del sector de los medios de comunicación
LÍNEAS ESTRATÉGICAS																
Área estratégica gestión del conocimiento																
GC11	Servicios de asesoramiento y ayuda	7	☐		☐				☐		☐		☐	☐	☐	
GC12	Servicio de búsqueda de oportunidades	7	☐	☐	☐				☐		☐			☐	☐	
GC21	Implicación en *networking* de proyectos para	6		☐	☐		☐	☐					☐	☐		
GC22	Realizar informes de coyuntura sectoriales.	9	☐		☐		☐	☐	☐		☐		☐		☐	☐
GC23	Creación de Plataforma Tecnológica de trabajo en	6			☐		☐	☐	☐					☐		☐
Área estratégica cooperación																
CO11	Plan de Comunicación del sector de desarrolladores	8						☐	☐		☐	☐	☐	☐	☐	☐
CO12	Fortalecer el entorno web, Blog y Newsletter	9					☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐	☐	☐
CO13	Promoción de imagen de marca de DOID.	7						☐	☐		☐		☐	☐	☐	☐
CO14	Realización del catálogo de empresas de DOID.	9						☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
CO21	Dinamización de la bolsa de trabajo de la	3			☐		☐						☐			
CO22	Promoción de la cooperación	9	☐	☐			☐	☐	☐			☐	☐	☐	☐	
CO23	Proyecto de alianzas estratégicas entre	9	☐	☐			☐		☐			☐	☐	☐	☐	☐
CO24	Realización de misiones comerciales a mercados	8					☐	☐			☐	☐	☐	☐	☐	☐
Total de líneas estratégicas incidentes sobre cada debilidad			12	10	16	8	18	24	24	8	22	10	22	28	30	24

Siguiendo este esquema se ha establecido una priorización de las líneas, que se concreta como sigue (ordenadas, en primer lugar, por área estratégica y, en segundo por prioridad):

	PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS				PRIORIDAD
	PRIORIZACIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	IMPACTO	COMPLEJIDAD	COSTE	PRIORIDAD
CO11	Plan de Comunicación del sector de desarrolladores de ocio interactivo.	a	b	m	P1
CO12	Entorno web, Blog y Newsletter.	a	b	m	P1
CO13	Promoción de imagen de marca de DOID.	a	b	m	P1
CO14	Catálogo de las empresas de DOID.	a	b	b	P1
CO22	Promoción de la cooperación intersectorial	a	b	b	P1
CP11	Celebración de un congreso de carácter nacional.	a	b	b	P1
GC11	Servicios de asesoramiento y ayuda en materia de ayudas y subvenciones regionales/nacionales/europeas	a	b	m	P1
GC12	Servicio de búsqueda de oportunidades, diversificación y nuevos nichos de mercado	a	m	a	P1
GC22	Realización de informes de coyuntura sectoriales	a	b	m	P1
CP21	Jornada sobre gestión empresarial profesionalizada, específica para el sector de desarrolladores de ocio digital.	a	m	b	P2
GC21	Implicación en Networking de proyectos europeos	a	m	m	P2
GC23	Creación de Plataforma tecnológica de trabajo en red	a	m	a	P2
CP31	Campaña y acciones de promoción en ciclos formativos.	m	b	b	P3
CO23	Proyecto de alizanzas estratégicas entre asociados.	a	m	m	P3
CO24	Realización de misiones comerciales a mercados exteriores.	m	b	b	P3
CO21	Dinamización de la bolsa de trabajo.	m	m	m	P4
CP32	Programa de formación continua específica para empleados de las emrpesas desarrolladoras de ocio interactivo digital.	b	b	m	P5
CP33	Programa de prácticas en empresas en colaboración con centros formativos	b	b	m	P5

3.4. Detalle de acciones del despliegue estratégico

CP11	CELEBRACIÓN DE UN CONGRESO DE CARÁCTER NACIONAL

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Mantenimiento y mejora del posicionamiento del sector en los mercados nacionales e internacionales	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	P3	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	Complejidad	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Un Congreso de Videojuegos anual agrupa en un mismo foro de trabajo a especialistas de los diversos ámbitos del videojuego: universidad, empresas, investigadores, prensa especializada, profesionales e incluso jugadores. Este Congreso se realiza para que las empresas del sector presenten sus novedades, pongan en común sus inquietudes y debatan sobre los problemas comunes y las posibles soluciones, una forma de dar mayor cohesión al sector. Además, permite que interactúen varias generaciones: jóvenes recién salidos de la carrera con empresarios con años de experiencia, etc. de manera que hay muchas posibilidades de que se entablen nuevos acuerdos. Hay varias razones que justifican la celebración de un congreso: - ***Para difundir conocimientos***. Aunque hay muchas maneras de compartir los conocimientos (revistas técnicas, artículos especializados en revistas generales, etc) siempre es más interesante el cara a cara, conocer en persona a quienes comparten su conocimiento con los asistentes a un congreso. - ***Promoción de intercambios.*** La organización de un congreso puede ser el primer paso y toma de contacto para la creación de relaciones y futuros intercambios entre los profesionales del sector. - ***Creación de nuevos grupos o redes.*** Reunir a profesionales de un sector siempre es positivo. Supone el intercambio de experiencias y la posibilidad de crear nuevos vínculos y alianzas beneficiosas para

Elaboración propia

	todas las partes. **- *Fomento del asociacionismo.*** Reunir a los profesionales de un sector con un objeto común tiene como finalidad estimular la creación de grupos, asociaciones y organizaciones de profesionales de diversos subsectores. **- *Visibilidad social.*** Los congresos dan mayor visibilidad al sector, además de que se puede difundir desarrollos nuevos, estudios, oportunidades del sector, etc. Son una forma de atraer a los medios de comunicación. Un congreso, puede servir de "altavoz" y de medio de difusión general para este tipo de trabajos. - ***Fuente de recursos.*** Un congreso puede ser una fuente de financiación, ya que es una forma de presentarse como sector fuerte y como empresa comprometida y dinámica ante posibles inversores, además, de que es un estupendo medio para conseguir donativos, esponsorizaciones y patrocinios. Un congreso también es un reclamo para los profesionales, no sólo en el campo profesional, sino en el campo lúdico y de ocio, en un entorno que favorece que se establezcan relaciones más distendidas.
Objetivos	- Dar visibilidad al sector. - Atraer la atención de posibles inversores hacia los videojuegos, presentando las oportunidades de crecimiento y desarrollo del sector. - Poner en común proyectos, dificultades, oportunidades, etc. de las que beneficiarse conjuntamente. - Crear el foro adecuado para fomentar alianzas empresariales para emprender proyectos de envergadura.
Acciones:	Programar y organizar un congreso de desarrolladores de ocio Interactivo de carácter nacional: - Consensuar programa, ponentes, contenido. - Elaborar material introductorio y de base para el congreso. - Concretar las tareas de la secretaría técnica. - Convocar al sector. - Diseñar varios espacios de discusión, según subsectores o áreas de interés. - Elaborar un directorio de empresas participantes e invitadas. - Diseñar un plan de comunicación del congreso y ponerlo en marcha. - Recoger conclusiones e ideas más destacadas y publicarlas. - Difundir los resultados del congreso a través de la red y también a otros certámenes o encuentros.

	- Dinamizar los resultados del congreso.

CP12	ASISTENCIA A FERIAS Y ENCUENTROS INTERNACIONALES

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Mantenimiento y mejora del posicionamiento del sector en los mercados nacionales e internacionales	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	P3	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Cada año hay cientos de eventos, congresos, *meetings* y ferias de referencia en todo el mundo relacionadas con la industria de los videojuegos o afines. Para muchas pymes, la presencia en estos eventos supone un gasto en ocasiones difícilmente asumible. A menudo, participar como expositores es inviable. Una de las fórmulas que se propone es asistir de manera agrupada a estos eventos o Ferias Internacionales, contando con el apoyo de la Administración, bien sea con un stand informativo, bien en el espacio expositivo junto a otros productos complementarios, de modo que el reparto de los costes haga posible la asistencia. Las ferias internacionales son espacios idóneos para la comunicación y el contacto con clientes potenciales y con el resto del sector (nacional e internacional) y para obtener información sobre las tendencias que van a dominar el sector los próximos meses. La asistencia conjunta contribuye, además, a crear y consolidar una imagen de marca que identifique al producto de la industria de la Comunitat Valenciana, reconocible por sus productos, su carácter innovador y su propuesta conjunta.
Objetivos	- Dar visibilidad al sector en otros mercados. - Atraer la atención de posibles inversores hacia los

	videojuegos. - Detectar tendencias en el mercado. - Presentar experiencias de éxito de empresas de la Comunitat Valenciana y posicionarlas en el sector.
Acciones:	- **Análisis** de los eventos feriales/encuentros que se celebran en todo el mundo que puedan ser beneficiosos para que asistan empresas del sector. Estos eventos no tienen que ser exclusivamente del sector de los videojuegos, sino que pueden estar relacionados también con otros sectores: nuevas tecnologías, en general, audiovisual, etc. - **Selección** de los eventos a los que va a viajar una delegación de empresas de DOID cada año. Para realizar la selección la organización debe atenerse a los criterios más adecuados para cumplir los objetivos marcados: – *Mejorar la competitividad de las empresas*: se seleccionará el/los evento/s que se realizan en mercados objetivo, detectados gracias a la realización de informes de país objetivos (acción GC22). – *Gestión del conocimiento*: en su labor de detección de oportunidades y ser foro de intercambio de información, DOID debe seleccionar eventos que destaquen por su aportación de valor a la labor de la organización, a la difusión y visibilidad del trabajo de sus empresas y promoción del trabajo colaborativo. – *Cooperación*: la asistencia conjunta a ferias y eventos es una herramienta más para que las empresas tengan un espacio común de reflexión y comunicación, junto a los institutos tecnológicos y asociaciones.

CP21	JORNADA SOBRE GESTIÓN EMPRESARIAL PROFESIONALIZADA, ESPECÍFICA PARA EL SECTOR DE DESARROLLADORES DE OCIO DIGITAL

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Adaptar el modelo de negocio a las exigencias del mercado	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	P3	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Una de las debilidades que más se han destacado durante la elaboración del presente trabajo ha sido la carencia de formación y experiencia en gestión empresarial. Habitualmente, las empresas de desarrolladores de ocio digital son creadas por un programador y un diseñador (o similar) con mucha ilusión pero sin formación en gestión alguna y esta carencia es un freno a la hora de crecer o de acometer proyectos de más envergadura. La organización de una jornada sobre gestión empresarial profesionalizada, específica para el sector de desarrolladores de ocio digital, pretende ser uno más de los foros de intercambio de información entre las empresas del sector de manera que puedan surgir ideas y nuevas fórmulas que les permitan "crecer" o diversificarse: uniones o acuerdos comerciales, uniones temporales de empresas, consorcios, etc., que les doten de mayor capacidad de respuesta ante una demanda comercial y mejoren también la comunicación entre las propias empresas del sector. Estos encuentros tratan de incidir en uno de los elementos críticos del sector, el reducido tamaño de la empresa que, en ocasiones dificulta la evolución en tareas de gestión, distribución o promoción y que, además, es un hándicap para que emprendan proyectos importantes para los que sí tienen preparación, conocimientos y talento, pero no estructura. Esta jornada puede utilizarse como primera toma de contacto con casos prácticos de gestión empresarial que hayan funcionado con éxito en otras empresas del sector, nuevos modelos de negocio que puedan constituirse en un ejemplo para destacar las ventajas que

	aportan la gestión profesionalizada y la organización de los equipos.
Objetivos	- Dar a los empresarios del sector nociones básicas de gestión empresarial para que tomen medidas que repercutan positivamente en su desarrollo como empresas. - Visibilizar los casos de éxito en el sector para que las microempresas sean conscientes de que para crecer deben prestar atención a la gestión empresarial, además de a la creación de videojuegos.
Acciones:	Programar y organizar una jornada sobre gestión empresarial profesionalizada, específica para el sector de desarrolladores de ocio digital dirigida a las empresas del sector: - Consensuar programa, ponentes, contenido. - Elaborar material introductorio y de base para la jornada. - Concretar las tareas de secretaría técnica. - Convocar a empresas del sector, no sólo de la asociación. - Presentar casos de éxito de empresas de diferentes tamaños. - Diseñar varios espacios de discusión, según subsectores o áreas de interés.

CP31	REALIZACIÓN DE CAMPAÑA Y ACCIONES DE PROMOCIÓN EN CICLOS FORMATIVOS

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Lograr la excelencia de los recursos humanos	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

Las innovaciones tecnológicas, la universalización del uso de software y hardware y la consolidación del ocio interactivo como un producto de consumo habitual han permitido que cada vez haya más personas que tienen nociones de programación y se deciden a realizar un videojuego. Normalmente son jóvenes jugadores que, con el tiempo, se deciden a crear aquello que tanto les hace disfrutar.

En la opinión de los responsables de empresas ya consolidadas, en los últimos años los estudiantes procedentes de las carreras técnicas (ingeniería informática, informática, etc.) tienen una capacitación excelente y son muy bien recibidos en otros países, como Canadá, EEUU o Gran Bretaña, ya que destacan por su experiencia, sus conocimientos y su talento.

Para seguir este tendencia y seguir teniendo profesionales capaces y formados se propone realizar campañas informativas en los ciclos formativos, para que los más jóvenes conozcan las posibilidades laborales que les ofrece el sector y qué tipo de formación deben seguir. La formación de los recursos humanos es un valor diferenciador de las empresas, para rentabilizar los recursos tecnológicos disponibles y mejorar su competitividad. Esta campaña se realizaría para garantizar el mantenimiento de una cantera de profesionales cualificados tanto en el aspecto técnico como en el artístico.

	Esta campaña de promoción se realizaría en centros de enseñanza de la Comunitat Valenciana para difundir el sector y sus posibilidades laborales, para que los estudiantes conozcan sus opciones profesionales y se preparen de la manera más conveniente para el propio sector.
Objetivos:	- Informar a los jóvenes de los estudios que deben seguir para incorporarse al mercado laboral del sector del ocio interactivo digital, tanto desde la programación como desde el arte.
Acciones:	- Seleccionar los centros educativos en los que se va a difundir la campaña. - Elaborar material de difusión que contenga información básica sobre el sector (características, localización de las empresas, número de empleos, dónde realizar la formación específica, etc.). El material de difusión será un folleto informativo y una presentación audiovisual. - Crear una base de datos de centros educativos, contactar con ellos y plantear la opción de realizar una visita para presentar el sector y ofrecer sus opciones al alumnado. - Elaborar un calendario de visitas para realizar las presentaciones al alumnado. - Realizar sesiones informativas en los centros educativos, difundiendo los programas formativos sobre el sector existentes.

CP32	PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA ESPECÍFICA PARA EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DESARROLLADORAS DE OCIO INTERACTIVO DIGITAL

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Lograr la excelencia de los recursos humanos	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Es complicado encontrar formación específica para un sector tan especializado como es el de desarrolladores de ocio interactivo digital. Sin embargo, en este sector, como en todos los demás, la formación continua es fundamental para mantener la buena salud de las empresas, especialmente en un área en la que la innovación es constante y los cambios en la tecnología se producen a velocidades vertiginosas. Se propone el diseño de un programa de formación continua específica para empleados de las empresas de DOID, creado desde el propio sector para cubrir sus necesidades reales, al que tengan acceso todas las empresas del sector. Las empresas deben interiorizar que la formación continua es un valor que deben incorporar a su estrategia empresarial, para adaptarse más rápidamente a los cambios tecnológicos y optimizar el trabajo. Además, no hay que olvidar la formación (básica) en materia de gestión empresarial, que contribuya a adaptarse a las nuevas oportunidades de negocio y a las demandas del mercado.
Objetivos:	- Mantener el alto nivel de capacitación de los empleados del sector para seguir siendo competitivos en el mercado

	internacional.
Acciones:	- Incidir en la formación continua de los empleados, con el fin de conseguir un reciclaje continuo. - Detectar y difundir en el sector la formación específica que se imparta tanto en el territorio de la Comunitat Valenciana como en el resto de España. - Hacer un análisis de las necesidades formativas del sector y plantear un Programa de Formación adaptado a sus necesidades.

CP33	PROGRAMA DE PRÁCTICAS EN EMPRESAS EN COLABORACIÓN CON CENTROS FORMATIVOS

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	Cooperación
Objetivo estratégico:	Lograr la excelencia de los recursos humanos	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	La creación de un programa de prácticas en empresas en colaboración con centros formativos se convierte en un elemento estratégico para el sector ya que permite dotar de mejor formación y cualificación a los futuros trabajadores. De este modo se establece un puente de conexión entre los centros formativos y las empresas del sector en el que donde ambas partes se ven beneficiadas: mientras los estudiantes consiguen una formación más completa y práctica y, además, aprenden cómo funciona el sector, los empresarios contribuyen a que los futuros trabajadores del sector en el territorio estén mejor cualificados.
Objetivos:	- Crear una cantera de trabajadores capacitados en las empresas en las que trabajarán en el futuro. - Enseñar a los futuros trabajadores las rutinas de trabajo de un estudio, sus necesidades, sus posibilidades, etc., conocimientos muy beneficiosos cuando tengan que incorporarse al mercado laboral.

Acciones:	La realización de prácticas formativas (PF) en empresas o entidades productivas por parte de alumnos y alumnas permiten al estudiante comprobar en una situación real de trabajo el nivel de competencia profesional adquirido en el centro educativo, conocer nuevos procesos productivos y de organización empresarial y adquirir un conocimiento de las relaciones laborales que le facilitará su tránsito a la vida activa y profesional. Los centros docentes establecen convenios con empresas o entidades para facilitar dichas prácticas formativas, ampliándose la colaboración con aportaciones innovadoras para la actualización de los currículos docentes a través de las relaciones que se establecen entre los profesores-tutores y los instructores de empresa. En la Comunitat Valenciana existen diversos centros formativos con los que se pueden establecer convenios de colaboración para que los alumnos realicen prácticas en las empresas del sector del ocio interactivo digital.

GC11	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EN MATERIA DE AYUDAS Y SUBVENCIONES REGIONALES/NACIONALES/EUROPEAS

Área estratégica		
Competitividad	**Gestión del Conocimiento**	Cooperación
Objetivo estratégico:	Detectar necesidades y oportunidades	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	A menudo las empresas desconocen muchas de las líneas de ayudas y subvenciones a las que tienen acceso para poner en marcha diferentes iniciativas y acciones, especialmente en el ámbito de la innovación y desarrollo, internacionalización, etc. Como ente que agrupa a las empresas y que pretende el crecimiento y desarrollo del sector DOID debe estar informado e informar de cuantas posibilidades de ayudas y subvenciones públicas (de todos los ámbitos: regional, nacional y europeo) estén a disposición de las empresas. Además, puede asesorar también en cuanto a la documentación solicitada, elaboración de memorias técnicas, etc. Para ello se crea este servicio de asesoramiento y ayuda en materia de ayudas y subvenciones de todos los ámbitos, como servicio permanente de atención a las empresas. La labor de este servicio es detectar todo tipo de ayudas y subvenciones, seleccionarlas e informar periódicamente a las empresas. También debe prestarse asesoramiento para presentar la documentación administrativa necesaria, los informes técnicos, etc.
Objetivos:	- Informar a las empresas de diferentes vías de financiación de sus proyectos y/o actividades.

	- Facilitar la tarea administrativa, en cuanto a documentación se refiere, a las empresas que deciden solicitar subvenciones. Realizar estas solicitudes es también una forma de visibilizar a las empresas frente a la administración.
Acciones:	La puesta en marcha de dicho servicio debería contemplar varios aspectos: 1.- Diseño del servicio: a) Elaboración de una base de datos de ayudas y subvenciones, ordenadas por organismo de procedencia, requisitos para solicitarla, cuantías, etc. b) b) Servicio de alertas. La dirección de DOID, conocedora de las actividades y necesidades de las empresas del sector, estará alerta y analizará de entre las diferentes convocatorias de ayudas o subvenciones en todos los planos que puedan surgir, cuáles de ellas pueden resultar de interés para el sector. No se trata de un servicio indiscriminado de reenvío de alerta que se pueda recibir de alguna suscripción sino que requiere un análisis previo a fin de enviar únicamente avisos seleccionados. c) Servicio de ayuda a la tramitación de solicitudes. Puede implicar varias fases: a. Planteamiento del proyecto b. Ayuda y/o tramitación de la solicitud de subvención c. Seguimiento e incidencias hasta la resolución de subvención d. Gestión del proyecto e. Tramitación de la justificación f. Seguimiento e incidencias hasta el cobro de la subvención 2.- Determinación de los medios humanos y materiales para la prestación del servicio. Habrá que establecer qué persona/s se ocupen del servicio y con qué medios técnicos se cuenta para la obtención permanente de alertas (servicios web u otros). Asimismo habrá que generar una base de datos con los clientes dados de alta en el servicio y su perfil, entre otros asuntos. 3.- Determinación de la campaña y herramientas de difusión (correo electrónico, contacto personal, folleto en pdf, newsletter, etc…) 4.- Comunicación periódica a las empresas miembro de la asociación de las posibilidades de ayudas y subvenciones. Inclusión de las ayudas y subvenciones en la página web de DOID y en sus boletines electrónicos.

GC12	SERVICIO DE BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES, DIVERSIFICACIÓN Y NUEVOS NICHOS DE MERCADO

Área estratégica		
Competitividad	**Gestión del Conocimiento**	Cooperación
Objetivo estratégico:	Detectar necesidades y oportunidades	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Este servicio se propone como un monitoreo del sector a través de la detección y transformación de la información hacia un producto inteligente para la toma de decisiones estratégicas: informes periódicos respecto al mercado a medida del sector, de modo que se ajusten a sus necesidades en la toma de decisiones. Este servicio de búsqueda de oportunidades, diversificación y nuevos nichos de mercado nace para que las empresas tengan información analizada y estructurada sobre su sector y los mercados y para que puedan adaptarse a los cambios de un mercado globalizado, continuamente afectado por las innovaciones tecnológicas o las aportaciones de países emergentes, como proveedores o como clientes. Este servicio ofrece al sector la posibilidad de detectar oportunidades para diversificarse e introducirse en nuevos nichos de mercado. Además permitirá detectar esos cambios, estar al corriente de las nuevas oportunidades de negocio en otros mercados y analizarlas, para ofrecer a las empresas información actualizada y contrastada, **información inteligente**. De esta forma, las empresas del sector tendrán información disponible actualizada sobre oportunidades de negocio, mercados emergentes, nuevos canales, etc., con un posicionamiento estratégico que incida, además, en la cooperación empresarial y la

	promoción e imagen del producto. Para ello hay que analizar los actuales sistemas de distribución, tipos de relaciones empresariales, relación jurídica, *merchandising*, campañas de marketing, señas diferenciales, etc. y definir acciones adecuadas Toda esta información codificada y analizada permite diseñar planes de actuación, minimizando la incertidumbre. Los procesos involucrados en la vigilancia competitiva están encaminados a obtener información del entorno que pueda utilizarse para ajustar y marcar el rumbo de la organización en la toma de decisiones. Estos procesos pueden tener en cuenta dos enfoques de trabajo posibles y complementarios en muchas ocasiones: - la búsqueda e investigación de lo que se desconoce y, - la búsqueda y seguimiento sistemático de novedades en áreas que ya están previamente acotadas.
Objetivos:	- Proporcionar información inteligente al sector para que tome decisiones de carácter estratégico fundamentadas.
Acciones:	- Desarrollar una herramienta de detección de oportunidades en mercados (nacionales e internacionales) para facilitar decisiones. - Analizar las oportunidades detectadas. - Publicar periódicamente (en el blog y en el boletín electrónico) las oportunidades detectadas. - Asesorar a las empresas a desarrollar acciones planteadas sobre la base de las oportunidades detectadas.

GC21	IMPLICACIÓN EN NETWORKING DE PROYECTOS PARA FOMENTAR LA COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS

Área estratégica		
Competitividad	**Gestión del Conocimiento**	Cooperación
Objetivo estratégico:	Generar e intercambiar información	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

La falta de colaboración entre empresas, casi desconfianza, según algunos de los entrevistados, es endémica en el sector. No se trabaja conjuntamente, no se comparte información, lo que provoca que muchas empresas, por ser demasiado pequeñas, no tengan acceso a determinados proyectos para los que sí tienen capacidad creativa y técnica pero quizás no envergadura. En ocasiones, la falta de comunicación entre las empresas provoca que se pierdan proyectos que podrían llevarse entre dos o tres empresas conjuntamente. Falta espíritu de trabajo colaborativo o en red.

La participación en proyectos de *networking* es una línea de trabajo que hasta ahora no se ha explotado en el sector y que podría ser muy beneficiosa tanto para las empresas como para el sector, ya que permite compartir los avances generados en los diferentes campos y también optimizar recursos. Trabajar en red o en agrupaciones temporales de empresas permitiría también emprender proyectos de gran envergadura que hasta el momento no son accesibles a las pequeñas empresas, precisamente por su tamaño.

Además, en el trabajo en red y colaborativo se fomenta la transferencia de experiencias y buenas prácticas:

- hay que definir una **estrategia comunicacional** que permita la interacción entre todos los actores, con información clara, veraz y oportuna, con la garantía de que se puede acceder a todos los

	datos pertinentes. - El **objetivo** es, por tanto, construir colectivamente información pertinente útil para empresas y organismos de orígenes diversos. - Una estrategia comunicacional desde las transferencias favorece el establecimiento de **redes de trabajo** y la consolidación de relaciones de carácter descentralizado que permiten la interactuación entre pares y el fortalecimiento de los contactos permanentes y duraderos. - Hay que fomentar la **participación**, fundamentada en el acceso a la información y los procesos de investigación que se convierte en un garante de la transferencia de las buenas prácticas. Para lograr la implicación de las empresas en este tipo de proyectos la asociación debe realizar un trabajo de diagnóstico del sector, detección de posibilidades de colaboración e información y comunicación a las empresas, para captarlas como socias en los proyectos en los que su participación pueda ser más fructífera.
Objetivos:	- Crear un ambiente de trabajo colaborativo para que las empresas del sector tengan conciencia de que pueden emprender proyectos de manera conjunta. - Promover el conocimiento y el trabajo conjunto entre las empresas.
Acciones:	- Definir un protocolo de detección de empresas que puedan participar en proyectos de colaboración. - Mantener informadas a las empresas del sector de las oportunidades de trabajar conjuntamente detectadas. - Informar sobre convocatorias de ayudas y subvenciones para desarrollar proyectos conjuntos (bien sea de internacionalización, de innovación, etc.). - Definir los procedimientos de transferencia de buenas prácticas y trabajo en red de manera que el resto de miembros de la asociación y del sector puedan beneficiarse.

GC22	REALIZAR INFORMES DE COYUNTURA SECTORIALES

Área estratégica		
Competitividad	**Gestión del Conocimiento**	Cooperación
Objetivo estratégico:	Generar e intercambiar información	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

Se plantea realizar informes de coyuntura a modo de herramienta de estado de situación para el sector, pero también como sistema de difusión del estado del sector hacia el resto del sector empresarial, inversor y opinión pública. Estos informes periódicos se proponen para posicionar a DOID como referente informativo ante cualquier otro organismo, especialmente, los medios de comunicación.

Los informes de coyuntura periódicos recogerán información sobre el sector, ofreciendo una panorámica general , perspectivas a corto plazo, análisis por subsectores, actividad productiva, clientes, facturación, inversión, empleo, líneas de tendencia, etc.

Esta información es muy valiosa no sólo para el propio sector, si no también para convertirse en referente ante los medios de comunicación y la administración pública.

Los informes pueden contener también la información recopilada entre los agentes del sector a partir de un cuestionario periódico donde manifiesten su situación y perspectivas. Estas encuestas periódicas pueden gestionarse *online* y a través de correo electrónico y presentar los resultados comunes en el informe de coyuntura. Se proponen con una periodicidad anual.

Objetivos:	- Convertir a DOID y a las empresas que agrupa en referente en materia de información sobre el sector de desarrolladores de ocio interactivo. - Mantener informado al sector de información interna de relevancia.
Acciones:	- Localización de información sectorial. - Recopilación de información de DOID y del sector a partir de aportaciones de sus miembros. - Encuesta periódica y seguimiento de la información. - Redacción de los informes. - Difusión mediante gestión de gabinete en el ámbito interno y externo y a través de las herramientas generadas por la DOID (Web, blog, newsletter).

GC23	CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE TRABAJO EN RED INTERSECTORIAL

Área estratégica		
Competitividad	**Gestión del Conocimiento**	Cooperación
Objetivo estratégico:	Generar e intercambiar información	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Las Plataformas Tecnológicas son agrupaciones de agentes de distinta naturaleza para definir una visión estratégica para el estudio, diseño y ejecución de líneas de Investigación, Desarrollo e Innovación. Las Plataformas Tecnológicas se basan en la definición de una Agenda Estratégica de Investigación y en la movilización de la masa crítica de investigación y de esfuerzo innovador necesarios. Además de adquirir la capacidad de ejercer como un área de influencia, permite trasladar a las correspondientes Administraciones un inventario de necesidades/potencialidades comunes al sector/sectores como herramienta, entre otros, para la elaboración de planes de subvención de proyectos que constituirían a un entorno óptimo en la formalización de redes de excelencia y sobre todo un núcleo para la prescripción tecnológica. Los agentes implicados en su desarrollo son industrias activas en I+D en el sector, organismos públicos y privados de investigación, centros tecnológicos, entidades de normalización, reguladores, desarrolladores de políticas para la Sociedad de la Información, grupos de usuarios, entidades de financiación pública y privada y, por supuesto, gestores de los programas de ayuda pública de I+D+i. En el caso de DOID se propone la creación de una plataforma tecnológica intersectorial, en la que participen otros sectores con los que se puede establecer acuerdos estratégicos, como es el caso del

	juguetero o del audiovisual, o incluso de otros sectores como la educación o la tercera edad/dependencia. Esta La Plataforma se propone también como motor de creación de consorcios de proyectos novedosos y estratégicos en diversas áreas, y generación de nuevas vías de crecimiento y expansión para sus integrantes.
Objetivos:	- Implantar un sistema de trabajo intersectorial que empuje a las empresas a emprender proyectos colaborativos al detectar nuevas oportunidades de negocio. - Poner en valor el trabajo conjunto intersectorial. - Ampliar la capacidad productiva del sector de desarrolladores de ocio interactivo digital, llegando a nuevos clientes y mercados.
Acciones:	- Creación de la secretaría técnica de la Plataforma - Gestiones organizativas y de soporte para la puesta en marcha de mesas de innovación con el contacto con los participantes de las mesas de trabajo. - Desarrollar una plataforma online para la gestión interna de los participantes. - Aproximar los intereses de la industria a las administraciones correspondientes sobre las futuras actuaciones encaminadas a mejorar la competitividad del sistema, así como el fortalecimiento de la participación en iniciativas y proyectos comunes. - Elaborar un programa de trabajo que revitalice las áreas de actuación del sector, en función de sus tendencias y evolución. - Convocar mesas de trabajo y fomentar el intercambio de aportaciones sectoriales e intersectoriales. - Analizar las diferentes propuestas que surjan a partir de los encuentros.

CO11	DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL SECTOR DE DESARROLLADORES DE OCIO INTERACTIVO

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Difundir y promocionar la Asociación	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

Las acciones dentro del plan de comunicación se pueden encuadrar en tres grandes grupos: de carácter genérico, de comunicación interna y de comunicación externa. En cada uno de los tipos hay que determinar previamente los contenidos y tipos de mensajes que serán divulgados.

Este plan debe contemplar tanto las acciones de carácter genérico como las acciones concretas de cada evento.

La estrategia de comunicación interna es especialmente importante en el trabajo de cohesión, colaboración e implicación de la asociación para con sus empresas miembro. Estas deben ser y sentirse partícipes del proceso, estar informadas en todo momento de las actuaciones que se ponen en marcha bajo el paraguas de la asociación y disponer de la información necesaria, ayudas y subvenciones, análisis sectoriales, etc. que asume las asociación.

Se analizará la idoneidad de cada una de las acciones posibles, tales como ruedas de prensa, entrevistas, reuniones, comunicados y trabajo de gabinete, cobertura general en medios, acciones sobre soportes clásicos de publicidad, presencia en la Red y en las redes sociales, etc. hasta la elaboración de una línea editorial, jornadas y seminarios o eventos.

Se llevará a cabo la relación razonada y evaluada de los soportes a

	utilizar con comunicación continua entre las personas que elaboren el proyecto y el planificador de medios para que todos trabajen en paralelo y evitar distorsiones en el cumplimiento de los objetivos. Para la selección de soportes se reunirán datos relativos a los diferentes medios y el comportamiento del consumidor de medios de comunicación (físicos y online). Respecto a la propuesta de contar con un gabinete de comunicación, éste debería ser proactivo, mantener presente información sobre el sector de desarrolladores de ocio digital en los medios de comunicación social, proporcionando material gráfico e informativo para que tengan la posibilidad de incluir noticias o reportajes. De esta forma los medios de comunicación tomarán este gabinete como referente sectorial. Con el tiempo esta práctica fortalecerá la presencia de los temas relacionados con el sector en los medios.
Objetivos:	- Convertir a DOID en la fuente de referencia del sector de videojuegos y ocio interactivo para los medios de comunicación. - Aumentar la visibilidad de las empresas del sector en los medios de comunicación como organizaciones generadoras de riqueza, empleo y prestigio para la imagen de la Comunitat Valenciana en TICs.
Acciones:	- Elaborar un programa de comunicación eficaz con el diseño de acciones de promoción. - Estudio de *briefing*: características del mensaje a transmitir, público, objetivos y estrategia - Identificar los “ejes argumentales” más eficaces para construir la campaña - Identificar los segmentos de público objetivo de la estrategia. - Identificar acciones para cada público. En cada una de las acciones planteadas, determinar objetivos genéricos y concretos de la estrategia, en términos cuantitativos y cualitativos. - Determinar un plan de medios. - Definir los plazos de ejecución del plan y temporalidad de las acciones. - Generar recursos que supervisen las acciones. - Previsión de costes asociados a las acciones. - Diseñar, definir contenidos y poner en marcha las herramientas de difusión y comunicación *online*: blog, plataforma web, *newsletter*. Inicio de puesta en marcha de algunas de las actuaciones

	planificadas: - Gestión de gabinete de comunicación: algunas de las iniciativas que deberían ponerse en marcha desde el gabinete son la elaboración de listados de medios, notas de prensa, artículos de opinión, ruedas de prensa/encuentros con los medios, intermediación o gestión de contenidos con espacios en medios, entre otros. - Editar material de difusión (folletos, catálogo, banners, informes sectoriales) - Implementar los contenidos de la página web, con artículos específicos sobre el sector, su desarrollo, tendencias, etc.

CO12	FORTALECER EL ENTORNO WEB, BLOG Y LA NEWSLETTER PARA LA GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Difundir y promocionar la Asociación	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

Dinamizar la página web de DOID para gestionar la asociación y que canalice información respecto al mercado y tendencias, sea foro de opinión y puesta en común de ideas de los implicados en la asociación y el resto del sector, y continúe aportando su agenda, ferias de interés en el sector, ayudas, directorio de empresas y entidades con sus enlaces a webs corporativas, tablón de anuncios y otros documentos de interés.

El portal puede ser planteado también como un *marketplace*, una infraestructura tecnológica común, neutral, segura y fiable que aporte un conjunto de servicios y herramientas estudiados y diseñados para reducir costes y aumentar la eficiencia en la comercialización de productos y servicios del sector.

Los *marketplace* surgen como consecuencia de la búsqueda de economías de escala por parte de las empresas, debido a que, gran parte del trabajo que realiza un comprador con sus proveedores, puede ser aprovechado por otros compradores; ayuda en la creación y mantenimiento de los catálogos, en la formación de proveedores en los nuevos procesos, en la conexión por parte de proveedores a una única aplicación o en el mantenimiento de una infraestructura tecnológica común.

El entorno web de la asociación debe ofrecer:

- un espacio de información, tendencias, nuevas tecnologías, etc. para la industria y sus subsectores;
- un newsletter periódico con información sobre novedades, ayudas, subvenciones, hitos de otras empresas, convocatorias interesantes, etc.;
- enlaces a las webs de otras empresas y organismos de interés para la asociación;
- un espacio de discusión y de aportación de las empresas y sus profesionales;
- enlaces a artículos, revistas, comentarios, del sector en todo el mundo.

El **blog** se plantea como una herramienta de comunicación en dos vertientes, una de carácter interno y otra como herramienta de difusión y comunicación con los grupos de interés y públicos de la asociación.

Generar una nueva zona de información y opinión - weblog con dominio propio al que también se acceda mediante enlace desde el entorno web de gestión de la asociación para complementar la información general de interés para los interlocutores y miembros del sector y mantener el debate.

El blog puede estar diseñado para que, de modo periódico y automático, genere una *newsletter* que pueda ser remitida a una base de contactos seleccionados por la asociación para dar a conocer noticias sectoriales, los avances de las empresas de la asociación, de institutos tecnológicos, de la Universidad, de otras asociaciones, o cualquier contenido que se considere oportuno en la comunicación de las asociación.

En esta propuesta tienen cabida, por tanto, secciones de actualidad, calendario de eventos, apartado de preguntas/encuestas, sección de estadísticas y cualquier otro contenido de carácter divulgativo que la asociación considere oportuno.

Tanto en el blog como en la sección de actualidad, los visitantes podrán añadir comentarios y generar foros por áreas temáticas que se alimenten periódicamente e inviten a la reflexión de los participantes.

La acción incluiría el desarrollo de la parte técnica y la actualización periódica y supervisión de los contenidos alojados, así como la gestión, redacción y mantenimiento de contenidos.

Objetivos:	- Dinamizar la página web de la asociación e integrarla aún más en un entorno 2.0 abierto no sólo a los miembros de la asociación si no también al resto de la red. - Reforzar la estrategia de comunicación a través de las herramientas 2.0.
Acciones:	Web - Definición de contenidos del entorno web. - Comunicación a las empresas miembro de la asociación sobre los cambios de la web y solicitud de aportaciones de contenido: bien de manera individual, bien como empresas. - Difusión de la bolsa de trabajo de la asociación, para captar oferta y demanda. - Generación de herramienta web para autogestión de los usuarios/empresas que lo requieran. - Elaboración de contenidos. - Identificar eventos clave del sector y planificar la comunicación de los eventos del clúster a través de la página web. - Difusión del entorno web en todos los materiales corporativos y de difusión de la agrupación de empresas. Blog/newsletter - Definir el tipo de información que aparece en el blog y, por tanto, en el *newsletter*. - Diseñar e implementar una plantilla de blog/newsletter. - Elaborar un listado de destinatarios posibles, - Definir las categorías de usuarios/administradores del blog, para determinar quien puede introducir información.

CO13	PROMOCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA DE DOID

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Difundir y promocionar la Asociación	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Aunque se trata de un sector en el que la localización geográfica no es tan importante como en otros, DOID debería crear una marca común bajo la que actúen las empresas asociadas, que las identifique como empresas de carácter *profesional*, con las características que tanto se valoran en otro países de los desarrolladores españoles: rapidez, creatividad, talento... Esta marca contará con el respaldo de las empresas así como de otras organizaciones implicadas en el sector, para intentar posicionar a las empresas de videojuegos valencianas en los mercados nacionales e internacionales como un referente de calidad. Además, la creación de esta marca permitirá dar mayor visibilidad al sector en los eventos nacionales e internacionales. Se potenciará el uso de la Marca a través de varias estrategias, tales como: - Negociación con las administraciones públicas para su reconocimiento en pliegos de condiciones de subvenciones. - Negociación con otras entidades certificadoras para promover la homogeneización y proyección exterior de la Marca.La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, es la manera con la que una organización trasmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación hará que la imagen sea correctamente

	transmitida al público objetivo. La marca debe transmitir exclusividad y diferenciación de los productos de esta industria frente a las demás. En el diseño de la identidad corporativa de DOID se propone tener en cuenta el diseño de su logotipo, tipografías y manual corporativo. **Diseño del logotipo:** se planteará una sesión de reflexión sobre la conveniencia o no de rediseñar el logotipo de la asociación. **Manual de identidad corporativa** El Manual Corporativo constituye una herramienta para el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la asociación en cada uno de los programas de información. Se hallarán explicitadas las instrucciones fundamentales a las cuestiones de personalidad gráfica de la organización, sus comunicaciones visuales y audiovisuales. El manual de identidad corporativa puede contemplar de modo orientativo las siguientes áreas: - Presentación. - Signos de identidad. - Emblema - Símbolo - Logotipo - Gama cromática - Cuatricromía - Tramas permisibles - Normas Básicas - Disposición formal de los colores - Control de un solo color - Negro y escalas de grises - Control de proporción
Objetivos:	- Difundir la marca DOID como organización sectorial de referencia por sus actividades. - Posicionar la marca DOID como referencia en el sector, ante medios de comunicación, administración pública, empresas del sector y otros mercados.
Acciones:	- Planificación: reuniones del equipo de diseño de la junta de la asociación. Recopilación de información y análisis del material. - Diseño gráfico, creación y desarrollo: definición de signos de identidad, identificador, formato, tipología compatible, normas tipográficas, elementos gráficos y uso de colores.

	- Diseño y contenidos del manual de identidad corporativa. - Implantación utilizando los soportes habituales de comunicación: papelería, publicaciones, web, campañas, eventos, etc. - Impresión y difusión de material.

CO14	REALIZACIÓN DEL CATÁLOGO DE EMPRESAS DE DOID

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Difundir y promocionar la Asociación	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Con el objetivo de promocionar a las empresas miembro de DOID y a la asociación misma se elaborará un catálogo de empresas, editado en varios idiomas como herramienta de promoción, no sólo en los mercados interiores sino en otros países. La Administración apoya económicamente parte de la elaboración de estos productos promocionales, la confección del catálogo y/o repertorios sectoriales, así como otros materiales promocionales, destinados exclusivamente al mercado exterior (deben ser editados al menos en dos idiomas). Si bien no existe apoyo institucional para catálogos en mercado interior, éste es una herramienta fundamental de promoción para el sector, por lo que debe realizarse un esfuerzo de coordinación e implicar a todas las empresas. Para aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías en cuanto a difusión de información, se recomienda que el catálogo esté adaptado a diferentes soportes, para permitir una mayor difusión y poder almacenarlo y difundirlo a través de la web.
Objetivo:	- Disponer de una herramienta de difusión de las empresas en los mercados internacionales. - Contribuir a crear una marca de empresas socias de DOID,

	sinónimo de calidad.
Acciones:	- Definición de las características del catálogo: contenido, objetivos de difusión, público objetivo, composición, etc. - Recogida de información: las empresas miembro de DOID deben aportar la información corporativa necesaria para convertir el catálogo en una herramienta útil que comunique a sus destinatarios: o Información de la empresa: características, ubicación, principales magnitudes (estructura, volumen de negocio, capacidad productiva, número de trabajadores). o Actividad: productos y/o servicios, líneas de negocio. - Hitos de la empresa; proyectos, colaboraciones...

CO21	DINAMIZACIÓN DE LA BOLSA DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Fomentar la acción conjunta	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Mantener y dinamizar una bolsa de trabajo sectorial contribuye a que las empresas cuenten con personal cualificado y preparado para incorporarse a los diferentes proyectos. Además, permite que los estudiantes y personas que se están formado sepan qué perfiles son más demandados y hacia dónde enfocar sus procesos formativos. Por otro lado permite poner en contacto la oferta y la demanda de trabajadores del sector. Por un lado, las empresas que tengan ofertas de trabajo disponibles pueden difundirlas a través del entorno web, que se habrá convertido en el sitio de referencia del sector valenciano. Por otro, los trabajadores que busquen trabajo en este sector en la Comunitat Valenciana tendrán unificada la oferta de puestos de trabajo. Esta bolsa de trabajo puede gestionarse desde la gerencia de la asociación a través de la página web, con un espacio que permita que tanto las empresas como los trabajadores envíen sus propuestas.
Objetivo:	- Poner en valor las ofertas de empleo de las empresas valencianas y difundirlas. - Establecer comunicación entre oferta y demanda en el territorio.

Acciones:	- Redefinición de los criterios de la bolsa de trabajo: la asociación debe decidir cómo integrar la oferta de puestos de trabajo de las empresas (si van a participar sólo las empresas de la asociación o van a integrarse también ofertas de otras empresas) - Rediseño de la herramienta informática que gestione, desde el entorno web, la bolsa de trabajo. - Integración de bolsas de trabajo de otras entidades interesantes para el sector. - Planificación de acciones de comunicación de la bolsa de trabajo de la asociación en el sector, tanto a nivel autonómico como nacional.

CO22	PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Fomentar la acción conjunta	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción

Descripción:

La colaboración intersectorial se presenta con expectativas muy interesantes para DOID, ya que abre nuevos modelos de negocio en campos diferentes.

Esta colaboración debe tener dos objetivos fundamentales:

- Presentarse ante la administración como sectores con empuje y dinamizadores de la economía.
- Participar activamente en una *networking* intersectorial, origen de proyectos en colaboración que generen beneficios y ayuden a crecer a los sectores implicados.

La colaboración intersectorial aportará información, tendencias y ayudará a detectar nuevas oportunidades de negocio para DOID.

Este tipo de iniciativas de carácter intersectorial puede tener mayor impacto especialmente en la búsqueda de nuevos nichos de mercado y nuevos productos.

Por otro lado, comunicar a otros sectores la actividad es una forma de dar visibilidad a las acciones, de transferir resultados de las experiencias y buenas prácticas y captar socios y/o inversores, tanto en forma de otras asociaciones como a nivel empresarial, para poner en marcha iniciativas de mayor alcance.

Objetivo:	- Detectar nuevas oportunidades de negocio gracias a la cooperación intersectorial. - Emprender proyectos de mayor envergadura, gracias a la colaboración entre varias empresas.

Acciones:	- Definir las líneas de colaboración a mantener con otros sectores:
	  - organización conjunta de jornadas de divulgación o mesas de trabajo,
	  - comunicación conjunta de trabajos en colaboración,
	- Elaborar una base de datos de contactos de referencia de los sectores implicados.
	- Diseñar y publicar material de difusión (bilingüe inglés-español), para difundir en ferias y eventos de interés, a través de la web, etc.
	- Diseñar una agenda de reuniones (que coincidan con ferias y eventos profesionales) con referentes de otros sectores no implicados, para presentar el trabajo conjunto y tomar contacto para futuros proyectos.

CO23	PROYECTO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ASOCIADOS

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Fomentar la acción conjunta	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	Las empresas que forman parte de un asociación como DOID tienen una ventaja frente al resto: la asociación, como órgano colectivo, tiene mayor capacidad de negociación con la administración, con otros asociaciones, frente a competidores de otros países, etc. Formar parte de una asociación es también una garantía de que las empresas están en sintonía en cuanto líneas estratégicas, objetivos, tendencias, etc., La pertenencia a una misma asociación puede utilizarse para acercar posturas, detectar sinergias y emprender proyectos colaborativos, entre otras actividades. Esta tendencia puede ser muy beneficiosa para muchas de las empresas que forman parte de DOID, ya que llegar a acuerdos les permitiría emprender proyectos de gran envergadura que ahora no pueden asumir debido a su pequeño tamaño.
Objetivo:	- Ofrecer a las empresas espacios y proyectos para entablar relaciones empresariales y/o comerciales, bajo el amparo de la asociación, para evitar desconfianzas.
Acciones:	- Elaboración de una cartera de proyectos de posible cooperación y puesta en común. - Asesoramiento técnico a las empresas en cuanto a concreción de alianzas y búsqueda de nuevos socios para proyectos concretos.

	- Difusión de los proyectos de colaboración. - Transferencia de experiencias y buenas prácticas a las empresas de la asociación, mediante documento resumen de la experiencia y propuestas de mejora.

CO24	REALIZACIÓN DE MISIONES COMERCIALES A MERCADOS EXTERIORES

Área estratégica		
Competitividad	Gestión del Conocimiento	**Cooperación**
Objetivo estratégico:	Fomentar la acción conjunta	

Periodo desarrollo:	2011	2012	2013	2014
Nivel de prioridad estratégica	P1	P2	**P3**	P4	P5

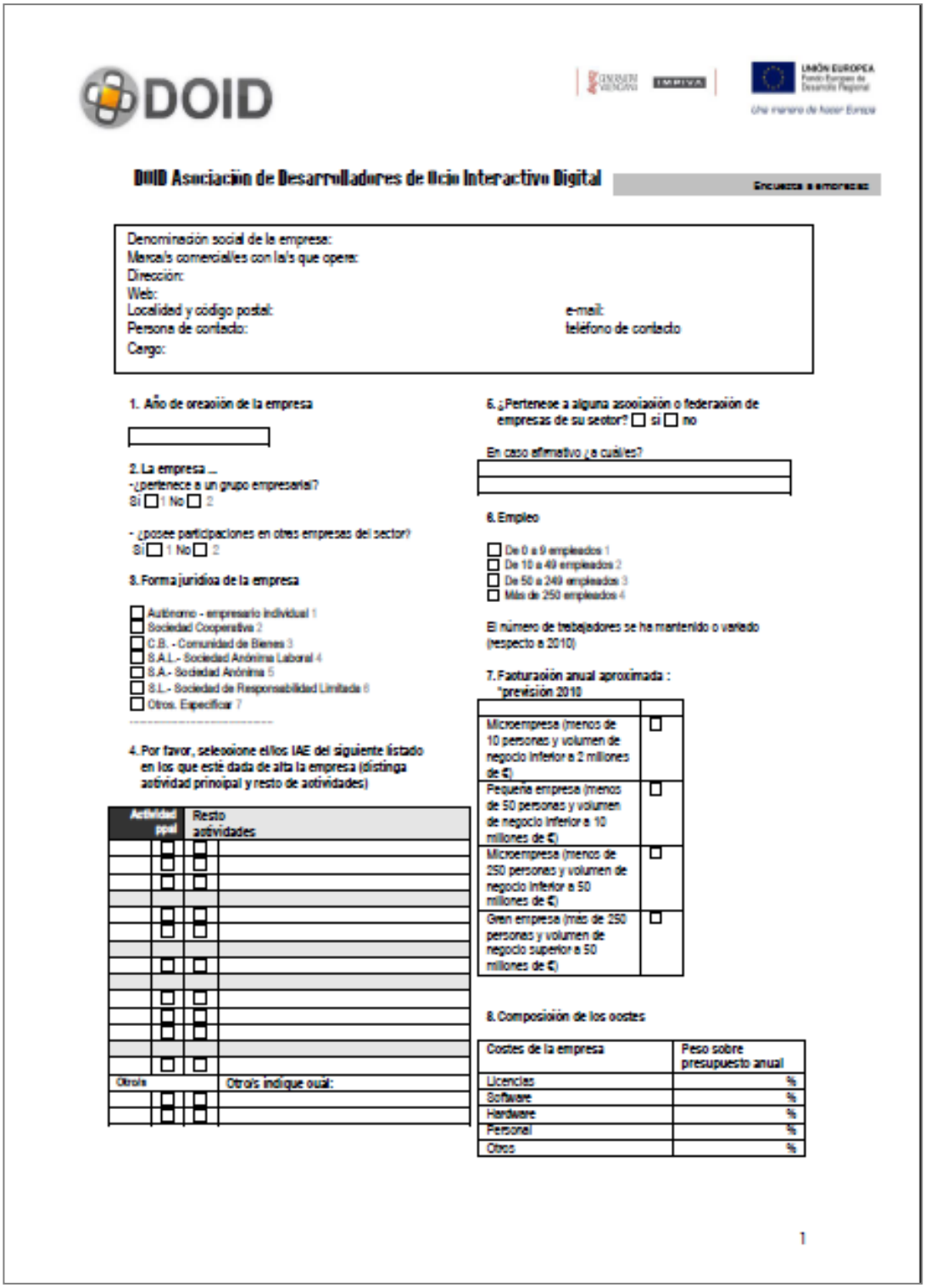
Impacto	bajo	medio	alto	**Complejidad**	baja	media	alta

Descripción	
Descripción:	En un mercado globalizado como el de los videojuegos no se puede hablar de estrategias de internacionalización en términos tradicionales. Las empresas desarrolladoras son conscientes de que se dirigen en todo momento a un mercado global y producen con esta premisa. Sin embargo, sí hay acciones que pueden contribuir a la proyección internacional de las empresas asociadas a DOID y a mejorar su visibilidad en los mercados: la realización de misiones comerciales, en mercados exteriores. En este aspecto, DOID sirve de organismo de referencia frente a la administración, y actúa como eje sobre el que se organizan las acciones, con la participación de las empresas interesadas. El IVEX y el ICEX son dos de los organismos que pueden apoyar a través de sus diferentes programas a las empresas en su proceso de internacionalización. De esta manera las acciones emprendidas por DOID junto a algunas empresas puede beneficiarse de varias subvenciones y del apoyo de organismos oficiales en su misiones comerciales en el exterior.
Objetivo:	- Contactar con empresas en otros países para llagar a acuerdos comerciales.

Acciones:	- Preselección de mercados a partir de la información analizada en los informes de país objetivo (relacionada con acción GC12 y GC22) - Valoración de mercados objetivo. - Sondeo de mercado. - Gestión con los organismos públicos (IVEX, ICEX, Cámaras)para establecer la agenda de contactos comerciales.

Anexos

Detalle de los cuestionarios para realizar el trabajo de campo.



DOID

DOID Asociación de Desarrolladores de Ocio Interactivo Digital

Encuesta a empresas

Denominación social de la empresa:
Marca/s comercial/es con la/s que opera:
Dirección:
Web:
Localidad y código postal:
Persona de contacto:
Cargo:
e-mail:
teléfono de contacto

1. Año de creación de la empresa

2. La empresa ...
-¿pertenece a un grupo empresarial?
Sí ☐ 1 No ☐ 2

- ¿posee participaciones en otras empresas del sector?
Sí ☐ 1 No ☐ 2

3. Forma jurídica de la empresa

☐ Autónomo - empresario individual 1
☐ Sociedad Cooperativa 2
☐ C.B. - Comunidad de Bienes 3
☐ S.A.L.- Sociedad Anónima Laboral 4
☐ S.A.- Sociedad Anónima 5
☐ S.L.- Sociedad de Responsabilidad Limitada 6
☐ Otros. Especificar 7

4. Por favor, seleccione el/los IAE del siguiente listado en los que esté dada de alta la empresa (distinga actividad principal y resto de actividades)

Actividad ppal	Resto actividades	
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
	☐	☐
Otro/s		Otro/s indique cual:
	☐	☐
	☐	☐

6. ¿Pertenece a alguna asociación o federación de empresas de su sector? ☐ sí ☐ no

En caso afirmativo ¿a cuál/es?

8. Empleo

☐ De 0 a 9 empleados 1
☐ De 10 a 49 empleados 2
☐ De 50 a 249 empleados 3
☐ Más de 250 empleados 4

El número de trabajadores se ha mantenido o variado (respecto a 2010)

7. Facturación anual aproximada : *previsión 2010

Microempresa (menos de 10 personas y volumen de negocio inferior a 2 millones de €)	☐
Pequeña empresa (menos de 50 personas y volumen de negocio inferior a 10 millones de €)	☐
Microempresa (menos de 250 personas y volumen de negocio inferior a 50 millones de €)	☐
Gran empresa (más de 250 personas y volumen de negocio superior a 50 millones de €)	☐

8. Composición de los costes

Costes de la empresa	Peso sobre presupuesto anual
Licencias	%
Software	%
Hardware	%
Personal	%
Otros	%

1

DOID
GENERALITAT VALENCIANA IMPIVA
UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

DOID Asociación de Desarrolladores de Ocio Interactivo Digital

Encuesta a empresas

8. Principales líneas de productos y servicios que vende la empresa

Línea de productos/servicios	Peso sobre volumen de rentas anual
L1:	%
L2:	%
L3:	%
L4:	%
L5:	%

10. Principales mercados en los que opera la empresa

Línea de producto s/ servicios	Mercado geográfico % sobre el total de ventas (aprox.)				
	local	CV	nacional	UE	Resto mundo
L1	%	%	%	%	%
L2	%	%	%	%	%
L3	%	%	%	%	%
L4	%	%	%	%	%
L5	%	%	%	%	%

11. Clientes de la empresa: peso de los principales clientes en la facturación global de la empresa

☐ 1 solo cliente acapare más del 60% de las ventas
☐ Entre 2 y 10 clientes acaparan más del 80% de las ventas
☐ Las ventas están muy repartidas entre los clientes (los 10 principales no superan el 80% de las ventas)

12. Tipos de clientes y su participación en la facturación:

Clientes	% facturación
	%
	%
	%
	%
	%
	%
Total	100%

13. Posicionamiento comercial: relación con clientes y presencia en mercados

Aspectos a analizar	Evolución en los 6 últimos años
Composición de la cartera de clientes	☐ Aumenta ☐ Se mantiene ☐ Disminuye
Presencia en los mercados	☐ Aumenta ☐ Se mantiene ☐ Disminuye

14. Posicionamiento en el mercado y nivel de competitividad

Aspectos a analizar	Evolución en los 6 últimos años
Cifra global de ventas de la empresa (ingresos netos)	☐ Ha crecido. ☐ Ha tenido un crecimiento negativo. ☐ Se ha mantenido.
Resultados netos de la empresa	☐ Ha crecido. ☐ Ha tenido un crecimiento negativo. ☐ Se ha mantenido.

16. Identifique sus principales competidores:

18. ¿Cree que la evolución futura (próximos tres años) de su empresa será ...?

Muy mala 1 ☐
Mala 2 ☐
Regular 3 ☐
Buena 4 ☐
Muy buena 5 ☐

17. Ordenar del 1 al 8 los atributos que valoran sus clientes en la empresa, (puntuando 1 lo más valorado y 8 lo menos valorado)

Aspectos que valoran los clientes	(1al 9)
Precio	
Calidad de los productos y servicios	
Servicio postventa	
Innovación (atributos diferenciales del producto)	
Capacidad de producción	
Capacidad de respuesta/flexibilidad	
Reconocimiento de la marca	
Gestión integral de proyectos	
Otros (especificar)	

GENERALITAT VALENCIANA IMPIVA
UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

DOID

GENERALITAT VALENCIANA | IMPIVA

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

DOID Asociación de Desarrolladores de Ocio Interactivo Digital

Encuesta a empresas

18. Valoración de la situación del sector de videojuegos frente a la competencia, en relación a cada uno de los siguientes aspectos. ¿En qué es mejor la competencia?

Valoración del sector frente a la competencia	mejor	igual	peor
Precio			
Calidad de los productos			
Calidad del servicio: venta y postventa			
Innovación atributos diferenciales del producto			
Capacidad de producción			
Capacidad de respuesta/flexibilidad			
Reconocimiento de la marca			
Otros (especificar)			

19. Financiación: Indique de forma aproximada en qué porcentaje recurre su empresa a fondos propios o ajenos para financiar sus operaciones:

Recursos propios	%
Recursos ajenos	%
total	100%

20. Señale con una cruz el aplazamiento medio de tiempo con el que cobra a sus clientes

Corto	☐
Medio	☐
Largo	☐

21. Señale con una cruz las formas de financiación ajena utilizadas y el % con el que recurre la empresa a ellas:

	Tipo de financiación	Porcentaje%
☐	Líneas de crédito 1	%
☐	Fondos propios 2	%
☐	Subvenciones 3	%
☐	Fondos ICO 4	%
☐	Otros. Indique cuáles: 5	%

22. ¿Tiene fácil acceso a fuentes de financiación actuales? Si ☐ no ☐

23. ¿Las fuentes de financiación actuales se adecuan a sus necesidades? Si x no x

24. Formación de los trabajadores (en porcentaje)

Licenciados superiores (humanidades)	%
Licenciados superiores (técnicas)	%
Diplomaturas (humanidades)	%
Diplomaturas (técnicas)	%
Formación profesional	%
Otros	%
Total	100%

25. Participan sus trabajadores en cursos de formación continua:
Si ☐ no ☐

26. ¿Dónde acude para formar a sus empleados?

1
2

27. Señale los perfiles profesionales más demandados por la empresa:

1
2
3

28. Canales de comercialización: ¿cómo vende sus productos/servicios?

Canales	Peso %
Venta directa	
Por catálogo	
Por comercio electrónico	
Agentes comerciales	
Otros	

29. ¿Qué medios utiliza la empresa para publicitarse y darse a conocer?
- publicidad en medios tradicionales ☐ 1
- publicidad en nuevos medios ☐ 2
- marketing ☐ 3
- presencia en eventos públicos ☐ 4
- relaciones con los medios de comunicación ☐ 5
- otros (especificar cuáles) ☐ 7

.....
.....

30. ¿Dispone de herramientas de gestión interna?
- ERP ☐ 1
- CRM ☐ 2
- Contabilidad analítica por proyectos ☐ 3

otros (especificar cuáles) ☐ 4

.....
.....

Gracias por su participación. Una vez cumplimentado, por favor remita el cuestionario a la siguiente dirección de correo electrónico: [redacted]

GENERALITAT VALENCIANA | IMPIVA

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

Detalle del guión de entrevistas presentado a los informantes clave.

DOID
GENERALITAT VALENCIANA IMPIVA
UNIÓN EUROPEA
Una manera de hacer Europa

DOID Asociación de Desarrolladores de Ocio Interactivo Digital

Guión entrevistas

1. De las actividades que se citan a continuación, ¿cuál es la actividad que predomina en el sector en España?

Actividad	Principal	Secundaria
Diseño	❑	❑
Producción	❑	❑
Desarrollo	❑	❑
Programación	❑	❑
Arte/música	❑	❑
Otras (indicar)	❑	❑

2. Cómo se distribuyen las ventas de las empresas, señalando el porcentaje de facturación que cada zona representa sobre el total de la facturación. Indique también las perspectivas de ventas por zonas para los tres próximos años: reducir (-), mantener (=), aumentar (+).

Destino de las ventas
Resto de España
Resto de países (indicar país.....)

1

3. En su opinión ¿cuáles son los posibles valores de éxito en el sector?

Factores de éxito	**Valorar de 1 a 10**
Conocimiento de las oportunidades comerciales	
Atención al cliente	
Proximidad geográfica del cliente	
Rapidez	
Calidad del producto/servicio	
Variedad del producto/servicio	
Precio	
Tecnología en la que se basa el producto/servicio	
Cualificación del personal	
Relación con los proveedores	
Proximidad geográfica de los proveedores	
Innovación en productos y procesos	
Capacidad financiera para asumir procesos de inversión	
Tener una estrategia de comunicación y difundir el producto	
Señedad con el cliente	

5. ¿Qué tipo de acciones de colaboración crees que son más probables entre las empresas del sector que pueden contribuir a mejorar la competitividad de su empresa?

Acciones de colaboración	**(Valorar de 1 a 10)**
Promoción conjunta de productos y servicios en otros mercados geográficos	
Realización de misiones comerciales para explorar nuevos mercados	
Investigación de nuevos productos/servicios	
Desarrollo de nuevos productos/servicios	
Desarrollar acciones de formación específica	
Facilitar acceso a personal cualificado	
Compartir capacidad de producción	
Gestión de compras para consumibles (centrales de compras, etc)	
Gestión de compras para inversiones (centrales de compras, etc)	
Acceso a ayudas públicas	
Acceso a nuevos clientes	
Acceso a promoción en medios de comunicación internacionales	
Acceso a inversión	
Otras (indicar)	

6. Tamaño de las empresas del sector en España.

De 0 a 9 empleados

De 10 a 49 empleados
De 50 a 249 empleados
Más de 250 empleados

7. Principales proveedores.

8. Peculiaridades del sector en España respecto a otros países.

9. Principales competidores.

10. DAFO

11. Ruegos y preguntas