

Les mancances en l'ecosistema de les empreses de videojocs de Barcelona

Descripció, febleses, amenaces i implicacions ètiques d'un negoci que ha fet de la capital catalana un clúster creatiu de projecció global | Debat ètic entorn dels jocs 'free to play' i el possible foment de ludopaties



Dos nens, jugant a videojocs des del sofà de casa. | Jessica Lewis/Pexels.

Aquest article ha estat escrit a partir de les dades d'una recerca acadèmica realitzada pels autors en el període setembre del 2018 a gener del 2019. A més d'entrevistes amb fundadors d'empreses de videojocs i amb persones rellevants del sector a Barcelona, els autors van consultar articles acadèmics i informes sectorials. El principal objectiu del treball va ser **aplicar l'effectuation, una teoria de l'emprenedoria, al desenvolupament de videojocs, com un cas particular del desenvolupament de producte**. La recerca, a més de permetre una descripció del sector i els seus models de negoci, així com de les dinàmiques de l'ecosistema de Barcelona/Catalunya, va servir per **identificar algunes mancances i algunes implicacions ètiques**, que es posen de manifest en els dos darrers apartats de l'article.

La indústria del videojoc

Els principals actors de la indústria del videojoc són els desenvolupadors, els fabricants de consoles, els propietaris de plataformes digitals, i els editors i distribuïdors. Els fabricants de consoles (Sony, Microsoft i Nintendo) fixen els estàndards tecnològics i dominen la producció i venda de maquinari. Els jocs per a consola es reparteixen el mercat amb els jocs per a mòbil que es poden descarregar des de plataformes digitals (Apple Store i Google Play). **Els jocs són creats per estudis que signen contractes amb un editor amb la doble finalitat de finançar-ne el desenvolupament i distribuir el joc una vegada acabat**. Els desenvolupadors han de complir

els requeriments dels editors, els quals es queden una part dels ingressos per la venda del joc com a contrapartida al finançament aportat. Quan el joc està desenvolupat, un distribuïdor que també es queda una part dels ingressos el fa arribar a majoristes i detallistes.

Les empreses de videojocs són un exemple de *born globals*, companyies que operen en mercats internacionals des del primer dia de la seva creació. L'anglès és l'idioma principal per a qualsevol desenvolupador. El mercat objectiu no és el domèstic. Els mercats nord-americà i l'asiàtic. Una de les tasques del desenvolupament del joc és la seva adaptació a diferents llengüatges i contextos culturals.

El 80% dels nous estudis de videojocs no sobreviu al primer any. La majoria són creats per individus o equips petits. En canvi, les empreses amb una estructura de funcions i rols clarament definida poden captar més fons i desenvolupar projectes més sofisticats.

Les empreses es financen a través de les bestretes dels editors i també de préstecs a llarg termini a tipus d'interès baixos oferts per la banca pública i privada, sovint en el marc d'acords amb l'administració. Aquests préstecs cobreixen el període de desenvolupament d'un primer joc, i l'import mitjà és d'uns 100.000 euros.

Haver jugat a videojocs des de la infantesa se sol esmentar com a condició per treballar en un estudi. L'educació formal juga un paper cabdal en el desenvolupament de videojocs, tot i que en aquesta indústria els processos d'aprenentatge són molt experimentals.

Models d'ingressos de la indústria del videojoc

Un primer model és el dels jocs per a mòbil que utilitzen els sistemes operatius iOS i Android. El llançament de l'iPhone d'Apple el 2007 va ser decisiu per als estudis creats quan les plataformes digitals Apple Store i Google Play van començar a distribuir videojocs per a telèfons intel·ligents. Actualment, a través d'aquestes plataformes es llancen al mercat uns mil jocs cada dia. **Els jocs per a mòbil solen ser *free to play*, i la monetització depèn de micropagaments per compres integrades en el mateix joc.** En aquest model, les accions dels jugadors són monitoritzades i analitzades i el joc s'actualitza contínuament.

Un segon model és el dels jocs per a PC i consoles com PlayStation, X-Box i Nintendo Switch. Aquestes plataformes proporcionen visibilitat als jocs amb un bon disseny i una bona narrativa. Els jocs per a consoles segueixen un procés de certificació per part del propietari per garantir el compliment de normes de qualitat i ètiques. Els jocs per a PC i consoles solen ser *premium*, i la monetització es produeix a través d'un preu per descàrrega. El joc no s'actualitza una vegada llançat al mercat. En tot cas, se'n poden desenvolupar extensions.

Alguns estudis comercialitzen els seus jocs directament, sense refiar d'editors. Els estudis que signen contractes amb editors els seleccionen en base a la seva cartera de jocs i a la seva especialització per gènere.

El programari que facilita el desenvolupament del joc té un paper fonamental en aquesta indústria. Hi ha motors de desenvolupament propietaris posats a disposició dels estudis a canvi d'un contracte de llicència, però els estudis grans i algunes consoles tenen els seus propis motors de desenvolupament. Tenir un motor de desenvolupament propi incrementa el valor de les empreses de videojocs en processos de fusió i adquisició.



Dues persones jugant a un videojoc. Foto: Pexels.

El desenvolupament de videojocs

Els rols fonamentals en un estudi de videojocs són el disseny de jocs, el desenvolupament de programari, l'art, el màrqueting i la monetització. El paper del productor en els videojocs és similar al paper del productor en la música: té coneixements tècnics, sensibilitat artística i coneixement del mercat, i connecta tecnologia, art i negocis. El desenvolupament de videojocs també requereix atenció a una tecnologia canviant, a les tendències del mercat i al comportament dels consumidors. Aquestes habilitats s'han de combinar amb capacitat de gestió. **Moltes startups no sobreviuen perquè superen el temps i el pressupost de desenvolupament del videojoc.**

En el desenvolupament de videojocs l'aprenentatge és experimental, i la prova-i-errore és intrínseca. Per exemple, molts dels programadors són generalistes i l'especialització en el desenvolupament de videojocs s'adquireix després de força hores de pràctica.

A la indústria del videojoc hi ha molts equips petits, de dues o tres persones, sense cap mena d'estructura empresarial. Els fundadors no volen crear una empresa de videojocs; més aviat volen desenvolupar un videojoc.

L'ecosistema de Barcelona/Catalunya

Barcelona és un clúster de les indústries del coneixement i la creativitat, especialment de la indústria del videojoc. La ciutat s'ajusta a la descripció d'ecosistema creatiu, amb estudis independents, petites i mitjanes empreses, multinacionals, persones amb talent, agents de suport públics i privats, programes de formació especialitzats en videojocs, etc. Barcelona també acull fires i esdeveniments internacionals com el Mobile World Congress, és la seu de moltes

incubadores i acceleradores de negocis i concentra una oferta d'educació superior important. Segons el Llibre blanc de la indústria catalana del videojoc 2018, a Catalunya hi ha gairebé 200 empreses, que facturen uns 370 milions d'euros i donen feina a 3.000 professionals.

L'Institut Català de les Empreses Culturals ha impulsat una nova mentalitat en relació amb la cultura digital i els videojocs. D'acord amb aquesta nova mentalitat, **els estudis de videojocs han rebut suport públic en condicions d'igualtat respecte a d'altres indústries culturals com el cinema o el teatre**. La banca pública i privada de Catalunya, com a part d'un acord amb l'ICEC, ofereix préstecs a estudis en processos d'incubació o acceleració. Aquests préstecs han estat crucials per permetre als equips dedicar-se a temps complet a un projecte.

Els primers estudis de videojocs establerts a Barcelona van ser creats per joves enginyers apassionats pels jocs que van aconseguir llançar un joc després de diversos intents, en general en col·laboració amb antics companys d'estudis de la universitat. Molts jocs han estat projectes finals de llicenciatura, grau o màster. No obstant això, el 2014 es va crear una incubadora específica per a estudis de videojocs, GameBCN, com a iniciativa conjunta de l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i Península, la companyia privada que opera el Canòdrom Creative Research Park. GameBCN és un programa d'incubació que ofereix als estudis que passen un procés de selecció exigent la formació i la tutoria necessàries per llançar un videojoc al mercat amb èxit.

Molts dels desenvolupadors que treballen a Barcelona formen part d'una comunitat de pràctica que intercanvia informació rellevant sobre la indústria (subcontractació de tasques a empreses, reputació dels editors, tendències del mercat, atractiu de fires i esdeveniments...).

Les empreses de videojocs estan utilitzant una aproximació *effectual* al desenvolupament de producte

L'*effectuation* és una teoria de la presa de decisions en situacions d'incertesa que recomana als emprenedors que parteixin dels mitjans de què disposen i seleccionin un dels efectes que poden crear amb aquests mitjans. "Característiques dels decisors, com qui són, què saben, i a qui coneixen, formen el conjunt primari de mitjans que, combinat amb contingències, crea un efecte que no és preseleccionat" (Sarasvathy, 2001; p. 249). Un punt central de l'*effectuation* és la transformació de mitjans en efectes, que és la realització de la prescripció "pensa en el que pots fer a partir del que tens a disposició".

Swirski de Souza i Olive-Tomas (2019) han construït un **model per explicar com els desenvolupadors de videojocs transformen mitjans en efectes**. La Figura 1 mostra el model aplicat a l'ecosistema de les empreses de videojocs de Barcelona/Catalunya.

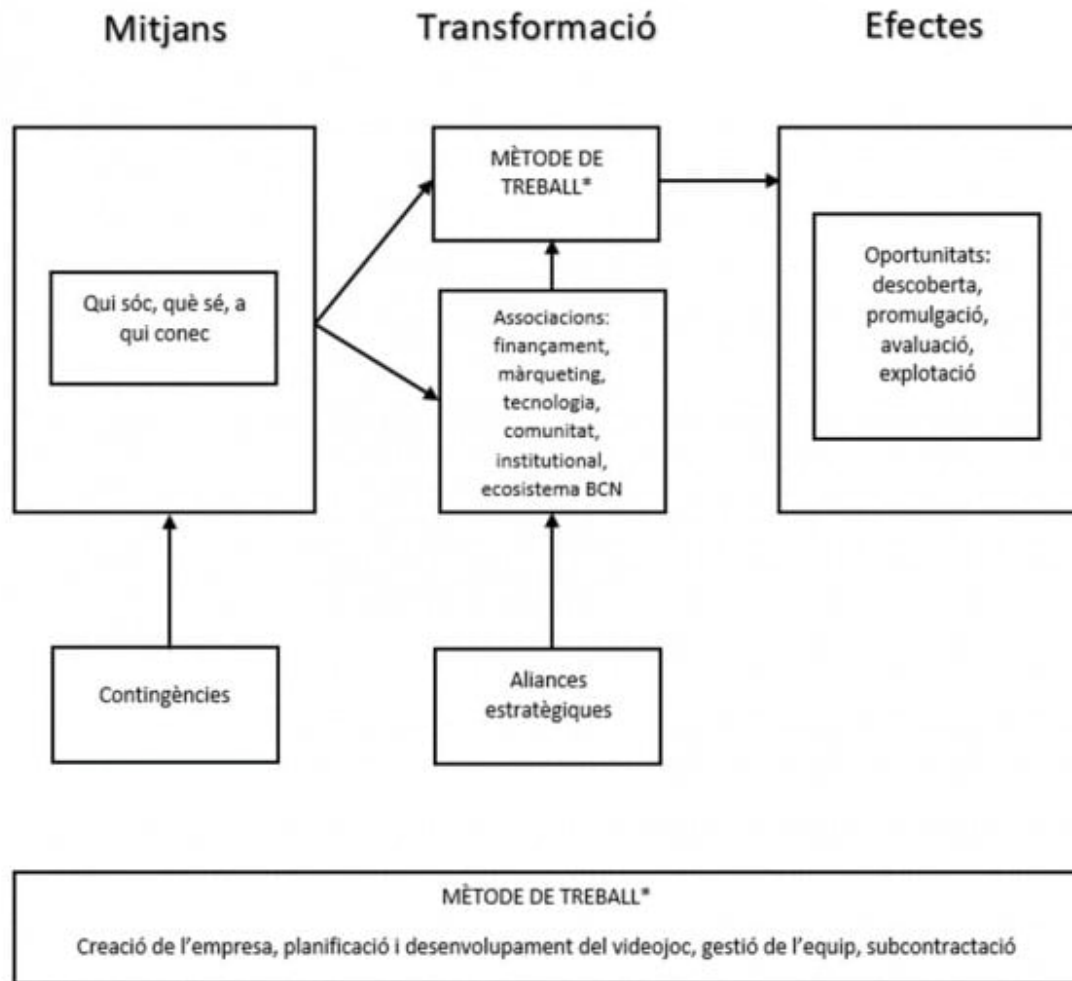


Fig. 1 Model explicatiu de la transformació de mitjans en efectes a l'ecosistema de les empreses de videojocs de Barcelona/Catalunya (Swirski de Souza & Olive-Tomas, 2019).

En el model de la figura, els desenvolupadors parteixen dels mitjans de què disposen (fonamentalment, la seva formació i la seva experiència, així com els seus contactes personals i professionals) i, a través d'un mètode de treball, transformen aquests mitjans en efectes (oportunitats de negoci en la indústria global del videojoc). Durant el procés s'esdevenen contingències (innovacions tecnològiques, canvis en les preferències dels consumidors) que proporcionen mitjans addicionals. Un ingredient principal del mètode de treball és l'associació amb molt diversos actors, a partir d'aliances estratègiques forjades gràcies als contactes personals i professionals.

La triple hèlix

L'ecosistema de les empreses de videojocs de Barcelona/Catalunya s'ajusta com un guant al concepte de triple hèlix, encunyat per representar la col·laboració entre la indústria, la universitat i l'administració pública en la creació de valor en determinats sectors d'activitat. En aquest sentit, la indústria es nodreix dels professionals formats per la universitat i es

beneficia de subvencions de l'administració i préstecs concedits per la banca pública i privada en el marc d'acords amb la mateixa administració. La universitat, per la seva banda, gràcies a la presència d'una indústria en creixement constant, aconsegueix elevades taxes de col·locació dels seus alumnes. Finalment, l'administració i la banca pública i privada assoleixen els seus objectius de suport a l'activitat econòmica i de promoció de la cultura, d'una banda, i de diversificació de la seva cartera d'inversions, de l'altra.

La recerca en què es basa aquest article va permetre identificar **algunes mancances**:

- 1) La majoria de les empreses del sector són massa petites (equips de menys de 10 persones) i no tenen una estructura empresarial amb funcions i rols definits
- 2) A Barcelona/Catalunya no hi ha editors ni distribuïdors, i les empreses han de recórrer a socis internacionals
- 3) La formació de professionals del sector hauria d'assegurar que s'adquireixen competències tècniques però també competències directives
- 4) La banca privada i els inversors en general no estan avesats a finançar projectes empresarials que no disposin d'actius tangibles com a garantia
- 5) Els costos salarials i els preus dels lloguers són una amenaça per a unes empreses localitzades a Barcelona que a més han de conviure amb les filials de multinacionals establertes a la ciutat i que atrauen talent local i internacional pagant salaris superiors

Els Reis d'Igualada són els pares

Alguns desenvolupadors de videojocs són **reticents a utilitzar el model d'ingressos free to play, per les seves implicacions ètiques**. En aquest model el videojoc està dissenyat des del principi per mantenir el jugador "enganxat" i empènyer-lo a fer micropagaments integrats al mateix videojoc, que li permeten passar a un nivell superior, o continuar jugant, o personalitzar el seu personatge. **Els micropagaments integrats al videojoc són l'única fórmula de generació d'ingressos, i els estudis utilitzen tècniques similars a les de les màquines escurabutxaques que poden derivar en ludopaties**. Una altra variable és el temps que joves i adults dediquen als videojocs.

Ens agradaria tancar aquest article amb una experiència personal viscuda per un dels seus autors que il·lustra la contradicció amb què viuen moltes famílies. Els Reis d'Igualada, que com és sabut són els millors de Catalunya i del món, se serveixen de patges per repartir les joguines a la quitxalla cada 5 de gener. Quan els patges entren a les cases, els pares els reben amb una llista de comportaments que els infants han d'esmenar. **Els darrers anys, la queixa més freqüent és el temps esmerçat a jugar a videojocs, en detriment de l'estudi o de la lectura**. Tanmateix, el 5 de gener de 2018 una de les joguines que va entrar a les cases igualadines va ser **un sobre amb diners en efectiu "per al Fornite", un dels videojocs free to play més popular del moment**. No hi hauria contradicció si no fos perquè en realitat els Reis són els mateixos pares.

Referències

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Swirski de Souza, Y., & Olive-Tomas, A. (2019). *The role of microfoundations of routines and capabilities in international entrepreneurship: the case of video games startups in Barcelona*. Manuscrit no publicat. Es pot sol·licitar enviant un correu electrònic a: antoni.olive@iqs.url.edu.

** **Yeda Swirski de Souza:** Professora de Comportament Organitzatiu i Emprenedoria a la Unisinos University (Brasil) des de l'any 2000. Professora visitant a la IQS School of Management (2018-19). Té un màster en administració d'empreses i un doctorat en psicologia obtingut a les universitats brasileres UFRGS i PUCRS. Ha publicat diversos articles acadèmics, en els darrers 5 anys centrats en aspectes relacionats amb l'emprenedoria internacional en sectors basats en el coneixement i la creativitat. Va treballar com a degana associada (2010-2012) i com a degana (2012-2017) a Unisinos Business School i ha participat en projectes acadèmics i aplicats relacionats amb el desenvolupament de startups.*