

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Estudio exploratorio de factores que motivan la asociatividad en  
empresas de desarrollo de videojuegos en Lima Metropolitana  
2017-2018**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención  
en Gestión Empresarial presentada por:**

**BRAVO TÁMARA, Félix André**

**20111902**

**RIOS JIMENES, Jazmin Nataly**

**20104751**

**Asesorado por: Mgtr. Bruno Chaihuaque Dueñas**

**Lima, 27 de Agosto de 2018**

La tesis

**Estudio exploratorio de factores que motivan la asociatividad en empresas de desarrollo de videojuegos en Lima Metropolitana 2017-2018**

ha sido aprobada.

---

Mgr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Presidente de Jurado

---

Mgr. Bruno Chaihuaque Dueñas

Asesor de la tesis

---

Dr. Ing. Aníbal Eduardo Ísmodes Cascón

Tercer Jurado

A mis padres, mi abuela, mi hermana, familiares y amigos que me acompañaron en este camino.

**Félix Bravo**

Agradezco a Carmelita y Mariano, mis padres, quienes con su paciencia y cariño apoyaron el logro esta meta. A Luis mi compañero de aventuras y cómplice, quien siempre me acompaña y me anima a alcanzar mis sueños. A mi hermano Paul por escucharme y compartir conmigo siempre. A todas las personas que siempre confían en mí, muchas gracias.

**Jazmin Ríos**



## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1. Planteamiento de problema .....	4
2. Pregunta de Investigación .....	5
2.1. Pregunta general .....	5
2.2. Preguntas específicas .....	5
3. Objetivos de investigación .....	5
3.1. Objetivo general .....	5
3.2. Objetivos específicos .....	5
4. Justificación de la investigación .....	5
5. Viabilidad de la investigación .....	6
6. Limitaciones de la investigación .....	7
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Competitividad .....	8
1.1. Factores externos de la competitividad .....	12
1.2. Factores internos de la competitividad .....	15
1.3. Competitividad sistémica .....	16
2. Asociatividad .....	18
2.1. Factores para la asociatividad .....	18
2.1.1. Intercambio de conocimiento .....	22
2.1.2. Recursos compartidos .....	22
2.1.3. Percepción de confianza .....	22
2.1.4. Proximidad geográfica .....	22
2.1.5. <i>Recursos financieros limitados y la percepción de incentivos</i> .....	23
2.2. Tipos de asociatividad .....	25
3. Coopetitive .....	27
3.1. Teoría de redes en microempresas .....	29
3.2. Juegos cooperativos en microempresas .....	30
4. Conclusiones del capítulo .....	32
CAPITULO 3: Marco contextual .....	34
1. El sector videojuegos en el mundo: una aproximación .....	34
2. Contexto del sector de desarrollo de videojuegos en el Perú .....	37
3. Asociaciones Peruanas de desarrollo de videojuegos .....	39
CAPITULO 4: Diseño de investigación .....	44
1. Alcance .....	44

2.	Diseño metodológico.....	45
2.1.	Enfoque .....	45
2.2.	Estrategia de investigación.....	47
2.3.	Instrumentos .....	48
2.4.	Determinación de la muestra.....	51
2.5.	Horizonte temporal.....	52
2.6.	Análisis de datos.....	52
2.6.1.	Análisis de datos cualitativos.....	52
3.	Proceso de investigación .....	54
CAPITULO 5: análisis y resultados de la investigación .....		56
1.	Análisis descriptivo de la muestra.....	56
2.	Codificación abierta .....	61
3.	Identificación de relaciones existentes entre códigos.....	74
4.	Comparación de codificación con fuentes bibliográficas.....	83
4.1.	Códigos sustantivos explicados en la literatura .....	83
4.2.	Códigos sustantivos emergentes de la investigación.....	90
4.3.	Factores de la literatura ausentes en la investigación .....	901
4.3.1.	Códigos ausentes que se cruzan con factores no saturados.....	902
4.3.2.	Factores de la literatura ausentes en la investigación sin cruce con factores no saturados.....	93
4.3.3.	Interpretación de la ausencia de factores .....	93
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones .....		96
1.	Conclusiones .....	96
2.	Recomendaciones.....	97
referencias .....		99
ANEXO A: Nomenclaturas .....		106
ANEXO B: Empresas asociadas APDEVA y CVA.....		107
ANEXO C: Diagrama de Gantt de la investigación.....		108
ANEXO D: Búsquedas en bases de datos PUCP.....		109
ANEXO E: Guía de la Entrevista.....		112
ANEXO F: Consentimiento informado .....		114
ANEXO G: Lista de entrevistados .....		115
ANEXO H: Resumen de entrevistados .....		116
ANEXO I: Consentimientos informados firmados por entrevistados.....		125
ANEXO J: Transcripción de entrevistas .....		128
ANEXO K: UH. Paquete de copia Atlas.ti .....		128
CONSENTIMIENTOS INFORMADOS DE LOS ENTREVISTADOS.....		129

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La relación entre el análisis “fortalezas – debilidades – oportunidades – Amenazas”, El modelo basado en recursos y modelos de atractividad de la industria. ....	10
Figura 2: Factores determinantes de la competitividad sistémica .....	17
Figura 3: Una Taxonomía de redes de Pymes .....	25
Figura 4: El network de las transacciones y negocios de las pequeñas y medianas empresas ...	30
Figura 5: Marco conceptual de la cooportunidad .....	33
Figura 6: Proceso cualitativo.....	46
Figura 7: Flujo de preguntas en la entrevista cualitativa .....	50
Figura 8: Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos .....	53
Figura 9: Proceso de investigación.....	55
Figura 10: Distribución de edades de los entrevistados. ....	57
Figura 11: Cargos de los entrevistados.....	57
Figura 12: Número de colaboradores de las empresas entrevistadas .....	58
Figura 13: Años en el mercado de las empresas entrevistadas.....	59
Figura 14: Número de socios de las empresas entrevistadas.....	59
Figura 15: Estudios profesionales de los entrevistados .....	60
Figura 16: Distribución de la muestra en asociaciones .....	61
Figura 17: Diagrama de red de códigos sustantivos .....	78



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de competitividad.....	10
Tabla 2: Determinantes de la competitividad.....	13
Tabla 3: Variables relacionados a la asociatividad y la cooepetitividad en la literatura .....	20
Tabla 4: Variables relacionados a la asociatividad y la cooepetitividad en la literatura (continuación) .....	21
Tabla 5: Factores que describen la asociatividad y la cooepetitividad en micro y pequeñas empresas en la literatura.....	24
Tabla 6: Ejemplos de competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial .....	27
Tabla 7: Esquema de síntesis: competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial... ..	27
Tabla 8: Análisis de la industria del videojuego en España .....	35
Tabla 9: Relación de asociaciones en Latinoamérica .....	37
Tabla 10: Empresas participantes.....	51
Tabla 11: Empresas entrevistadas .....	51
Tabla 12: Saturación de códigos .....	62
Tabla 13: Ideas principales de los entrevistados respecto al código de Localización .....	63
Tabla 14: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Networking.....	64
Tabla 15: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Objetivos comunes .....	65
Tabla 16: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Desarrollo de la industria ..	66
Tabla 17: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Promociones en conjunto ..	67
Tabla 18: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Representatividad del estado .....	68
Tabla 19: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Colaboración .....	69
Tabla 20: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Acceso a información.....	70
Tabla 21: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Compartir conocimiento ...	71
Tabla 22: Ideas principales de los entrevistados respecto al código del Poder de negociación ..	72
Tabla 23: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Búsqueda de Liderazgo .....	72
Tabla 24: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Organizar la asociación.....	73
Tabla 25: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Aprender de experiencias ..	74
Tabla 26: Tipos de relación entre códigos.....	74
Tabla 27: Fundamentación de códigos sustantivos .....	87
Tabla 28: Fundamentación de códigos sustantivos (continuación).....	88
Tabla 29: Factores de la literatura ausentes en la investigación.....	92
Tabla 30: Factores de la literatura ausentes en la investigación con códigos sustantivos no saturados.....	92
Tabla 31: Factores de la literatura ausentes en la investigación sin cruce con factores no saturados .....	93

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación tiene como objetivo explorar sobre los factores que motivan el interés de empresas peruanas desarrolladoras de videojuegos a pertenecer a una asociación. Para ello se tuvo como principales sujetos de estudio a los dueños y responsables de la administración de las empresas mencionadas ubicadas en Lima Metropolitana.

Para lograr este objetivo, se utilizó la metodología de teoría fundamentada. En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de los temas de asociatividad, competitividad y cooperación. En segundo lugar, a partir de la primera revisión bibliográfica se elaboró el instrumento de recolección de datos primarios: la guía de entrevista semi estructurada. Seguidamente, se tomaron las entrevistas a los sujetos de estudio. Con lo que finalmente, se ingresaron todos los datos recolectados al software Atlas.ti, se procesaron y se procedió al análisis de los resultados con las fuentes bibliográficas previamente recolectadas y también aquellas que se fueron incorporando en el transcurso de la investigación.

Como resultado de este estudio exploratorio se hallaron factores que motivan la asociación. Al mismo tiempo se buscó realizar una comparación con la literatura especializada. Entre los factores encontrados se hallaron el networking, los objetivos comunes, la promoción en conjunto, la representatividad ante el estado, el intercambio de conocimiento e información útil, entre otros. Sin embargo, también se hallaron dos factores nuevos y relacionados que son características propias de la industria investigada. Estos son la “búsqueda de liderazgo en la industria” y la “organización de la asociación”. Se elaboraron conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones de asociatividad en el sector que utilicen el método de teoría fundamentada de alcance exploratorio.

## INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos en videojuegos sumado a la aparición de los E-Sports y el aumento de comunidades virtuales (foros, blogs, webs) han contribuido a que los niveles de consumo se hayan incrementado. Esto incentiva la aparición de empresas de desarrollo de videojuegos en todo el mundo, generando así un panorama de competencia global. A fin de contrarrestar la saturación del mercado las compañías han empezado a adoptar estrategias que buscan generar fidelidad de los usuarios para evitar un cambio de preferencias ante el continuo lanzamiento de videojuegos (Gestión, 2017).

Por su parte, el Perú no ha sido ajeno a esta tendencia mundial, actualmente se encuentra en la posición 49 del ranking de los 100 primeros países en ganancias por consumo de videojuegos publicado por Newzoo (2018). Este ranking muestra al Perú en una posición media como mercado de consumo de videojuegos, lo cual hace suponer que existe un potencial de consumo de videojuegos en el país (Newzoo, 2018). Por su parte, el sector de desarrollo de videojuegos peruano se encuentra en constante transformación y crecimiento; la mayoría de empresas que lo conforman son aún recientes, por lo que se puede considerar que es un sector en crecimiento (El Comercio, 2016).

Sumado a ello, hasta el momento no ha sido posible estimar el número de empresas pertenecientes al sector, esto sucede, principalmente, por la poca disponibilidad de información, según lo indica Pierre Vandoorne Romero, Director de la Dirección de Fonografía y Nuevos Medios – DAFO del Ministerio de Cultura (comunicación personal, 3 de agosto, 2018). Asimismo, existe dificultad al momento de asociar los videojuegos comercializados (en muchos casos por internet) a las empresas que los desarrollan, adicionalmente el corto tiempo de vida de varios emprendimientos nuevos genera que sea complicado identificar el número de empresas existentes en este sector, esto es mencionado por Edery, Gerente de Exportación de servicios de Promperú (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

. En el Perú existen esfuerzos para posicionar al sector, por ello, una de las acciones que han venido realizando las empresas del sector para hacer frente a la creciente competencia mundial es la formación de asociaciones. Las empresas de desarrollo de videojuegos peruanas han mostrado un interés en crecer desde una perspectiva asociativa, según comenta el presidente de la CVA Francisco Díaz (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Esto genera que existen dos asociaciones que buscan agrupar a empresas de desarrollo de videojuegos para difundir y generar oportunidades de negocio.

Se ha evidenciado la existencia de 2 asociaciones en el sector peruano, la primera es la Compañías de videojuegos asociadas - CVA y la segunda es la Asociación Peruana de Videojuegos y Animación - APDEVA.

Es debido al panorama de competencia internacional que las asociaciones cobran mayor relevancia, por lo que en la presente investigación plantea un estudio exploratorio que busca conocer los factores que motivan a los empresarios de desarrollo de videojuegos de Lima Metropolitana para asociarse. La teoría de asociatividad muestra que formar parte de asociaciones, genera beneficios compartidos en las empresas que la conforman. La importancia de la asociatividad desde la perspectiva de la competitividad es que la sinergia que se genera contribuye a fortalecer a las empresas involucradas en terminos de capacidad, conocimientos, eficiencias en costos así como el poder de negociación.

Esta investigación ha desarrollado seis capítulos para abordar el fenómeno de estudio antes plantado. El primer capítulo es el planteamiento del problema, el cual busca presentar los lineamientos a la investigación, se plantea el objetivo principal y objetivos secundarios que conducen la investigación. Para lograrlo se recurrió la toma de 5 entrevistas exploratorias con diferentes personas vinculadas al sector peruano de desarrollo de videojuegos, consultando opiniones sobre la limitación y viabilidad de la investigación; asimismo, en este capítulo se mencionará la relevancia de la investigación así como las principales limitaciones del trabajo.

Seguidamente, en el capítulo de Marco Teórico se hace una recolección bibliográfica sobre el tema de asociatividad orientando la búsqueda hacia pequeñas empresas en el sector de desarrollo de videojuegos. Sin embargo no se obtuvo resultados relevantes (ver Anexo D). Por ello se procedió a ampliar la búsqueda bibliográfica hacia la competitividad, asociatividad empresarial y la cooperación empresarial (cooperativa) desde el punto de vista de la teoría de redes y los juegos cooperativos.

En marco contextual, presenta el panorama del sector de videojuegos desde una perspectiva internacional, el cual se viene convirtiendo en el sector de mayor crecimiento de la industria del entretenimiento. Además, se describe lo comentado en las entrevistas realizadas a David Edery, Gerente de Exportación de Servicios – Promperú; Pierre Emile Vandoorne, director de la Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios – DAFO del Ministerio de Cultura; a Carlos Kohatsu y Alonso Rojas, presidente y vicepresidente respectivamente de la *International Game Developers Association* - IGDA capítulo Perú; así como a Francisco Diaz, presidente de la asociación CVA y a Renzo Sanchez, presidente de la asociación Apdeva. Debido a la escasa información reciente del sector de desarrollo de videojuegos peruano, se recurrió a fuentes primarias, a fin de profundizar sobre las características el sector y los perfiles de

empresarios que las dirigen. Finalmente en este capítulo, se aborda también el panorama de las asociaciones existentes en el sector peruano así como las interacciones que tienen con el estado.

En el capítulo de Marco Metodológico, se definen las estrategias para la recolección de datos de forma tal que ayuden a alcanzar los objetivos planteados en la investigación. En este capítulo se muestra el alcance de la investigación, el cual es de tipo exploratorio debido a que no se ha encontrado algún estudio relacionado con la asociatividad empresarial en el sector tecnología digital en específico desarrollo de videojuegos en el Perú. Asimismo, se ha escogido abordar la investigación desde un enfoque cualitativo debido a que brinda la posibilidad de utilizar instrumentos de medición más “abiertos e interactivos a fin de conseguir una comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p.45).

El diseño de investigación es la de teoría fundamentada con Strauss & Corbin como autores referentes del diseño. En esta estrategia de investigación se realizaron las entrevistas a los sujetos de estudio y se analizaron mediante el software de Atlas.ti a través de una codificación abierta y una diagramación de red semántica. A la información procesada se realizaron dos tipos de análisis: descriptivo y comparativo. El análisis comparativo se realizó contrastando los hallazgos con la teoría propuesta en el marco teórico y la que se fue incorporando a lo largo de la investigación.

Finalmente, se concluye con los factores encontrados en que motivan a la asociación de empresarios de desarrollo de videojuegos y las particularidades de los factores que no se encontraron correlado con los descritos en el marco teórico. Además se realizan recomendaciones para futuras investigaciones, entre las que se resaltan poder complementar la comparación de los resultados no solo con fuentes secundarias sino con la consulta a expertos, así como incluir una muestra de mayor tamaño para hacer enriquecer la saturación de códigos.

# CAPITULO 1: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento de problema

Los videojuegos, en la actualidad, se están convirtiendo en la principal fuente de entretenimiento (RPP Noticias, 2018). Las ventas han aumentado en 13.3% respecto al año anterior lo que representa 16.2 mil millones de dólares adicionales en el mundo (Wijman, 2018). Esto ha generado la aparición de empresas de desarrollo de videojuegos en todo el mundo, que buscan atender este crecimiento en la demanda de videojuegos. Ante este panorama de competencia, muchas empresas en el mundo han empezado a adoptar estrategias que buscan captar usuarios ante el continuo lanzamiento de videojuegos (Gestión, 2017).

Actualmente en el Perú, el sector de desarrollo de videojuegos se ha convertido en el sector de mayor expansión (alrededor del 30%), según la Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos - Apdeva, llegando a estimarse para el 2016 un crecimiento de 10 millones de dólares (El Comercio, 2016). El sector de desarrollo de videojuegos peruanos es bastante incipiente, y si bien se encuentra en crecimiento; aún no es posible estimar el número de empresas pertenecientes al sector. Esto principalmente por la poca disponibilidad de información, como comenta Vandoorne, Director DAFO – Ministerio de Cultura (comunicación personal, 3 de agosto, 2018). Esto sucede debido a la dificultad de asociar los videojuegos comercializados (en muchos casos por internet) a las empresas que los desarrollan; sumado al corto el tiempo de vida de varios nuevos emprendimientos tal y como lo comenta Edery, Gerente de Exportación de Servicios de Promperú (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

Ante la creciente exposición del Perú al mercado internacional, las empresas de desarrollo de videojuegos han mostrado un interés de desarrollar el sector desde una perspectiva asociativa, como comenta Francisco Díaz, presidente de la CVA (Comunicación personal, 27 de junio, 2018). Actualmente, existen dos asociaciones que buscan agrupar a empresas de desarrollo de videojuegos para difundir y generar oportunidades de negocio para el sector. Estas asociaciones son la Compañías de videojuegos asociadas - CVA y la Asociación Peruana de Videojuegos y Animación - APDEVA. La primera tiene alrededor de 10 empresas asociadas mientras que la segunda posee alrededor de 9 empresas asociadas (ver Anexo B).

Este sector posee características particulares dado lo reciente de su formación y el contexto digital en el que se desarrolla. Por su parte, no se han encontrado investigaciones relevantes de asociatividad empresarial, en cambio, sí se han encontrado trabajos respecto a las redes empresariales especialmente en pequeñas empresas. Pese a ello, se ha encontrado una ausencia de investigaciones que aborden la asociatividad vinculada al sector de desarrollo de

videojuegos. Esto genera una oportunidad para que la presente investigación explore sobre los factores que motivan o llevan a los empresarios a formar parte de una asociación y comparar en qué medida estos factores son propuestos por la teoría de asociatividad y redes empresariales.

## **2. Pregunta de Investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cuáles son los factores que motivan a las empresas peruanas de desarrollo de videojuegos a asociarse?

### **2.2. Preguntas específicas**

- a) ¿Qué conceptos teóricos están relacionados con el desarrollo de asociaciones empresariales?
- b) ¿Cuál es el contexto donde se desarrollan las asociaciones de empresas peruanas de desarrollo de videojuegos?
- c) ¿Cuáles son los motivos que llevan a los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos a asociarse?
- d) ¿Existen diferencias entre la teoría de asociatividad y los factores que motivan a las empresas peruanas del sector de desarrollo de videojuegos?

## **3. Objetivos de investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Explorar los factores que motivan a las empresas peruanas de desarrollo de videojuegos a asociarse.

### **3.2. Objetivos específicos**

- a) Describir los conceptos teóricos están relacionados con la asociatividad empresarial y los beneficios asociados.
- b) Conocer el contexto en donde se desarrollan las asociaciones de empresas de desarrollo de videojuegos.
- c) Indagar en los motivos de los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos para asociarse.
- d) Relacionar las teorías de asociatividad y las razones que motivan a las empresas peruanas del sector de desarrollo de videojuegos.

## **4. Justificación de la investigación**

Este sector presentó un crecimiento continuo y explosivo desde el 2013, aproximadamente 40%, (El Comercio, 2016) y en el mundo, actualmente, existe una perspectiva

de crecimiento económico del sector para los próximos años (PwC, 2016, p. 31). Dado su potencial de crecimiento, resulta importante profundizar en el conocimiento de como se están desarrollando las empresas desde una perspectiva asociativa, así como actualizar información sobre el contexto empresarial peruano; más aún que actualmente no se cuentan con investigaciones que ilustren su desarrollo y los esfuerzos asociativos en el Perú (ver Anexo D).

Asimismo, al abordar el tema de asociatividad empresarial, desde una perspectiva de competitividad, se busca indagar en los beneficios de formar parte de una asociación. Esta teoría cobra relevancia en el contexto actual peruano, ya que las pequeñas empresas buscan generar sinergias para hacer frente a una competencia internacional. La importancia de asociarse radica en que mediante esta integración y cohesión se maximizan los beneficios que no se podrían obtener en un escenario de en el que la empresa no se involucre en un esquema de asociatividad. Estos beneficios están relacionados a compartir información, representatividad, poder de negociación entre otros. Ello se traduce en eficiencia en costos, y maximización de beneficios que contribuyen al sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Por ello, la presente investigación pretende explorar los factores que motivan a los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos a formar parte de una asociación, es así que este trabajo busca profundizar en el conocimiento y aportar desde una perspectiva teórica dado el alcance exploratorio de esta investigación. Asimismo, este trabajo posee una utilidad metodológica, la cual consiste en la aplicación del método de teoría fundamentada en un contexto de Mype de industria creativa, este método permite construir los modelos conceptuales a partir de entrevistas realizadas a los empresarios de desarrollo de videojuegos peruanos.

Finalmente, este estudio busca generar valor práctico, debido a que las conclusiones de este trabajo podrían contribuir a la creación futuras estrategias que permitan vincular y articular a las empresas del sector de videojuegos tomando en consideración los factores que los empresarios de desarrollo de videojuegos consideran importantes para entrar a un proceso de asociatividad. Del mismo modo, podría contribuir a las oficinas de organización gubernamental que se encuentran apoyando a este sector, brindando información actualizada del sector.

## **5. Viabilidad de la investigación**

El objeto de estudio de esta investigación son las empresas asociadas dentro de las dos asociaciones de desarrollo de videojuegos en el Perú. Se tomará entrevista a los representantes de las asociaciones peruanas de videojuegos tales como Renzo Sánchez - Asociación Peruana de Videojuegos y Animación (Apdeva), Alonso Rojas - International Game Developers Association

(Igda) y Francisco Díaz - Compañías de Videojuegos Asociadas (CVA), además de los dueños y administradores de las empresas. Ellos brindarán información relevante del sector.

Las 2 asociaciones componen aproximadamente 19 empresas debidamente identificadas y se posee la información para contactarlos. La mayor parte está ubicada en Lima, por lo que será viable concretar entrevistas con una muestra representativa del sector. Esto enriquece el análisis del presente trabajo debido a que nos brinda la posibilidad de evaluar el sector con una muestra representativa.

## **6. Limitaciones de la investigación**

La presente tesis tiene limitaciones que son a su vez oportunidades para futuras investigaciones del sector. Enumeraremos las limitaciones del presente estudio teniendo en cuenta el alcance exploratorio del mismo.

Por un lado, la muestra del estudio se centró en empresas que operan en Lima Metropolitana durante los años 2017-2018 y no considera empresas del resto del interior del País. Es importante tener en cuenta esta limitación para futuras investigaciones que puedan realizarse abarcando empresas que se encuentren en otras regiones. Asimismo, no se pudo determinar el número de empresas que componen el universo de las empresas de desarrollo de videojuegos, esto también generó dificultad para conocer la representatividad de la muestra, así como para el acceso a datos de contacto de las empresas. Además, la delimitación de temporalidad es especialmente importante teniendo en cuenta la volatilidad de la industria, cada año se fundan nuevas empresas y se cierran otras. En una investigación futura puede aplicarse el estudio con una temporalidad longitudinal tomando en cuenta distintos puntos en el tiempo.

Por otro lado, si bien se utilizó la teoría fundamentada como diseño de investigación, el método aplicado considera la codificación abierta y las relaciones entre códigos, mas no la aplicación de la codificación selectiva debido al número de la muestra. Finalmente, para la presente investigación no se ha podido identificar un experto en temas de asociatividad en el sector para profundizar la triangulación del contraste de códigos sustantivos y los factores teóricos encontrados.

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se muestran los conceptos revisados en el análisis de la literatura que han permitido definir las fronteras que enmarcan los distintos constructos utilizados en la propuesta teórica. Estos conceptos se utilizaron para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y análisis de la información procesada de los mismos. El concepto central de la investigación es la asociatividad y en este apartado se trabaja desde la óptica de la competitividad y los factores que explican las interacciones en el contexto de una asociación empresarial, como lo son la competencia y la colaboración con el fin de desarrollar la competitividad de las empresas asociadas.

En primer lugar, se expondrá a continuación el concepto de competitividad y su impacto en las industrias desde la acelerada internacionalización e integración económica de los países debido a la globalización del siglo XXI. Se muestra el modelo de Porter de las 5 fuerzas de la competitividad y sus estrategias genéricas como marco conceptual que explican los factores externos de la competitividad en las empresas. Luego de estudiar los factores externos se analizan los factores internos con el modelo RBV (*Resource Based View*) con Barney como principal exponente. Una vez descrito los factores internos y externos se incorpora el modelo de competitividad sistémica al análisis profundizando en el nivel micro de la competitividad.

En segundo lugar se desarrollará el concepto de asociatividad. Este concepto se trabaja como una vía para desarrollar la competitividad de las empresas que deciden asociarse. Se seleccionan los factores que describen la asociatividad como resultado de una revisión bibliográfica de literatura especializada del tema. También se muestra una tipología de asociatividad la cuál se emplea para elaborar la guía de entrevistas a los sujetos de estudio.

En tercer y último lugar se introduce el concepto de “*coopetitive*” para explicar cómo se logra la competitividad individual de cada empresa mediante una acción colectiva de empresas que compiten entre sí. Este fenómeno que integra acciones de competencia y cooperación se analiza desde la óptica del RBV (*Resource Based View*), la teoría de juegos y la teoría de redes. Es necesario mencionar que todos los conceptos trabajados en esta sección se utilizaron para elaborar los instrumentos de recolección de datos y para realizar el análisis del capítulo 5.

### 1. Competitividad

El concepto de competitividad tiene varias definiciones. En esta investigación se han considerado tanto la perspectiva institucional (como la OCDE de las Naciones Unidas) y la perspectiva académica, cuyos autores más representativo son Michael Porter, Ekelund & Hébert y Cohen. Para Porter, la competitividad empresarial se logra mediante “mecanismos tales como

los programas especializados de aprendizaje, esfuerzos de la investigación en las universidades conectadas con una industria, actividades de asociación comercial, y, lo más importante, las inversiones privadas de las empresas. Estas crean en última instancia los factores que harán posible una ventaja competitiva” (Porter, 2007, p. 16). En ese sentido, para esta investigación el enfoque se encuentra en la asociación comercial como objeto de estudio y se inicia el tratamiento desde el concepto de competitividad.

Porter comenta que “la teoría clásica explica el éxito de las naciones en industrias específicas a partir de los llamados factores de producción, tales como la tierra, el trabajo y los recursos naturales (...) Sin embargo, la teoría clásica ha sido eclipsada en industrias y economías avanzadas por la globalización de la competencia y el poder de la tecnología” (Porter, 2007, p. 6). Por ello, la globalización generó un aumento en la competencia en los mercados y plantea un panorama retador para los productores locales (Vásquez – Baquero, 2000; Siwa-Lara, 2005; Rubiano, 2007)

Ante este panorama, Silva Lara (2005) plantea que, para competir, los territorios deben aprender a “adaptarse a las transformaciones de la estructura productiva mundial orientado hacia el conocimiento y su aplicación en el sector terciario” (p. 82). Estos cambios han generado que los países busquen crear condiciones económicas y financieras nacionales para participar de esta economía global (Castelleti & Canzanelli, 2005). En este panorama, caracterizado por la globalización, el estudio de la competitividad cobró relevancia tanto en las naciones como en las organizaciones. Antes de 1970, las industrias se dedicaban a la manufactura y a productos primarios y, después de esa década, hubo un cambio impulsado por la tecnología en la manufactura a gran escala al igual que en el sector de servicios (Arslan & Tatlidil, 2012).

Han pasado más de cuatro décadas con numerosas propuestas y el concepto de competitividad y los modelos propuestos para delimitarlo aún no están plenamente definidos ni completamente aceptados. En la actualidad, existen numerosos estudios y propuestas acerca de qué es la competitividad y qué es lo que lo determina. En este subcapítulo de la investigación trataremos el estado del arte del concepto de competitividad por lo que inicia mostrando definiciones del concepto; luego de ello, se expondrá las herramientas y modelos de competitividad que se han propuesto, para finalmente definir qué modelos y variables de competitividad se usará en la investigación y en el análisis de resultados.

El concepto de competitividad ha estado en constante evolución e incluso las definiciones contemporáneas toman elementos que datan de la antigüedad y la era medieval pasando por pensadores clásicos como Adam Smith. Los principales autores que contribuyeron al análisis económico en la antigüedad fueron Jenofonte, Platón, Protágoras y Aristóteles; quienes

desarrollaron conceptos que hoy se conocen como valor subjetivo, utilidad marginal decreciente, eficiencia y asignación de recursos (Ekelund & Hébert, 2005, p. 16). A pesar de haber pasado 2000 años desde entonces, no hubo mayores cambios en el pensamiento económico, caracterizado en el medioevo por el feudalismo, sino hasta el siglo XVI. La razón es que las economías medievales eran aisladas, autosuficientes, con escaso capital y baja producción (Ekelund & Hébert, 2005, p. 38).

Para Adam Smith la especialización económica (especialización del trabajo), y el intercambio de bienes en el mercado, eran la fuente de incremento de la productividad y fuente de la “riqueza de las naciones”. Lo que hacía posible esto era el capital, a mayor capital acumulado, mayor posibilidad de especialización y mayor producción de la sociedad (De Soto, 2009, pp. 58-59). En otras palabras, para el pensamiento mercantilista, el capital es la base de la competitividad de una nación. La competitividad es un concepto cuyas definiciones más importantes se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Definiciones de competitividad**

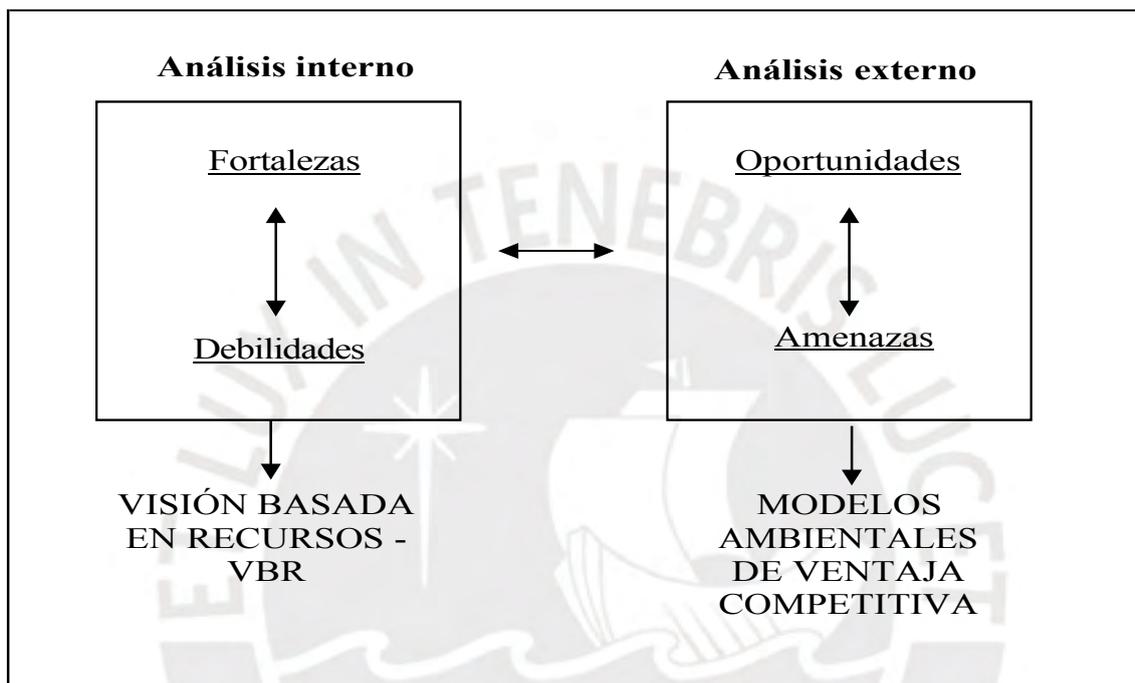
La competitividad es:	Autor/es
Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.	European Management Forum, (EMF, 1980, citado en Chesnais, 1981)
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990;2007)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1996)

Fuente: Ministerio de Economía de Argentina (2006)

Podemos inferir que la competitividad es en todas las definiciones una variable dependiente que involucra tanto factores interno y externos del objeto estudiado sea un país o una empresa. Para exponer los modelos de competitividad que se considerarán en esta investigación se ha clasificado en tres categorías: aquellos que describen los factores externos de la

competitividad, aquellos que describen los factores internos y, por último, el modelo de competitividad sistémica que integra tanto factores externos como internos. Esta separación permite realizar un mejor análisis del concepto. Esta clasificación de análisis de competitividad externa e interna es propuesta por Jay B. Barney (2000) y muestra la relación entre ambos análisis con la siguiente figura.

**Figura 1: La relación entre el análisis “fortalezas – debilidades – oportunidades – Amenazas”, El modelo basado en recursos y modelos de atractividad de la industria.**



Adaptado de: Barney (2000, p. 204). Traducción propia.

Por una parte, Barney (2000) indica que este marco de referencia ha sido usado para estructurar los trabajos de investigación de competitividad desde la década de los años 60. Este marco conceptual sugiere que las empresas obtienen ventajas sustanciales explotando sus fortalezas internas y respondiendo a las oportunidades ambientales mientras minimiza sus debilidades y evade las amenazas.

Por otra parte, Esser, Messner y Meyer (1996) en la revista de la CEPAL de las Naciones Unidas, incorporaron el concepto de “competitividad sistémica” planteando la integración e interactividad de cuatro niveles socioeconómicos: meta, macro, meso y micro. En esta investigación se ha separado este último modelo de Esser et al., en clasificación que no se ubica en la tabla de Barney, dado que comprende elementos que desprenden del análisis tanto interno como externo de la competitividad (ver Figura 2).

## **1.1. Factores externos de la competitividad**

Son muchos los economistas que utilizaron y estudiaron el concepto de “ventaja competitiva” antes de Porter en 1985. Barney (2000) argumentó que el concepto de ventaja competitiva es uno de ellos, pero reconocidos autores como Caves (1984), Day (1984), Spence (1984) y Ansoff (1965) también estudiaron la ventaja competitiva previo a la obra de Porter (Straub & Klein, 2001; Barney, 2002, citado en Shetsova, 2017, p. 342).

La obra de Michael E. Porter se preocupó por responder preguntas como: ¿por qué algunas compañías son más rentables que otras? ¿por qué algunas industrias siempre son más rentables y qué significa eso para un gerente que vaya a diseñar una estrategia?; y por último ¿por qué algunas naciones o regiones prosperan más que otras y qué representa eso para las empresas en una era global? (Magretta, 2014) Su obra no es otra cosa que la búsqueda de respuestas a esas complejas preguntas

Las variables del análisis de los factores externos de la competitividad utilizados en esta investigación fueron extraídas de dos modelos desarrollados por Michael Porter (2015) en su libro “estrategia competitiva”. Estas son la ventaja competitiva de las naciones (diamante sistémico) y el análisis estructural de las industrias y las estrategias genéricas en las que derivan (el modelo de las 5 fuerzas).

### ***1.1.1. Modelo de las 5 fuerzas***

En su trabajo, Porter (2015) desarrolla “el modelo de las 5 fuerzas” donde explica los cuatro factores condicionantes de la competencia: factores condicionantes de la demanda y de la oferta, la estrategia de la compañía, la estructura de la industria y la rivalidad (Shvertsova, 2017, p. 341-342). Este modelo es una herramienta utilizada para realizar el análisis estructural y de los elementos de las fuerzas que impulsan la competencia en una industria (Porter, 2015, p. 4). Las 5 fuerzas son: participantes potenciales, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. La quinta fuerza es la rivalidad entre competidores actuales de la industria (Porter, 2015, p. 4) y es la que está en el centro del modelo. El libro “Estrategia Competitiva” muestra a este modelo como base. La siguiente tabla resume los determinantes que Porter plantea para cada una de las 5 fuerzas.

**Tabla 2: Determinantes de la competitividad**

Fuerza 1. Determinantes del riesgo de aumento de participantes	Barreras de entrada:
	1. Economías de escala
	2. Diferenciación de productos
	3. Necesidades de capital
	4. Acceso a los canales de distribución
	5. Desventajas de costos independientes de las economías de escala
	6. Política gubernamental
	Reacción esperada
	El precio como un factor disuasivo de entrada
	Propiedades de las barreras de entrada
Fuerza 2. Determinantes de la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales	Experiencia y economías de escala como barreras de entrada
	Competidores numerosos o con la misma fuerza
	Lento crecimiento de la industria
	Altos costos fijos o de almacenamiento
	Aumento de la capacidad en grandes incrementos
	Competidores diversos
	Importantes intereses estratégicos
	Barreras sólidas de salida:
	1. Activos especializados
	2. Costos fijos de salida
Fuerza 3. Determinantes de la presión proveniente de los productos sustitutos	3. Interrelaciones estratégicas
	4. Barreras emocionales
Fuerza 3. Determinantes de la presión proveniente de los productos sustitutos	5. Restricciones gubernamentales y sociales
	Sustitutos con tendencias a mejorar la relación precio - desempeño
Fuerza 4. Determinantes del poder de negociación de los compradores	Sustitutos que generan industrias con utilidades más altas
	El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor
	Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza
	Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
	El grupo tiene pocos costos cambiantes
	El grupo obtiene bajas utilidades
	Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás
	El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios
El grupo tiene toda la información	
Fuerza 5. Determinantes del poder de negociación de los proveedores	El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
	El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria
	La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
	El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador

Fuerza 5. Determinantes del poder de negociación de los proveedores	Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
	El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Adaptado de: Porter (2015, p. 4-32)

### ***1.1.2. Estrategias genéricas***

La aplicación del análisis estructural se traduce en estrategias competitivas genéricas. Porter plantea 3 estrategias genéricas: El liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración. Estas estrategias pueden ser aplicadas por empresas para mejorar su competitividad en un entorno de competencia.

La primera estrategia es el liderazgo en costos. Desde la década del 70, esta estrategia es cada vez más común debido a los avances en el concepto de “curva de aprendizaje” (Porter, 2015). Esta estrategia consiste en la reducción de costos vía experiencia o aprendizaje, elección (y reducción) de clientes menores y minimizar costos en áreas como investigación, ventas o publicidad. El objetivo principal es la reducción de precios mediante la reducción de costos.

Esta estrategia protege a la empresa de competidores entrantes y mejora el rendimiento de la inversión. Sin embargo, para aplicarla se requiere una buena participación en el mercado y acceso preferencial a la materia prima del producto, la cual puede incluir el conocimiento (como en el caso de servicios de desarrollo de videojuegos) por lo que esta estrategia tiene un alto costo inicial de inversión incluyendo pérdidas iniciales a su aplicación. De conseguirse un liderazgo en costos se obtienen altos márgenes de utilidad, siendo la reinversión esencial para mantener la estrategia (Porter, 2015).

La segunda estrategia es la diferenciación y consiste en crear un producto que en la industria se perciba como único. Esto se logra mediante dimensiones como la imagen de marca, la tecnología, las características, la atención al cliente, las redes de distribución y otros (Porter, 2015). Esta diferenciación es útil para conseguir rendimientos superiores y protección contra la rivalidad dado que genera lealtad en los clientes y se percibe a la marca como exclusiva, generando así fuertes barreras de entrada. Sin embargo, generalmente implica un debilitamiento en el liderazgo en costos dificultando la competencia en fuertes nichos de mercado y reduciendo la participación.

La tercera y última estrategia es el enfoque o concentración. A diferencia de las primeras dos, esta se concentra en un mercado en particular, un segmento o una línea específica. “La suposición es que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos” (Porter, 2015, p. 37). En ese sentido, este enfoque logra

las dos primeras estrategias, pero hacía un pequeño nicho. Si bien esta estrategia defiende también a la compañía de las fuerzas competitivas, la limitación evidente es el alcance al que se puede aspirar debido a que se antepone la rentabilidad al volumen de ventas. Al igual que la segunda estrategia, es posible realizar el enfoque a costa del liderazgo en costos.

Estas estrategias planteadas se desarrollan en ambientes industriales que Michael Porter (2015) clasifica en tres tipos genéricos. La clasificación se determina mediante dimensiones como la concentración de la industria, el estado de madurez y su exposición a la competencia internacional. Estos ambientes genéricos son cuatro: las industrias fragmentadas, las industrias emergentes, las industrias maduras y las industria en declive (Porter, 2015). Las industrias fragmentadas son aquellas que tiene “ausencia de líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos”, como se analizará en el capítulo cinco, la industria de desarrollo peruano de videojuegos corresponde a esta definición.

## **1.2. Factores internos de la competitividad**

Para este apartado se estudiará a Barney (2000), quien resume el modelo de Porter de esta manera: “El modelo de las 5 fuerzas describe los atributos de una industria atractiva y sugiere que las oportunidades serán mayores y las amenazas menores en entornos competitivos” (p. 204). Este modelo ambiental de ventaja competitiva afirma Barney, adopta dos presunciones. Primero, asume que las empresas dentro de una misma industria tienen recursos y estrategias idénticos y segundo que, si se desarrolla la heterogeneidad de los recursos en una industria o grupo, esta heterogeneidad tendrá una vida muy corta porque estos recursos - y las estrategias en las que derivan - son altamente móviles (Barney, 2000).

Los “recursos” de una compañía, según Barney (2000), son los bienes, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la marca, información y conocimiento que puede ser usado para desarrollar estrategias. Para Wernerfelt (1984) los recursos de una compañía son todo aquello que puede crear fortalezas o debilidades (pág. 172), por ejemplo, nombres de marca, conocimiento en tecnología in house, habilidades personales de los empleados, contactos, maquinaria, etc.

### **1.2.1. Modelo de análisis “RBV: resource-based view of the firm”**

El modelo RBV o “análisis basado en los recursos” estudia el vínculo entre las características internas de una compañía y su rendimiento, de esta manera se elimina la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos planteados en el modelo de Porter. Desde este análisis también pueden establecerse estrategias para las compañías desarrollando las “ventajas competitivas sostenidas” (Barney, 2000, p. 205). La ventaja competitiva sostenida o “*sustained competitive advantage*” no se refiere a una ventaja en un período de tiempo en el calendario, sino

a su capacidad de mantenerse luego de que cesen los esfuerzos por duplicar dicha ventaja (Barney,2000). Este concepto nace para ser contrastado con la ventaja competitiva planteada por Porter, caracterizada por las asunciones de homogeneidad en recursos y estrategias.

A diferencia de los análisis mostrados que describen el ambiente de la industria, el modelo de ventaja competitiva basado en los recursos examina el vínculo entre las características internas de las empresas y su rendimiento. Este modelo asume que los recursos entre diferentes empresas de una misma industria son heterogéneos así como las estrategias que pueden plantear y además que estos recursos no son dinámicos (Barney, 2000; Foss & Knudsen, 2003) en un claro contraste con las asunciones del modelo de Porter.

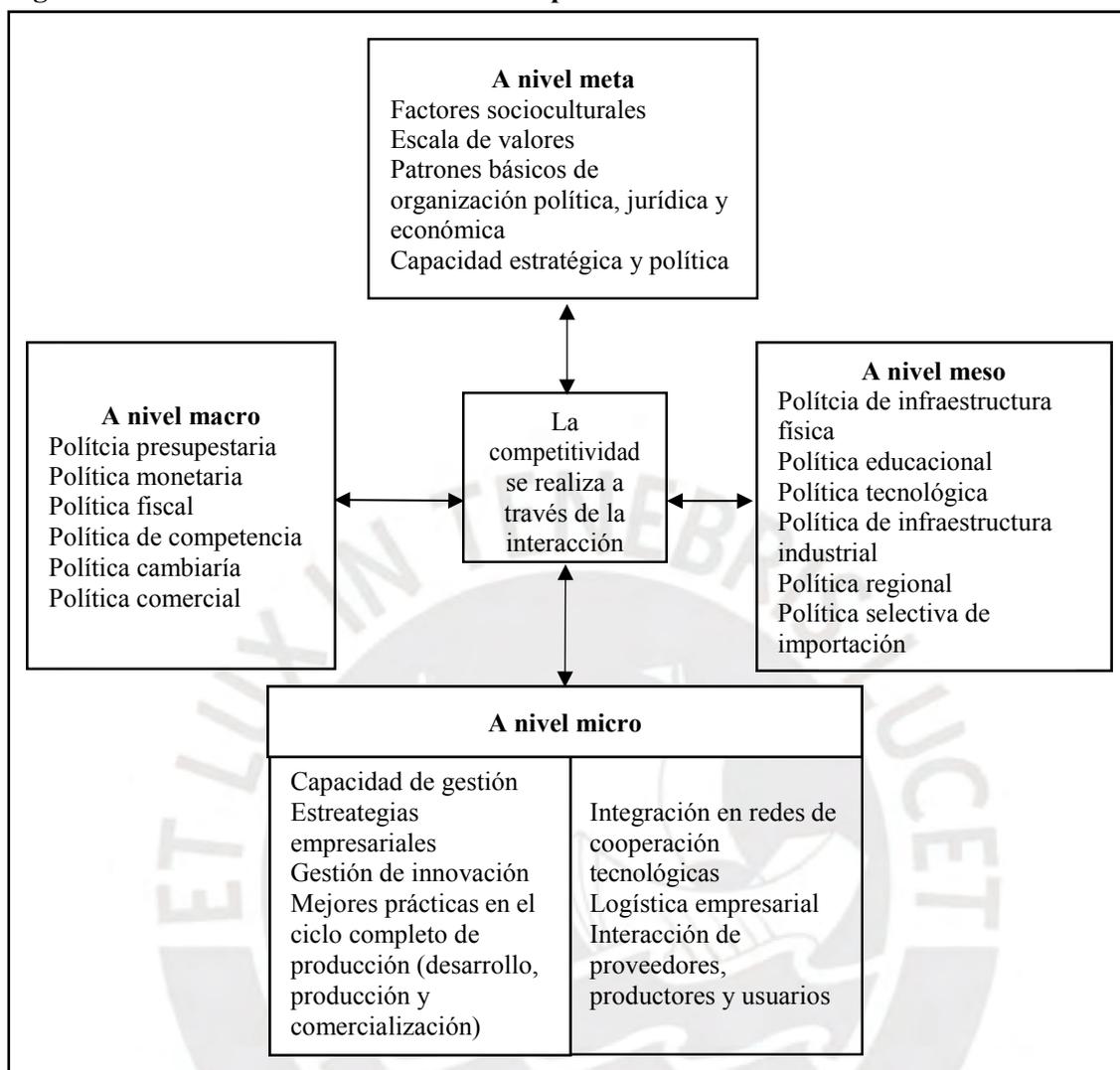
Barney es uno de los autores de mayor relevancia cuando se estudia el análisis RBV. Sin embargo, como señala Wernerfelt (1984), “la idea de mirar a las compañías como un conjunto de recursos se remonta al trabajo de Penrose (1959), pero fue a partir de Rubin (1973) que recibió mayor atención formal” (p. 171). Esta visión permite ver a las compañías desde un punto distinto al del tradicional identificando tipos de recursos y explotando los recursos existentes generando de esta manera opciones estratégicas a aplicar (Wernerfelt, 1984).

Como se visualiza en la figura 2, al analizar internamente a una empresa el enfoque es hacia sus fortalezas y debilidades internas. Al tener este enfoque el análisis tiene algunas implicancias prácticas, dos en especial. Primero, se debe de considerar la heterogeneidad y el dinamismo de los recursos; segundo, se debe analizar la ventaja competitiva sostenida. La interrogante es saber si se puede desarrollar una ventaja competitiva sostenida en condiciones tales como el alto dinamismo de recursos. Los recursos por analizar para desarrollar una ventaja competitiva sostenida son: recursos valiosos, recursos raros y recursos no imitables (o imperfectamente imitables) (Barney, 2000).

### **1.3. Competitividad sistémica**

El modelo de competitividad desarrollado por Esser, Hillebrand, Messner & Meter-Stamer considera tanto factores internos como externos. Es un modelo desarrollado para analizar y plantear políticas públicas a partir del análisis de la competitividad a través de cuatro niveles: nivel meta, macro, meso y micro. Este planteamiento considera a la integración e interacción de los cuatro niveles como determinantes de la competitividad en una industria (Esser, Hillebrand, Messner & Meller, 1996).

**Figura 2: Factores determinantes de la competitividad sistémica**



Adaptado de: Esser et al. (1996)

El análisis en el nivel micro involucran elementos que pueden describir la industria que esta investigación tiene por sujeto de estudio. Se analiza la capacidad de gestión, las estrategias empresariales, las prácticas en el ciclo de producción y la integración en redes de cooperación tecnológica. Este análisis se realiza en empresas con distintivos como la globalización de la competencia y mercados de productos, proliferación de competidores resultado de una industrialización tardía, diferenciación de la demanda, acortamiento de los ciclos de producción y la implantación de innovaciones tales como nueva tecnología o nuevos materiales o conceptos organizativos (Esser et al., 1996). Todo ello sumado a los actuales sistemas de comunicaciones fuerza a las empresas a adecuarse tanto a su entorno como a ellos mismos.

## **2. Asociatividad**

La asociatividad es clave para impulsar la competitividad empresarial en un territorio (Silva Lara, 2005; Castelletti & Canzanelli, 2005; Rubiano et al., 2007). “Las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas en comparación con aquellas donde dichos procesos son incipientes o casi inexistentes” (Grueso. Hernán & Garay, 2009, p. 6). En ese sentido, la asociatividad juega un rol importante dentro de la competitividad ya que supone que las empresas trabajen en conjunto a fin de implementar acciones en las que todas se vean beneficiadas (Muñoz, 2017).

Según Rosales (1997), por asociatividad se entiende que es una forma de cooperación empresarial en el que las empresas participantes mantienen su independencia jurídica y su autonomía, además es una manifestación voluntaria de esfuerzos en conjunto con otras empresas para conseguir un objetivo común. Estas empresas constituyen un sistema integrado que les permite tener mayor presencia que las empresas que compiten individualmente (Rubiano, et al., 2007) por lo que se ven potenciadas para obtener un mejor desenvolvimiento en los mercados internacionales y hacer frente al proceso de globalización (Vásquez – Barquero, 2000; Porter, 2007). Asimismo, al existir estas interacciones de información e intercambio técnico se dinamiza la innovación y se origina un enfoque competitivo original generando una ventaja competitiva (Porter, 2007). Lo que se ve reforzado por un creciente apoyo para “estimular la colaboración productiva entre empresas” por parte de instituciones públicas y privadas (Ferraro & Stumpo, 2010, p. 27).

En la literatura se encuentran tres marcos conceptuales del tema de asociatividad. El primero es la taxonomía de redes de pymes, propuesto por Diaz et al. (2005). El segundo marco son los tipos de asociatividad por Grueso et al. (2009). Por último, se muestra un tercer marco conceptual mostrado por Marco Dini (2010), el cuál hace una distinción entre competitividad, redes empresas y cooperación empresarial.

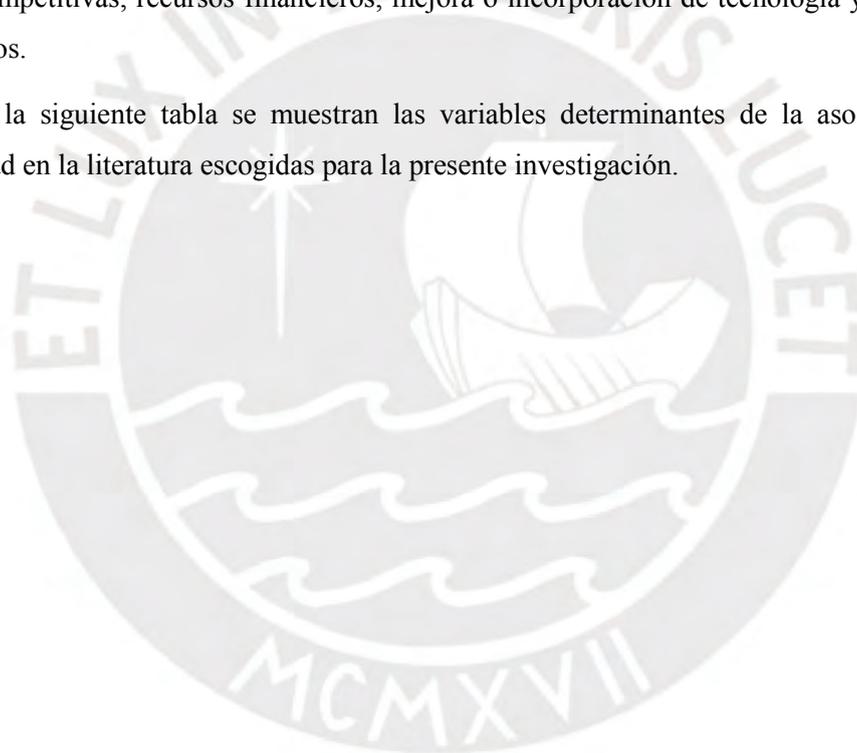
### **2.1. Factores para la asociatividad**

La Tabla 3 muestra las frecuencias en las que se ha encontrado los factores que influyen en la asociatividad empresarial y en las relaciones de cooperación. Los documentos considerados fueron escogidos en base a criterios de: fecha de publicación, número de citas que ha tenido la publicación y la afinidad con el tema (industrias de tecnología, temas de competitividad y asociatividad). Las bases de datos académicas utilizados -al igual que en toda la investigación- fueron: Scopus, Researchgate, ScienceDirect, SpringerLink, Web of Science y Proquest.

La última columna muestra la frecuencia en la que se hallaron cada uno de los factores. Estos factores encontrados fueron usados para elaborar las preguntas y la guía de entrevista. A continuación, se entrará a detalle los factores que se hallaron en la literatura y ayudaron a analizar los resultados que se obtuvo en la ejecución de la investigación. Las 5 de mayor recurrencia son: intercambio de conocimiento, recursos compartidos, ventas compartidas o desarrollo del *market share*, percepción de integridad o confianza) y ventajas competitivas. Describiremos algunas de ellas que posteriormente serán usados en el análisis de resultados

La Tabla 4 escoge 4 autores de los previamente mencionados que se concentran en la coopectividad y la asociación en micro y pequeñas empresas y en un caso se enfoca en microempresas de desarrollo tecnológico en América Latina. Los factores de mayor frecuencia son: intercambio de conocimiento, recursos compartidos, percepción de integridad (confianza), ventajas competitivas, recursos financieros, mejora o incorporación de tecnología y percepción de incentivos.

En la siguiente tabla se muestran las variables determinantes de la asociatividad y coopectividad en la literatura escogidas para la presente investigación.



**Tabla 3: Variables relacionados a la asociatividad y la cooepetitividad en la literatura**

Factores	Thomason, Simendinger, & Kierman(2013)	Sellitto, Pereira, Marques, & Pacheco Lacerda (2017)	Liendo & Martinez (2001)	Garay, Gómez, & Gueso (2009)	López (2003)
Intercambio de conocimiento	1	1	1		
Recursos compartidos		1	1		
Ventas compartidas / Desarrollo <i>market share</i>		1	1		
Percepción de integridad (confianza)	1			1	1
Ventajas competitivas			1		
Estrategia común: objetivos y acciones comunes					1
Innovación en conjunto		1			
Recursos financieros	1	1	1		
Reducción de riesgos e incertidumbres		1			
Cadena productiva				1	
Estrategia: grado de independencia de la asociación	1	1			
Incremento de la productividad			1		
Mejora / incorporación de tecnología			1		
Percepción de incentivos	1				
Relación triádica (institucionalidad de la asociación)	1	1			
Capacitación en Recursos Humanos			1		
Desarrollo de nuevos productos			1		
Mejora de la calidad			1		
Poder de negociación			1		
Reducción de costos			1		
Sentido de comunidad / pertenencia					
Representatividad ante el estado		1			
Desarrollo de la industria		1			
Mejora de resultados financieros		1			
Percepción de referencias inversas del owner	1				
Área Geográfica				1	
Jerarquización de miembros como <i>insight</i>					
Red empresarial					1

**Tabla 4: Variables relacionados a la asociatividad y la cooepetitividad en la literatura (continuación)**

Factores (continuación)	Dini (2010)	Díaz, Lorenzo, & Solís (2005)	Devi, Gnyawali, & Byung-Jin (2009)	Mira, Le Roy, & Robert (2016)	Bounckenn, Gast, Kraus, & Bogers (2015)	Total
Intercambio de conocimiento (conocimiento imperfecto)	1	1			1	6
Recursos compartidos	1	1	1		1	6
Ventas compartidas / Desarrollo market share	1	1			1	5
Percepción de integridad (confianza)	1			1		5
Ventajas competitivas	1	1	1			4
Estrategia común: objetivos y acciones comunes	1			1		3
Innovación en conjunto		1			1	3
Recursos financieros						3
Reducción de riesgos e incertidumbres	1		1			3
Cadena productiva	1	1				3
Estrategia: grado de independencia de la asociación						2
Incremento de la productividad		1				2
Mejora / incorporación de tecnología			1			2
Percepción de incentivos			1			2
Relación triádica (institucionalidad de la asociación)						2
Capacitación en Recursos Humanos	1					2
Desarrollo de nuevos productos	1					2
Mejora de la calidad	1					2
Poder de negociación	1					2
Reducción de costos	1					2
Sentido de comunidad / pertenencia	1			1		2
Representatividad ante el estado						1
Desarrollo de la industria						1
Mejora de resultados financieros a largo plazo						1
Percepción de referencias inversas del <i>owner</i>						1
Área Geográfica						1
Jerarquización de miembros como <i>insight</i>				1		1
Red empresarial						1

### **2.1.1. Intercambio de conocimiento**

Para Thomason, Simendinger, & Kiernan (2013), el conocimiento en las microempresas es imperfecto, esto se ve reflejado en el desconocimiento en ventas y el potencial de un producto frente a su competencia, resultado de la falta de experiencia y habilidades en la industria donde la empresa opera. Liendo y Martínez (2001) mencionan la disponibilidad de información como efecto de la asociatividad.

Grueso, Hernán, y Garay (2009) sostienen que “las empresas (...) tenían mayor facilidad para transmitir innovaciones y conocimiento de manera informal” (p. 9). Este conocimiento informal es más evidente en organizaciones conformadas por micro y pequeñas empresas con instituciones incipientes.

### **2.1.2. Recursos compartidos**

En industrias caracterizadas por la convergencia tecnológica, las pequeñas y medianas empresas tienden a colaborar con sus competidores que tienen recursos y tecnología complementaria (Devi, Gnyawali & Byung-Jin, 2009). Liendo & Martínez (2001), por su parte, consideran que una asociación puede brindar “acceso a recursos materiales y humanos especializados”

### **2.1.3. Percepción de confianza**

El factor de percepción de confianza, como lo menciona Thomason, et al (2013), es parte del capital social de una asociación. Este capital es tan importante como el capital financiero o tecnológico, estos último coexisten con las relaciones sociales en el que los actores están relacionados (Thomason et al., 2013). Grueso et al. (2009) indican que la confianza, el cálculo de riesgo y la iniciativa son indispensables para que el proceso de asociatividad llegue a buen término.

“El desarrollo de estas relaciones de colaboración, sin embargo, requiere de un insumo fundamental, extremadamente escaso y que no se transa en los mercados: la confianza” (Marco Dini, 2010 citado en Cerdán, 2003). “La generación de una base de confianza mutua es un factor esencial para la creación de relaciones de cooperación entre empresas independientes” (Cerdán, 2003, p. 48) Los empresarios solo se arriesgarán a realizar un proyecto conjunto cuando confíen en la capacidad y en la honestidad de los asociados.

### **2.1.4. Proximidad geográfica**

Respecto a los distritos industriales, “en sus comienzos (...) se daba mediante la congregación de un grupo de empresas sectorialmente especializadas, que tenían influencia en el bienestar de sus regiones y con la particularidad que no habían sido consecuencia de la acción

estatal sino como producto de una articulación relativamente espontánea a partir de organizaciones pequeñas, vinculadas geográfica y culturalmente” (Grueso Hinestroza, et al., 2009, p. 7). Los clusters, por su parte, poseen “concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes” (Grueso et al., 2009, p.10).

Estos conceptos corresponden a los distritos industriales y los clústers; sin embargo, a diferencia de ellos, las “redes empresa” “se constituyen por un número mucho más limitado de empresas, es posible identificar claramente las empresas que componen una red y en es necesario que las empresas que hacen parte de una red pertenezcan al mismo territorio” (Grueso et al., 2009, p.14).

### ***2.1.5. Recursos financieros limitados y la percepción de incentivos***

“El modelo asociativo, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas como la captación de recursos financieros” (Liendo & Martínez, 2001, p. 313). En micro empresas y en especial en industrias fragmentadas la asociatividad se presenta como una herramienta para conseguir recursos financieros formales. Establecer una ventaja competitiva es retador en este tipo de industrias dominadas por los pequeños emprendimientos con limitados recursos financieros (Thomason, Simendiger & Kiernan, 2013). Los emprendimientos y las micro empresas mueren rápido y son altamente volátiles, por ello, las entidades financieras suelen poner barreras como restricciones o altos intereses.

Ya sea por la incapacidad de adaptarse al cambio o por motivos estructurales o ambientales, la volatilidad de las firmas pequeñas obstaculiza la confianza de la industria bancaria. La relación coepetitiva entre competidores aumenta la probabilidad de competir y sobrevivir a los cambios rápidos y al desarrollo continuo (Thomason et al., 2013). Es por ello que el modelo de RBV de Barney sugiere que la presencia y valencia de incentivos incrementan la atractividad de las relaciones entre asociados (Barney, 2000). El éxito a largo plazo de las relaciones coepetitivas está influenciada por incentivos que añadan valor, en especial en los casos de micro empresas con recursos financieros limitados (Barney, 2000).

**Tabla 5: Factores que describen la asociatividad y la cooepetitividad en micro y pequeñas empresas en la literatura**

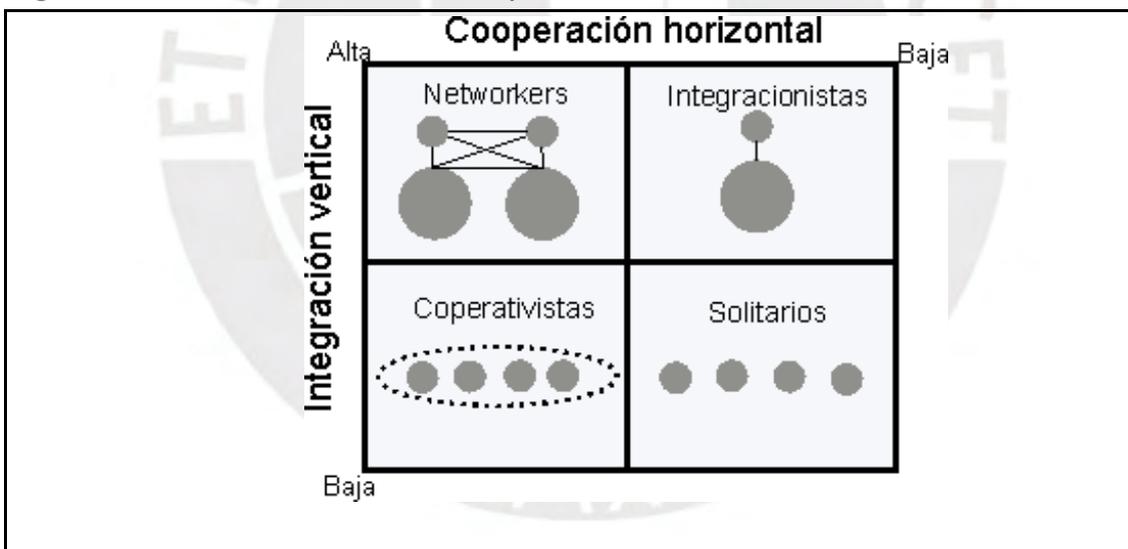
Factores	Thomason, Simendinger, & Kierman (2013)	Liendo & Martinez (2001)	Devi, Gnyawali, & Byung-Jin (2009)	Chiambaretto et al. (2006)	Total
Intercambio de conocimiento (conocimiento imperfecto)	1	1			2
Recursos compartidos		1	1		2
Percepción de integridad (confianza)	1			1	2
Ventajas competitivas		1	1		2
Recursos financieros	1	1			2
Mejora / incorporación de tecnología		1	1		2
Percepción de incentivos	1		1		2
Ventas compartidas / Desarrollo market share		1			1
Estrategia común: objetivos y acciones comunes				1	1
Reducción de riesgos e incertidumbres			1		1
Estrategia: grado de independencia de la asociación	1				1
Incremento de la productividad		1			1
Relación triádica (institucionalidad de la asociación)	1				1
Capacitación en Recursos Humanos		1			1
Desarrollo de nuevos productos		1			1
Mejora de la calidad		1			1
Poder de negociación		1			1
Reducción de costos		1			1
Sentido de comunidad / pertenencia				1	1
Percepción de referencias inversas del owner	1				1
Jerarquización de miembros como <i>insight</i>				1	1

## 2.2. Tipos de asociatividad

Díaz, Lorenzo, y Solís (2005) plantean un taxonomía de las Pymes respecto a su forma de integración y cooperación tal como se presenta en la figura 3 se plantea que las pymes se pueden agrupar en cuatro categorías de acuerdo a su nivel de integración ya sea horizontal, que supone despliegue de esfuerzos para generar economías de escala, o de integración vertical, que está vinculada con los procesos de una cadena de suministro (Díaz et al., 2005).

Por ello, en el primer cuadrante, los denominados solitarios son empresas que no realizan ningún tipo de cooperación ni integración las cuales suelen ser la mayoría. Por su parte, los cooperativistas se asocian para generar beneficios comunes vinculados a “desarrollar ventajas competitivas en conocimiento, innovación, compras, manufactura y otros procesos” (Díaz et al., 2005, p.30). Los Integracionistas son empresas que dependen de pocos clientes que son de gran tamaño, ocasionando que se vuelvan casi dependientes. Finalmente, se muestra el cuadrante de Networkers. Según el autor, es un tipo de pyme más desarrollada ya que tiene capacidad de cooperar en simultáneo para crear economías de escala y puede estar integrada (Díaz et al., 2005, p.31).

**Figura 3: Una Taxonomía de redes de Pymes**



Fuente: Díaz et al. (2005)

Por otro lado, Grueso, Hernán, y Garay (2009), realizan una recopilación conceptual de los tipos de asociatividad, los cuales los clasifica en: distritos industriales, clúster y redes de empresa. Los distritos industriales aparecieron de forma espontánea a partir de la década del 70 (Zornoza, 1996). Tienen como característica que se conciben dentro de una misma área geográfica definida y se da por aglomeración de pequeñas, medianas y grandes empresas que, usualmente, cuentan con una cadena productiva definida en la que buscan fomentar un alto nivel de especialización e innovación. Las empresas participantes de este tipo de asociatividad se

benefician del aprendizaje colectivo. Además, facilita el establecimiento de acuerdos cooperación, así como de la creación de una visión compartida y la contratación de personal calificado (Grueso et al., 2009).

El segundo tipo de asociatividad es el clúster. Las empresas que los componen se encuentran concentradas geográficamente, suelen dedicarse a la misma actividad o están conexas, cooperan de forma simultánea y compiten entre sí e intentan partir de una visión conjunta de desarrollo. Por ello, buscan tangibilizar y formalizan sus esfuerzos colectivos mediante la creación de infraestructura (Grueso et al., 2009). Para Porter (2007) un clúster no sólo es valioso por las economías de escala o aumento de productividad sino también porque se pueden “aprovechar un flujo de información y un intercambio continuo de ideas innovadoras” (p. 12).

El tercer tipo es la red empresa, la cual es “una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo” (Cerdán, 2003, p. 22). Mediante esta estrecha relación los productores y usuarios obtienen ventajas de coordinación, especialización y aprendizaje colectivo sin pertenecer al mismo territorio y sin competencia entre sí (Grueso et al., 2009).

Por último, Marco Dini plantea un tercer marco conceptual diferenciando los conceptos entre asociación y red empresarial, tal y como se ejemplifica en la figura 6. En la tabla 6 se muestran las diferencias entre ambos tipos de asociatividad. Para él, las redes empresa tiene dos elementos que las distinguen de las asociaciones empresariales, gremios o cámaras (Dini, 2010).

El primero está relacionado con el grado de apropiabilidad de los resultados de estos tipos de cooperación, a diferencia del caso de las asociaciones y gremios empresariales quienes realizan una función de representación y reivindicación política. Para la red empresarial, las estrategias colectivas pueden incluir compra de insumos, ventas mancomunadas, entre otros (Dini, 2010).

**Tabla 6: Ejemplos de competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial**

	Asociación de empresas metalmeccánicas de la comuna de Mango	Red metalmeccánica de la ciudad de Isla Roja
N° de Integrantes	150	8
Objetivos	Representar los intereses de las empresas metalmeccánicas de la comuna y desarrollar iniciativas de fomento de su competitividad	Poner en marcha proyectos o negocios colectivos para aumentar la productividad y competitividad de las empresas afiliadas
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de información sobre los potenciales mercados nacionales y regionales</li> <li>• Difusión de información sobre el marco legislativo</li> <li>• Negociación con las autoridades municipales para la aplicación de las normas ecológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra en conjunto de insumos</li> <li>• Ventas mancomunadas de servicios a la gran minería región Centro</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información de bajo costo</li> <li>• Mejora en las condiciones de entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del costo de la materia prima</li> <li>• Acceso a un cliente específico</li> </ul>

Fuente: Dini (2014)

El segundo elemento es el horizonte temporal de planificación, el cual debe ser de mediano o largo plazo. Como se puede observar la figura 7, la cooperación empresarial (asociación) y las redes empresariales (red metalmeccánica) poseen características en función de la articulación productiva. Es en la red empresa que se muestran las decisiones apropiables de mediano y largo plazo tales como la compra en conjunto (Dini, 2010).

**Tabla 7: Esquema de síntesis: competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial**

Articulación productiva	Acción colectiva orientada a bienes públicos específicos	Empresas e instituciones
Cooperación empresarial	Acciones colectivas orientadas a mejorar la competitividad de las empresas	Exclusivamente empresas que hayan alcanzado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación positiva del grupo</li> <li>• Metas estratégicas consensuadas</li> <li>• Mecanismos de decisión</li> </ul>
Redes empresariales	Acción colectiva	Cooperación empresarial orientada a bienes colectivos apropiables y basadas en relaciones de medianos y largos plazos

Fuente: Dini (2010)

### 3. Coopetitive

Este concepto “describe una relación interorganizacional que combina cooperación y competencia” (Gnyawali, He, & Madhavan, 2006; Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers, 2015, p. 577). “Durante los últimos años los *journals* académicos en este tópico se han ido incrementando, lo que demuestra que se ha convertido en un dominio importante para la práctica industrial” (Bouncken et al., 2015, p. 577). En este apartado se mostrará el concepto de “*coopetitive*” y las variables extraídas de la literatura académica del tema.

El concepto “*coopetitive*” se puede traducir al español como cooperación; sin embargo, el concepto de colaboración no considera la interacción entre competencia y colaboración. Es por ello que, en esta investigación, se seguirá usando los conceptos de *coopetitive*, *coopetencia* y *coopetición* indistintamente para referirnos al tipo de relación que comprende tanto colaborar como competir en una misma industria.

La actividad de la *coopetición* es la posibilidad de dos actividades aparentemente separadas: la cooperación y la competición. Lo más importante en este tipo de relación es lograr objetivos comunes y no individuales mediante la colectividad en vez de acciones individuales (Bouncken, et al., 2015). Bouncken et al. (2015) propone ver la *coopetitivdad* como una estrategia para ganar poder de mercado creando valor en lugar de repartirlo. Esta idea también es planteada por Devi (2009).

Para explicar el fenómeno de *coopetition*, Devi (2009) propone tres ópticas: la óptica del RBV (Resource Based View), que fue tratado en el punto 1.2.1; la óptica de la teoría de juegos; y, por último, la óptica de la teoría de redes. Se trabaja desde la premisa que las firmas pequeñas y medianas con productos similares pueden trabajar juntos para crear tecnologías comunes y uniformizar el mercado objetivo.

Con la óptica del RBV “el éxito de los negocios en el mundo hoy requiere que las empresas adopten simultáneamente las estrategias de competitividad y cooperación” (Lado, Body & Hanlon, 1992, citado en Devi, Gnyawali, & Byung-Jin, 2009, p. 312). Esto es una consecuencia de las características del entorno microempresas tecnológicas tales como los cortos ciclos de vida de los productos, el rápido cambio tecnológico y los altos costos en investigación y desarrollo. La segunda óptica es la de la teoría de juegos. Las empresas usan la teoría de juegos para lograr ganancias de suma positiva cambiando las reglas y el alcance de juego, bajo la premisa de que el objetivo no es compartir valor sino crearlo (Devi et al., 2009; Bouncken et al., 2015), en otras palabras no se reparte la torta (utilizando la metáfora de la torta), sino que se busca expandir más la torta. A partir del reconocimiento de la diferencia entre crear y repartir valor es que se pueden plantear estrategias de ganar-ganar. La última óptica es el de la teoría de redes. Esta óptica nos dice que los miembros de la asociación *coopetitiva* pueden aprender de sus compañeros y acceder a recursos complementarios. Son 3 los tipos de recursos que se listan: información, flujo de activos y flujo de estado.

Devi (2009) concluye en que “la decisión de colaborar con un competidor en particular dependerá del alineamiento tecnológico en términos de capacidad tecnológica, complementariedad de recursos y similitud de recursos” (p. 316). Esta conclusión es

particularmente importante para la presente investigación como puede verse en el CAPITULO 5: análisis y resultados.

Por su parte, Mira et al., (2016) observan 3 características de la relación cooepetitiva en micro y pequeñas empresas: el fenómeno muro frente a competidores que están fuera de la cooperación, el desarrollo de un sentido de comunidad mediante intereses colectivos y la jerarquización de miembros al interior de la red cooepetitiva, es decir, que cada miembro tiene una jerarquización mental de los demás miembros respecto a cómo se ve él mismo influyendo en su interacción con los demás miembros. Estas características están basadas en la teoría de la ley de proximidad propuesta por Moles y Rohmer (1978) quienes concluyen que, para implementar una estrategia cooepetitiva en microempresas, los administradores deben crear una comunidad. Esto quiere decir que se deben establecer reglas, monitorear el cumplimiento y realizar una selección de miembros para tener éxito en la relación cooepetitiva.

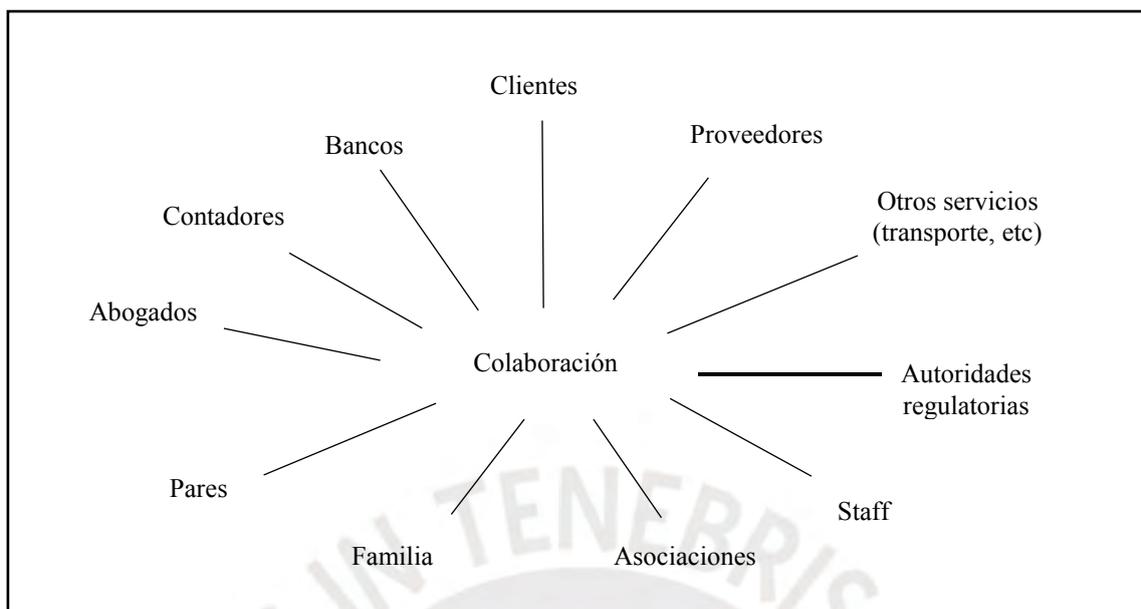
### **3.1. Teoría de redes en microempresas**

El *networking* o “empresas vinculadas” están basadas en vínculos materiales, sistemas de producción o flujos de información y tecnología (Malecki & Tootle, 1996). Malecki diferencia la “red comercial” de la “red de conocimiento”; el primero está enfocado al intercambio de bienes y el segundo, en el intercambio de información. Los intercambios de información, además, son en su mayoría mediante canales informales de comunicación (Malecki & Tootle, 1996). Por otra parte, para Kingsley y Malecki (2002) el *networking* es una forma de organización industrial (con mercado y jerarquías) pero sin llegar a serlo y explora la problemática de la distinción entre la red formal e informal misma característica que Malecki y Tootle mencionan.

“Las pequeñas empresas utilizan redes informales que se emiten ampliamente en busca de información útil. (...) Las pequeñas empresas usan el *networking* informal para diferentes tipos de avisos, desarrollo de producto, preocupaciones competitivas o problemas laborales” (Kingsley & Malecki, 2002, p.82). Hasta ahora se ha mencionado los propósitos del *networking* en pequeñas empresas, ahora se tratará de la composición de su entorno.

El ambiente de las microempresas se basa en el *network* personal y de emprendimiento (Malecki & Tootle, 1996). Los contactos personales proveen información suficiente para, en un primer nivel, tener éxito en el negocio. En un segundo nivel, el *networking* se vuelve más estratégico y busca oportunidades de negocio, en especial a nivel local y con contacto “cara a cara”. Por otra parte, Allan Gibb (1997) propone el siguiente *network* para las relaciones de negocios de las pequeñas empresas.

**Figura 4: El network de las transacciones y negocios de las pequeñas y medianas empresas**



Adaptado de: Networking for competitiveness en Gibb (1997).

Como puede visualizarse en la figura de Gibb (1997), las pequeñas empresas tienen contacto en el día a día con clientes, proveedores, familias, asociaciones, colaboradores, entre otros, que conforman el círculo en donde se realizan la mayor parte de las transacciones y las relaciones en donde fluye su aprendizaje. “Se podría decir que la clave del éxito de la pequeña empresa es gestionar y desarrollar esta red de interdependencia en condiciones de incertidumbre (...) en la ausencia de un poder dominante en el mercado, las pequeñas empresas reducen el riesgo mediante relaciones personales de confianza con sus stakeholders más importantes” (Gibb, 1997, p. 18) y existe una tendencia a asociarse con organizaciones comerciales como clientes, consultores y otros administradores (Malecki & Tootle, 1996)

El ambiente de las microempresas se basa en el network personal y de emprendimiento (Malecki & Tootle, 1996). El contenido de estas redes se clasifica en tres: comunicar contenido, intercambiar contenido y normativización el contenido (Malecki & Tootle, 1996). La primera clasificación de Malecki & Tootle (1996) se refiere al traspaso de información entre miembros, la segunda al intercambio de bienes y servicios pudiendo ser formal o informal, y la tercera clase a la expectativa en cuanto al trato y normas sociales que se pueden esperar entre miembros; por ejemplo, el trato entre colegas o pares es distinto con el trato hacia un cliente o a un proveedor convirtiendo este tema en un fenómeno social.

### **3.2. Juegos cooperativos en microempresas**

La asociatividad supone un nivel de interacción y confianza que contribuya a lograr un objetivo común entre los participantes. En el siguiente apartado se aborda la Teoría de Juegos

cooperativos, a modo de profundizar el conocimiento sobre los factores que pueden motivar a las empresas formar parte de un esfuerzo asociativo. La teoría de juegos estudia el comportamiento que tendrían los participantes, dentro de una dinámica de juego, y los resultados esperados a partir de las decisiones tomadas por los jugadores (Rodríguez, 2004). La teoría de juegos, en su modalidad de juegos cooperativos, admite que existen posibles jugadores que pueden llegar a acuerdos vinculantes beneficiosos para todos los participantes.

La teoría de juegos presenta tres partes: los jugadores, la estrategia y los rendimientos. Los jugadores son los que toman decisiones a lo largo del juego. Además, la estrategia hace referencia a las reglas de juego o las consideraciones sobre las decisiones que se tomarán durante el juego. Finalmente, los rendimientos son resultados que cada jugador obtiene al final del juego, se espera obtener el máximo rendimiento a partir de una estrategia óptima (Pindyck & Rubinfeld, 2009). Como se comentó, los juegos cooperativos, implican un acuerdo inicial entre los jugadores, es decir, se intenta delimitar las acciones que se realizarán en conjunto a fin de obtener un resultado que maximice el beneficio (Pindyck & Rubinfeld, 2009).

Es así que se busca llegar a un renta conjunta en donde todos los jugadores no solo estén satisfechos con el resultado obtenido, sino que este sea mayor en comparación de jugar en una posición de competencia. Ante este interés en común se opta por formar coaliciones buscan, mediante acuerdos vinculantes, llegar a obtener el mayor beneficio posible cooperando entre ellos. Estos beneficios pueden ser de diversos tipos, entre ellos generar mayor rentabilidad por ventas o por reducción de costos; generando ahorros y economías de escala. Por otro lado, existen los denominados Juegos repetidos, los cuales implican una toma de decisiones de forma repetida, por lo que se reciben ganancias varias veces a lo largo de la interacción entre jugadores (Zapardiel, 2014).

En este tipo de juego se presentan 2 subcategorías: los juegos repetidos por un número determinado y los juegos que se repiten infinitamente. El primero, supone que existe colaboración entre ambos jugadores a fin de generar el máximo pago, pero al repetirse el juego existe la posibilidad que uno de ellos quiera aventajarse y romper con el acuerdo. Al suceder esto, el otro participante opta por realizar lo mismo, y ambos se colocan en una situación de desventaja respecto a la anterior en la que se encontraban en colaboración (Zapardiel, 2014). Respecto al juego que se repite indeterminadamente, los incentivos para traicionar al otro jugador se ven disminuidos, ya que es más costoso para quien no cumpla con el acuerdo de cooperación en el largo plazo. (Zapardiel, 2014).

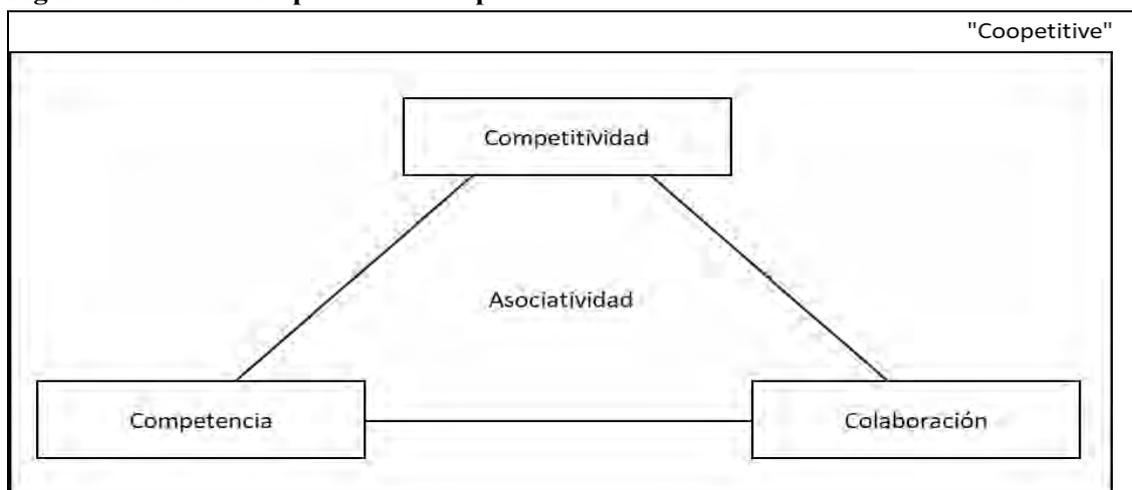
#### 4. Conclusiones del capítulo

El mundo académico ha casi ignorado el tema de asociatividad. En algunos casos, se han hecho investigaciones de networking y la teoría de redes asociado a la competitividad pero enfocada a pequeñas empresas. Esta situación haya sido dada posiblemente porque en países en donde se desarrolla la mayor parte de la producción intelectual anglosajona del tema (estados unidos y países europeos) no es necesario un tema de asociatividad en sus pequeñas empresas o no genera un impacto importante.

Algunos ejemplos de esto son Barnir y Smith (2002) quienes investigaron de las alianzas entre empresas y el rol del *network* social en pequeñas empresas; Preisendörfer y Brüderl (1998) quienes escribieron del soporte del *network* y el éxito en negocios recién fundados y Szarka (1990) quien relacionó el desarrollo de las pequeñas firmas y el networking. En países como Perú las pequeñas empresas se asocian para mejorar su competitividad, reducir costos e incrementar ventas o generar nuevos proyectos, por ejemplo, Premaratne (2001) realizó una publicación de crecimiento en redes, recursos y pequeños negocios en Sri Lanka

La revisión de literatura nos ha demostrado que las escasa investigaciones de la cooperación y asociación empresarial en pequeñas y micro empresas tecnológicas. Sin embargo, sí proporciona teorías y conceptos suficientes que generan un marco teórico con base en los autores revisados para elaborar las herramienta de recolección de análisis (encuesta) y analizar los datos y la información generada. En este sentido, se han tomado los conceptos de competitividad, competencia y colaboración para la investigación. En la siguiente figura se elabora el marco conceptual propuesto para relacionar los conceptos.

**Figura 5: Marco conceptual de la cooepetitividad**



En la presente tesis, se toma el concepto de *network* como asociatividad empresarial dado que se acerca al concepto que tienen los entrevistados de asociatividad. Esta asociatividad se presenta como una herramienta o vía para lograr mejorar la competitividad empresarial de los asociados. Para explicar este concepto se tomó principalmente la teoría de competitividad y la teoría de redes junto con el concepto de *coopetitive* o cooepetitividad.

En síntesis, las redes o *networking* presentado en la industria peruana de desarrollo de videojuegos como asociatividad se genera para “lograr alcanzar metas y objetivos que no serían alcanzables mediante iniciativas aliadas” (Sellito et al, 2017). Los factores que inducen o inhiben la asociatividad se han tomado de distintos autores y se muestran en la tabla 3. Las razones por las que las empresas adoptan estrategias de cooperación involucran distintos factores como el aumento de ganancias, el intercambio de conocimiento, reducción de incertidumbre, reducción de costos o compartir recursos e incluso puede llegar a contribuir a la sostenibilidad a largo plazo (DLiendo & Martínez, 2001; Dini, 2010; Sellito et al., 2017) y también variables como condiciones necesarias como la percepción de incentivos, la confianza o la institucionalidad de la organización (Cerdán, 2003; Grueso et al., 2009; Thomason et al., 2013).

## CAPITULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. El sector videojuegos en el mundo: una aproximación

Para abordar el panorama actual del sector videojuegos, se debe partir por definir qué se entiende por un videojuego. Para La Real Academia Española lo define como “Dispositivo electrónico que permite, mediante mandos apropiados, simular juegos en las pantallas de un televisor o de una computadora” (Real Academia Española, 2018) resaltando así la interacción entre el videojuego y los atributos físicos (hardware) y refiriéndose al medio utiliza para realizar la acción de jugar. Asimismo, según Zynda los “videojuegos son un reto mental contra una computadora con reglas previamente conocidas para generar diversión, recreación y aventurarse a ganar” (Zynda, 2005, p. 25). Esta definición muestra la característica lúdica de los videojuegos.

Así la Organización Mundial de Propiedad Intelectual – OMPI menciona que los videojuegos contienen elementos audiovisuales como las “imágenes, grabaciones de video y sonidos” y al mismo tiempo son un software “que gestiona técnicamente los elementos audiovisuales y permite a los usuarios interactuar con los distintos elementos del juego” (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, s/f). Mientras que para Requena (2013), los videojuegos son un software de entretenimiento que tiene como principal característica la interacción. La cual se da entre una o varias personas con un dispositivo donde se ejecuta este software.

Este dispositivo puede ser una computadora, una consola, un móvil, entre otros. Esta interactividad se materializa a través de un mando o joystick que emite las órdenes del jugador para que puedan ser ejecutadas en el videojuego (Requena, 2013). Para la presente investigación, se utilizará esta última referencia, ya que implica una interacción que existe entre el software, el hardware y el jugador. El costo por desarrollar un videojuego ha sufrido variaciones en el tiempo, de acuerdo a la sofisticación de los mismos, según Requena (2013) un juego desarrollado en la década de los 90’s costaba entre los 400 y 800 mil dólares, se requerían de 7 a 14 personas y el tiempo aproximado para el desarrollo era de 15 meses.

Mientras que ahora, para hacer un videojuego de alta calidad, es necesario contratar entre 30 a 60 personas, el tiempo de desarrollo se extiende de 18 a 24 meses y los costos fluctúan entre 5 y 9 millones de dólares (Requena, 2013). Estos videojuegos, durante muchos años, han sido desarrollados predominantemente para una forma de ocio, pero, en la actualidad, se están empleando en diferentes campos, tales como la educación, empresas, entre otros. Es así que, en España, el uso de los videojuegos con fines pedagógicos se encuentra extendido en las escuelas,

tal como lo muestra la Tabla 8: Análisis de la industria del videojuego en España incluso más extendido que otros tipos de videojuegos.

**Tabla 8: Análisis de la industria del videojuego en España**

Campos	%
Educativos	94.3
Infantil	30.4
Varios (Cartas, juegos de mesa, música, ajedrez)	17.1
Estrategia	15.8
Aventuras	5.1
Plataforma	3.8
Simulación	3.8
Disparos	1.9
Acción	1.9
Deportes	1.9
Coches/Carreras	1.9
Rol	0.6
Lucha	0.6
Otros	4.4

Adaptado de: “Análisis de la industria del videojuego en España” de Requena (2013)

Esta tendencia de crecimiento también se refleja el informe del sector de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) (2016) en el cual el sector ha generado un total de 71 270 millones de dólares en 2015 con un crecimiento proyectado del 4.8% hasta el 2020 donde se estima llegará a los 90 072 millones de dólares (PwC, 2016). Este sector productivo es el más rentable del sector del entretenimiento, incluso por encima de categorías más tradicionales como el cine, la música o la televisión (PwC, 2016). El sector recaudó casi dos veces más que el cine, que obtuvo 38.300 millones de dólares y 1000 millones más que el mercado de música, que generó 15 mil millones de dólares en el 2014 (RPP Noticias, 2018).

Asimismo, con el avance de la tecnología, los jugadores han transformado su forma de comunicarse e interactuar; es por ello que ahora existen grandes comunidades virtuales (foros, blogs, webs) donde se comparten contenidos relacionados al juego, tales como hazañas, trucos y consejos. Sumado a la tendencia de E-sports que el mercado mundial de videojuegos que hacia el 2015 generó ventas por 91.800 millones de dólares. En el 2016, con respecto al gasto promedio anual de estos jugadores (dispuestos a pagar), en primer lugar, figuran los países Japón y Corea del Sur con un gasto promedio de 300 dólares (Desarrollo Español de Videojuegos, 2016)

Seguidamente, se encuentra EEUU y Canadá con 200 dólares en promedio; finalmente, China pese a contar con un gasto promedio de 141 dólares continúa siendo un mercado importante por la cantidad de habitantes que están dispuestos a pagar por (Desarrollo Español de Videojuegos, 2016). Otro dato resaltante es que la mayoría de estos jugadores corresponden a plataformas móviles, bordeando los 75%, seguidamente los juegos para PC representan el 73%

mientras que el uso de consolas es el 14%. Según Newzoo (2016 citado en Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento, 2014) en el 2016 el uso de PC representó 32 mil millones de dólares; y a esto sigue el uso de consolas que fue alrededor de 29 mil millones de dólares y finalmente el segmento de smartphones, logró crecer en casi 24% siendo el de mayor crecimiento en el 2016 (Desarrollo Español de Videojuegos, 2016).

Por otro lado, el mercado de Asia-Pacífico tiene un consumo de 46.600 millones de dólares videojuegos en el 2016. Del cual, solo el mercado de China representa la mitad del mercado Asia - Pacífico con 24.400 millones de dólares. En segunda posición se encuentra el mercado estadounidense, el cual alcanzó hacia el 2016, 23.500 millones de dólares. Sin embargo, Latinoamérica es la que lidera debido a su exponencial crecimiento anual del sector, con una tasa de 20,1% (Desarrollo Español de Videojuegos, 2016).

La tendencia del consumo de videojuegos en el mundo, ha propiciado que las empresas busquen ventajas competitivas para hacer frente a la competencia internacional. Una acción que han venido realizando es la formación de asociaciones. Es así que, por un lado, se encuentran las asociaciones buscan impulsar a las empresas del sector comercialmente y, por el otro, los esfuerzos asociativos que contribuyen al desarrollo de la comunidad de videojuegos. Una de las asociaciones es *The International Game Developers Association* – IGDA. Fue creada en 2007. Es una organización sin fines de lucro que busca generar una red global de proyectos colaborativos y comunidades integradas por personas de todos los campos del desarrollo del videojuego. Cuentan con más de noventa capítulos alrededor del mundo y uno de sus capítulos es la IGDA – Perú (IGDA, 2018).

Asimismo, en el 2015 fue creada la Latam Video Games Federation (LVGF), compuesta por once asociaciones empresariales de desarrollo de videojuegos en Latinoamérica como se muestra en la Tabla . Esta Federación busca generar una interacción entre los países que la conforman para desarrollar y fortalecer sus capacidades para hacer frente a la competencia internacional; así como incentivar el desarrollo de la industria de videojuegos en Latinoamérica (LVGF, 2018).

**Tabla 9: Relación de asociaciones en Latinoamérica**

	País	Asociación
1	Argentina	Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentinos (ADVA)
2	Bolivia	Bolivian Game Developers – BGD
3	Brazil	Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Digitais - Abra Games
4	Chile	Chilean Association of Game Development Companies - VG Chile
5	Colombia	Colombian Videogames Association - COVA
6	Costa Rica	Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Costa Rica – ASODEV
7	El Salvador	El Salvador Video Game Association - AVES
8	México	Asociación Mexicana de Videjuegos - AMDV
9	Perú	Compañías de Videojuegos Asociadas del Perú – CVA
10	Paraguay	International Game Developers Association Paraguay Chapter - IGDA Paraguay
11	Uruguay	Cámara Uruguaya de Desarrolladores de Videojuegos del Uruguay – CAVI

Como se ha desarrollado un aumento del consumo de videojuegos. Se ha generado que cada vez más personas en el mundo están dispuestas a utilizarlos y a pagar dinero por jugarlos. Es así que estas tendencias han generado que empiece a complejizarse desde la creación de los E-sports, los foros o comunidades para compartir sobre videojuegos y la creación de asociaciones para desarrollar el sector. El Perú no ha sido ajeno a estas directrices. A continuación, se brindará rasgos sobre el contexto del sector de desarrollo de videojuegos en el Perú.

## 2. Contexto del sector de desarrollo de videojuegos en el Perú

El sector de desarrollo de videojuegos peruano está en constante transformación y la mayoría de empresas que lo conforman son recientes. Es un sector que se encuentra en expansión, pero aún está en proceso de formalización (El Comercio, 2016). Según la Dirección Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios – DAFO, no es posible determinar un número exacto de empresas que se dedican a desarrollar videojuegos en el Perú (comunicación personal, 3 de agosto, 2018). Asimismo, para David Ederly, Gerente de Exportación de Servicios de Promperú, es bastante difícil poder mapear a las empresas relacionadas con el desarrollo de software, ya que en este sector se suele comercializar los servicios a través de Internet y la extensa cantidad de usuarios hace que esto sea difícil de identificarlos con rapidez (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

Asimismo la contratación de personas en la modalidad de *Freelancer* hace que no exista la necesidad de contar con colaboradores inscritos en planilla regularmente y, como consecuencia, existen micro empresarios trabajando desde sus domicilios. David Ederly menciona que todo ello hace que sea complejo mapear a las empresas del sector y obtener información de su real dimensión (comunicación personal, 29 de mayo, 2018). Por el lado de la distribución geográfica,

se conoce que las empresas de este sector, aproximadamente el 90%, concentra sus operaciones en Lima, mientras que en Arequipa, Cusco e Iquitos el 10% restante (El Comercio, 2016).

Por otro lado, las empresas desarrolladoras de videojuegos orientan su estrategia de negocio hacia dos segmentos. El primero, busca el desarrollo de videojuegos propio, esto consiste en desarrollar contenidos propios y recursos a fin de comercializarlos a los consumidores finales (B2C) por plataformas digitales en su mayoría. Mientras que en la segunda modalidad, se realiza el desarrollo de videojuegos a terceros (videojuegos por encargo). Los cuales podrán ser vendidos a un publicador (publisher) que esté interesado en distribuir dicho videojuego o a alguna empresa interesada en contratar el servicio (Promperú, s.f., p. 24).

Asimismo, el sector de videojuegos peruano presentó un crecimiento continuo desde el 2013, aproximadamente 40%, (El Comercio, 2016). Por su parte, se estima que los videojuegos mueven 10 millones de dólares según la Asociación Peruana de Desarrolladores de Videojuegos - APDEVA, este sector se ha convertido una de las de mayor crecimiento en el país (Inga, 2016). Además, el Perú se encuentra en la posición 49 del ranking de Los primeros 100 países por ganancias de videojuegos publicado por Newzoo (2018). Este ranking muestra que el Perú como mercado de consumo de videojuegos se estima que genera 169 millones de dólares, mientras que primer lugar China se encuentra en los 37 945 millones de dólares. Pese a ello, el país se encuentra en una posición media del ranking lo cual hace suponer que existe un potencial de consumo de videojuegos (Newzoo, 2018)

Se ha identificado la existía de dos organizaciones dedicadas al desarrollo de videojuegos, investigación, y aprendizaje colectivo. Una de ellas es el Grupo Avatar PUCP. El coordinador del grupo, Víctor Chiroque, indica que buscan “Investigar, desarrollar y difundir tecnologías interactivas, en los campos de los videojuegos, mundos virtuales y realidad aumentada, que potencien los procesos educativos, sociales, culturales y artísticos” (comunicación personal, 25 de julio, 2018). Hasta el momento han desarrollado cuatro videojuegos con fines educativos, el último se trata de un videojuego en aplicación móvil desarrollado con el apoyo de Telefónica, el cual que busca potenciar la enseñanza de las matemáticas a través de un enfoque lúdico: el Oráculo Matemático (Sifuentes, 2017).

Además, existe un grupo de estudios de la carrera de Ciencias de Computación, se denomina UPC Game Lab, fue fundada recientemente en el 2016. Este grupo consiste en que los participantes puedan realizar videojuegos tanto alumnos en cada semestre así como el público interesado en el desarrollo de videojuegos. No hay requisitos previos para poder participar ya que el aprendizaje se da de forma colectiva; para lo cual se forman equipos por afinidad de

videojuegos. Luego del semestre estos videojuegos desarrollados podrán conseguir financiamiento con el apoyo de la universidad. Finalmente, luego de haber revisado, el marco contextual de la investigación, en el siguiente capítulo se muestra el detalle del proceso de investigación, estrategia, enfoque y alcance (UPC Game Lab, 2018).

### **3. Asociaciones Peruanas de desarrollo de videojuegos**

En el apartado anterior se realizó una revisión acerca de cómo los videojuegos se vienen posicionando como primer sector de entretenimiento. En ese sentido, muchas empresas se han visto incentivadas a aunar sus esfuerzos para mejorar su posibilidad de competir en un mercado internacional. En el Perú, inmerso en una economía global, las empresas han mostrado un interés de consolidar el sector de videojuegos peruano desde una perspectiva asociativa. Por ello a partir del año 2012 se creó la International Game Developers Association - **IGDA** capítulo Perú. Al igual que la asociación internacional, el capítulo peruano nació como plataforma de interacción e integración de la comunidad de desarrolladores de videojuegos peruanos. Sus objetivos están enfocados en cómo brindar un soporte a los profesionales involucrados en el desarrollo de videojuegos (IGDA Perú, 2018)

El actual Director de la IGDA – Perú comenta que durante los primeros años de formación de esta organización buscaron “evangelizar” sobre en qué consistía el sector de desarrollo de videojuegos, según menciona Carlos Kohatsu (comunicación personal, 10 de julio, 2018). Esto fue debido a lo reciente del sector local y a que fueron la primera asociación en aparecer en el sector. En los años siguientes, Carlos Kohatsu menciona que se preocuparon por identificar temas que pudieran interesar a los desarrolladores peruanos por lo que se realizaron charlas, talleres y conversatorios. (comunicación personal, 10 de julio, 2018).

En paralelo a estas actividades, se empezaron a organizar reuniones y encuentros para incentivar el networking en la “comunidad”, es así que el pasado 20 de abril del 2017 en el Victoria Bar de Barranco, se realizó el “*After Hour*” el cual fue un espacio de interacción para que los desarrolladores o gamers conversen sobre sobre temas de interés común según Kohatsu, Director de la IGDA - Perú (comunicación personal, 10 de julio, 2018). También, Alonso Rojas, Vicepresidente de la IGDA – Perú comenta que el año pasado, en conjunto con la DAFO del Ministerio de Cultura, realizaron el *Peru Game Expo – PGX*, el cual fue un festival de videojuegos y juegos peruanos donde se mostraron al público general, videojuegos desarrollados por empresas peruanas (comunicación personal, 10 de julio, 2018)

Luego de la creación de esta primera asociación en el sector enfocada a la comunidad, surge la necesidad de las empresas en formar parte de un proyecto asociativo. Es así como surge la Compañías de Videojuegos Asociadas – CVA, la cual empezó siendo un capítulo de videojuegos de la Asociación Peruana de Productores de Software – APESOFT hacia el año 2014, logrando su constitución como asociación hacia el 2016. Esta organización está compuesta por 10 empresas y busca difundir la industria de videojuegos dentro del país y posicionar el desarrollo de videojuegos como una profesión, así como generar representatividad ante los organismos estatales para trabajar articuladamente en el desarrollo del sector (Compañías de Videojuegos Asociadas de Perú, 2018).

Francisco Díaz, presidente de la CVA, explica que desde la asociación brindan soporte a sus asociados para conseguir oportunidades de negocio, propiciar el *networking* y asesorarlos en el aspecto comercial y en la representatividad de las empresas, y contribuir con el desarrollo la industria de desarrollo de videojuegos en el Perú (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Para el proceso de incorporación de nuevos socios no se solicita pago de membresía y el requerimiento pasa por que las empresas interesadas tengan un año de constituida (comunicación personal, 27 de junio, 2018). Es así que esta asociación cumple un rol comercial y de posicionamiento de la industria a diferencia de la IGDA la cual busca generar impacto en personas vinculadas al sector.

Además, hacia el año 2014 fue fundada la Asociación Peruana de Videojuegos y Animación (Apdeva). Según la entrevista con el presidente de Apdeva, Renzo Sánchez, se busca promover y difundir el sector de videojuegos en el Perú, para lo cual organiza misiones tecnológicas al extranjero y eventos relacionados. Esta asociación agrupa empresas de desarrollo de videojuegos y de animación. Actualmente son alrededor de 30 empresas (comunicación personal, 10 de julio, 2018). Renzo Sanchez también comenta que, en la asociación, se ha conformado un grupo de trabajo llamado *Games From Perú*, el cual cuenta con la participación de 6 empresas que realizan videojuegos propios para comercialización en el exterior (comunicación personal, 10 de julio, 2018).

Este grupo busca compartir información de desarrollo, proveedores y contactos que contribuyan a mejorar su oferta. Asimismo, el representante de Apdeva menciona que la comunicación en el equipo es constante por correo, asimismo organizan reuniones periódicas sujetas a los requerimientos del momento. Al igual que la CVA, esta asociación no ha establecido una cuota de ingreso, para que las empresas accedan a la asociación, basta que estén constituidas y tengan una página web donde muestren que está desarrollando videojuegos. Asimismo, esta

asociación organiza El Congreso Internacional de Desarrolladores de Videojuegos (COIDEV), en el cual se desarrollan conferencias, charlas y actividades referentes a la industria del desarrollo de videojuegos (comunicación personal, 10 de julio, 2018)

Tanto la CVA y la Apdeva buscan el apoyo del Estado para consolidar el sector de desarrollo de videojuegos peruano. Es así que el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior mediante su oficina de promoción de exportaciones Promperú ha venido realizando esfuerzos para promover las exportaciones del sector, considerándolo como parte de su catálogo de exportación de servicios (Promperú, s.f.). Esta oficina organiza eventos que propicien ruedas de negocios para incentivar la exposición y el comercio de servicios de desarrollo de videojuegos. Tal es el caso del Perú Service Summit, la principal plataforma de negocios en el sector de exportación de servicios, la cual consideró al desarrollo de videojuegos como oferta exportable de servicios para la edición del año 2018 (Peru Service Summit, 2018).

Asimismo, Promperú brindará soporte comercial en las misiones tecnológicas y en ferias internacionales en las que asistieron las empresas del sector. Esto con el fin de obtener conocimiento sobre las tendencias en el mundo y entablar relaciones comerciales. Es así que, en el 2015, cinco empresas del sector participaron en el Game Developers Conference (GDC) que se llevó a cabo en San Francisco; contó con la presencia del Coordinador de exportación de Servicios Tecnológicos Javier Muñoz, quien estuvo encargado de la presentación de la oferta de videojuegos e identificación de oportunidades comerciales para el sector (Masgamers, 2015).

Según Promperú, la oferta para la exportación del desarrollo de videojuegos peruana está orientada hacia la “inducción del nuevo personal”, mediante la resolución de niveles del juego que brinden capacitación; asimismo, el desarrollo de videojuegos también es solicitado para editoriales o escuelas en donde se busca para facilitar el aprendizaje lúdico; finalmente también suelen ser usados para campañas publicitarias que generen recordación de marca en los consumidores, estos últimos son conocidos como *advergames* (Promperú, s.f.). Actualmente, Promperú cuenta con un registro de 20 empresas de desarrollo de videojuegos que están en capacidad para exportar sus servicios y brindar una oferta de calidad (Peru Service Summit, 2018).

Por otro lado, El Ministerio de Cultura, a través de la Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios – DAFO iniciaron las conversaciones con el sector de desarrollo de videojuegos hacia el 2013. En la entrevista realizada al Director de la DAFO, comenta que la colaboración con el sector se ha desarrollado de forma progresiva y que durante los primeros

años, se centró básicamente en conocer el sector e identificar oportunidades de trabajo conjunto. En los años siguientes, esta oficina empezó a difundir las actividades y los promocionar vinculada al sector. Asimismo, realizaron eventos de formación usualmente de corta duración vinculados a temas de derechos de autor e Indecopi, y a regímenes tributarios que pudieran ayudar en la exportación de servicios (comunicación personal, 3 de agosto, 2018).

Pierre Emile, director de la DAFO, menciona que en paralelo se organizó la mesa de trabajo de industrias creativas, en conjunto con el Ministerio de Producción. Que se encargó de invitar a las empresas de desarrollo de videojuegos a exponer sus problemáticas y dificultades (comunicación personal, 3 de agosto, 2018). A partir de ello se empezaron a realizar acciones más concretas de colaboración, tal fue el caso del Demo Day en el 2016 el cual fue espacio de exposición, en donde 14 equipos realizaron demostraciones de sus videojuegos para recibir aportes de la audiencia (Ministerio de Cultura, 2016). Asimismo, Pierre Emile comenta que el evento más importante realizado por la DAFO del Ministerio de cultura y la IGDA –Perú fue *el Peru Game Expo – PGX*, el cual se realizó en las instalaciones del Ministerio de Cultura y tuvo la acogida de miles de personas (comunicación personal, 3 de agosto, 2018).

Actualmente, la DAFO viene trabajando con las asociaciones de videojuegos para impulsar el Concurso Nacional de Proyectos de Nuevos Medios Audiovisuales, en el cual las empresas de desarrollo de videojuegos por primera vez participarán en un concurso de fondos de esta Dirección. Tendrán la oportunidad de recibir un premio de hasta 70 mil soles (Ministerio de Cultura, 2018). Según Pierre Emile, director de la DAFO, este concurso ha sido posible pues este año se ha aprobado un presupuesto para los nuevos medios audiovisuales, con lo cual se ha podido incluir a los videojuegos. Antes no era posible porque la ley no les habilitaba financiar más allá del cine (comunicación personal, 3 de agosto, 2018).

Por otro lado, el Ministerio de Producción, a través del organismo Innóvate Perú pone a disposición concursos para misiones tecnológicas. Se busca financiar proyectos de misiones tecnológicas que estén orientados a obtener información o conocimiento relacionado con la producción y tecnología. Esto a través de “visitas en el extranjero a entidades tecnológicas, empresas productivas y ferias tecnológicas de relevancia para la competitividad de los beneficiarios”. (Presidencia de Consejo de Ministros, 2013). Los postulantes pueden ser empresas constituidas o asociaciones productivas que cuenten con micro, pequeña, mediana empresa dentro de sus asociadas (Innovate Perú, 2018).

Para postular a esta segunda modalidad se requiere que estén conformadas por un grupo mínimo de 3 empresas y un máximo de 10 empresas asociadas (Innovate Perú, 2018). En ese sentido la CVA Perú logró viajar al evento Game Developers Conference (GDC) en el 2015, en este evento brindó la posibilidad de asistir a charlas y conferencias que permitió a las empresas conocer las tendencias sobre el sector (Masgamers, 2015). Asimismo, la asociación Apdeva se ha visto beneficiada también por estos concursos viajando a una misión Tecnológica a Europa (Innovate Perú, 2018).



## CAPITULO 4: DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de este estudio exploratorio. La teoría fundamentada desarrollada por Strauss y Corbin (1998) y se ordena con la teoría de investigación desarrollada por Sampieri, Fernández, y Baptista (2010) y Ponce y Pasco (2015) es usada en la presente investigación. Se delimitará el alcance, seguidamente el diseño metodológico contendrá el enfoque, estrategia y el horizonte temporal. El desarrollo de este capítulo se busca “planificar la forma en la que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos” de la investigación (Ponce & Pasco, 2015, p.43). En ese sentido este estudio utilizará un alcance exploratorio, con enfoque cualitativo y un horizonte temporal Transversal. Asimismo, se ha considerado a la Teoría Fundamentada o *grounded theory* para la estrategia de investigación. Además, se detallará sobre la delimitación de la muestra y los instrumentos empleados en la recolección de datos; así como la forma en que se han procesado.

“Las explicaciones teóricas del investigador son más completas, específicas y densas porque las propiedades y dimensiones que antes podrían haber sido invisibles se hacen evidentes una vez que él se ha sensibilizado a ellas. Es claro que ellas emergen de los datos, pero lo hacen en una mente sensible y no en una bloqueada” (Strauss & Corbin, 1998, p. 106) Este diseño exige al investigador desprenderse de sus experiencias y pensamientos subjetivos para dar un óptimo tratamiento a los datos y elaborar una teoría objetiva.

### 1. Alcance

Para definir el alcance, “el investigador debe determinar hasta dónde pretende llegar con el estudio. Sobre esa base, en función de su progresivo nivel de estructuración, los estudios pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o causal” (Ponce & Pasco, 2015, p.43). Asimismo, se considera que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri et al., 2010, p.80). En ese sentido se ha definido que el alcance de esta investigación es exploratorio; a continuación, se argumentan las razones de esta delimitación.

Esta tesis de investigación posee un alcance exploratorio debido a que aborda un tema poco estudiado y busca proponer algunas variables que expliquen el proceso de asociatividad en microempresas desarrolladoras de software de videojuegos. Como se ha podido observar en la revisión de la literatura realizada en el capítulo de Marco Teórico, el tema de asociatividad empresarial por sí ha sido poco estudiado. Se ha podido advertir sobre el uso de la asociación como una herramienta que brinda ventajas competitivas a las pequeñas empresas. Sin embargo, no se ha encontrado algún estudio relacionado con la asociatividad empresarial en el sector

tecnología digital en específico desarrollo de videojuegos en el Perú y menos aún alguna referencia que ayude a comprender las necesidades de asociatividad en este sector o en el País. Por lo que, este trabajo busca explorar las razones de los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos para tomar la decisión de pertenecer a una asociación. Es decir, el estudio aborda la perspectiva de las empresas peruanas para identificar elementos para tomar la decisión de asociarse.

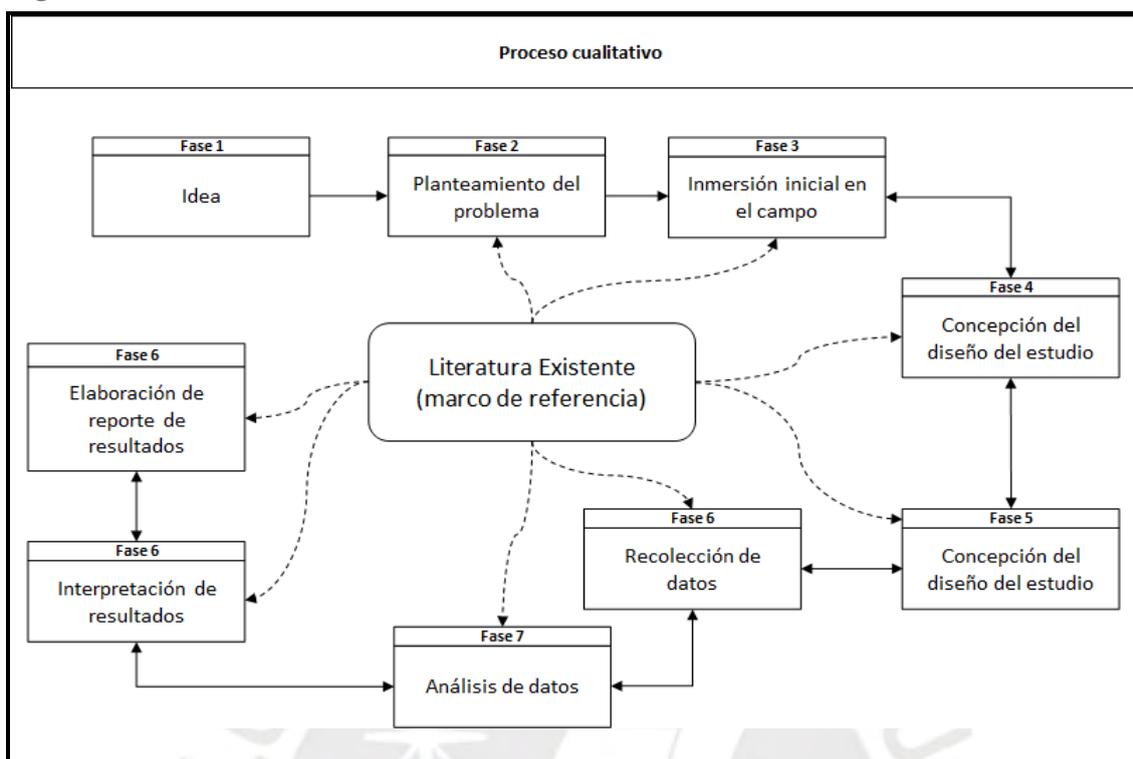
## **2. Diseño metodológico**

### **2.1. Enfoque**

Como se ha mencionado anteriormente se utilizará un enfoque cualitativo en el desarrollo de la investigación. Este enfoque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri et al., 2010, p.7). Por lo que la perspectiva cualitativa tiene “una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 45). Lo que se busca en un enfoque cualitativo es describir la realidad en base a la casuística o fenómenos acotados. De esta forma se busca una generalización o emergencia de una teoría a partir del descubrimiento de las reglas que rigen casos específicos, e inducir su generalización.

En ese sentido, como se muestra en el gráfico a continuación, en una investigación cualitativa se suele regresar a cualquiera de las fases anteriores conforme se va avanzando durante el proceso de investigación. Esto se debe a la flexibilidad de este enfoque. Lo cual hace que el proceso de investigación sea circular e iterativo; ello implica que continuamente sea necesario regresar a etapas previas de la investigación (Sampieri et al., 2010, p.8) (ver Figura 8).

**Figura 6: Proceso cualitativo**



Adaptado de: Sampiérti et al. (2010)

Además, se considera la existencia de tres componentes principales en la investigación cualitativa: los datos, los procedimientos, y el informe escrito (Strauss & Corbin, 1998). Los procedimientos de recolección de datos implican un grado de interacción entre el investigador, los entrevistados y los datos extraídos. Es así que “el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado [por lo que] en el centro de la investigación esté situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos” (Sampieri et al., 2010, p.10).

Asimismo, para contrarrestar el cierto grado de subjetividad que puede resultar de la interacción, se utilizan técnicas como el pensamiento comparativo y la técnica de obtención de múltiples puntos de vista. El pensamiento comparativo consiste en comparar incidentes con otros y recurrir a la literatura para hacer las comparaciones con los datos. La obtención de múltiples puntos de vista de un acontecimiento o fenómeno también contribuye a la eliminación del sesgo por parte de los entrevistados o el investigador. El riguroso seguimiento al método de investigación y el seguimiento al procedimiento también ayudan a mejorar la calidad de los resultados.

Finalmente, el enfoque cualitativo tiene como propósito “reconstruir la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Sampieri et al., 2010, p.10). En ese sentido, este trabajo es abordado desde un enfoque cualitativo que permita conocer desde

la perspectiva de los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos las razones que los motivarían formar parte de una asociación. Mediante la comprensión y visibilizar de datos proporcionados en las entrevistas realizadas. Asimismo, se ha planteado el uso de la metodología de Teoría fundamentada o *grounded theory*, este diseño permite construir una teoría sustantiva mediante el ordenamiento conceptual extraído de datos proporcionados por los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos.

## **2.2. Estrategia de investigación.**

El diseño de investigación aplicado es el de teoría fundamentada o *grounded theory*; además de ser un diseño recomendado para estudios exploratorios, es ideal para estudios de naturaleza local; es decir, que se relacionan con una situación y un contexto particular. “Sus explicaciones se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones de un fenómeno” (Sampieri et al., 2010, p.493)..

Consiste en utilizar un procedimiento de recolección de datos sistemático para generar a partir de él, una teoría que revele a nivel conceptual una interacción; esta teoría suele ser circunscrita a un contexto concreto a diferencia de la teoría formal que tiene una perspectiva de mayor generalización (Sampieri et al., 2010, p.492). Creswell (2009) explica que la teoría fundamentada es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, no cubren a los participantes o muestra de interés.

Para el caso de esta investigación, como se mencionó anteriormente no se han encontrado referencias respecto al tema de asociatividad en el sector de desarrollo de videojuegos de empresas peruanas. En ese sentido este diseño provee de un sentido de comprensión sólido dado que se trabaja de manera práctica y sistemática con actores clave en su entorno y es sensible a las expresiones y modulaciones de voz de los individuos entrevistados.

La Teoría Fundamentada permite elaborar una generalización o teoría abstracta de la interacción del sujeto de estudio (empresarios de desarrollo de videojuegos peruanos) con su objeto (razones para pertenecer a una asociación) (Creswell, 2009). Esta metodología brinda herramientas para la comprensión de las interacciones y motivaciones de los actores en su entorno y comprender las decisiones que toman. Para realizar el análisis, se conceptualiza y clasifica los acontecimientos, actos y resultados, así las categorías “emergen junto con sus relaciones” son la base para desarrollar la Teoría Fundamentada.

Asimismo, son la abstracción reducción y el relacionamiento que realiza el investigador que genera la diferencia entre una “codificación teórica y una descriptiva”; es decir entre construir relación teórica y hacer descripciones (Strauss & Corbin, 1998). Para el caso de esta investigación

se realizó el proceso de codificación en dos etapas: la primera fue codificación abierta y seguidamente la codificación axial. La codificación abierta es “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 1998, p. 11). Es decir, se conceptualizan las ideas expuestas por los entrevistados, se asignan categorías a fin de extraer las que tienen mayor nivel de recurrencia

Por su parte, la codificación axial permite recomponer y clasificar los códigos de la etapa abierta. Strauss & Corbin (1998) indican que “el propósito de la codificación axial es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta” (p.135). En ese sentido, en la codificación axial, las categorías que fueron asignadas, en la codificación abierta, son relacionadas en subcategorías para formar una red que permita explicar de forma precisa y a detalle estas iteraciones.

Lo que se busca el método es tratar de responder a las preguntas de qué, cuándo y cómo se da la asociatividad. Algunas de estas preguntas son ¿Qué es la asociatividad para los empresarios sujetos de estudio? ¿Cuándo se da este fenómeno? ¿Cómo se forma una asociación y cómo ingresan los miembros? ¿Cómo es la interacción entre los miembros de la asociación?, entre otras que fueron surgiendo en el transcurso de las entrevistas para ahondar más en el tema. Estas preguntas complementan las preguntas de investigación planteadas en la propuesta inicial.

La Teoría Fundamentada es especialmente útil cuando se estudian temas relacionados a la conducta humana. Por lo que tiene la capacidad de “extrapolar, entre otros resultados, estos procesos” (Douglas, 2004, p. 15). En ese sentido, la decisión de formar parte de una asociación y todo lo que implica (motivaciones, percepciones e interacciones sociales entre empresarios) es un fenómeno social. Especialmente cuando se aborda una industria pequeña en donde la mayoría de empresarios se conocen entre sí, tal como lo indican las entrevistas.

### **2.3. Instrumentos**

Para la recolección de información se ha empleado dos instrumentos: entrevistas y la revisión de literatura técnica. A continuación, se explican cada una de ellas.

#### **2.3.1. Entrevistas.**

Se realizaron 12 entrevistas a profundidad a los dueños y administradores de empresas desarrolladoras peruanas de videojuegos. Dos de ellos son presidentes de las dos asociaciones de empresas de videojuegos (CVA y APDEVA), los restantes son los CEO's o cofundadores de las empresas. Estas entrevistas fueron grabadas con celular en formato mp3. Todo ello se realizó con el consentimiento de los entrevistados. Las transcripciones de las entrevistas realizadas se han hecho mediante la codificación de los nombres de los entrevistados con la finalidad de proteger la información sensible que nos han brindado. Estas entrevistas fueron realizadas en ambientes

controlados por los entrevistados, es decir los entrevistados escogieron donde se daba la reunión: en sus oficinas laborales, en un café con poco ruido o en los ambientes del campus universitario.

Para las entrevistas se usaron dos operaciones básicas: formulación de entrevistas y realizar comparaciones. Para ello se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo E). La formulación de preguntas (primera operación) nos lleva a la indagación como proceso de petición de información o de investigación sistémica. Strauus & Corbin (1998) son reticentes a clasificar las preguntas que un investigador puede hacerse pero sugieren cuatro tipos, las cuales utilizaremos para clasificar las preguntas planteadas en la guía.

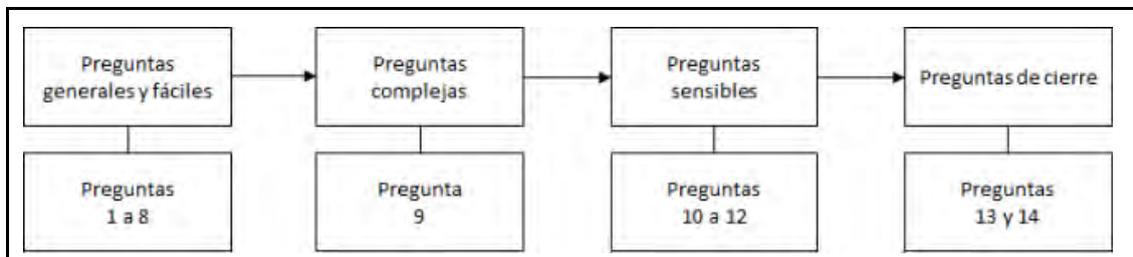
Primero se usaron preguntas introductorias (preguntas 1 a 8), para conocer el perfil y la trayectoria de los entrevistados. Luego, se hizo una pregunta teórica (pregunta 9) para ver el proceso y las ideas previas con las que el entrevistado estaba familiarizado. Seguido a ello se hicieron preguntas sensibilizadoras (preguntas 10 y 11) para aproximarse a los datos surgidos hasta ese momento y, por último, una pregunta guía (pregunta 12) mediante la cual se guía al entrevistado a través de una serie de conceptos y factores de “asociatividad” extraídos del marco teórico. Esta última pregunta nos permitió conocer la reacción del entrevistado al encontrarse con los factores teóricos de asociatividad y clasificó como menos importantes factores que los autores consideraban esenciales, este y otros resultados junto con el análisis continúan en el capítulo 5.

El lector de esta investigación podrá darse cuenta de que las preguntas planteadas en la guía de entrevistas son similares a las preguntas de investigación. Esta clasificación de preguntas que puede hacerse el investigador fue trasladado a los entrevistados dado que el objetivo de esta investigación y de la metodología empleada es que la teoría emerja de los actores involucrados. En efecto, se guió la conversación hacia una discusión que permita al entrevistado responder las preguntas planteadas en los objetivos. Esto no quiere decir que en algún momento se sugirió alguna respuesta o algún dato. Por el contrario, se le permitió al entrevistado proponer, argumentar y mostrar su punto de vista. De igual manera, en el análisis los datos no son forzados, sino que se les permite hablar.

El orden de las preguntas fue desarrollado con las recomendaciones de Sampieri et al. Se comenzó con las preguntas generales y fáciles, luego con con una pregunta compleja y seguido por preguntas sensibles y finalmente preguntas de cierre (Sampieri et al., 2010). Esta secuencia propuesta por los autores ayudó a manejar de una manera natural la secuencia de la entrevista iniciando con una conversación sobre sí mismo, con preguntas sobre su perfil para empatizar con el entrevistado y generar un ambiente de confianza. Luego, gradualmente se introdujo el tema de “asociatividad” hasta que finalmente (cuando ya expuso todas sus ideas) se le presentó los conceptos trabajados por la literatura y su acuerdo o desacuerdo con ellos. En la siguiente figura

se esquematiza el orden de las preguntas y la secuencia propuesta por Sampieri et al (ver Anexo E).

**Figura 7: Flujo de preguntas en la entrevista cualitativa**



Para esta investigación fue importante observar el cómo dicen o expresan sus ideas. Se prestó especial atención en los detalles como la modulación de voz, los movimientos y los gestos para profundizar en ciertos temas mediante repreguntas inmediatas y volver a preguntar por algunos puntos que no fueron suficientemente respondidos. Estas conversaciones ayudaron a formular preguntas teóricas abstractas, es decir, estimular la reflexión sobre las propiedades y dimensiones del concepto de asociatividad.

La segunda operación básica es la comparación. El análisis comparativo es esencial en esta metodología. Se hacen comparaciones entre incidentes y comparaciones teóricas. Las comparaciones teóricas corresponden tanto a niveles de propiedad como de dimensión para proporcionar una manera de entender el mundo (Strauss & Corbin, 1998). Usar comparaciones permitió extraer propiedades de la asociatividad y analizarlo con mayor facilidad.

### ***2.3.2. Uso de literatura técnica***

Anselm Strauss y Juliet Corbin (1998) distinguen el uso de dos tipos de literatura: la literatura técnica y la no técnica. La literatura no técnica consiste en cartas, biografías, periódicos, entre otros. En la presente investigación, este tipo de literatura se usará solo para complementar el marco contextual. Es así que en la literatura técnica se puede encontrar conceptos que son fuente de comparaciones y servirán para aumentar la sensibilidad del investigador. Esta sensibilidad ayuda al analista a formular preguntas de mayor calidad y profundidad a los entrevistados. Este aspecto fue especialmente útil para evitar sesgos en el proceso de análisis de los datos recolectados.

Además, también se realizó la comparación entre la información extraída de las entrevistas con los conceptos presentados en el marco teórico. Lo cual permite identificar si existen las variaciones o coincidencias en las categorías encontradas respecto a los autores revisados en el tema. Esta técnica ayuda a ilustrar, mediante la comparación entre la literatura

revisada y los hallazgos, dónde la literatura es incorrecta o demasiado simplista (Strauss & Corbin, 1998)

## 2.4. Determinación de la muestra

Para definir la muestra es necesario conocer el marco muestral de tal forma que en función al análisis de los datos y la saturación de códigos se determine el tamaño final de la muestra. Como se ha descrito en el marco contextual, no ha sido posible determinar el tamaño de la población de empresas peruanas de desarrollo de videojuegos debido a la ubicación digital de muchas empresas; es decir sin espacio físico, y la informalidad en el sector. Se puede mencionar, de acuerdo a lo expuesto en el capítulo de marco contextual, que en el Perú existen 3 asociaciones de desarrolladores de videojuegos, dos de ellas están enfocadas agrupar a empresas del sector y la otra tiene como fin realizar acciones hacia las personas que conforman el sector. Entre las dos asociaciones empresariales conforman un total de 40 empresas asociadas. Asimismo, David Ederly mencionó que Promperú tiene registradas a 20 empresas en el sector.

Además de las empresas que se encuentran asociadas existen empresas formales no asociadas, así como desarrolladores independientes que, sin constituir empresa, realizan proyectos de videojuegos, pero estos últimos escapan del alcance de la investigación. Asimismo, según la Teoría fundamentada se debe realizar la toma de entrevistas hasta que empiece la saturación de los códigos. Lo cual se logró visualizar en la entrevista 11. Es así que la muestra de esta investigación fue de 11 empresas en la distribución que se detalla en la Tabla 7..

**Tabla 10: Empresas participantes**

	APDEVA	CVA	No asociadas
<b>Empresas participantes</b>	3	4	5

**Tabla 11: Empresas entrevistadas**

N°	Empresa	Nombre	Cargo
1	Hype Interaction	Francisco Díaz Muñoz	Gerente General
2	Unforgiven	Mauricio Torres Ferreyros	Gerente General
3	Chicha Games	Daniel Wong	Co Founder
4	Rebel Rabbit	German Cruz	Co Founder
5	Leap Game Studios	Luis Wong	Co Founder
6	The Boneless	Renzo Guido Evans	Co Founder
7	XBIT - LaBase	Roberto Garcia Mercado	Gerente General
8	7th Beat	Giacomo Preciado	Lead Programmer
9	Artigames	Renzo Sanchez	Gerente General
10	Dazard Studios	Daniel Diaz	Gerente General
11	Taltus Studios	Renato Fellipa	Co Founder
12	Mr io Studio	Lorena Nobile	Co Founder

Para este estudio se ha realizado un muestreo no probabilístico. Este muestreo se realizó mediante 2 estrategias: en cadena o bola de nieve y el muestreo por oportunidad, ambas estrategias corresponden al tipo de muestreo de orientación cualitativa (Sampieri et al., 2010). En el primer caso, muestreo en cadena, se contactó con personas claves y durante las entrevistas se les consultó si conocían a otras personas con similar perfil que podamos contactar. De esta forma pudimos contactar a 10 personas de un punto inicial de 3. Por otro lado, también se usó la muestra por oportunidad. En ferias y eventos de desarrolladores de videojuegos (organizados por la Cámara de Comercio de Lima, la UPC y Promperú con motivos ajenos a la investigación) se pudo contactar con otras 5 personas que formaron parte de la muestra.

## **2.5. Horizonte temporal**

Según la literatura existen dos tipos de horizonte temporal que se utiliza para una investigación: el transversal y el longitudinal, el primero “recoge en un solo período o momento del tiempo, los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo”; mientras que el segundo, “se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y siguen una determinada secuencia” (Ponce & Pasco, 2015, p.50).

En ese sentido, esta investigación tiene enfoque transversal porque busca encontrar conclusiones en un momento y contexto preestablecido. La investigación tiene una duración de nueve meses y la recolección de datos una duración de 45 días, los datos se recolectan en un solo momento y no se buscan variaciones o cambios de tendencias en el tiempo, sino la teorización del fenómeno que se quiere investigar: las razones para asociarse en una asociación empresarial.

## **2.6. Análisis de datos**

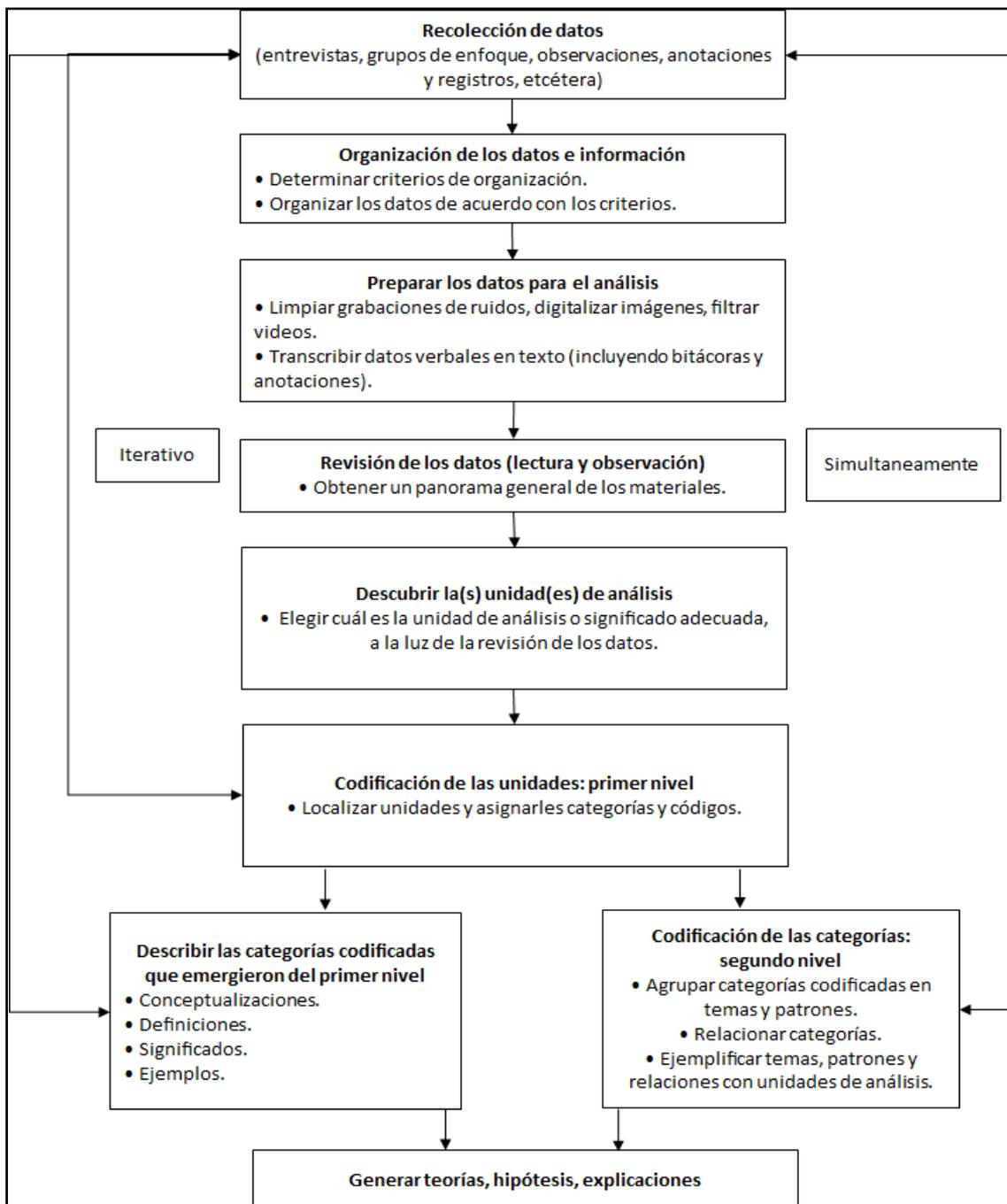
Las entrevistas fueron grabadas en audio mp3 mediante celular y transcritas en archivos word. Asimismo, se utilizó el programa Atlas.ti versión 7.1. Este software permite crear un documento hermenéutico en donde se colocaron todas las transcripciones de las entrevistas. Siguiendo la metodología, se procedió con codificación abierta para visualizar la saturación de códigos. Los códigos mostraban una tendencia hacia la entrevista número 8, pese a ello se realizaron un total de 12 entrevistas.

### **2.6.1. Análisis de datos cualitativos.**

Cuñat (2007) para el análisis de datos se extrae los tipos de codificación de Glasser (1978), los mimos que Strauss y Corbin (1998) utilizan en su libro. Asimismo, Cuñat señala tres tipos de codificación que llevan a formar las categorías centrales. Primero están los códigos sustantivos, los cuales surgen a partir de los datos recolectados en el campo. Luego, menciona los códigos teóricos, estos se generan a partir de los anteriores y provienen de un marco teórico que

permita integrarlos. Por último, están los códigos “in vivo” los cuales se generan a partir del lenguaje empleado por los entrevistados y “poseen una alta significación en el área sustantiva de la investigación”(Cuñat, 2007, p. 6-7)..

**Figura 8: Proceso de análisis fundamentado en los datos cualitativos**



Fuente: Sampieri et al. (2010)

Para el proceso de codificación de las transcripciones, Strauss y Corbin (2002) mencionan la codificación abierta, codificación o inicial. En esta primera codificación podemos encontrar dos de los tres códigos mencionados (sustancial y teórico). Para el caso de la presente investigación se han utilizado códigos sustantivos. Al momento de asignar códigos/categorías durante las entrevistas visualizar la mayor cantidad de repeticiones, en otras palabras, saturación de códigos. Seguidamente se realiza la codificación axial, secundaria o central. En este proceso se relacionan las categorías y subcategorías y se analizan sus propiedades y dimensiones (Strauss & Corbin, 2002). Para este trabajo al proceso antes descrito se sumó el de integrar la teoría extraída de la revisión bibliográfica a fin identificar contrastes y similitudes.

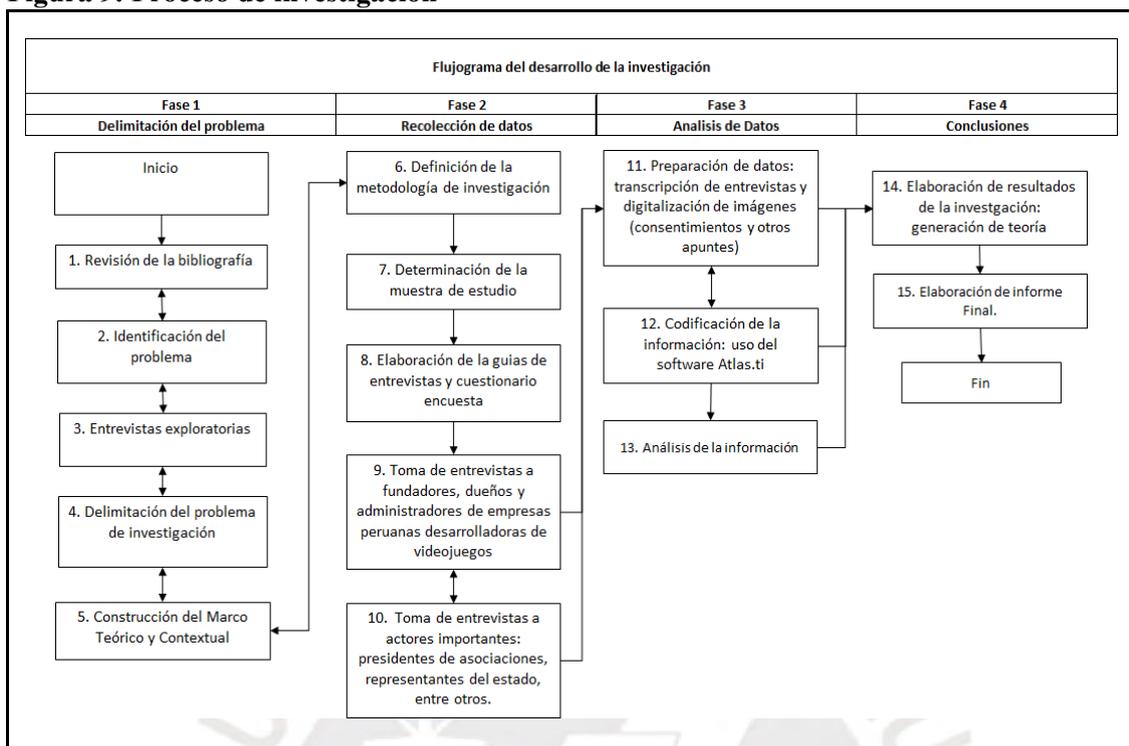
### **3. Proceso de investigación**

El proceso de investigación tiene 4 partes. La primera parte es el planteamiento del problema. Inicia con una revisión inicial de la literatura e inmersión inicial en el campo con encuentros exploratorios con algunos actores involucrados en la idea inicial. Seguido de ello se efectuó la primera identificación del problema, la delimitación del problema de investigación y la construcción del marco teórico y contextual. Siendo esta investigación cualitativa, estos procesos fueron iterativos, es decir, se recurrieron a los procesos de revisión de literatura y delimitación del problema incluso en las últimas etapas de la investigación para la elaboración del informe final.

La segunda fase es la recolección de datos. Esta fase recibió la información de la delimitación del problema y se concentró en la elaboración del proceso de investigación y en definir los instrumentos a usar en la recolección de datos. En esta fase se delimitó la muestra de estudio. Como se ha analizado previamente, el diseño de investigación no menciona una muestra mínima ni máxima para la validación del estudio, sino que esta se detiene cuando se logra la saturación de códigos. En el caso del sector estudiado se observó la existencia de 19 empresas asociadas y se contactó 5 no asociadas, de las cuáles se entrevistaron 12 de ellas hasta la saturación de códigos.

La tercera fase es el análisis de los datos recolectados. Para ello se tomaron los datos recolectados en los pasos 9 y 10 mediante entrevistas. La preparación de datos incluyó la transcripción y digitalización de los consentimientos informados firmados por los entrevistados. En el paso 12 se realizó la codificación abierta mediante el software Atlas.ti y se procedió al procesamiento de datos generando información que se analiza en la última fase.

**Figura 9: Proceso de investigación**



Por último, en la fase 4, se procedió a la elaboración de las conclusiones. Esta fase incluyó la elaboración de los resultados de la investigación con la discusión de resultados y la elaboración del informe final. Para el paso 14: elaboración de resultados, fueron necesarios completar los 3 procesos previos los cuáles son culminar la preparación de datos, la codificación y el análisis de información. El análisis de la información fue realizada mediante la descripción de datos y la comparación de los resultados con el marco teórico.

## **CAPITULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

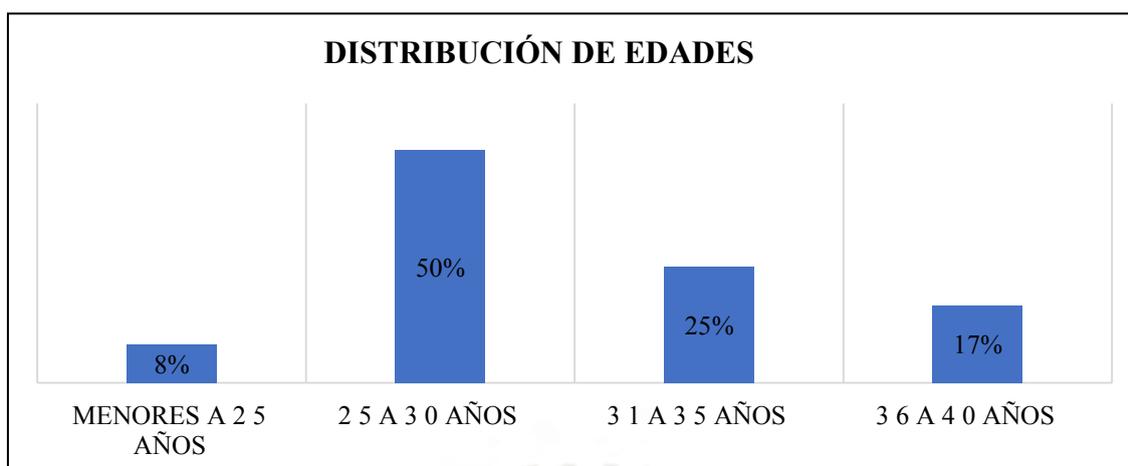
En este apartado se realizará el análisis de resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los empresarios peruanos de desarrollo de videojuegos. De acuerdo con los objetivos propuestos en el capítulo de planteamiento del problema, esta investigación busca conocer las razones de los sujetos de estudio para asociarse para lo cual se utilizó la metodología de Teoría Fundamentada. En este capítulo se desarrollará en primer lugar el análisis descriptivo de la muestra que busca realizar una caracterización de las empresas que componen el sector, ya que como se ha mencionado anteriormente no existe información reciente acerca del sector peruano de desarrollo de videojuegos. En segundo lugar, se realizará el análisis de los principales hallazgos encontrados luego del proceso de codificación de acuerdo a la metodología de teoría fundamentada. Finalmente, como estos hallazgos se relacionan con la teoría revisada en el capítulo de Marco Teórico.

### **1. Análisis descriptivo de la muestra**

Para este trabajo, como se explicó en el capítulo Diseño de investigación, se consideró en la guía de preguntas 8 preguntas que fueron denominadas generales y fáciles, donde se buscaba recopilar información del perfil del entrevistado, así como generar un ambiente de confianza durante la entrevista. Se incluyó este tipo de preguntas debido a la necesidad de conocer más sobre el sector, ya que como se ha podido explicar no se ha encontrado reportes sobre el sector en específico ni su relación con las asociaciones. Es así que en este apartado se describirán y compararán los resultados de perfil obtenidos a partir de este cuestionario.

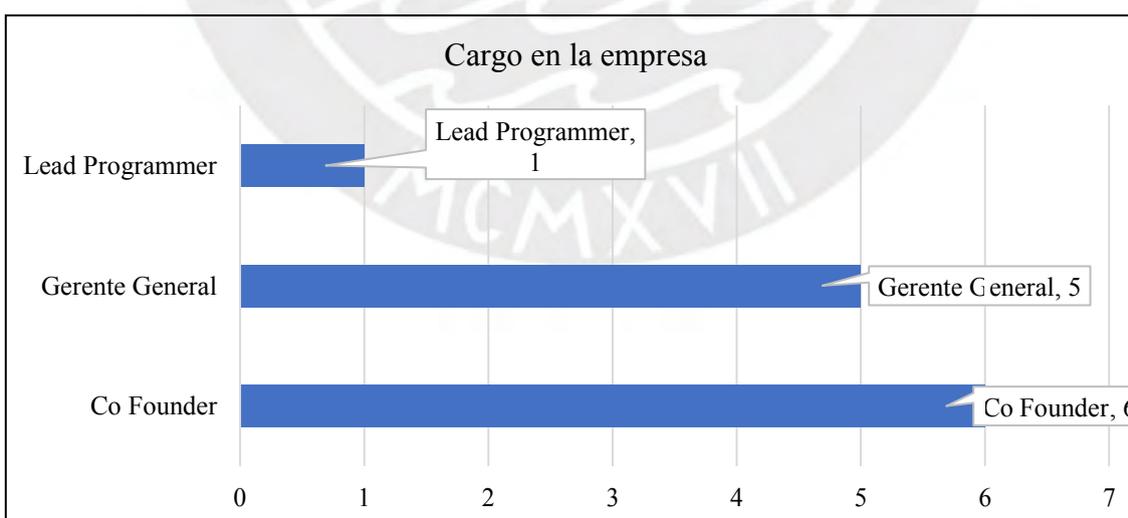
La muestra está compuesta por 12 entrevistas en las cuales se ha podido observar que la edad de los entrevistados se encuentra entre los 24 años a los 38 años. En la figura 10 se presentan los datos a partir de rangos de edad, los resultados arrojan que el 50% de los entrevistados se encuentra entre los 25 y 30 años. Asimismo, otro dato importante es que la edad promedio de los entrevistados es 30 años. Así mismo, se puede observar que los participantes con menos de 25 años representan el 8%, esto es equivalente a una persona. En el rango de 31 a 35 años se encuentran 3 personas generando el 6% de la muestra. Finalmente, los entrevistados mayores de 36 de 40 años está compuesto por 2 participantes.

**Figura 10: Distribución de edades de los entrevistados.**



Asimismo, se han consultado el cargo de las personas entrevistadas. Arrojando las categorías de Gerente General, Co founder y Lead Programador. En el caso de Co founder hace referencia a que socio fundador de la empresa y desempeña un cargo de coordinación en la compañía. Respecto al cargo de Gerente General, en todos los casos también es socio u único dueño de la empresa sino se identifican con una posición de dirección de la compañía. Finalmente, en el caso de Lead Programador, comenta que es socio de la empresa pero que se dedica a la supervención de los temas de programación. Es así que los resultados muestran que muestra la siguiente figura hace que el de mayor recurrencia sea el Co Founder y el Gerente General haciendo una frecuencia de 11 entrevistados.

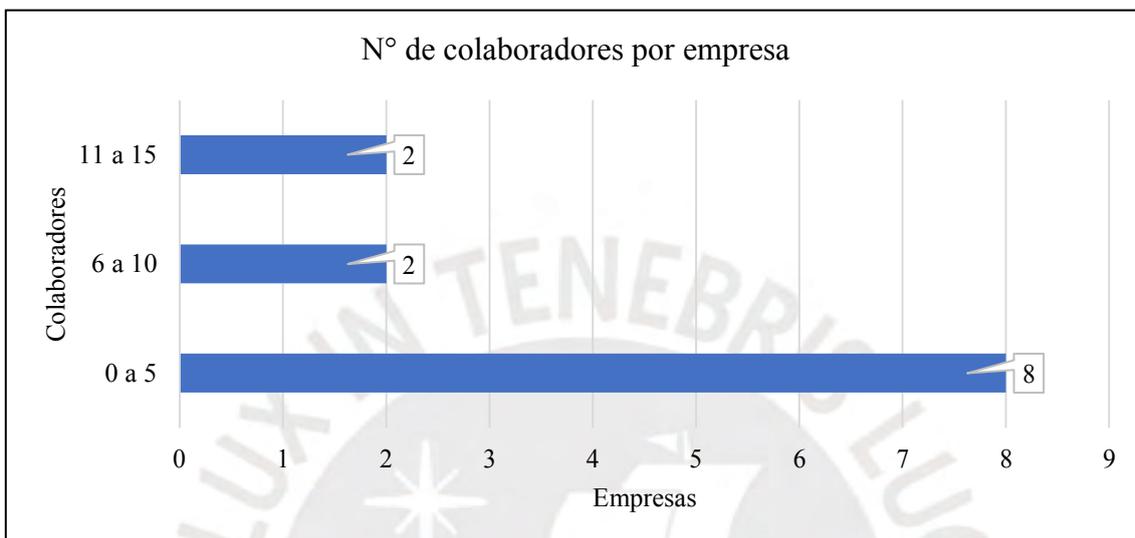
**Figura 11: Cargos de los entrevistados**



Asimismo, el número de colaboradores que trabajan en estas empresas se puede visualizar en la figura 12. Los resultados arrojan que existe en la muestra un mayor número de empresas que tienen entre 0 a 5 colaboradores. Para este resultado se están tomando en cuenta el número

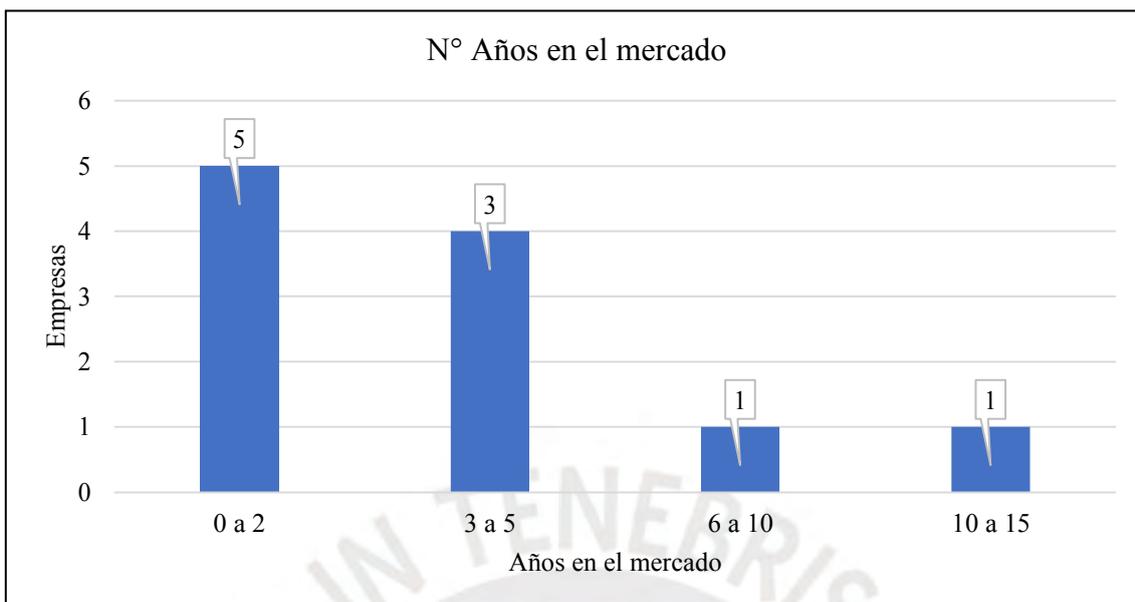
de colaboradores en planilla de la organización. Asimismo, es importante comentar que, por la naturaleza de las interacciones, es recurrente la contratación de personal free lance o por proyecto los cuales son considerados en función a los requerimientos de las empresas. El promedio de colaboradores por empresa en esta muestra es de 5 personas.

**Figura 12: Número de colaboradores de las empresas entrevistadas.**



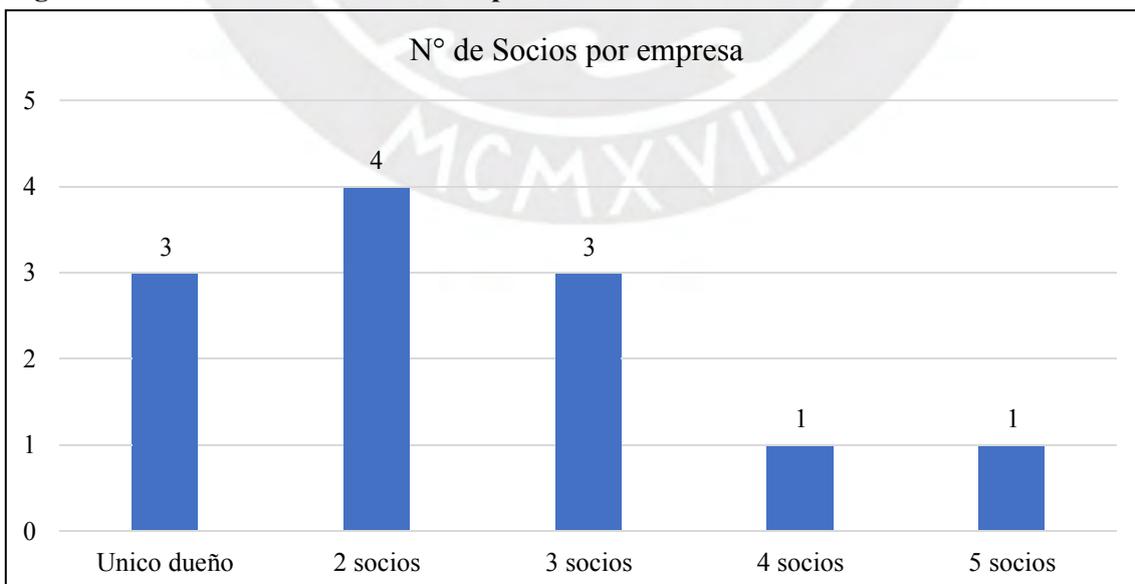
Otro aspecto a comparar son los años en el mercado que llevan las empresas. Para determinar esto se ha realizado una consulta del inicio de operaciones como empresa. Tal como se menciona en el capítulo de Marco Contextual para formar parte de una asociación empresarial en este sector es requerimiento que esté constituida como empresa. Los resultados de este análisis arrojan que 5 empresas de la muestra se encuentran dentro de los 2 primeros años de operaciones. Además, existen 3 empresas que se encuentran en el rango de 3 a 5 años, lo cual hace que sumado con el rango anterior, 8 empresas estén dentro de los 5 primeros años de ejecución. Finalmente, el promedio de años de la muestra en el mercado es alrededor 3 años y medio.

**Figura 13: Años en el mercado de las empresas entrevistadas.**



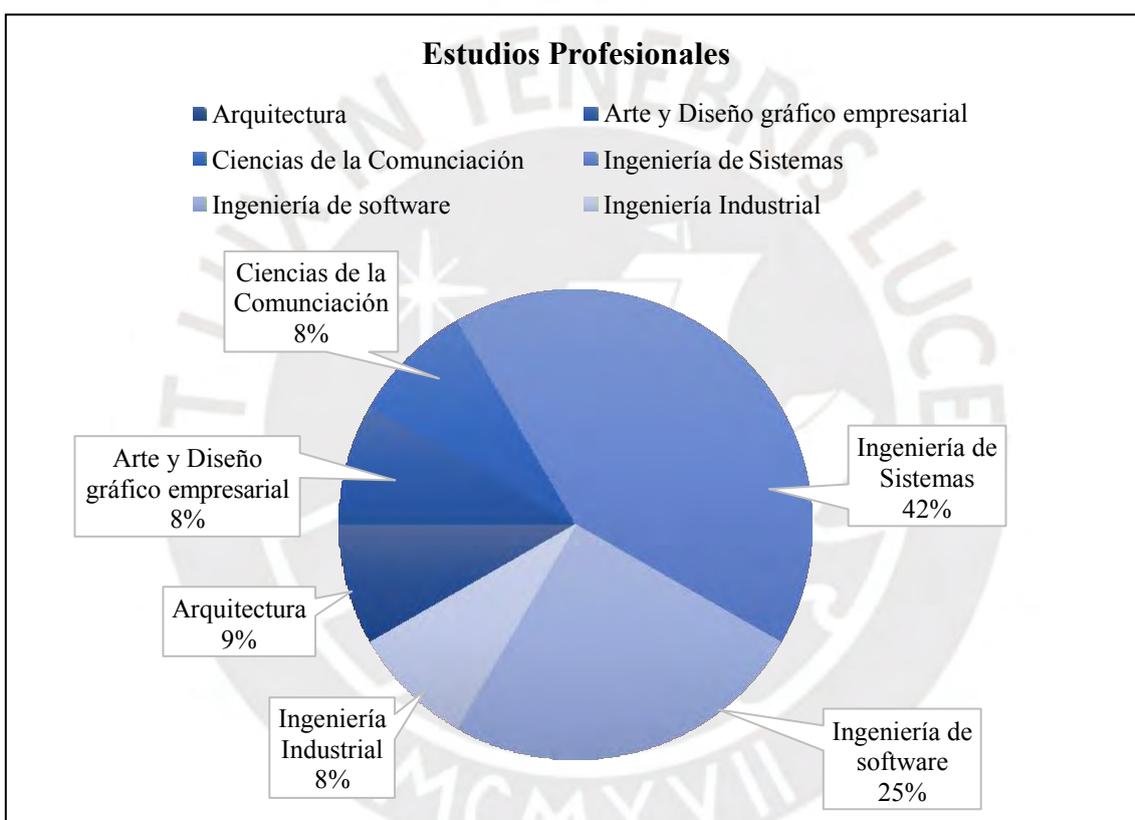
Por otro lado, se analizará la composición de los socios de las empresas de la muestra. Como se muestra en la figura 14, se puede resaltar que 4 de las empresas poseen 2 socios. Asimismo, otro dato a considerar es el que 3 empresas tienen a un único dueño, al mismo tiempo que otras 3 están constituidas con 3 socios. Los entrevistados, en su mayoría, refirieron ver la necesidad de asociarse con amigos con los que puedan complementar la ejecución de sus proyectos que desean realizar. Por lo que en su mayoría las empresas de la muestra se encuentran con más de un único dueño.

**Figura 14: Número de socios de las empresas entrevistadas**



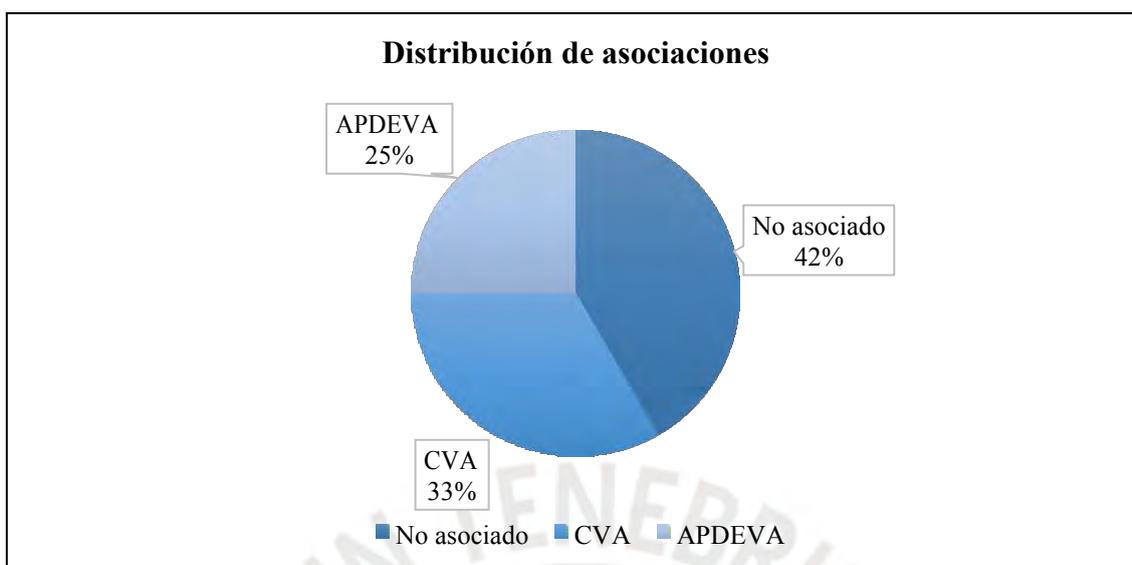
Asimismo, se realizó la consulta sobre estudios profesionales, se encontró que el 100% de los entrevistados había realizado algún tipo de estudios universitarios. Según la figura 17 Figura 15: Estudios profesionales de los entrevistados que se muestra a continuación el 42% de entrevistados perteneces a la carrera de Ingeniería de Sistemas, así como el 25% a la carrera de Ingeniería de Software. Sumadas ambos resultados se obtiene que el 67% de la muestra tiene una carrera relacionada con la programación. Pese a que existe esta relación, el 100% los entrevistados manifestaron que las carreras que estudiaron no están orientadas al desarrollo de videojuegos por lo que tuvieron que tomar capacitaciones adicionales en escuelas locales e internacionales.

**Figura 15: Estudios profesionales de los entrevistados**



Como se ha revisado en el capítulo de marco contextual existen 2 asociaciones empresariales en el sector: Una de ellas es la CVA y la otra la Apdeva. Sin embargo, se puede visualizar en el grafico que el 42% de entrevistados refiere no pertenecer a una asociación, mientras que el otro 58% se encuentra asociado. Se ha considerado como parte de la muestra a empresas no asociadas ya que este estudio busca conocer las motivaciones de las empresas peruanas de desarrollo de videojuegos para asociarse; por lo que no es requerimiento que se encuentre asociada, sino que considere razones favorables para formar parte de un esfuerzo asociativo.

**Figura 16: Distribución de la muestra en asociaciones**



En el siguiente apartado se profundizará en estas razones para la asociatividad. Asimismo, se realizará un análisis de fragmentos de las entrevistas realizadas a fin de ilustrar los resultados sobre la codificación abierta y axial generada a partir de la aplicación de la Teoría Fundamentada.

## **2. Codificación abierta**

Esta investigación busca explorar los factores que toman en consideración los empresarios peruanos de videojuego al momento de asociarse, por lo que en este apartado se realizará una descripción de las definiciones asociadas a los códigos encontrados durante el proceso de codificación abierta. En ese sentido se entiende por codificación abierta como el proceso de descomponer la información, especificar conceptos y luego relacionarlos. Se llama codificación abierta porque permite “descubrir, nombrar y desarrollar los conceptos debemos abrir el texto y exponer los pensamientos, ideas y significados contenidos en él (Barney, 2000, p. 111). En la siguiente tabla se muestra la frecuencia de repetición de los códigos sustantivos<sup>1</sup> mayores a cinco. Los números correspondientes a la saturación significan la cantidad de veces que ha sido mencionado, es decir en cuentas entrevistas dentro de la muestra de 12 entrevistas.

Como se puede observar los códigos de mayor frecuencia fueron Localización no limitante (11), Networking (10), Objetivos comunes (10), Desarrollo de la industria (9),

<sup>1</sup> La diferencia entre categoría sustantiva y categoría conceptual es que la primera responde a un “código sustantivo adscrito a un incidente, empleándose en la explicación teórica” (De la Torre, et al, s.f., p. 15) Mientras que las categorías conceptuales nacen de códigos que “se han desarrollado analíticamente y el investigador les definió cuidadosamente, delimitando sus propiedades, explicando sus causas, estableciendo las condiciones en que interviene, explicando sus consecuencias” (pp. 15-16)

Promoción en conjunto (9), Representatividad ante el estado (9), Colaboración (9), Acceso a información (8), Financiamiento del estado (8), Poder de negociación (8), Aprender de experiencias (7), Búsqueda de liderazgo (7) y Compartir conocimiento (7), Organizar la asociación (7). A continuación, se presentan los resultados de este proceso de descomposición de datos y su, posterior, recomposición en conceptos; los que permitirán realizar comparaciones con la teoría revisada en el capítulo de Marco Teórico.

**Tabla 12: Saturación de códigos**

Códigos sustantivos	Saturación
Localización	11
<i>Networking</i>	10
Objetivos comunes	10
Desarrollo de la industria	9
Promoción en conjunto	9
Representatividad ante el estado	9
Colaboración	9
Acceso a información	8
Financiamiento del estado	8
Poder de negociación	8
Aprender de experiencias	7
Búsqueda de liderazgo	7
Compartir conocimiento	7
Organizar la Asociación	7

Uno de los códigos con mayor recurrencia fue el de Localización, en el cual los entrevistados comentan que no es necesario encontrarse físicamente reunidos para llevar a cabo interacciones colaborativas entre sí, el entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018) y el entrevistado 8 (comunicación personal, 10 de julio, 2018) consideran que esto es posible gracias a la naturaleza digital del sector, tal como se muestra en la Tabla 13. Es decir, el que se encuentren geográficamente distantes no es impedimento para ser parte de una asociación, ya que el uso de herramientas digitales facilita que las empresas, de este sector, puedan interactuar en un entorno de asociatividad. Es por ello que el entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018) resaltó que el área geográfica no es un limitante, el menciona la existencia de empresas de Arequipa quienes participan activamente con las empresas de Lima cuando se realizan eventos. De igual modo, de el entrevistado 8 (comunicación personal, 10 de julio, 2018) comenta que para el sector no es vital importancia el área geográfica en Perú ya que el trabajo es digital.

Además, ha sido posible formar recientemente una Federación de Empresas de desarrollo de videojuegos en Latinoamérica (Entrevistado 3, 29 de junio, 2018), lo cual resalta la utilización de medios digitales para las interacciones asociativas.

“Geográfica si bien es importante (...) ahora último hay una asociación nivel Latinoamérica, no recuerdo el nombre, y ahí se está rompiendo un poco las barreras. Entonces lo que a mi menos me interesa, como desarrollador o como empresa desarrolladora, es si es que me cuesta trabajar desde mi área o desde mi país, más me interesa tener un objetivo” (Entrevistado 3, 29 de junio, 2018)

Finalmente, El entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) comenta que al realizar reuniones presenciales no contaba con la asistencia de todos los asociados por la disponibilidad de tiempo – al menos que sea algo muy específico- por lo que se decidió optar por reuniones virtuales generando así un ahorro de tiempo, ver en la Tabla 13.

**Tabla 13: Ideas principales de los entrevistados respecto al código de Localización**

Entrevistados	Citas Localización
Entrevistado 4	“Área geográfica no es tanto un factor o un limitante por cuanto, de por sí ya todas nuestras operaciones son digitales. Ehm, hay empresas de Arequipa, por ejemplo, que están en constante contacto con las de Lima, cuando se hacen eventos, entonces de verdad no siento que sean un limitante o un factor clave” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 8	“Yo me dedico a videojuegos, no es muy importante el área geográfica en Perú. Porque como todo el trabajo es digital (...) no es muy fuerte en videojuegos por el área geográfica” (comunicación personal, 12 de julio, 2018)
Entrevistado 1	“Si era difícil que vayan una vez al mes, dos reuniones al mes, va a hacer más difícil; por eso las reuniones que tenemos por correo, un medio más rápido y que a nadie le quita tiempo al menos que sea algo muy específico” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)

Por otro, lado el Networking obtuvo similar recurrencia que el código anterior tal como se muestra en tabla. Según los entrevistados, el networking está relacionado básicamente con los contactos que pueden conocer u obtener. Es percibido como uno de los beneficios que esperan obtener de pertenecer a una asociación. Este acceso a contactos les brindará interacción con clientes potenciales, empresas que puedan considerar como proveedores para realizar su proyecto o futuros socios para realizar una coproducción. La importancia de conocer contactos es resaltado por el Entrevistado 5 (comunicación personal, 6 de julio, 2018), el cual indica que la industria es grande y el hecho de tener un networking es vital para compartir contactos debido a su valor.

Asimismo, como se menciona los contactos que se pueden conseguir de otras empresas pueden contribuir con el desarrollo de un videojuego. Esto lo menciona el entrevistado 3 (comunicación personal, 29 de junio, 2018), el cual menciona, en base a un ejemplo de contacto

de videojuegos, que tener una persona en un estudio de animación es fuerte sobre todo en otras áreas pues puede ayudar para la realización de trabajos en base a los videojuegos.

Finalmente, para los entrevistados la participación en ferias u eventos los ayuda a generar el networking, ya que pueden tener acceso a los participantes de la feria, los concurrentes, y los ponentes que se presenten. Asimismo para el entrevistado 1 el networking también se da cuando se participa en ferias, en donde se puede crear una base de datos que se trata de compartir entre empresas, ya que en estos eventos muchas veces van personas que quieren trabajar en la industria por lo que se puede conseguir datos de posibles candidatos para las empresas.

**Tabla 14: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Networking**

Entrevistados	Citas Networking
Entrevistado 5	“Porque esta industria es bastante, o sea importa mucho el tema de networking entonces se puede pasar contactos, eso vale mucho” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 3	“Creo que el tener un contacto fuerte, en otras áreas, (...) un estudio de animación, que hace nada de juegos, pero que se puede hacer un contacto con ellos; porque nos pueden ayudar para hacer un video para el juego, como contacto más que nada” (comunicación personal, 29 de junio, 2018)
Entrevistado 1	“El tema de networking porque cuando se han participado en feria, se crea una base de datos y se trata de compartir es un poco de eso es la idea, es ayudarnos y apoyarnos en conjunto del punto de vista entre empresas. (...) Por ahí muchas veces estos eventos que son enfocados bastantes en tema tecnológicos van chicos que quieren trabajar en la industria así que también sirve como para levantar base de datos de posibles candidatos para las empresas” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)

Por otro lado, los entrevistados comentaron que contar con Objetivos Comunes son importantes al momento de tomar la decisión de asociarse, consideran que el realizar esfuerzos conjuntos para un mismo fin ayuda a que la asociación se pueda llevar a cabo. El entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018 ) sostiene que la empresa debe considerar asociarse con alguien y estar alineados o ir en la misma dirección. De igual modo, el entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018) comenta que la creación de una asociación implica que las personas dentro de la empresa deben tener profesiones o actividades similares, buscar un objetivo común y un fin específico en las mismas cosas, de lo contrario no será sostenible en el tiempo, se pueden observar las citas textuales en el Tabla 15.

Asimismo, existe un consenso sobre que tener Objetivos en Común contribuye a desarrollar beneficios para los asociados, sin embargo se menciona en varias entrevistas que es complicado que todas las empresas que participan de una asociación logren un consenso en los

objetivos. Así lo menciona el Entrevistado 2 (comunicación personal, 28 de junio, 2018), el cual incide que la asociación es la idea de crear en conjunto cosas más grandes en la misma dirección. De igual manera, el Entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018) comenta que la asociación se puede dar siempre y cuando las empresas busquen un mismo objetivo en unión, aunque el problema es conseguir que todas las empresas sigan una misma dirección o “empujen” para un mismo lado.

**Tabla 15: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Objetivos comunes**

Entrevistados	Citas Objetivos comunes
Entrevistado 1	“Creo que en una empresa lo que tiene que considerar para asociarte con alguien o tenerlo como socio es que caminen en la misma dirección” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)
Entrevistado 8	“Creo que si quieres crear una asociación tienes que ver que las empresas que están dentro todos se dediquen a algo parecido, que todos sientan que están buscando un objetivo común, están buscando las mismas cosas; porque si no creo que se cae” (comunicación personal, 12 de julio, 2018)
Entrevistado 2	“Juntos poder crear cosas más grandes que todos vayan hacia la misma dirección poco complicado pero creo que esa es la idea de una asociación” (comunicación personal, 28 de junio, 2018)
Entrevistado 4	“La unión de diferentes empresas buscando un mismo objetivo ¿no? y siento de que siempre y cuando las empresas tengan el mismo objetivo, esa asociación también, siempre y cuando todas las empresas empujen para el mismo lado, esa asociación como que puede hacer las cosas funcionar. El problema es conseguir que las empresas tiren todas para un lado” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)

El Desarrollo de la industria ha sido mencionado por los entrevistados, ya que ellos buscan que la asociación realice acciones que contribuyan al crecimiento del sector. Asimismo, consideran que el formar parte de una asociación contribuye a que las empresas que la conforman promuevan este desarrollo como un objetivo común; esto demuestra un grado de involucramiento con este objetivo ya que existe consenso por apoyar en su realización. Tal es el caso del Entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018) el cual menciona la promoción de videjuegos en base a la persecución de objetivos comunes como en el caso de la CVA y la APDVA, y en relación al entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018), la capacidad productiva y competitiva en la industria local, tal como se puede apreciar en las citas textuales de la Tabla 16.

Asimismo, para los entrevistados el Desarrollo de la industria pasa por poder incentivar la aparición de empresas, difundir las cosas que se vienen realizando en el sector y la

internacionalización de los servicios lo que supone la apertura de nuevos mercados. El entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) lo menciona puntualmente mencionando, que la asociación tiene el objetivo principal de promover un mayor crecimiento en la industria de videojuegos en el Perú; es decir que existan empresas que quieran formar parte de la industria y que se brinde soporte para la internacionalización de empresas, en la Tabla 16 se encuentra la cita detallada.

**Tabla 16: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Desarrollo de la industria**

Entrevistados	Citas Desarrollo de la industria
Entrevistado 8	“Creo que es un grupo de individuos o empresas que están buscando promover algo. Hacer crecer algo, generar un objetivo en común por ejemplo en el caso de la CVA es promover la industria de videojuegos al igual que (...) y la Apedeva” (comunicación personal, 12 de julio, 2018)
Entrevistado 4	“verdad ver cómo podemos hacer la industria local más como que capaz, más productiva, más competitiva” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 9	“Como asociación el objetivo principal es promover la industria de videojuegos en el Perú que haya un mayor crecimiento, que hayan mayores empresas que quieran desarrollarse en esta industria e internacionalizar las empresas que están en el sector” (comunicación personal, 19 de julio, 2018 )

La Promoción en conjunto, es entendido por los entrevistados como las facilidades que encuentran cuando realizan acciones de promoción de sus servicios en bloque asociativo, es decir bajo el paraguas de la asociación. Esto les supone varios beneficios que van desde el abaratamiento de costos hasta que sean vistos como un sector solido capaz de hacer frente a propuesta comerciales. La Promoción en Conjunto que se hace referencia pasa principalmente por la participación en ferias nacionales e internacionales. En relación a este punto, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) comenta que es interesante la promoción de las iniciativas pues ayudan al sector en relación a exponerlo a la comunidad y para que el ministerio pueda evidenciar la aceptación que tienen este tipo de concursos y sobre todo la difusión de los juegos por parte de las empresas. El entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) explica usando como ejemplo el GDC, la asociación de tres empresas para estar presentes en stands y que sea una visión de los tres juntos con una sola marca arriba y los descuentos sean proporcionado a los tres porque son una sola marca.

Asimismo, estas promociones en conjunto se realizan por iniciativa a las propias asociaciones o por los actores estatales con los que vienen trabajando. Al mismo tiempo se menciona que una desventaja sería que no se logró mostrar una propuesta comercial coherente debido a la aglutinación de varias empresas en un mismo stand. Esto es mencionado por el

Entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) el cual sostiene que el problema de compartir un stand es que no todos ofrecen lo mismo y al ofrecer productos distintos no es necesariamente beneficioso para todos; esto se puede apreciar en la Tabla 17 la cual muestra una recopilación de citas textuales de los entrevistados

**Tabla 17: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Promociones en conjunto**

Entrevistados	Citas Promociones en conjunto
Entrevistado 1	“Bueno eso es algo que se ha conseguido, me parece interesante, no es como que "guau" pero el que hayan esas iniciativas o sea ayudan bastante al sector uno para ponerlo en vitrina y dos para poder que el ministerio vea que aceptación que tiene este tipo de concursos y el deseo de las empresas que hay por el tema de videojuegos” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)
Entrevistado 9	“Por ejemplo para el GDC para un evento nos estamos juntando tres empresas para estar en stands pero coordinados o sea estar los tres juntos con una sola marca arriba y que nos den descuento porque somos tres no somos una” (comunicación personal, 19 de julio, 2018 )
Entrevistado 2	“La otra es si hay un stand se puede compartir, el problema de compartir un están es que no todos ofrecen lo mismo. Entonces tienes un stand que no se ve tan bien. O... uno ofrece una cosa y el otro ofrece otra cosa, se reducen los costos pero... No necesariamente es beneficioso para todos. mmm creo que es básicamente eso” (comunicación personal, 28 de junio, 2018)

Asimismo, como se ha mencionado líneas arriba existe una interacción de las asociaciones con el estado. Es así que el código de Representatividad ante el estado ha sido mencionado en diferentes entrevistas. Los entrevistados consideran importante el trabajo articulado de la asociación con organismos gubernamentales, ya que consideran que el apoyo brindado por el estado contribuirá con el Desarrollo de la industria. También, comentan que es por medio de conformar una asociación que pueden llegar a tener representatividad y presencia en la esfera estatal, ya que como una sola empresa no lograrían ser atendidos a diferencia que si se presentan como asociación. El entrevistado 2 sostiene que al estado le beneficia que las empresas sean más pues producen más en masa.

Por otro lado, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) menciona que se debe construir una unión para tener una alta representatividad ante los organismos estatales, ya que él considera que es necesario para que las empresas del sector crezcan, tal como se da en países alrededor del mundo, un trabajo cercano con Estado. Asimismo, el ser parte de una asociación no solo genera que la empresa se vea sólida y representada, sino que contribuye a que la asociación tenga “fuerza” para poder conseguir beneficios para el sector. Esto es comentado

por el entrevistado 6 (comunicación personal, 10 de julio, 2018) el cual señala que cuando existe una asociación te brinda el respaldo de la organización de empresas, lo cual genera una presencia del sector que el estado podría tomar en cuenta como una oportunidad de inversión. Asimismo, el entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018), comenta que la fuerza que existe al pertenecer a una asociación con varias empresas asociadas, genera confianza; lo cual contribuye a que el gobierno brinde apoyo, lo cual sucede en otros países, tal como se refleja en la Tabla 18.

**Tabla 18: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Representatividad del estado**

Entrevistados	Citas Representatividad del estado
Entrevistado 1	“La idea de constituir una unión es tener una alta representatividad ante organismos estatales porque vimos la necesidad de que teníamos que trabajar articuladamente con el estado si es que queríamos que el sector crezca porque si bien es cierto las empresas son privadas pero creo que solas o sea es muy difícil que consigan ciertas cosas y siempre es necesario por cosas que hemos visto en países alrededor también o sea es necesario que tengan un trabajo de la mano con el Estado” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)
Entrevistado 9	“Bueno pero el estado, más le conviene que las empresas produzcan más. ¿Si solamente va una no se ve cómo una buena oportunidad no? Hey, ¿Qué pasa si esta empresa no le va bien?. En cambio, si van cinco empresas que a uno le vaya bien hay más probabilidades entonces es una cuestión de cantidad” (comunicación personal, 28 de junio, 2018)
Entrevistado 6	“Porque existe esa asociación existe todo formado entonces claro cuando tú ves a alguien que van a ver algo está organizado y tiene el poder de hacerlo y los contactos para lograrlo y no solamente es una empresa si no son varias a ver la gente te comienza a ver todo el gobierno me entiendes porque ven una oportunidad de inversión de eso se trata” (comunicación personal, 10 de julio, 2018)
Entrevistado 8	“Porque si quieres presentarte a una beca del gobierno a cierta misión tecnológica es bien difícil que se interesen en ti si no ve que hay una fuerza. O sea digamos un grupo grande que quiera entrar, por ejemplo si 3 empresas se presentan no dan confianza pero si 5 o 8 empresas se presentas eso como que da mucha más confianza. Casi siempre en otros lugares donde se ha podido promover la industria ha habido mucho apoyo del gobierno y eso en el Perú no se ve mucho” (comunicación personal, 12 de julio, 2018)

La colaboración es entendida por los entrevistados como la disposición a colaborar y apoyarse en equipo. Esto se da entre empresas que pertenecen a una misma asociación, pero también entre empresas que no se encuentran asociadas. Los entrevistados consideran una de las razones que propicia esta colaboración es que el sector de videojuegos pertenece a un mercado

global por lo que no sienten como competidor directo a las empresas del sector peruano. Tal como lo menciona el entrevistado 11 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018), el apoyo mutuo existe, pese a que son competencia, es más importante competir contra el mundo; ya que al ser un sector internacional, queda claro competimos contra el mundo; para que el Perú resalte en el mapa de desarrollo de videojuegos.

Asimismo, consideran que esta colaboración se puede realizar, así las empresas no tengan una vasta experiencia en el sector. Ya que considera que basta con tener una predisposición y apertura a colaborar para que esta articulación pueda desarrollarse. Así lo comenta el Entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) las características que debe tener el asociado, menciona que tenga el espíritu de trabajar en equipo, que sean colaborativos y que no sienta a la otra empresa como su “enemigo”, se busque compartir con los demás es el sentido de asociarte, ser parte de una confraternidad. Asimismo, lo describe el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018) que es importante que los empresarios que conforman la asociación tengan un sentido de colaboración proactiva, y participativa. A continuación Tabla 19 resumen de las citas textuales de los entrevistados.

**Tabla 19: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Colaboración**

Entrevistados	Citas Colaboración
Entrevistado 11	<p>“Bueno el apoyo mutuo al menos (...) lo tenemos presente, aunque somos entre nosotros competencia, pero más importante aún somos competencia contra el mundo. Los videojuegos es un mercado global y (...) entonces nos queda claro que, aunque competimos entre nosotros por sacar mejores videojuegos pero también competimos peruanos contra el mundo para que el Perú se vea en el mapa desarrollo de videojuegos entonces nos ayudamos mutuamente.” comunicación personal, 1 de agosto, 2018)</p>
Entrevistado 1	<p>“Las características que debe tener es que tenga el espíritu de trabajar en equipo, que sean colaborativos, que no estén encerrados y que no vean a la otra empresa como su enemigo. Compartir con los demás, si te vas a asociar para cerrarte y guardar todo para ti, no tiene sentido o sea al final la asociación es como una confraternidad” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)</p>
Entrevistado 9	<p>“Lo principal es ser, no sé cuál es la palabra indicada pero, un poco abierto a colaborar entonces no esperar que a mí me den todo sin dar nada a cambio por más que la empresa tenga poca experiencia, poca trayectoria lo que fuera siempre uno puedo aportar brindar un fin o por lo menos ser atento, agradecer, estar siempre presente o intervenir o sea participar ser participativo yo creo que es una característica principal para que esto tenga éxito, que alguien sea abierto, sea participativo, colaborativo” (comunicación personal, 19 de julio, 2018).</p>

El código de Acceso a información, se entiende como la información privilegiada que podrán acceder al pertenecer a una asociación, se considera que las asociaciones son la que pueden canalizar comunicaciones oficiales sobre el apoyo del estado para el sector tal como lo mencionado el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ). Asimismo, contribuye a conocer información sobre posibles oportunidades de negocio como lo menciona el entrevistado 10 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018) que es una ventaja poder acceder a información privilegiada que viene a partir del gobierno debido a formar parte de una asociación, el entrevistado 10 considera que es una ventaja que te brinda el pertenecer a una asociación. Además, menciona que existe información compartida sobre los proyectos de cada empresa que pueden significar una oportunidad para otras empresas pertenecientes a la asociación, esto se menciona en la cita textual de la Tabla 20.

**Tabla 20: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Acceso a información**

Entrevistados	Citas Acceso a información
Entrevistado 9	<p>“Entonces esto es una de las ventajas (...) es voy a tener acceso a toda la información que haya que se crea partir del gobierno. Por ejemplo para poder acceder a estos fondos, todas las peticiones de los asociados se transmiten en estas reuniones de trabajo, que es lo que están haciendo, que es lo que quieren. O sea si yo estoy asociado voy a tener una mayor ventaja porque voy a tener información sobre estos fondos, me voy a enterar que existen estos fondos, voy a poder postular, y voy a poder trabajar de la mano con la asociación para poder tener estos fondos”(comunicación personal, 19 de julio, 2018 ).</p>
Entrevistado 10	<p>“Qué cosa está haciendo cada uno y qué cosas están viendo, qué oportunidades están viendo y esa información el poder compartirla quizás es valiosa a la hora, que tú puedas trabajar. Por ejemplo hay algunas empresas (...) están buscando inversionistas chinos y otros por ejemplo están contactándose con empresas en Estados Unidos entonces por ahí que uno tiene mucha idea entonces se desprendería de las personas que ya lo han hecho que ya pueden tener la base, te ayuda mucho para la hora de tu mismo plantear tu proyecto” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018 )</p>

Asimismo, el Compartir conocimiento está relacionado el conocimiento técnico para realizar u perfeccionar el videojuego. Usualmente, en entornos colaborativos se tiene la posibilidad de poder consultar sobre algún método para superar algún inconveniente; tal como lo menciona el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) cuando tiene que consultar a amigos de la empresa B frente a algun problema en el desarrollo de un juego multijugador. El entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018) añade la importancia de organizar talleres entre las empresa asociadas pues entre todas pueden compartir sus conocimientos.

Por otro lado, como se ha comentado el estado brinda beneficios para el sector, trabajando de la mano con las asociaciones; lo cual genera un incentivo a que las empresas busquen formar parte de un esfuerzo asociativo. Uno de estos beneficios es el Financiamiento del estado, el cual se da por medio de fondos concursables y concurso de misiones tecnológicas se ponen a disposición del sector. Pertener a una asociación te brinda mayor status que presentar la postulación como empresa particular. Tal como lo comenta el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) sostiene que un beneficio que puede tener una empresa al asociarse son conocer sobre las misiones tecnológicas financiadas por el estado y poder acceder a información técnica para poder postular, ver en la Tabla 21.

**Tabla 21: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Compartir conocimiento y Financiamiento del estado**

Entrevistados	Citas Compartir conocimiento
Entrevistado 1	“Yo empresa tengo un problema porque estoy desarrollando un juego multijugador, le puedo consultar a mis amigos de la empresa B y mis amigos me van a ayudar” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018)
Entrevistado 4	“Sería genial si por ejemplo se pudiera organizar una especie de taller entre las empresas que conforman esa asociación de manera que todas puedan compartir sus conocimientos.” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 9	O sea los beneficios que puede tener una empresa al asociarse en el caso específico de una asociación, los beneficios que tiene una empresa a (...) asociarse son uno las misiones tecnológicas financiadas por una actividad del Estado peruano por el ministerio de producción” (comunicación personal, 19 de julio, 2018 )

El Poder de negociación es otro incentivo de los entrevistados para pertenecer a una asociación. Este poder de negociación pasa por que al ser un conglomerado de empresas brindan una perspectiva de solidez. Esto es usado al momento de realizar compras de stand en ferias, ya que por medio de esto genera una reducción en los costos. El entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) sostiene que el pertenecer a una asociación conformada por varias empresas, hace que puedan negociar con mayor facilidad el adquirir stands para un evento, incluso son atendidos con preferencia por ser varios empresarios

Asimismo, se menciona que el Poder de negociación ayuda para presentar propuestas ante el estado. Es así que presentar un proyecto que genere mayores beneficios se puede lograr a partir de pertenecer a una asociación. Así lo comenta el entrevistado 11 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018), el cual considera que este poder de negociación que te brinda estar en una asociación esta relacionado con la presencia fuerte para negociar el estado y con otros empresarios.

**Tabla 22: Ideas principales de los entrevistados respecto al código del Poder de negociación**

Entrevistados	Citas Poder de negociación
Entrevistado 9	“Si estamos hablando de una colaboración en una entidad más grande lo que es una asociación está en poder de negociación, si yo voy a un evento grande no es lo mismo decir okey voy yo solo para que me cotices a soy de esta asociación y represento a treinta empresas y las treinta quieren ir, y van a ver treinta stands entonces cotizanos, pues hay poder de negociación ahí, porque pierdes el lujo de perder a uno y que el otro se vaya otro evento, pero a treinta sería una pérdida para ellos”(comunicación personal, 19 de julio, 2018 ).
Entrevistado 11	“En lo que quieras presentar quieres empezar a sacar una nueva ley que ayude a la regularización de videojuegos necesitas una presencia fuerte de asociaciones o empresarios gente que esté apoyando quieres empezar a exportar videojuegos con una asociación (...) no es lo mismo llegar uno dos tres personas que llegar un grupo de 15 personas” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018)

Asimismo, respecto al código Búsqueda de liderazgo, se puede entender como la búsqueda de una empresa líder quien ayude, enseñe, conduzca o indique la dirección hacia donde se debe ir. Los entrevistados comentan que es importante que este liderazgo debería ser ejercido desde una asociación. Esta empresa líder del sector que haya pasado diferentes obstáculos para llegar a consolidarse pueda indicar la ruta a seguir para las demás empresas. Consideran que es importante que realice en una asociación para generar mayor impacto en el sector. A continuación se presentan las principales ideas de los siguientes entrevistados respecto a este punto:

**Tabla 23: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Búsqueda de Liderazgo**

Entrevistados	Citas Búsqueda de Liderazgo
Entrevistado 4	“Son empresas grandes que han tomado la cabeza, de la industria como sector y han unido a todas las empresas, todos han empujado a un mismo lado. Bantam quizá o Leap pero no al nivel de Chile o Argentina. No tenemos una empresa que lidere, que diga yo ya he pasado por este camino, así son las cosas, hay que ir por acá. Todavía siento que todos estamos como que tanteando el terreno” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 7	“Pueden verse entre ellas pero sin un liderazgo que quiera comunicar a todos vamos a perder todos realmente. Eso es lo que sí creo que la asociatividad entre empresas sería excelente” (comunicación personal, 6 de julio, 2018)
Entrevistado 2	“Empresa Artigames es bastante grande, factura bastante dinero. Entonces tiene la capacidad económica como para ayudar empresas asociadas crezcan; entonces esperaría ese tipo de apoyo de empresas grandes” (comunicación personal, 28 de junio, 2018)

El código de Organizar la asociación hace referencia a la organización administrativa de la asociación. Ellos consideran importante que la asociación que cuente con el respaldo de un encargado que realice los temas administrativos. Ya que esto repercute en que estén informados al momento de la toma de decisiones. Tal como menciona el entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018), en la reunión cuando no esta todo el equipo se genera cierta desorganización por lo que es importante que se organice formalmente mediante correos y reportes. El entrevistado 11 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018) agrega que se requiere personas con disponibilidad para que puedan organizar la asociación.

**Tabla 24: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Organizar la asociación**

Entrevistados	Citas Organizar la asociación
Entrevistado 11	“A veces de reunirse que por ejemplo en la reunión no estamos todo el equipo si no está la mitad, entonces esa mitad se decide algo no sé si se genera un conflicto en sí pero se genera una desorganización entonces si bien yo siento como por el lado amical todo es buena onda por el lado organización si estamos un poco bajos e pero no sé si exactamente no sé si debe ser una persona que organice .viendo la retrospectiva. Si tenemos que organizar se encarga de mandar los correos y hacer reportes” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018).
Entrevistado 3	“Gente dedicada exclusivamente a la asociación que puedan aportar que puedan hacer no sé si es necesario que ganemos sueldo” (comunicación personal, 4 de julio, 2018)

Por último, el código de Aprender de experiencias los entrevistados los definen como aprender de las experiencias de otros para extraer lecciones aprendidas. Asimismo, el entrevistado 6 (comunicación personal, 10 de julio, 2018 ) comenta que al inicio fue complicado tener acceso a estas experiencias, por lo que ahora considera importante que sean compartidas entre las empresas que asociadas, si bien antes no se compartía las experiencias ahora se tiene una disposición a que suceda al interior de la asociación para evitar cometer los mismo errores. Por su parte el entrevistado 10 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018) afirma que encontrarse inmerso en un entorno de cooperación genera que con este aprendizaje de experiencias contribuyan a construir una base inicial para un proyecto de videojuegos.

**Tabla 25: Ideas principales de los entrevistados respecto al código Aprender de experiencias**

Entrevistados	Citas Aprender de experiencias
Entrevistado 6	“Desde el principio pero fue bastante difícil, entonces como te digo todo ese conocimiento recolectando si bien es muy básico para algunas personas para nosotros no lo fue. Como asociación fuerte saber qué les pasó a los demás y para ello otra tarde de no cometer esos mismos errores” (comunicación personal, 10 de julio, 2018 )
Entrevistado 10	“otros por ejemplo están contactándose con empresas en Estados Unidos entonces por ahí que uno tiene mucha idea entonces se desprendería de las personas que ya lo han hecho que ya pueden tener la base, te ayuda mucho para la hora de tu mismo plantear tu proyecto” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018)

### 3. Identificación de relaciones existentes entre códigos

En este apartado se explicará la relación existente entre cada uno de los códigos saturados comentados en el apartado de codificación abierta. Según Anselm Strauss y Juliet Corbin (1998) este proceso se denomina Codificación Axial, el cual busca reagrupar los datos que fueron fracturados en la codificación abierta, mostrando cómo los códigos encontrados se relacionan con una categoría central brindando así explicaciones más precisas y completas sobre el fenómeno. Identificando las propiedades y dimensiones de la categoría Central (Strauss & Corbin, 1998). Para esta investigación se ha identificado como categoría central al objeto de estudio: la asociatividad, en específico los factores que motivan a asociarse.

Para ello se ha construido una red semántica mostrada en la Figura 19, con ayuda del software atlas.ti la cual busca graficar las vinculaciones existentes entre los trece códigos encontrados y como estos a su vez se vinculan con la categoría central; generadas a partir del análisis de los datos y la codificación de las entrevistas. Como se puede observar se ha considerado tres tipos de vínculos: *is cause of*, *is associated with* e *is part of*, los cuales han sido definidos en la siguiente tabla. Asimismo, es necesario mencionar que estos vínculos descritos han sido pre establecidos por el software Atlas.ti, pese a ello guardan concordancia con la información comentada por los entrevistados.

**Tabla 26: Tipos de relación entre códigos**

Vínculos	Definición
is cause of	Este vínculo busca denotar la causalidad existente. Es decir la asociatividad causa que el código exista.
is associated with	Este vínculo busca denotar la estrecha relación existente. Es decir que asociatividad está relacionada con del código.
is part of	Este vínculo busca denotar que existe una relación parte - todo. Es decir el código es parte o es componente de asociatividad.

El código Colaboración, en el apartado de codificación abierta, se comentó que hace referencia a la disposición a colaborar, apoyarse en equipo y ayuda mutua. Esta cooperación se da entre empresas que pertenecen a una misma asociación, pero también entre empresas que no se encuentran asociadas. Es decir que el colaboración es un código que podría ser entendido, también, como disposición a interacciones colaborativas entre empresas, incluso fuera de la asociación. En ese sentido se observa en la Figura 19, que el código colaboración genera la asociatividad. En otras palabras, la disposición a colaborar entre empresas contribuye a que exista una asociación.

Por su parte esta disposición de cooperar es considerada aspecto importante para el éxito de la asociatividad. Esta idea se ve reflejada por el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) quien ante la pregunta sobre las características consideran que deben tener las empresas para que una asociación sea exitosa, respondió que es vital el espíritu de trabajar en equipo, la colaboración y que no estén encerrados. Asimismo, el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) extiende la explicación y menciona la relación existente entre como la colaboración es contribuye al éxito de la asociación, en base a la siguiente idea:

“Lo principal es ser, no sé cuál es la palabra indicada pero, un poco abierto a colaborar entonces no esperar que a mí me den todo sin dar nada a cambio por más que la empresa tenga poca experiencia, poca trayectoria lo que fuera siempre uno puedo aportar brindar un fin o por lo menos ser atento, agradecer, estar siempre presente o intervenir o sea participar ser participativo yo creo que es una característica principal para que esto tenga éxito, que alguien sea abierto, sea participativo, colaborativo” (comunicación personal, 19 de julio, 2018 )

Al mismo tiempo, el código aprender de experiencias es parte de la Colaboración, esto debido a que la colaboración es disposición a colaborar y apoyarse en equipo, en ese sentido el brindar la posibilidad que los miembros de la asociación puedan aprender de experiencias a partir de compartirlas. Es así que el entrevistado 5 (comunicación personal, 6 de julio, 2018), a la pregunta de que esperaría obtener de una asociación, respondió que le gustaría conocer la problemática de otras empresas a manera de lecciones aprendidas. Asimismo el entrevistado 10 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018) comenta la relación de parte todo respecto a la asociatividad.

“De hecho aprendizaje también porque hay marcas más que ya están haciendo juegos para Playstation no , o para consola no (...) es un rubro pequeño y creo que tener feedback con

ellos sería un punto importante para crecer, para aprender de los aciertos de los desaciertos, de eso se trata” (comunicación personal, 1 de agosto, 2018)

Por otro lado, el networking se genera, según los entrevistados, a partir de la asociatividad. Es decir que pertenecer a esfuerzo asociativo causa la realización del networking, ya que, como se comenta en el apartado anterior, este código es entendido como un beneficio que esperan obtener por pertenecer a una asociación. Para ellos, estos contactos podrían ser clientes potenciales, empresas que puedan considerar como proveedores para realizar su proyecto o futuros socios para realizar una coproducción. En ese sentido, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018), ante la pregunta sobre la implicancia de ser asociado respondió:

“Un poco de eso ayudarnos en la parte comercial ver también el tema de networking porque cuando se han participado en feria, se crea una base de datos y se trata de compartir es un poco de eso es la idea, es ayudarnos y apoyarnos en conjunto del punto de vista entre empresas” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)

Este comentario hace referencia a que este acceso a contactos, networking, se da dentro del marco de la asociatividad y por un deseo de compartir la información de contactos entre los miembros. En consecuencia con lo anterior el entrevistado 3, ante la pregunta sobre las ventajas que tendría de pertenecer a una asociación, responde que le ha brindado la posibilidad de participar sobre ferias las que podrían propiciar el acceso a contactos. Tanto en el caso anterior como en este se denota que existe otro código que también se encuentra vinculado con el networking, este es el Acceso a Información. El entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018) sostiene lo siguiente:

“Las veces que hemos conseguido invitaciones de manera libre, muy en parte han sido porque éramos parte de la CVA, como una puerta hacia abrir contactos a dejar de ser una pequeña empresita chiquitita. Sí nos ha servido bastante” (comunicación personal, 4 de julio, 2018)

Asimismo, como se puede observar en la red semántica, existe una asociación entre colaboración y compartir conocimiento, esto hace referencia a que nuestra éxito disposición a cooperar en equipo existirá también un flujo de conocimiento compartido y un acceso a información privilegiada por participar de esta colaboración empresarial.

Por su parte, El acceso información es entendido, como se mencionó, cómo libertad para acceder a la información privilegiada por pertenecer a una asociación. Es decir a que el formar parte de una asociación genera que sus asociados puedan tener obtener información que no podrían obtener en caso no estuvieran en una posición de colaboración, esto sienta una relación

de causalidad como se observa en la figura 19. Asimismo el que exista un flujo de información accesible a todos los asociados propicia el networking dentro de la asociación por lo que se ha asignado una vinculación de *is cause of*. Esto es comentado por el entrevistado 5 (comunicación personal, 6 de julio, 2018),, quien sostiene la importancia de compartir contactos a través del networking.

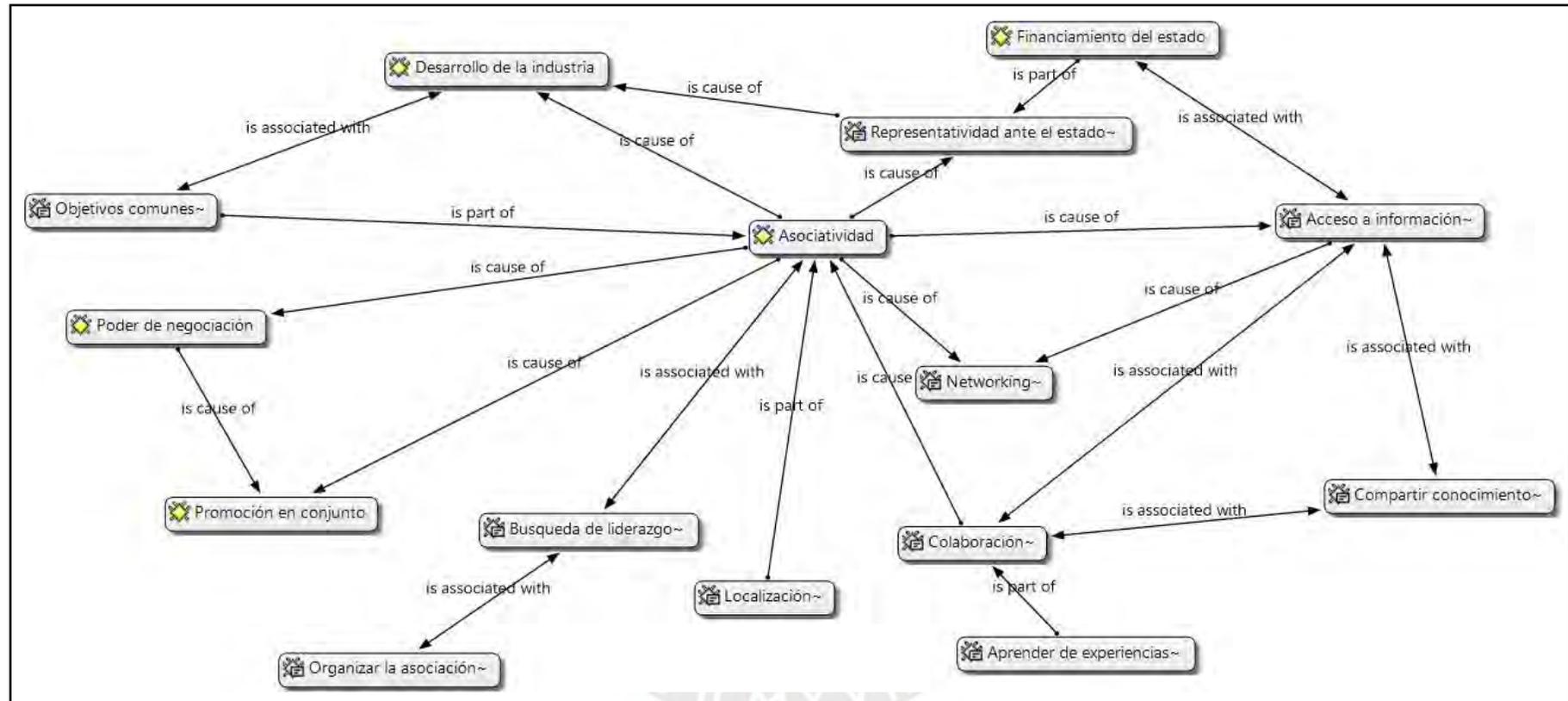
Adicionalmente, en el se muestra la existencia de una estrecha relación entre los códigos Colaboración, Compartir conocimiento, y Financiamiento del estado con el código Acceso a información. Esto debido a que son acciones que ocurren de forma asociada y simultánea. Es decir, existir la libertad de acceder a información, al ser parte de la asociación, durante el colaboración, cuando se compartir conocimiento y cuando se postula a un financiamiento del estado. El entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) sostiene lo siguiente:

“Tenemos un grupo que se llama Game From Perú, (...) estamos colaborando entre nosotros, compartiendo información desarrollo de la IP y ayudándonos (...) entonces estamos un poco opinando entre todos sobre cada proyecto y compartiendo información entre contratos, proveedores, contactos, de todo tipo que nos pueda ayudar a sacar adelante nuestro proyecto” (Entrevistado 9, 9:3)

Por otro lado, la pertenencia a una asociación genera que exista una representatividad ante el estado. Como se comenta en el apartado de codificación abierta, es por medio de conformar una asociación que pueden llegar a tener representatividad y presencia en la esfera estatal, ya que como una sola empresa no lograrían ser atendidos a diferencia que si se presentan como asociación. Por lo que este código es percibido como una consecuencia de pertenecer a un esfuerzo colaborativo.

Esto se ve reforzado por el comentario del entrevistado 6 (comunicación personal, 10 de julio, 2018 ), ante la pregunta sobre las ventajas que considera de pertenecer a una asociación, quien responde que la unión de varias empresas hace que tengan la posibilidad de acceder a oportunidades. El entrevistado 6 (comunicación personal, 10 de julio, 2018), sostiene que al unirse en una asociación es más fácil para las empresas que la conforman presentarse al gobierno, ya que se piensa que esta aglomeración de empresas tienen mayor presencia.

Figura 17: Diagrama de red de códigos sustantivos



Adicionalmente, el código de Representatividad ante el estado es considerado como causa del desarrollo de la industria, en el sentido que es mediante esta relación que se conseguirán trabajos articulados para generar u impulsar el desarrollo del sector. Esto puede observarse en la afirmación del entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018 ), quien comenta que en el Perú no apoya a la industria a diferencia de otros lugares. Asimismo, el comentario del entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) quien plantea la idea que las empresas debieran ser ayudadas por el estado a partir de formar parte de una asociación que genere una alta representatividad hace que sea considerado como causa del desarrollo de la industria. Tal como se muestra en la siguiente cita textual:

“La idea de constituir una unión es tener una alta representatividad ante organismos estatales porque vimos la necesidad de que teníamos que trabajar articuladamente con el estado si es que queríamos que el sector crezca porque si bien es cierto las empresas son privadas pero creo que solas ósea es muy difícil que consigan ciertas cosas y siempre es necesario por cosas que hemos visto en países alrededor también o sea es necesario que tengan un trabajo de la mano con el Estado ósea” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)

Al mismo tiempo, la representatividad ante el estado está conformada por el código de financiamiento del estado el cual es observado como un beneficio que se puede conseguir por medio de fondos concursables y concurso de misiones tecnológicas que se ponen a disposición del sector. Esto es comentado por el entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018 ), quien afirma que “Porque si quieres presentarte a una beca del gobierno a cierta misión tecnológica es bien difícil que se interesen en ti si no ve que hay una fuerza. O sea digamos un grupo grande que quiera entrar, por ejemplo si 3 empresas se presentan no dan confianza pero si 5 o 8 empresas se presentas eso como que da mucha más confianza”.

Por otro lado el desarrollo de la asociatividad genera que el Desarrollo de la industria, al mismo tiempo, este código es catalogado como un objetivo común dentro de una asociación. Es decir, el desarrollo de la industria es un objetivo que involucra a todos los asociados por lo que es considerado a nivel de un objetivo común, por ello consideran que el formar parte de una asociación contribuye a que las empresas que la conforman promuevan este desarrollo. Como se comentó, en la codificación abierta, el Desarrollo de la industria pasa por incentivar la aparición de empresas, difundir las cosas que se vienen realizando en el sector y la internacionalización de los servicios, lo cual supone la apertura de nuevos mercados. El entrevistado 1 comenta, ante el pedido de conceptualizar la asociación; que la “es un poco de eso es la idea, es ayudarnos y apoyarnos en conjunto del punto de vista entre empresas, de ahí hacia fuera es un poco como te

digo o sea difundir y apoyar el crecimiento la industria” (comunicación personal, 27 de junio, 2018)

En el comentario anterior el entrevistado menciona que la idea del desarrollar la industria se ve potenciada por pertenecer a una asociación. Asimismo, según el entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018), existe un consenso en las empresas sobre las acciones a realizar para generar industria, esta idea podría considerarse como la categorización del desarrollo de la industria como un objetivo común. De igual manera, el entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018,), comenta que todas las empresas están preocupados por el mismo tema sobre el accionar en la industria de videjuegos en el Perú.

Esto se puede apreciar en la siguiente afirmación, ante la pregunta sobre que entiende por asociación, del entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018 ), quien afirma “Creo que es un grupo de individuos o empresas que están buscando promover algo. Hacer crecer algo, generar un objetivo en común por ejemplo en el caso de la CVA es promover la industria de videojuegos al igual que el núcleo y la Apdeva”. Entrevistado 8, 8:7). Y el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) , menciona que “Como asociación el objetivo principal es promover la industria de videojuegos en el Perú que haya un mayor crecimiento, que hayan mayores empresas que quieran desarrollarse en esta industria e internacionalizar las empresas que están en el sector” (Entrevistado 9, 9:17)

A su vez, como se puede observar en la figura 17, el código de objetivos comunes es considerado como parte de la asociatividad. Los objetivos comunes fueron definidos como importantes al momento de tomar la decisión de asociarse, ya que en la medida que estén presentes estos objetivos brindan cohesión a los asociados, hacen a que hace que caminen hacia la misma dirección para realizar esfuerzos conjuntos con un mismo propósito. Esto es comentado por el entrevistado 2 (comunicación personal, día 28 de junio, 2018) quien comenta la importancia de los objetivos comunes en una asociación al tener un fin común hace que no se vayan por caminos distintos.

Además, el entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018), agrega, a la característica de cohesión, que los objetivos comunes generan un grado de involucramiento por parte de los asociados. Mientras que el entrevistado 8 (comunicación personal, 12 de julio, 2018 ), comenta que de no existir objetivos comunes en la asociación puede que no resulte exitosa, por lo que se puede concluir que si objetivos comunes no son parte de la asociación la asociación esta

no será considerada exitosa y puede generar desincentivos para permanecer en ella. Esto es descrito en la siguiente cita:

“La unión de diferentes empresas buscando un mismo objetivo ¿no? y siento de que siempre y cuando las empresas tengan el mismo objetivo, esa asociación también, siempre y cuando todas las empresas empujen para el mismo lado, esa asociación como que puede hacer las cosas funcionar” (Entrevistado 4, 4:11).

Por otro lado, es a partir de la formación de una asociación causa la existencia del poder de negociación. Es decir la asociatividad genera y propicia la aparición del poder de negociación. Este código es entendido como un beneficio generado a partir de la participación de esfuerzo asociativo, ya que al ser un conglomerado de empresas brinda una perspectiva de solidez. Al mismo tiempo, este código genera incentivos para la promoción en conjunto debido a que al realizar compras en conjunto de stand en ferias genera una reducción en los costos. Esto es expuesto por el entrevistado 9 (comunicación personal, 19 de julio, 2018 ) a continuación:

“Si estamos hablando de una colaboración en una entidad más grande lo que es una asociación está en poder de negociación, si yo voy a un evento grande no es lo mismo decir okey voy yo solo para que me cotices a soy de Apdeva y represento a treinta empresas y las treinta quieren ir, y van a ver treinta stands entonces cotízanos, pues hay poder de negociación ahí, porque pierdes el lujo de perder a uno y que el otro se vaya otro evento, pero a treinta sería una pérdida para ellos” (comunicación personal, 19 de julio, 2018)

Por su parte como se mencionó, la promoción en conjunto está relacionada con la asociatividad en una relación de causalidad. Es decir que se realizan actividades promocionales por iniciativa a las propias asociaciones. Esto es un incentivo a asociarse debido a que existe una reducción de costos y presencia. Esto es comentado por el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018) el cual “El tema de exposición cuando hay ferias tipo el Más Gamer Tec Festival o sea todas si están interesadas en participar, en mostrar lo que están haciendo, por ahí no tanto buscando clientes pero si un tanto de presencia a o sea que sepa quién es Bamtang, LEAP, que sé yo, para que la comunidad conozca a las empresas”

Mientras que el entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018) menciona que “Como asociación es un poco más serio. También nos ha ayudado bastante la participación en ferias, de hecho, las veces que hemos conseguido invitaciones de manera libre, muy en parte han sido porque éramos parte de la CVA, como una puerta hacia abrir contactos a dejar de ser una pequeña empresita chiquitita. Sí nos ha servido bastante”.

Por otra parte, la búsqueda de liderazgo es considerada como relacionada a la asociatividad. Los entrevistados consideran que el liderazgo es una actividad en simultáneo del desarrollo de una asociación. En el apartado de codificación abierta se definió como la búsqueda de una empresa líder quien ayude, enseñe, conduzca o indique la dirección hacia donde se debe ir, la cual ejerza su liderazgo desde una asociación. Esta empresa líder del sector que haya pasado diferentes obstáculos para llegar a consolidarse pueda indicar la ruta a seguir para las demás empresas. Esto puede ser observado en la afirmación del entrevistado 4 (comunicación personal, 6 de julio, 2018) pone énfasis en hacer referencia a que una empresa que se encuentra formando parte de una asociación puede asumir la conducción y generar una guía para todas las empresas participantes tal como ha sucedido en países vecinos:

“Lo mismo pasa con Argentina ¿no? Son empresas grandes que han tomado la cabeza, de la industria como sector y han unido a todas las empresas, todos han empujado a un mismo lado. Acá siento que, ehm, se está intentando, pero no tenemos todavía una empresa, Bantam quizá o Leap pero no al nivel de Chile o Argentina, no tenemos una empresa que lidere, que diga yo ya he pasado por este camino, así son las cosas, hay que ir por acá. Todavía siento que todos estamos como que tanteando el terreno” (Entrevistado 4, 4:24).

En paralelo, es posible asociar la búsqueda de liderazgo al código organizar / guiar la asociación, ya que este código hace referencia a la organización administrativa y de planificación de la asociación. En la línea de que exista una empresa que lidere también consideran importante que se preste atención a una organización dentro de la asociación, esto es descrito por el entrevistado 3 (comunicación personal, 4 de julio, 2018).

“Sería en una persona que se encargue de chamba o motivación tengo que hacer que todas estas empresas (...) se nivelen, ver cuáles son las deficiencias y cuáles son las cosas que están bien a nivel Perú o nivel lima estas empresas, esta tiene esto o todas les falta esto o alguna les falta esto. En base a eso se conversa si todas les falta eso ya hagamos tal cosas” (Entrevistado 3, 3:10)

Finalmente, el código de localización es parte de la asociatividad, en el caso particular de este sector, no es necesario encontrarse físicamente reunidos para llevar a cabo interacciones entre sí, por lo que el que se encuentren geográficamente distantes no es impedimento para ser parte de una asociación. Sin embargo la localización geográfica continúa siendo un elemento de la asociatividad. Asimismo, en este sector el uso de herramientas digitales facilita que las empresas puedan interactuar en un entorno de asociatividad. Esto es descrito por el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de junio, 2018), sostiene que “Por eso las reuniones que tenemos

por correo, un medio más rápido y que a nadie le quita tiempo al menos que sea algo muy específico” (Entrevistado 1, 1:50).

Además comenta que “Yo creo que (...) no tiene tanto que ver con la zona (...) podría asociarme con personas que podrían estar en el otro lado del mundo pero que me brinden los beneficios que al final los va llevar a ambos a subir entonces no creo que sea un factor tan terminante”. En síntesis se ha podido observar la relación generada a partir de la categoría central, y como los códigos hallados en la codificación abierta se han entrelazado por cercanía para formar la red semántica mostrada en la figura 17.

#### **4. Comparación de codificación con fuentes bibliográficas**

La siguiente tabla muestra la frecuencia en la que los códigos sustantivos fueron encontrados en la codificación de las entrevistas. Este cuadro se lee junto con la Tabla 9, para elaborar el análisis. La razón por la que se tiene que considerar ambas tablas es que puede darse que un entrevistado mencione repetidamente un código (lo que aumenta su fundamentación final) y sin embargo el código no se muestre de la misma forma en las demás entrevistas. Esto sucede, por ejemplo, en el código “proyectos en conjunto” en donde el entrevistado 9 menciona 5 de las 11 frecuencias, y aún estando entre los diez más fundamentados no se considera dado que su saturación no pasa del cincuenta por cien.

En este apartado se relacionarán los códigos sustantivos más importantes, es decir los de mayor saturación y fundamentación, con la teoría mencionada en el capítulo 2 para explicar la presencia de los códigos generados en la recolección de datos. Como se muestra en la tabla 12, los códigos sustantivos de mayor saturación son networking, promoción en conjunto, representatividad ante el estado, desarrollo de la industria, trabajo en equipo/Colaboración, Localización, objetivos comunes, proyectos en conjunto, acceso a información, capacitación, financiamiento del estado, organizar o guiar (la asociación), reducción de costos, acceso a misiones misiones tecnológicas, beneficio mutuo, búsqueda de lidezago y compartir conocimiento. El análisis se divide en dos: códigos sustantivos explicados en la literatura y códigos sustantivos emergentes de la investigación que no aparecen en la literatura.

En la tabla 5 se muestran los factores hallados en la literatura bibliográfica en relación con los hallados en la codificación. Esta tabla es complementada con la Tabla 3, en donde se mencionan los factores hallados en la revisión bibliográfica.

##### **4.1. Códigos sustantivos explicados en la literatura**

Se inicia analizando el código “Localización”. Si bien la Grueso et al. (2009) y Malecki y Tootle (1996) argumentaban que la proximidad geográfica es un factor aliciente para la asociatividad en las Mypes en especial en distritos industriales, la investigación nos muestra que, en el caso de la industria de desarrollo de videojuegos, la lejanía geográfica no es impedimento para la asociatividad o desarrollo de proyectos en conjunto. Se ha mostrado, en efecto, casos de desarrollo de productos y asociatividades entre empresas de diferentes países. La razón de esto es la proximidad virtual, es decir, que con los recursos tecnológicos con los que se cuenta y especialmente en industrias como la estudiada, según los entrevistados, la distancia geográfica no es limitante para la interacción entre empresas desarrolladoras.

Grueso et al. (2009) nos menciona la relación espontánea a partir de la proximidad geográfica y cultural. La proximidad geográfica en esta industria es explicada por la proximidad digital; sin embargo, no estaría completa sin la similitud cultural. Como se mostró en la descripción de la muestra, el 75% de los entrevistados se encuentran entre los 25 y 35 años, es decir, o son nativos o migrantes digitales. Además de lo anterior, el 67% de ellos tuvo estudios en ingeniería de software o sistemas y la mayoría expresa sentir pasión por los videojuegos desde muy temprana edad, por lo que es esperable que la cercanía cultural sea muy resaltante en esta industria.

El networking, para los entrevistados, significaba oportunidad de contactar con posibles proveedores. Se mostró en el marco teórico que Malecki y Tootle (1996) distinguía la “red comercial” de la “red de conocimiento”. El sector de desarrollo peruano de videojuegos busca la red comercial y el intercambio de bienes a través de proyectos, pero se encuentra en el segundo tipo de red, la del intercambio de conocimiento. Este intercambio de información se concentra en los canales informales (reuniones y encuentros entre los actores) y se utiliza mayormente para buscar información útil de avisos, oportunidades para postular a fondos (en su mayoría estatales) y oportunidades de negocios con organizaciones ajenas a la asociación (empresas extranjeras por ejemplo). Este *networking* descrito por los entrevistados es explicado también por el código acceso a información en el que reconocían como factor importante para asociarse.

La tendencia de las pequeñas empresas a asociarse nace de la inexperiencia de los nuevos emprendedores y buscan esas experiencias de empresas o personalidades con mayor trayectoria. A diferencia de lo mencionado por Gibb (1997), el *networking* de las pequeñas empresas desarrolladoras de videojuegos en el Perú no incluyen las autoridades regulatorias, abogados, contadores ni bancos. Más bien, está compuesto en su mayoría por sus símiles (pares) como

empresarios, clientes y empresas relacionadas con el sector que no trabajan como proveedores sino como proyectos en conjunto.

Para vincular los tres códigos anteriores, *networking*, acceso a información y área geográfica no limitante, es relevante la conclusión del trabajo de Kingsley y Malecki (2002): “las pequeñas empresas utilizan redes informales que se emiten ampliamente en busca de información útil. La proximidad no es un factor importante que dé forma a la estructura de las redes informales o al uso de la información” (p. 82) y la opinión de Malecki y Tootle (1996) en la que resalta la importancia de la relación “*face to face*” en un contexto de *networking* local. En el caso de la industria estudiada, el *networking* es informal en el sentido que usan canales informales de comunicación y no existen prácticas ni políticas formales donde puedan gestarse oportunidades de negocios más concretas. Esto también explica la irrelevancia de la proximidad geográfica y la necesidad de información que útil de las empresas entrevistadas.

Con respecto a la reducción de costos y con el desconocimiento en ventas Devi (2009) señala que “en industrias caracterizadas por la convergencia tecnológica, las pequeñas y medianas empresas tienden a colaborar con sus competidores que tienen recursos y tecnología complementaria” (Devi et al.,2009, p. 318). Esto se refleja en el discurso de los entrevistados encuentran en la asociación un lugar donde pueden complementarse y aseguran que un factor importante para asociarse es que encuentren aquello que les falta tanto para desarrollar sus productos como para comercializarlos.

El código de promoción en conjunto se muestra, en las entrevistas, como promoción colectiva de la industria, para dar mayor visibilidad ante la sociedad y potenciales clientes. Esto se concentra especialmente en la compra conjunta de stands en ferias que proveen visibilidad a la industria y a las empresas que consiguen el stand. En ese sentido la promoción en conjunto estaría dentro de la reducción de costos y no como el desarrollo de una marca colectiva.

El código objetivos comunes se refiere a una dirección que la asociación y los asociados deberían seguir, mas no a objetivos en concreto. Nuevamente los entrevistados señalan la situación de la informalidad, en este caso, en la ausencia de planes estratégicos o metas a mediano o corto plazo. Expresiones de los entrevistados tales como “caminar a una misma dirección” (Entrevistado 1, 1:10) o “que todos sientan que están buscando un objetivo común” (Entrevistado 8, 8:9) expresan un deseo o un anhelo mas no un objetivo que se traduzca en acciones concretas.

Esta situación está desalineada con lo que indica López Cerdán en un estudio de asociaciones empresariales en la región andina: “Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.” (Cerdán, 2003, p. 22) Si bien son empresas independientes y definidas, los entrevistados indican que no existen planes o acciones para alcanzar objetivos de mediano o largo plazo.

El código “colaboración” está relacionado también con la confianza y el beneficio mutuo. La confianza, es un capital social importante en especial cuando se trata de desarrollar proyectos en conjunto en donde se unen recursos Thomason (2013). La confianza es un fuerte motivador para asociarse. Para Grueso, Gómez, y Garay (2009) la confianza, el cálculo de riesgo y la iniciativa son indispensables para que el proceso de asociatividad llegue a buen término. Los entrevistados reconocen que si no hay confianza, no se pueden desarrollar proyectos en conjunto.

Además de lo mencionado anteriormente, la competencia en esta industria está muy marcada por la globalización. Los entrevistados consideran a la industria como una industria global, es decir, la competencia no es solo local. Esto quiere decir que si bien son empresas con productos similares, el mercado no tiene límites geográficos y un juego puede ser comprado por cualquier persona en cualquier parte del mundo. Por ello, la colaboración es especialmente importante en esta industria, dado que esta colaboración no va a suponer “repartirse la torta” porque la torta es toda la industria de videojuegos mundial y compiten contra el mundo, como lo expresa el entrevistado 11 (comunicación personal, 1 de agosto, 2018). La colaboración es también un valor que se considera mucho entre los entrevistados. Esta colaboración no solo se refiere a algún proyecto en conjunto sino también en la solidaridad en la información (que se trató previamente) aunque también consideran que desean algo a cambio cuando la den (incentivo).

**Tabla 27: Fundamentación de códigos sustantivos**

Códigos sustantivos	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P10	P11	P12	Fundamentación
Promoción en conjunto	4	2	3	3	2	0	0	0	1	0	3	1	19
Networking	2	1	5	0	1	2	2	0	3	1	1	0	18
Representatividad ante el estado	4	1	1	2	5	2	1	1	0	0	0	0	17
Colaboración	6	0	1	2	0	0	1	0	2	1	1	1	15
Desarrollo de la industria	3	1	3	1	0	1	0	1	2	0	0	3	15
Localización	3	0	1	1	1	0	1	1	1	2	1	2	14
Objetivos comunes	2	3	2	1	0	1	1	2	1	1	0	0	14
Busqueda de liderazgo	0	1	2	3	0	0	4	0	0	0	1	1	12
Proyectos en conjunto	0	0	0	0	3	0	0	0	5	2	0	1	11
Acceso a información	0	0	0	0	1	2	1	0	3	1	1	1	10
Financiamiento del estado	3	0	1	1	0	0	0	1	2	1	1	0	10
Acceso a misiones misiones tecnológicas	0	1	0	0	0	0	0	2	4	2	1	0	10
Capacitación	2	2	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	10
Reducción de costos	0	2	0	0	2	1	0	0	4	0	1	0	10
Beneficio mutuo	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	1	3	9
Organizar la asociación	0	0	4	0	0	0	1	1	0	1	2	0	9
Complementariedad	0	3	0	0	0	0	0	0	1	3	0	2	9
Poder de negociación	2	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	8
Compartir conocimiento	1	2	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0	8
Aprender de experiencias	0	0	1	0	1	1	1	0	0	2	0	1	7
Compromiso	1	0	1	0	0	0	0	3	0	0	1	1	7
Asociación fuerte / sólida	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	1	7
Necesidad de conocer de ventas / marketing	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	7

**Tabla 28: Fundamentación de códigos sustantivos (continuación)**

Códigos sustantivos	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P10	P11	P12	Fundamentación
Necesidad de conocer de ventas / marketing	1	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	2	7
Recursos compartidos (RRHH, operaciones)	1	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	6
Acceso a financiamiento de inversionistas	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	5
Percepción de integridad (confianza)	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	5
Claridad en modelo de negocio	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	4
Compras compartidas	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4
Planificación a largo plazo	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	4
Búsqueda de resultados inmediatos	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Incremento de productividad	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Red empresarial	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Estatus	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Desigualdad entre empresas asociadas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Oportunidad de negocio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Información confidencial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Innovación en conjunto	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Mapear empresas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Problemas éticos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Recursos financieros	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Reducción de riesgos e incertidumbres	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Reuniones improductivas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Esta situación encontrada en las entrevistas es explicada también por Sellito et al. (2017). Los autores, en una investigación sobre el comportamiento cooperativo en el parque tecnológico latinoamericano concluyeron que la sostenibilidad, el intercambio de conocimientos y recursos, la mitigación de riesgos e incertidumbres, y el aumento de las ventas mediante la reducción de precios, son refuerzo de los factores de retroalimentación de la estrategia cooperativa (Sellito et al., 2017, p.1). Todos estos factores fueron hallados mediante los códigos: “reducción de riesgos”, “acceso a información”, “compartir conocimiento”, “reducción de costos” y “necesidad de conocer de ventas y marketing”.

El código de desarrollo de la industria representa más una aspiración o una situación deseada que una realidad concreta. Se desea el objetivo común y se aspira a la competitividad y la productividad, sin embargo no existe planeamiento estratégico formal o actividades en concreto que lleven a las organizaciones asociadas a buscar este objetivo.

El código “necesidad de conocer de ventas o marketing” está muy relacionado con el desconocimiento de la industria que los entrevistados reconocían en el desarrollo del producto y en el cómo venderlo. Como se muestra en el marco teórico, para Thomason, Simendinger, y Kiernan (2013), el conocimiento en las microempresas está en las área de ventas y en el saber reconocer un producto con potencial frente a la competencia. Esta situación es resultado de la inexperiencia y la falta de habilidades, en especial en empresas nuevas o recientemente creadas. La difusión de conocimiento se da mayormente de manera informal dentro de las asociaciones, es decir, en reuniones de trabajo o en conversaciones en los encuentros.

El poder de negociación se refiere en la mayoría de casos a la reducción de costos mediante la negociación. Este es un factor que desarrolló Michael Porter (2015) como determinante de la competitividad, la fuerza 4: determinantes del poder de negociación de los compradores. Estos determinantes son la concentración en volúmenes de compra, inderecenciación de productos y la información que posea el grupo (2015). A diferencia del concepto trabajado por Porter, en el caso de los entrevistados este poder de negociación se traduce en representatividad y legitimidad ante organizaciones externas a la asociación, ya sea alguna institución especializada extranjera o representatividad ante el Estado. Esto último se relaciona también al código “financiamiento del Estado”

En la literatura se encontró la representatividad ante el Estado pero como visibilidad para que el Estado se preocupe como políticas públicas que favorezcan el emprendimiento y el desarrollo del parque tecnológico; sin embargo, no deja de ser una condición deseable “La

conclusión principal alcanzada por el estudio es el aprendizaje y las políticas públicas como condiciones deseables” (Sellito et al., 2017, p.1). En esta investigación se encuentra el código “representatividad ante el Estado” como un uso del poder de negociación y representatividad ante el Estado para poder acceder a recursos tales como financiamiento, fondos económicos, o subvención en stands y misiones tecnológicas.

#### **4.2 Códigos sustantivos emergentes de la investigación**

La búsqueda de liderazgo es un código que surgió a partir de las entrevistas y no se pudo sustentar en la teoría existente, pero se puede acercar los conceptos de *keepguardian* o “guardian” en la realidad encontrada en las asociaciones peruanas de desarrollo de videojuegos. “Las pequeñas empresas también tienen amplias redes de contacto, compuestas principalmente por contactos comerciales (...) con organizaciones comerciales, como clientes, consultores y otros gerentes” (Malecki & Tootle, 1996, p. 46). Los “guardianes”, como lo mencionan Malecki y Tootle (1996), tienen como objetivo el desarrollo local de la industria. Estas personas poseen contactos para comunicarse entre sectores y lograr conectar a los nuevos empresarios con otros actores claves de la industria constituyéndose como el “núcleo de la red” de fabricación de negocios. Si bien no ejercen un liderazgo tradicional sí actúan como medio de comunicación e interacción entre empresas, proveedores e incluso con potenciales clientes.

Esta figura que describen Malecki y Tootle existe en el imaginario de los empresarios; sin embargo, no lo hallan o no está completamente definida. A este fenómeno se le denominó la “búsqueda de liderazgo” que si bien Malecki & Tootle describen de manera bastante cercana, lo mencionan como algo que existe y surge del *network* generado, mas no que sea buscado. En este estudio se halló que esta figura no está presente hasta el momento y que los empresarios están a la espera de ella. A pesar de la ausencia, los entrevistados dieron nombres de empresas que ellos proponen para desempeñar este rol los cuales son Bantam, Leap y Artigames. Quizá sea por su antigüedad en el mercado y su presencia en la industria peruana, lo cierto es que son representativas y las empresas que recién se inician en la industria esperan que una de ellas lidere el crecimiento de la industria de desarrollo de videojuegos en el Perú.

El siguiente código está relacionado con el anterior. Si bien se busca un líder en el sentido de desarrollo organizacional, como un guía, también se busca una persona o empresa que se encargue exclusivamente de la organización administrativa de las asociaciones. A esta situación se le denominó la necesidad de “organizar o guiar la asociación” el cuál es el segundo código que se generó a partir de las entrevistas. Esta necesidad nace a partir de la informalidad y el empirismo del que nace la asociación. La necesidad de contar con alguna persona o empresa que se encargue

de las labores operativas se explica también con los recursos limitados con los que cuenta cada empresa y la falta de experiencia en el sector.

Un concepto similar es descrito por Snow (2015) “muchas de las comunidades de colaboración que hemos estudiado se benefician de la presencia de un proveedor de servicios compartidos (...) Un proveedor de servicios compartidos desempeña un papel facilitador en la comunidad, brindando servicios de infraestructura y administrativos que sirven a la comunidad en general.” (Snow, 2015, p. 9) A diferencia de “liderar”, el concepto de “facilitador” se limita a brindar soporte. En el caso de los encuestados se encuentra la presencia de la necesidad de ambos roles independientemente si se encuentran en un solo sujeto o empresa o en dos. Un proveedor de servicios compartidos puede proporcionar liderazgo facilitador a una comunidad de colaboración mediante selección de miembros, suministro de infraestructuras, desarrollo de conjuntos de datos y otros tipos de recursos comunes, proporcionar servicios educativos o formular iniciativas estratégicas para ayudar a la comunidad a expandirse y mejorar. (Snow, 2015) Si bien se contempla la necesidad, aún no se tiene las instituciones necesarias para poder generarlo.

#### **4.3. Factores de la literatura ausentes en la investigación**

En los resultados de la investigación también resaltaron los factores que se encontraron en la literatura de asociatividad en pymes de latinoamérica pero no fueron considerados o relacionados como códigos que incluyen en el proceso de asociatividad en los colectivos de empresas peruanas desarrolladoras de videojuegos. Esto es debido a dos razones: fueron considerados en la investigación pero no lograron la saturación requerida para formar parte de los factores finales, o porque no se mencionaron en ninguna de las entrevistas. En adelante propondremos razones por las que se dieron estas situaciones de no convergencia con la teoría.

Los factores de la literatura ausentes en los códigos emergentes fueron: recursos compartidos, percepción de integridad (confianza), ventajas competitivas, reducción de riesgos e incertidumbres, independencia de la asociación, institucionalidad de la asociación, capacitación en recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, mejora de la calidad, reducción de costos, sentido de comunidad, percepción de referencias inversas (incentivos) y la jerarquización de miembros como insight.

**Tabla 29: Factores de la literatura ausentes en la investigación.**

Códigos ausentes
Recursos compartidos
Percepción de integridad (confianza)
Ventajas competitivas
Reducción de riesgos e incertidumbres
Estrategia: grado de independencia de la asociación
Relación triádica (institucionalidad de la asociación)
Capacitación en Recursos Humanos
Desarrollo de nuevos productos
Mejora de la calidad
Reducción de costos
Sentido de comunidad / pertenencia
Percepción de referencias inversas del <i>owner</i>
Jerarquización de miembros como insight

#### 4.3.1 Códigos ausentes que se cruzan con factores no saturados

Los códigos ausentes que se cruzan con factores no saturados son: capacitación en Recursos Humanos, reducción de costos, percepción de referencias inversas del *owner*, relación triádica (institucionalidad de la asociación) y estrategia: grado de independencia de la asociación. Si bien los factores mencionados en la literatura no coinciden exactamente en su forma, el concepto es bastante similar. Por ejemplo, la institucionalidad de la asociación es muy similar a la necesidad de “organizar la asociación”, como lo mencionaron algunos entrevistados.

**Tabla 30: Factores de la literatura ausentes en la investigación con códigos sustantivos no saturados.**

Factores en la literatura ausentes	Códigos sustantivos no saturados
Capacitación en Recursos Humanos	Capacitación
Reducción de costos	Reducción de costos
Percepción de referencias inversas del <i>owner</i>	Beneficio mutuo
Relación triádica (institucionalidad de la asociación)	Organizar la asociación
Estrategia: grado de independencia de la asociación	Asociación fuerte / sólida

### 4.3.2 Factores de la literatura ausentes en la investigación sin cruce con factores no saturados

Los factores ausentes sin cruce con factores no saturados son: recursos compartidos, percepción de integridad (confianza), ventajas competitivas, reducción de riesgos e incertidumbres, y desarrollo de nuevos productos.

**Tabla 31: Factores de la literatura ausentes en la investigación sin códigos sustantivos no saturados.**

Códigos ausentes
Recursos compartidos
Percepción de integridad (confianza)
Ventajas competitivas
Reducción de riesgos e incertidumbres
Desarrollo de nuevos productos
Mejora de la calidad
Sentido de comunidad / pertenencia
Jerarquización de miembros como <i>insight</i>

### 4.3.3 Interpretación de la ausencia de factores

Se sugiere que las razones por las que los factores teóricos no se lograron encontrar en la investigación pueden ser variadas, se ha ensayado tres hipótesis por las cuáles esta situación pudo haberse dado. La primera es que es una industria fragmentada y reciente, este tipo de industrias tienen características y prioridades diferentes a las industrias que la literatura suele considerar. La segunda es falta de información sobre las empresas que componen el sector y, por último, el enfoque de las actividades de las empresas en el desarrollo del producto y su comercialización. A continuación explicaremos cada una de ellas.

Como se mencionó en el marco teórico, Porter (2015) describe a las industrias fragmentadas como aquellas que tienen ausencia de líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos. Está compuesta por empresas pequeñas o medianas sin un claro liderazgo en el mercado. Este tipo de industria representa a la industria peruana de desarrollo de videojuegos porque existen escasas o nulas barreras de entrada a la industria y hay una alta volatilidad de las preferencias del consumidor y de los competidores. Es por ello que pueden crearse y cerrarse empresas constantemente. Al mismo tiempo, la industria es relativamente nueva como se mencionó en el marco contextual, se crean y se cierran empresas. Además se pudo observar que alrededor del 50% de la muestra no pasan los dos años de experiencia en el mercado.

La fragmentación y lo reciente de la industria explicaría la ausencia de los códigos: reducción de costos, desarrollo de nuevos productos (innovación), y mejora en los procesos y la calidad. Esto debido a que no se ha evidenciado la existencia de una cadena de valor integrada entre los participantes de la asociación. Si bien se trabajan proyectos conjuntos, no se realizan compras de insumos conjuntas o ventas mancomunadas y los procesos interorganizacionales no están definidos.

Asimismo, en el sector existe escasa información sobre el número de participantes, tal como lo menciona David Edery, descrito en el Marco teórico, que la naturaleza digital del sector genera que no existan incentivos para contar con espacios físicos determinados o con colaboradores en planilla ya que para la publicación de un videojuego propio basta con la publicación en plataformas. Esto dificulta rastrear y dimensionar a estos estudios. En ese contexto los códigos como ventajas competitivas, la institucionalidad de la asociación o la relación triádica y la independencia no fueron encontrados en los factores teóricos antes descritos.

Se piensa que, en primer lugar, los empresarios y desarrolladores no visualizan como competidores a sus similares peruanos, por el contrario, existe un sentido de competencia frente a desarrolladores extranjeros con mayor trayectoria. El concepto de ventaja competitiva en la literatura hace referencia a un análisis estratégico, en el caso estudiado, la concentración de esfuerzos se encuentra no en desarrollo estratégico sino en el desarrollo del producto y su comercialización. Más adelante se retomará este punto.

En segundo lugar, la institucionalidad de la asociación en la literatura es un código que engloba políticas internas, reglamentos, procesos y estatutos bien desarrollados. La “relación triádica”, por su parte, menciona el grado de independencia de la asociación respecto a alguna de las empresas que la conforman. En las dos asociaciones estudiadas existe una empresa fundadora que representa a la asociación, es por ello que ninguno de los dos códigos apareció en las entrevistas, los participantes no consideraron la independencia e institucionalización de la asociación como un factor de importancia.

Por otro lado, se considera de acuerdo a las entrevistas que, actualmente, están enfocados el desarrollo de su producto y su comercialización. Es por ello que la mejora de la calidad, el desarrollo de nuevos productos o incluso la reducción de costos no son considerados por todos los entrevistados como factores importantes. Si bien la reducción de costos sí fue mencionado en algunas entrevistas, estas se enfocaban a la negociación de espacios en ferias o similares; es decir, promoción de su producto. Esta idea tiene su propio código saturado “promoción en conjunto”.

En resumen, se ha encontrado divergencia entre los factores propuestos por la teoría y los factores hallados con el sujeto de estudio. Las tres hipótesis planteadas para explicar esta situación son: industria fragmentada, y reciente, la falta de información y el enfoque a actividades en el desarrollo del producto. Esto situación abre camino a estudiar con mayor profundidad las diferencias entre la asociatividad teórica y la realidad peruana en industrias creativas y de tecnología.



## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones planteadas para futuras investigaciones acerca del sector e investigaciones que utilicen el diseño de teoría fundamentada en empresas del sector de desarrollo de videojuegos.

### **1. Conclusiones**

En primer lugar, se concluye que el área geográfica no es un desincentivo para formar parte de esfuerzos colaborativos; esto, como se ha podido analizar, ocurre por ser un sector que realiza un uso intensivo de las herramientas digitales para la creación de videojuegos. Lo cual genera que incluso prefieran las reuniones virtuales a las presenciales. Asimismo, se resalta este código ya que en la teoría revisada se muestra como un factor importante al momento asociarse.

Asimismo, los dueños y empresarios del sector de desarrollo de videojuegos en el Perú se asocian para acceder y compartir información. Esta información puede ser sobre las oportunidades de negocio y conocimientos técnicos así como contactos y aprendizaje de experiencias a través de la colaboración mutua. Es decir, resulta de importante formar parte de una red de información la cual puedan recurrir para tener un respaldo de información o lecciones aprendidas que les permita seguir mejorando, se retroalimenta.

Es así que los entrevistados se reconocen que existe un nivel de competencia entre los asociados, lo cual no es un desincentivo para compartir información a nivel de estrategia comercial o procesos de creación de videojuegos; ello debido a que consideran que existe una cohesión para hacer frente a la competencia internacional.

Por su parte se ha encontrado que los empresarios entrevistados del sector de desarrollo de videojuegos en el Perú se asocian para desarrollar una representatividad importante ante el estado y a partir de ello adquirir recursos en financiamiento para proyectos y facilidades en participación de ferias y misiones tecnológicas en el extranjero. Este hallazgo no se ha podido encontrar en la literatura. En esta industria y particularmente en el Perú, el estado representa un apoyo importante para el desarrollo del sector.

Además, se ha encontrado que existe una búsqueda de la existencia de un liderazgo que los guíe en temas de desarrollo de producto, marketing y ventas. Esta búsqueda es de una empresa líder quien ayude, enseñe y conduzca hacia la dirección donde se debe ir. Según los entrevistados,

esta empresa debe de haber pasado obstáculos para consolidarse para indicar la ruta que los demás deben seguir.

Finalmente, se explicó la importancia de pertenecer a una esfuerzo colaborativo en el desarrollo de la industria, este código es considerado que si existen asociación esta va a contribuir mediante sus asociados a generar mayor dinamismo en el sector; lo cual es considerado como necesario por lo que le dan la categoría de objetivo común de debieran tener todos lo que pertenecen a la asociación.

## **2. Recomendaciones**

Para futuras investigaciones, sería interesante complementar el apartado de comparación de teoría con los hallazgos realizando consultas a expertos. Esto enriquecería la triangulación de la información y el análisis de los resultados. Debido a que en el presente estudio solo se ha considerado la comparación de los resultados con fuentes secundarias.

Asimismo, se recomienda ampliar la muestra de empresas, como se ha descrito en el marco contextual existen empresas de desarrollo de videojuegos al interior del país que pueden contribuir a conocer con mayor precisión la realidad del sector y el fenómeno estudiado. Al realizar la ampliación de la muestra, el análisis por saturación de códigos sustantivos podrá realizarse con mayor información. Además, el realizar una investigación de enfoque cuantitativo ayudará a complementar los hallazgos de este trabajo, por lo que se considera importante que pueda ser abordado en futuras investigaciones, tomando en consideración elementos relacionados a producción de videojuegos.

Se recomienda el uso de teoría fundamentada en un sector como el de desarrollo de videojuegos en el Perú con un objeto de estudio con un componente social como es el de la asociatividad. Sin embargo, se recomienda también realizar este estudio de manera transversal dado que el sector es altamente cambiante, difícilmente rastreable e informal. Continuamente se crean y cierran empresas, la mayoría no llega a los dos años de duración.

Para las asociaciones, se recomienda difundir mayor información sobre los logros y beneficios puntuales que se accederá de pertenecer a esa asociación, lo cual ayudará a tangibilizar el valor que puede brindar la asociación a las empresas. Asimismo, el contar con un plan anual sobre las actividades a realizarse con las empresas brindará un norte de acciones para el año,

además el definir los canales de ingreso de nuevas empresas a la asociación, generará que empresas de reciente creación puedan sumarse a la iniciativa colectiva.

Para las empresas, se recomienda tener en cuenta la generación de reportes periodicos sobre el estado del negocio; ya que esto ayudará a dimensionar el tamaño del sector y el crecimiento potencial de cada empresa. Esto puede ser usado como insumo para ganar visibilidad a nivel estado para solicitar un mayor trabajo en conjunto mediante la asociación. Además, resulta importante considerar al publico objetivo y a la retroalimentación de los consumidores para robustecer la oferta de videojuegos a desarrollar.



## REFERENCIAS

- Alcolea, A. (19 de abril de 2017). Los eSports superan a los deportes tradicionales, según Twitch. *HOBBYCONSOLAS*. Recuperado de <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/esports-superaran-deportes-tradicionales-segun-twitch-96044>
- Alcolea, A. (07 de noviembre de 2017). Los mejores eSports del 2017. *HOBBYCONSOLAS*. Recuperado de <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/esports-superaran-deportes-tradicionales-segun-twitch-96044>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill
- Arslan, N., & Tatlıdil, H. (2012). Defining and Measuring Competitiveness: A Comparative Analysis of Turkey With 11 Potential Rivals. *International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJNES*, 12 (02), 31-43. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/e6a6/964e80e124d9688dd8cf5d9e9a7bec13e385.pdf>
- Asociación Española de Empresas Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (2014). Libro Blanco del Desarrollo Español de los Videojuegos. Recuperado de [http://www.dev.org.es/images/stories/docs/LibroBlancoDEV%20alta\\_compr.pdf](http://www.dev.org.es/images/stories/docs/LibroBlancoDEV%20alta_compr.pdf)
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management)*, 17, 203-227. Recuperado de [https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- BarNir, A., & Smith, K. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 219-232.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9 (3), 577-601.
- Caves, R. E. (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review*, 74 (2), 127-132
- Castelletti, O., & Canzanelli, G. (2005). Estrategias e instrumentos para el desarrollo local en la era de la globalización. *Revista Opera*, 5 (5), 5-25.
- Cerdán, C. (2003). *Redes empresariales. Experiencias en la región andina*. Trujillo: Minka. Recuperado de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/96ad29c2d4fe66bfe3ecc955245d6515.pdf>
- Chesnais, F. (1981). The Notion of International Competitiveness. *Organización para la Cooperación Económica*.
- Chiambaretto, P., Gurau, C., & Le Roy, F. (2016). Coopetitive branding: Definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*, 57 (11), 86-96.
- Cohen, S. (1994). Speaking Freely. *Foreign Affairs*, 73 (4).

- Compañías de Videojuegos Asociadas de Perú. (2018). *Compañías de Videojuegos Asociadas de Perú*. Recuperado de <http://cva.pe/>
- Creswell, J. (2009). *Research Design* (Tercera ed.). USA: SAGE Publications, Inc.
- Cuñat, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 2, 1-13. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Day, G. S. (1984). *Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage*. St Paul: West Publishing Company.
- De la Torre, G., Di Carlo, E., Florido Santana, A., Opazo Carvajal, H., Ramírez Vega, C., Rodríguez Herrero, P., Murillo, J. (s.f.). *Teoría Fundamentada o Grounded Theory*. Madrid: Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2016/01/Teoriafundamentada.-Una-sintesis.-pdf.pdf>
- De Soto, H. (2009). *El misterio del capital*. Lima: Grupo Editorial Norma SAC.
- Desarrollo Español de Videojuegos. (2016). *Libro Blanco del desarrollo Español de Videojuegos 2016*. Reporte, España.
- Devi, R., Gnyawali, R., & Byung-Jin, R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47 (3), 308-330.
- Díaz, A., Lorenzo, O., & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, 25-46.
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Recuperado de Naciones Unidas - CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7328-competitividad-redes-empresas-cooperacion-empresarial>
- Douglas, D. (2004). Entrepreneurship Research and Grounded Theory Some Methodological Reflections. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/237439269\\_Entrepreneurship\\_Research\\_and\\_Grounded\\_Theory\\_Some\\_Methodological\\_Reflections?enrichId=rgreq-db7a0fbe2a53c59dc55e35180f35d2af-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNzQzOTI2OTtBUzoxMjY4NDE4NDcyOTE5MDRAMTQwNzI1M](https://www.researchgate.net/publication/237439269_Entrepreneurship_Research_and_Grounded_Theory_Some_Methodological_Reflections?enrichId=rgreq-db7a0fbe2a53c59dc55e35180f35d2af-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNzQzOTI2OTtBUzoxMjY4NDE4NDcyOTE5MDRAMTQwNzI1M)
- Ekelund, R., & Hébert, R. (2005). *Historia de la teoría económica y de su método* (Tercera ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- El Comercio. (30 de Agosto de 2016). Perú exporta 30% de su producción de videojuegos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-exporta-30-produccion-videojuegos-252983>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (Agosto de 1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52. Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12025/059039052_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ferraro, C. & Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. *Revista de la CEPAL* (107 Ed, pp. 393). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales>
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation Of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/30035614>
- Gestión. (03 de marzo de 2017). *Así gana la competitiva pero muy lucrativa industria de videojuegos móviles*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/gana-competitiva-lucrativa-industria-videojuegos-moviles-129941>
- Gibb, A. (1997). Small Firm' training and competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organization. *International Small Business Journal*, 15(13). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/237937853\\_Small\\_Firms'\\_Training\\_and\\_Competitiveness\\_Building\\_Upon\\_the\\_Small\\_business\\_as\\_a\\_Learning\\_Organisation](https://www.researchgate.net/publication/237937853_Small_Firms'_Training_and_Competitiveness_Building_Upon_the_Small_business_as_a_Learning_Organisation)
- Glaser, B.G. (1978). Theoretical sensitivity. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gnyawali, D., He, J. & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530. Recuperado de doi:10.1177/0149206305284550
- Grueso, M., Hernán, J. & Garay, L. (2009). Proceso de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documento de Investigación – Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP*, 44, 1 – 38. Recuperado de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI\\_44\\_5\\_2\\_10.pdf?sequence=5](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf?sequence=5)
- International Game Developers Association Perú. (2018). *Quiénes Somos Capítulo Peruano de la IGDA*. Recuperado de <http://www.igda.pe/quienes-somos/?s=>
- Inga, C. (04 de abril de 2016). Industria de videojuegos mueve US\$10 millones en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/industria-videojuegos-mueve-us-10-millones-peru-180942>
- Innovate Perú. (2018). *Concurso de Misiones Tecnológicas - Ventanilla Abierta*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-empresas/95-concurso-de-misiones-tecnologicas>
- Kingsley, G. & Malecki, E. (2002). Networking for competitiveness. *Small business conomics*, 23, 71-84. Kluwer Academic Publishers. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/40229345?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40229345?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Latam Video Games Federation. (2018). *Home*. Latam Video Games Federation. Recuperado de <http://latamvgfederation.org/>

- Liendo, M. & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la facultad" de Ciencias económicas y Estadística*, pp.311-319. Argentina: Universidad Nacional del Rosario.
- Magretta, J. (2014). *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. México: Patria Editorial.
- Malecki, E., & Tootle, D. (1996). The role of network in small firm competitiveness. *Int. J. Technology Management*, 11(1-2). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/233614740\\_The\\_Role\\_of\\_Networks\\_in\\_Small\\_Firm\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/233614740_The_Role_of_Networks_in_Small_Firm_Competitiveness)
- Martínez, E. (2004). Concepto de solución para los juegos cooperativos. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(XXXVII), 409-425. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28131176\\_Concepto\\_de\\_solucion\\_para\\_los\\_juegos\\_cooperativos](https://www.researchgate.net/publication/28131176_Concepto_de_solucion_para_los_juegos_cooperativos)
- Ministerio de Cultura. (12 de diciembre de 2016). Dirección Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios. *DemoDay – Demostraciones de videojuegos Peruanos*. Perú. Recuperado de <http://dafo.cultura.pe/demoday-demostraciones-de-videojuegos-peruanos/>
- Ministerio de Cultura. (2018). Concurso Nacional de Proyectos de Nuevos Medios Audiovisuales. Recuperado de <http://dafo.cultura.pe/concursos/concursos2018/nuevos-medios/>
- Ministerio de economía – (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Recuperado de Ministerio de economía de Argentina: [http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios\\_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf](http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf)
- Mira, B., Le Roy, F. & Robert, M. (2016). Coopetition by micro-firms: a proximity-based theory. Washington, DC: En International Council for Small Business. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/6b07b28bf12a5c29a1d2b8f93755371e/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=39996>
- Moles, A. & Rohmer, E (1978) *La Psychologie de l'espace*, 2 ed. Paris: Casterman.
- Muñoz, A., Peña, Y. & Vargas, A. (2017) El rol de la asociatividad en la denominación de origen del bocadillo veleño colombiano como estrategia de competitividad. *I+D Revista de Investigaciones*, 9(2), 27-37. Recuperado de <http://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/110/123>
- Newzoo. (2018). Top 100 Countries/Markets by Game Revenues. Recuperado de <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>
- Newzoo. (2017). The Global Games Market Reaches \$99.6 Billion in 2016, Mobile Generating 37%. Recuperado de <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development - OCDE. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. University of California, pp. 497.

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (S/F). *Organization for Economic Co-operation and Development*. Recuperado de Elementos audiovisuales (por ejemplo, imágenes, grabaciones de video y sonidos); y
- Paz, E. (27 de abril de 2015). Compañías de Videojuegos Asociadas del Perú (CVA) en el GDC 2015. *Masgamers*. Recuperado de <http://www.masgamers.com/companias-de-videojuegos-asociadas-del-peru-cva-en-el-gdc-2015>
- Peru Service Summit. (2018). Recuperado de <http://www.perusersummit.com//sectores#playgame>
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2009). La teoría de los juegos y la estrategia competitiva. En A. Cañizal, M. Varela (Eds). *Microeconomía* (7ma ed., pp. 549 – 598). Madrid: Editorial Pearson. Recuperado de [https://elianascialabba.files.wordpress.com/2017/03/microeconomia\\_-\\_pyndick.pdf](https://elianascialabba.files.wordpress.com/2017/03/microeconomia_-_pyndick.pdf)
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Vicerrectorado de Investigación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Primer Edición. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review. América Latina*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2-23.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.
- Preisendörfer, P. & Brüderl, J. (1998). Network Support and the Success of Newly Founded Business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007997102930>
- Premaratne, S. (2001). Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka\*. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 363-374. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0447-2778.00033>
- Presidencia de Consejo de Ministros (14 de junio de 2013). FINCyT otorga financiamiento a empresas para misiones, pasantías, y asesorías tecnológicas. *PCM*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2013/06/fincyt-otorga-financiamiento-a-empresas-para-misiones-pasantias-y-asesorias-tecnologicas/>
- Promperú. (s.f.). *Ficha Técnica de la Oferta exportable del Sector de Servicios*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/\\_000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/_000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS.pdf)
- PriceWaterhouseCoopers- PwC (2017). *Perspectives from the Global Entertainment and Media Outlook 2017–2021*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/pdf/outlook-2017-curtain-up.pdf>
- Raymond, M., & Snow, C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 32(4), 53-78. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166703>
- Real Academia Española (2018). Videojuego. *Diccionario virtual de la Real Academia Española*. Madrid: RAE. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=bmnbNU7>

- Requena, C. (2013). Analisis de la industria del videojuego en España (Proyecto final de carrera, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45702/Trabajo%20final%20carrera.pdf>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Caracas: SELA. Ed. 51.311-319.
- RPP Noticias. (5 de julio de 2018). Industria de videojuegos genera más que el cine y la música juntas en España. *Rpp Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/tecnologia/videojuegos/industria-de-videojuegos-genera-mas-que-el-cine-y-la-musica-juntas-en-espana-noticia-1134075>
- Rubiano, M., Eugenia, M., Castellanos, D., & Oscar. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802908.pdf>
- Sampieri, R., Fernández, S., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Sellito, M., Schreiber, G., Marques, R. & Pacheco, D. (2017). Systemic Understanding of Coopetitive Behaviour in a Latin American Technological Park. *Syst Pract Action Res- Springer Science+Business Media*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11213-017-9439-2>
- Shvetsova, O. A. (2017). Management of Small and Medium Enterprises in Global Enviroment. *IEEE II International Conference on Control in technical Systems (CTS)*. Russia: The IEEE Russia North West Section and Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI". Recuperado de doi:10.1109/CTSYS.2017.8109562
- Sifuentes, A. Z. (25 de agosto de 2017). Participa de la Prueba Beta de la aplicación del Oráculo Mágico. PUCP: *Grupo AVATAR*. Recuperado de <http://avatar.inf.pucp.edu.pe/participa-de-la-prueba-beta-de-la-aplicacion-oraculo-matemagico/>
- Silva Lara, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*, vol. 85, 81-100. Recuerado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11001>
- Snow, C. (2015). Organizing in the Age of Competition, Cooperation, and Collaboration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(10). Recuperado de doi:10.1177/1548051815585852
- Spence, A. (1984) 'Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational industries. *The American Economic Review*, 74(2), 356-360. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1816384>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Szarka, J. (1990). Networking and Small Firms . *International Small Business Journal*. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/026624269000800201>

- The International Game Developers Association – IGDA (2018). *The International Game Developers Association – IGDA- About us*. Recuperado de <https://www.igda.org/page/about>
- Thomason, S., Simendinger, E., & Kiernan, D. (2013). Several determinants of successful cooperation in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15-28. Recuperado de <http://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1080/08276331.2012.761800>
- UPC Game Lab (2018). *About Us – UPC Game Lab*. Recuperado de <https://upcgameclub.itch.io/>
- Vásquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *EURE (Santiago)*, 47-65. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900003>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. Recuperado de <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%201/Wernerfelt.pdf>
- Wijman, T. (2018). Mobile Revenues Account for More Than 50% of the Global Games Market as It Reaches \$137.9 Billion in 2018. *Newzoo*. Recuperado de <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-137-9-billion-in-2018-mobile-games-take-half/>
- World Economic Forum (WEF)(1996). *Global Competitiveness Report 1996*. USA: World Economic Forum.
- Zapardiel, C. (2014). La Teoría de los Juegos y sus Aplicaciones en la Economía Actual. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad Pontificia Comillas*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/1184/retrieve>
- Zornoza, C. & Morales, M. (1996). Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: Una aplicación basada en la Teoría de los Recursos Compartidos. el caso de los distritos industriales.. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3), 27-41. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187728.pdf>
- Zynda, M. (2005). From Visual Simulation to Virtual Reality to Games. *USC Information Sciences Institute - IEEE Computer Society*, volumen(38),25-32. Recuperado de <http://ja.games.free.fr/These/Articles:Fiches:Interviews:Me%CC%81moires:Textes/Serious%20Games/Zyda-IEEE-Computer-Sept2005.pdf>

## ANEXO A: Nomenclaturas

Tabla A1: Tabla de nomenclaturas

SIGLAS	NOMBRE COMPLETO
<b>Apdeva</b>	Asociación Peruana de Videojuegos y Animación.
<b>CVA</b>	Compañía de Videojuegos Asociada.
<b>DAFO - MC</b>	Dirección de Audiovisual de la Fonografía y los Nuevos Medios – Ministerio de Cultura del Perú.
<b>GDC</b>	Game Developers Conference
<b>RBV</b>	Resource Based View



## ANEXO B: Empresas asociadas APDEVA y CVA

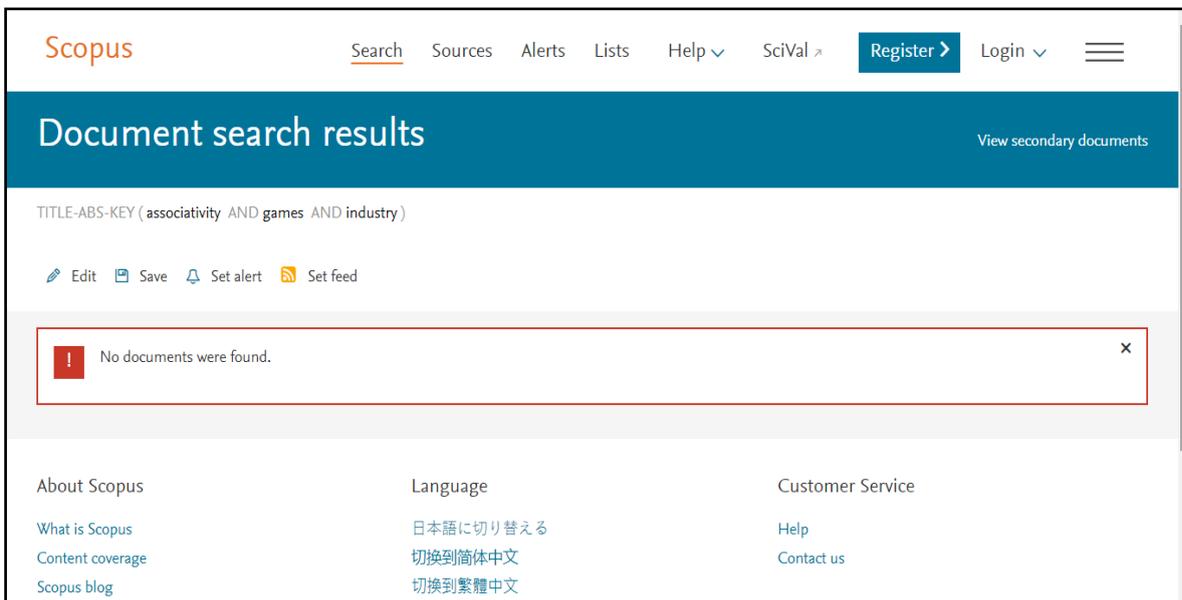
**Tabla B1: Empresas asociadas APDEVA y CVA**

Asociación	Razón Social	Región	Web
APDEVA	Mercalli E.I.R.L.	Arequipa	<a href="http://www.mercalli.net/cosmicdog/index.html">http://www.mercalli.net/cosmicdog/index.html</a>
APDEVA	Pacha Studio S.A.C	Cuzco	<a href="http://www.pachastudio.com/">http://www.pachastudio.com/</a>
APDEVA	Iquitos Play S.R.L.	Iquitos	<a href="http://www.iquitosplay.com/">http://www.iquitosplay.com/</a>
APDEVA	ArtiGames S.A.C.	Lima	<a href="http://www.artigames.com">www.artigames.com</a>
APDEVA	Online Studio Productions S.A.C.	Lima	<a href="http://onlinestudioproductions.com/">http://onlinestudioproductions.com/</a>
APDEVA	Playwith Latin America SAC	Lima	<a href="http://tcs.playwithlatam.com/es/">http://tcs.playwithlatam.com/es/</a>
APDEVA	Unforgiven S.A.C.	Lima	<a href="http://www.unfgames.com/">http://www.unfgames.com/</a>
APDEVA	Dazard S.A.C.	Lima	<a href="http://www.dazardstudio.com/">http://www.dazardstudio.com/</a>
APDEVA	Comunicación Gráfica Audiovisual S.A.C.	Lima	<a href="http://elcaelum.com/quienes-somos/">http://elcaelum.com/quienes-somos/</a>
CVA	Bamtang Games SAC	Lima	<a href="http://www.bamtang.com">www.bamtang.com</a>
CVA	Boneless SAC	Lima	<a href="http://www.theboneless.com">www.theboneless.com</a>
CVA	Invertarte.net SAC - Chicha Games	Lima	<a href="http://chichagames.com">chichagames.com</a>
CVA	Factoría Media Estudio EIRL	Lima	<a href="http://www.factoriamedia.com">www.factoriamedia.com</a>
CVA	Leap SAC	Lima	<a href="http://www.leapgs.com">www.leapgs.com</a>
CVA	Magia Comunicaciones SA	Lima	<a href="http://magia.digital/principal/categoria/servicios">http://magia.digital/principal/categoria/servicios</a>
CVA	Hype Interactive SAC	Lima	<a href="http://www.hype.com.pe">www.hype.com.pe</a>
CVA	Northsouth Studios Perú SAC	Lima	<a href="http://www.northsouthstudios.com/">www.northsouthstudios.com/</a>
CVA	Tismart Peru	Lima	<a href="http://www.tismartperu.com">www.tismartperu.com</a>
CVA	Play Games Perú	Lima	<a href="http://www.playgamesperu.com/">www.playgamesperu.com/</a>



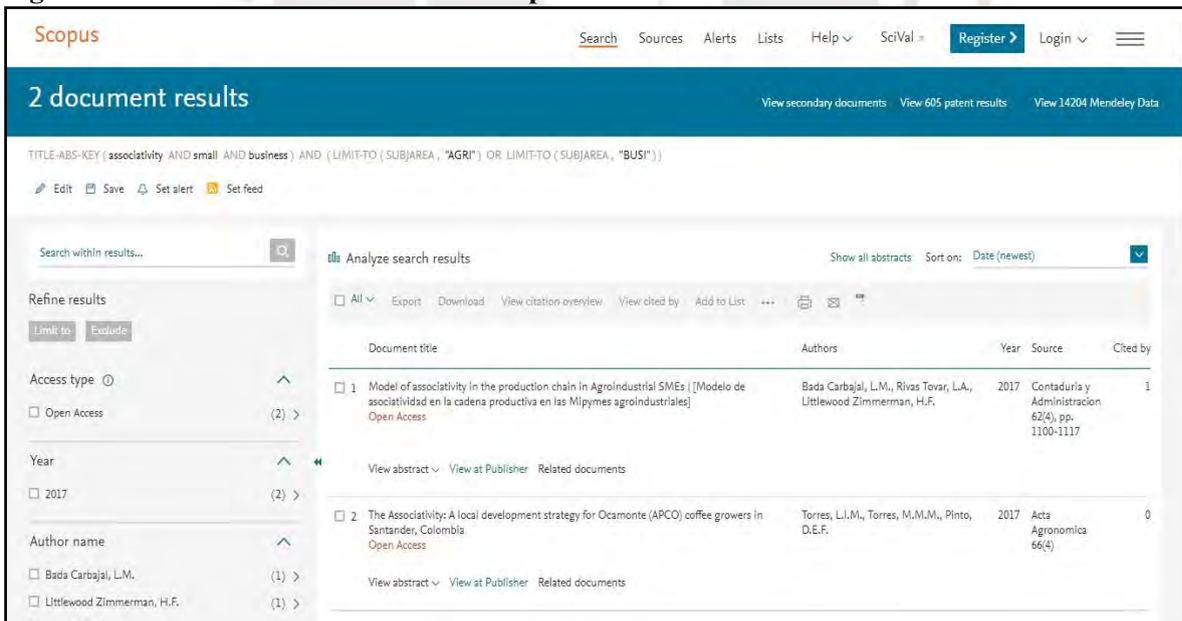
# ANEXO D: BÚSQUEDAS EN BASES DE DATOS PUCP

Figura D1: Base de Datos de la fuente Scopus



Extraído de: Scopus (2018)

Figura D2: Base de Datos de la fuente Scopus



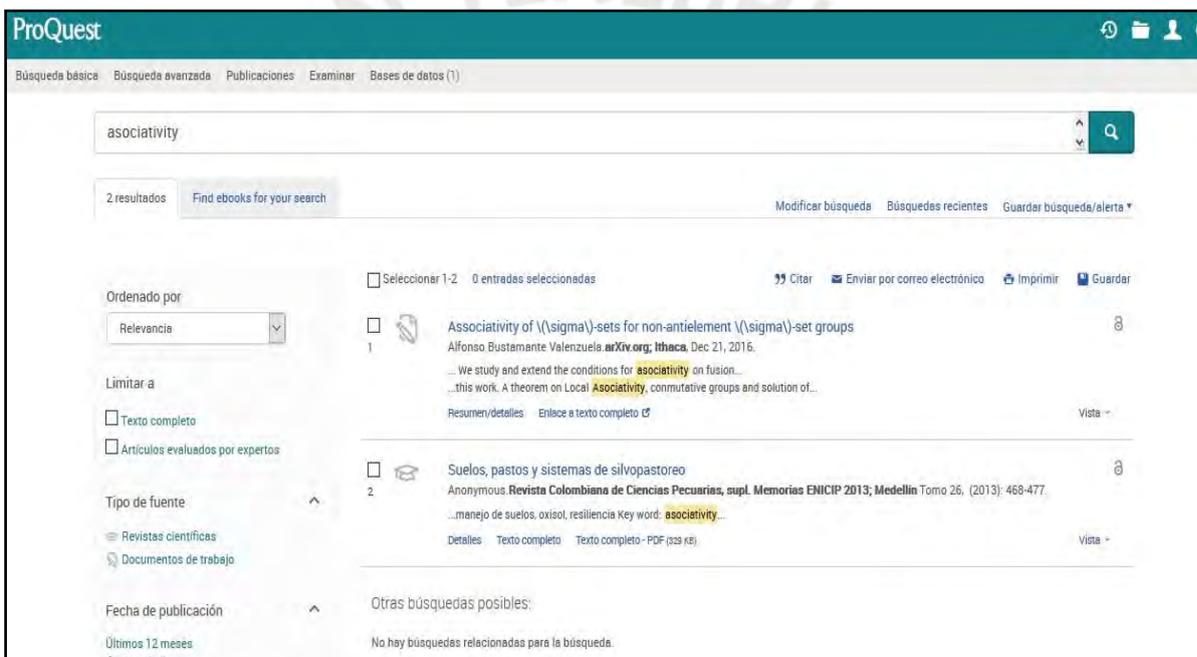
Extraído de: Scopus (2018)

**Figura D3: Base de Datos de la fuente ProQuest**



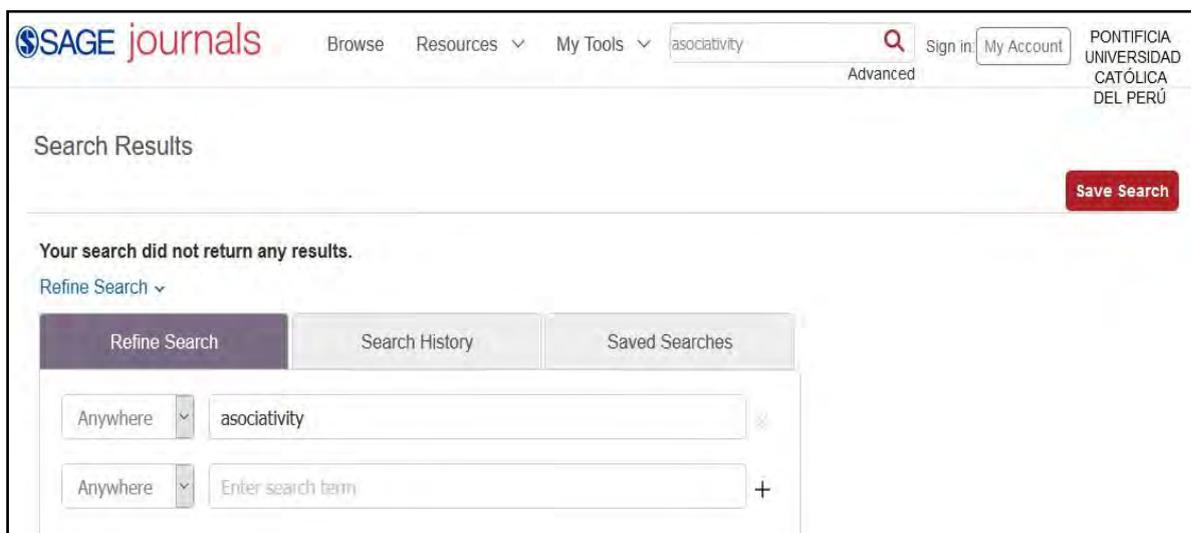
Extraído de: ProQuest (2018)

**Figura D4: Base de Datos de la fuente ProQuest**

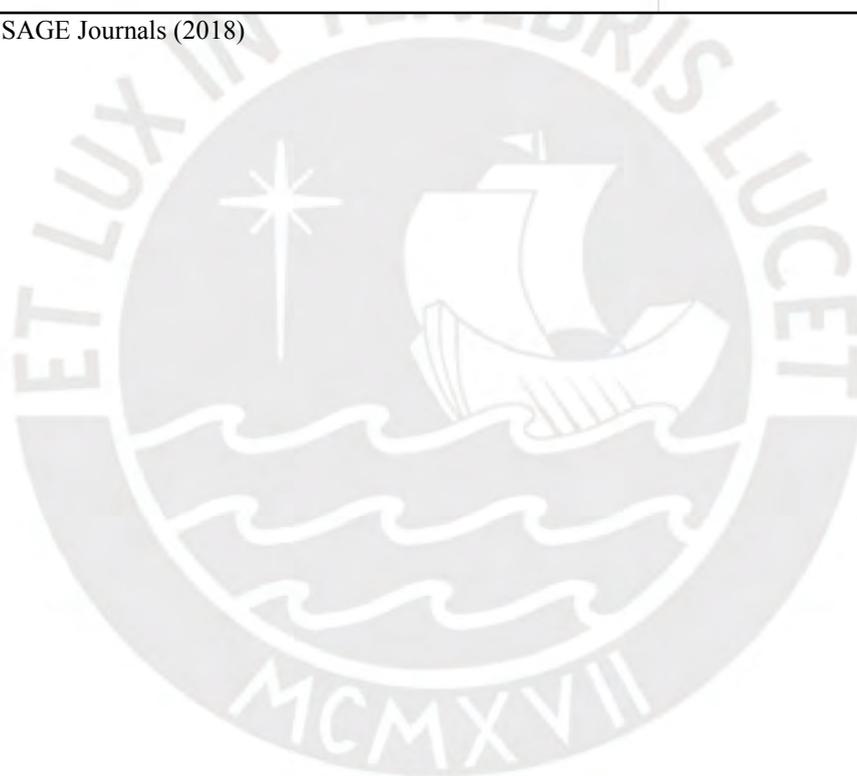


Extraído de: ProQuest (2018)

**Figura D5: Base de Datos de la fuente SAGE Journals**



Extraído de: SAGE Journals (2018)



## ANEXO E: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información acerca de las percepciones de la asociatividad en el sector peruano de desarrollo de videojuegos.

### **Parte I: Información general**

Nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales acerca de usted, su experiencia y su entorno.

Información requerida	Pregunta
Edad	1 ¿Qué edad tiene?
Sexo	2 (M) (F)
Nivel de estudios	3 ¿Cuáles son sus grados académicos (bachillerato, maestría, doctorado)? ¿En qué campos? ¿Qué otros estudios ha realizado?
Años de experiencia en el mundo de los videojuegos	4 ¿Qué cargo tiene actualmente? ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿Qué otra experiencia laboral tiene? ¿En qué empresa trabaja?
Empresa en la que labora	5 ¿Cómo se llama? ¿Es una empresa propia? ¿Qué cargo o puesto tiene dentro de ella?
Empleados en la empresa	6 ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?
Años de la empresa	7 ¿Cuántos años/meses tiene la empresa desde su creación o concepción?
Característica de asociatividad	8 ¿Su empresa pertenece a alguna asociación? ¿Hace cuánto pertenece?

### **Parte II: Razones y motivaciones de crear formar parte de una asociación o agrupación empresarial de videojuegos**

Ahora nos gustaría obtener sus apreciaciones acerca de las razones y motivaciones de crear o formar parte de una asociación o agrupación empresarial de videojuegos

Información requerida	Pregunta
Concepto de asociatividad propuesto por el entrevistado	P 9 Cuando le mencionan la palabra asociatividad empresarial ¿Qué le viene a la mente? ¿Cómo podría resumir el concepto de asociatividad empresarial? ¿cuáles son las ventajas y desventajas de la asociatividad?
Características de la asociatividad	P 10 ¿Qué características deben tener las empresas para lograr una correcta y fructífera asociatividad? ¿Qué cree usted que deben tener las empresas de videojuegos para tener éxito en actividades de asociatividad?
Beneficios de la asociatividad	P 11 <u>En caso de pertenecer a una asociación:</u> ¿Qué beneficios espera o esperaba obtener de pertenecer a una asociación de videojuegos? ¿Cree que al momento lo ha logrado? De ser negativa la respuesta ¿Cree que logrará ese objetivo / beneficio?

En caso de no pertenecer a una asociación: ¿Por qué decidió no pertenecer a una asociación? ¿Considera esto una ventaja o una desventaja para su empresa frente a sus competidores?

Factores de pertenencia o creación de las asociaciones	P 12	Respecto a su decisión de pertenecer o formar parte de una asociación, encontramos en la literatura algunos factores de pertenencia o creación de las asociaciones y conceptos relacionados a la asociatividad. Por favor califique cada uno de los elementos de la lista de acuerdo con el grado de importancia que <b>usted</b> considere en base a su experiencia y percepciones, donde 1 representa a “lo más importante” y 6 a “lo menos importante”
--	------	--

N.º	Factor	Concepto	Base teórica
	Área geográfica	Se concibe un área geográfica definida y se da una aglomeración de pequeñas, medianas y grandes empresas de una industria (videojuegos).	Garay, Gómez & Gueso (2009)
	Cadena productiva definida	Varias empresas se dedican a la misma actividad o están conexas, cooperan de forma simultánea y compiten entre sí e intentan partir de una visión conjunta de desarrollo.	Garay, Gómez & Gueso (2009)
	Red empresarial	Las empresas logran ventajas de coordinación, especialización y aprendizaje colectivo sin pertenecer al mismo territorio y sin competencia entre sí.	López Cerdán (2003)
	Alto grado de apropiabilidad	Las empresas desarrollan estrategias colectivas que pueden incluir compra de insumos, ventas mancomunadas, entre otros	Dini (2010)
	Horizonte temporal de planificación	Se posee una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo.	López Cerdán (2003)  Dini (2010)
	Cooperativismo	Generar beneficios comunes vinculados a “desarrollar ventajas competitivas en conocimiento, innovación, compras, manufactura y otros procesos”	Díaz, Lorenzo & Solís (2005)

P 13 ¿Desea agregar alguno otro? ¿Por qué?

P 14 ¿Propondría eliminar algún factor de la lista propuesta? ¿Por qué?

## ANEXO F: Consentimiento informado

### Consentimiento informado

La presente investigación, “Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

-----  
Félix André Bravo Támara  
20111902

-----  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo \_\_\_\_\_, representante de \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector” Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
DNI:

## ANEXO G: Lista de entrevistados

**Tabla G1: Lista de entrevistados**

Entrevistado	Cargo	Fecha
Victor Chiroque	Coordinador de Avatar PUCP	25 de Julio de 2018
Francisco Diaz	Presidente de la CVA	27 de Junio de 2018
Renzo Sanchez	Presidente de la Apdeva	10 de Julio de 2018
Pierre Emile Vandoorne	Director de Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios – DAFO	3 de Agosto de 2018
Alonso Rojas	Vise presidente IGDA - Perú	10 de Julio de 2018
Carlos Kohatsu	Presidente IGDA - Perú	10 de Julio de 2018
David Edery	Gerente de Exportación de Servicios de Promperú	29 de Mayo de 2018

## ANEXO H: Resumen de entrevistados

**Tabla H1: Resumen de Entrevistado 1**

Temas	Descripción
Perfil	El entrevistado tiene 36 años. Gerente General.
Estudios y trayectoria laboral	Estudios universitarios incompletos de ingeniería de sistemas, concluyó una carrera corta de animación 3D en Toulouse, cuenta con estudios de animación en el extranjero. Su primera película de animación 3D se llamó Piratas en el Callao, también trabajó en Magma Creations y luego creó la empresa dónde actualmente trabaja.
Descripción de su empresa	Es una empresa propia formada en el 2017, actualmente con más de un año y medio en el mercado, se trabaja con gente por proyectos, se ofrece servicios a nivel nacional e internacional. La empresa está enfocado a la creación de experiencias interactivas usando nuevos medios como principal herramienta no solamente ligado a publicidad si no a otros sectores. Sus colaboradores se encuentran con recibo por honorario, solo hay dos personas en planilla.
Concepto de asociatividad propuesto	Representar a las empresas, promoción también ver oportunidades de negocio para todas las empresas, tratar de ayudarlos en conseguir contactos, ver de qué manera algunas empresas podrían hacer match con otras empresas de otros países.
Beneficios percibidos de la asociatividad	El tema del networking, el tema de representatividad, el tema de acceso a oportunidades. Acceso a capacitaciones, participación de estudio que se han hecho con el Ministerio de Cultura, el acceso al stand en DDC (un stand que te cuesta 15 mil dólares), interacción con PromPerú.
Desventajas percibidas	Punto en común sobre el cual hacer un trabajo, tener una ruta, una meta, un mismo interés para avanzar.
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la CVA como representatividad de la industria.

**Tabla H2: Resumen de Entrevistado 2**

Temas	Descripción
Perfil	25 años Gerente General
Estudios y trayectoria laboral	Ingeniero de software con especialidad 3D, autodidacta, ha llevado varios cursos en línea mentorships. Empezó vendiendo accesos en el marketplace de Unreal
Descripción de su empresa	Llevan tres años en el mercado, han hecho servicios realidad virtual tenemos un juego en steam en realidad virtual, actualmente están formando una academia de juegos en línea. Son cinco colaboradores estables.
Concepto de asociatividad propuesto	Probablemente un conjunto de empresas con un fin común donde puedan trabajar juntas y donde se puedan ayudar en cosas que una no tiene y el otro sí.
Beneficios percibidos de la asociatividad	Representatividad, el Estado mejor ve un grupo de empresas que una sola por lo que tiene sus ventajas económicas, solamente para invertir en viajes o algún tipo de descuento. Así también compartir conocimiento más que nada y contactos.
Desventajas percibidas	Los caminos distintos que las empresas puedan tomar, se hace un poco complicado crecer con un fin común. Cada uno tiene nichos distintos entonces una oportunidad de negocio como que no se puede compartir a menos que se rehaga.
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la Apdeva pero señala que no le sacado ningún beneficio. A lo mucho en las redes sociales por ahí lo apoyan un poco pero es por el tipo de industria en la que se encuentra, realmente se vale más por uno mismo. Tomó la decisión porque se quería inscribir a las dos porque supuestamente buscan el mismo fin pero no pudo y como primero se inscribió en la Apdeva se quedó ahí. Así también esperaría más capacitaciones, además el apoyo de las empresas grandes donde empresas asociadas crezcan en conjunto.

**Tabla H3: Resumen de Entrevistado 3**

Temas	Descripción
Perfil	30 años. Actualmente es director de arte y diseñador de juegos, así como cofundador de su empresa.
Estudios y trayectoria laboral	Licenciado en arte y diseño gráfico empresarial. Empezó como diseñador de interfaces pero como también ilustraba de ahí pasó a hacer diseñador de personajes.
Descripción de su empresa	Originalmente trabajaba en término como una agencia de juegos, hacían juegos para campañas para diferentes empresas pero ahora se están dedicando a un proyecto propio para la realización de un juego
Concepto de asociatividad propuesto	No se le pregunta.
Beneficios percibidos de la asociatividad	"Networking, el contacto con otras empresas. Representatividad en los concursos del Estado. Participación en ferias. Se esperaría una persona pendiente de las necesidades de las diferentes organizaciones no que solo tenga el título de "organizador". Un aprendizaje en conjunto porque nadie que sea el súper experto, así también ver en las empresas cuales son su fortalezas y habilidades para que se encuentren en un mismo nivel. Así también conocer cómo funciona la industria especialmente en temas legales, temas que serviría a todos los que recién estarían empezando"
Desventajas percibidas	"No hay una desventaja. Quizás la pérdida de tiempo en las reuniones que no se define nada."
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la CVA por colaboración en sus inicios, se conocieron mediante un integrante de grupo que ahorita no está en el equipo CVA con lo cual nos invitaron a ser parte desde el inicio y estuvieron bien metidos ayudando a armar organización. Apoyo a otras organizaciones, disponibilidad. Conocer el alcance de los beneficios que sería pertenecer a una tanto a nivel nacional como internacional. Luego, la definición de metas a las cuales cada organización quisiera llegar. Conocer las necesidades.

**Tabla H4: Resumen de Entrevistado 4**

Temas	Descripción
Perfil	Ingeniero de software.
Estudios y trayectoria laboral	Empezó a practicar en una empresa y luego llegó a ser líder de programación.
Descripción de su empresa	Creada en Julio 2016 pero registrada en el 2018, son dos cofundadores.
Concepto de asociatividad propuesto	La unión de diferentes empresas buscando un mismo objetivo, con ello las cosas pueden mejorar.
Beneficios percibidos de la asociatividad	Postular a los fondos del Estado, apoyo en el tema de capacitación
Desventajas percibidas	El problema es conseguir que las empresas tiren todas para un lado.
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertencen a la Cámara de Comercio, ahí hay un núcleo de empresas de videojuegos. No está unida a la Apdeva ni CVA, pero si tuviera que unirse, sería a la CVA porque las empresas más grandes están ahí, me gusta en general la ideología de la CVA, pero aún no se ha integrado porque ve que las cosas no están funcionando bien, sienten que se trabaja solo para la postulación de fondos.

**Tabla H5: Resumen de Entrevistado 5**

Temas	Descripción
Perfil	30 años Co founder de su empresa
Estudios y trayectoria laboral	Egresado de ingeniería industrial con una maestría de juegos en Francia. Cuenta con seis años de experiencia en el sector.
Descripción de su empresa	Actualmente son 10 personas, ya tiene seis años también en el mercado, Son cinco socios. Al inicio estábamos haciendo servicios o sea hacían juegos para una empresa inicialmente de manera local y luego internacional y ahora y han cambiado a hacer juegos propios y venderlos a la gente directamente
Concepto de asociatividad propuesto	"Empresas que se juntan para aprovechar las oportunidades" por ejemplo "oportunidades comerciales quizás si se viene un proyecto grande, tomarlo entre varias empresas, abrir una oficina comercial en otro país que represente a todas las empresas"
Beneficios percibidos de la asociatividad	"Al inicio daba más fuerza para hablar con el Estado y el status que les brinda cuando se encuentran en un evento fuera." A las asociaciones mayormente llegan las oportunidades de eventos. Le gustaría conocer también "la problemática de otras empresas para ver si puede aprender cosas, este hacer proyectos en conjunto que beneficien a todos"
Desventajas percibidas	"la desventaja es que han hecho muchos modelos distintos y la forma en el que los empresarios ven su negocio también es muy distinto entonces a veces choca no, entonces si tú sabes que es lo que tienes que hacer en tu negocio y nadie quiere proponer algo distinto entonces estás gastando tu tiempo con esa asociación, no tiene sentido no, es un poco lo que también pasaba con nosotros y Bantam. Somos muy parecidas y sabemos cómo funciona esta industria y sabemos lo que se tiene que hacer, pero hay un montón de otras empresas que no tienen idea", hay una falta de misión y visión de las otras empresas y se tiene que desarrollar el modelo de negocio"
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la CVA desde el inicio, porque sienten que van a hacer útiles para disminuir los costos a la hora de ir las ferias o hablar con el gobierno.

**Tabla H6: Resumen de Entrevistado 6**

Temas	Descripción
Perfil	31 años. Co founder de su empresa
Estudios y trayectoria laboral	Arquitecto. Empezó viendo <i>game desing</i> , luego producción. Docente en un instituto y Coordinador del área de videojuegos. Se trabaja con colaboradores freelance, solamente hay una persona en planilla.
Descripción de su empresa	La empresa está consolidada desde el 2013 ya van 5 años y han venido trabajando <i>advergames</i> y juegos propios. La mayoría de juegos propios solamente han sido por carpeta y para ganar un poco de credibilidad en el mercado
Concepto de asociatividad propuesto	"Me imagino algún tipo de asociación entre empresas para lograr algo en común"
Beneficios percibidos de la asociatividad	"Con CVA si lograron algunas cosas que nos apoyaron en viajes al extranjero, te pagaban la mitad del viaje era como misión tecnológica entonces tú tenías que traer información dar charlas"
Desventajas percibidas	No se menciona
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la CVA hace 3-4 años debido a que "la CVA fue primero y después fue Apdeva pero fue primero la creación mas no la consolidación creo que los de Apdeva si están consolidados en CVA no está muy seguro" además te da más presencia ante diferentes organismos como los ministerios.

**Tabla H7: Resumen de Entrevistado 7**

Temas	Descripción
Perfil	34 años y es gerente general de su empresa
Estudios y trayectoria laboral	Ingeniería de sistemas con diplomado en Gestión de proyectos y un diplomado en desarrollo
Descripción de su empresa	Empresa tiene la cual tiene un año y ocho meses formado, es una empresa que se encarga de innovación tecnológica, videojuegos, realidad aumentada, Inteligencia artificial y todo lo que sea relacionado a sistemas. Han realizado cuatro proyectos desde que empezaron operaciones. Cuentan con 16 colaboradores.
Concepto de asociatividad propuesto	El entrevistado tuvo que trabajar con otras empresas como proveedor en donde se desarrolló proyectos juntos entre dos o tres empresas eso es lo que entiende para ese concepto.
Beneficios percibidos de la asociatividad	"La ventaja directa que yo veo es o no capacidad técnica, capacidad financiera y capacidad gestión empresarial como se dice más personas piensan mejor." Además, ayudaría a abordar proyectos más ambiciosos ya que hay micros y medianas empresas.
Desventajas percibidas	"no porque normalmente se tiene que llegar a un buen acuerdo porque si no existiría la asociación, la idea es que los que sean beneficiados sean las empresas por igual que no haya ni uno más ni uno menos"
Decisión de pertenecer o no a una asociación	No está inscrita en IGDA ni CVA pero " si nos gustaría en cierto momento participar activamente con ellos". Bueno me gustaría estar informado de los casos de éxito en Industrias más grandes que nosotros por ejemplo participó activamente en conferencias de industria de marketing y de finanzas y por ejemplo hay conferencias anuales donde hay muchas representantes empresas ya consolidadas y ellos nos explican sus casos de éxito o de repente el <i>networking</i> muy grande y empresarialmente muy fuerte eso es lo primero que yo decía."

**Tabla H8: Resumen de Entrevistado 8**

Temas	Descripción
Perfil	27 años Lead Programmer
Estudios y trayectoria laboral	Ingeniero de sistemas, ingreso a una empresa de videojuegos, online <i>studios productions</i> , donde trabajó durante 3 años. Luego de eso comenzó a trabajar con 7th beat. Se considera bastante autodidacta.
Descripción de su empresa	"En la empresa no está nadie contratado. Se contrata personas pero el equipo que conforma el juego está compuesto por 3 socios, 3-5 personas que trabajan part/time y de 10 a 15 colaboradores."
Concepto de asociatividad propuesto	"Cree que es un grupo de individuos o empresas que están buscando promover algo. Hacer crecer algo, generar un objetivo en común por ejemplo en el caso de la CVA es promover la industria de videojuegos al igual que el núcleo y la Apdeva. Entonces estas empresas creen que en grupo van a poder lograr más cosas que como empresas independientes básicamente es su misión y la otra misión tal vez podría ser, regular ciertas cosas en la industria como por ejemplo sueldos, reglas de como interactuar entre empresas o traspasos, ver problemas de, por ejemplo como te estaba comentando del Nintendo <i>switch</i> si una persona se lo puede prestar a otra persona creo que eso es lo que busca una organización de que se puedan apoyar"
Beneficios percibidos de la asociatividad	"básicamente hay charlas, hay espacio físico y las becas que la verdad son beneficios gigantescos", además del financiamiento que también es importante para el desarrollo de los videojuegos. Con respecto a los beneficios de la asociatividad peruana es muy complicada ya que hacer crecer a las empresas no es fácil cuando cada empresa está enfocada en sus prioridades y el desarrollo en conjunto no es una.
Desventajas percibidas	"El compromiso en si porque no se paga dinero. Ahorita no es un compromiso directo, pero digamos que el compromiso es asistir a las reuniones que son como 4 horas al mes"
Decisión de pertenecer o no a una asociación	La empresa pertenece a una asociación en otro país, quienes ven desarrollo de software en general, se presentó la oportunidad de ganar una beca así llegaron. Además de un coworking también están beneficiando en el desarrollo de develoments kits que son para Nintendo <i>switch</i> eso usualmente se tienes que comprar, pero el gobierno los presta.

**Tabla H9: Resumen de Entrevistado 9**

Temas	Descripción
Perfil	El Entrevistado 12 tiene 28 Años. El Entrevistado 12.1 tiene 27 años
Estudios y trayectoria laboral	El Entrevistado 12 es egresado de comunicaciones de la especialidad de audiovisuales. Realizó estudios de gestión y dirección comercial y realización de documentales. El Entrevistado 12.1 estudió Administración y Negocios Internacionales y luego estudió diseño de videojuegos en Toulouse Lautrec y <i>game designe</i> en Argentina. El Entrevistado 12 fundó una empresa de audiovisuales y de ahí junto con un socio formaron la empresa sujeto de estudio.
Descripción de su empresa	Es una empresa "Indie" y está dedicada al desarrollo de productos iterativos digitales, juegos más allá del entretenimiento con alcance social y educativo. La empresa tiene 8 meses de concebida y 4 meses formalizada. La empresa tiene 10 trabajadores incluyendo los socios entre personal por proyectos y por recibo de honorarios. La empresa apuesta por la realización de juegos propios casuales para <i>non gamers</i> .. Al momento de la entrevista no pertenecían a ninguna asociación, pero expresaron su deseo de pertenecer a la CVA.
Concepto de asociatividad propuesto	"Es una asociación de cualquier especialidad o de cualquier rubro que se une para agrandar un mercado o generar una industria no, o sea asociarse entre ellos, ayudarse". "un conglomerado que busca desarrollar el mercado como dijo y hacerlo más conocido frente a los centros de otros países donde tener una representación corporativa de la industria acá". " Representación ante otros mercados latinoamericanos en primera instancia porque ya se puede hablar de mercado estadounidense incluso mercado argentino ya, pero cuando es de mercado peruano no hay nada no, es como el equivalente a una FPF (Federación Peruana de Fútbol) en el Perú igual pienso que la CVA apunta a eso no, hacer conglomerado de industria pero desarrolladores de industria" "un conglomerado de expertos que puedan desarrollar industria, que puedan hacer eventos, que puedan hacer que hayan más personas, estudiantes interesados en ir a la industria. Todo lo que sea para el beneficio de la industria, primero internamente y luego frente a otros"
Beneficios percibidos de la asociatividad	"Generar beneficios comunes en toda relación sea amorosa o empresarial lo que uno debe buscar es ganar y hacer que la otra parte gane sea el término que sea económico social empresarial así que una asociación no hace que todos sus miembros ganen eh ya su razón de existir ya está mermada". "poder salir y llevar los juegos fuera"
Desventajas percibidas	No se mencionan desventajas
Decisión de pertenecer o no a una asociación	No mencionan razones por las que no se unirían a una asociación.

**Tabla H10: Resumen de Entrevistado 10**

Temas	Descripción
Perfil	38 años - Gerente general si, fundador y gerente general Co founder de su empresa
Estudios y trayectoria laboral	Ingeniero de software de profesión de la UPC, 16 años de experiencia en el sector de videojuegos
Descripción de su empresa	14 años de fundación de la empresa. Realizan juegos por encargo.
Concepto de asociatividad propuesto	Ayuda entre varias empresas grupos, colaboración. Colaboración, para trabajar en proyecto para trabajar en proyecto en conjunto o para trabajar en proyectos de forma individual y conformar para presentarnos internacionalmente como un bloque de diferente tipo, se me viene la mente diferentes tipos de colaboración para presentarse en conjunto a misiones, para presentarse en conjunto a proyectos o sea co-producción no? Colaboración para levantar fondos en conjunto, solamente eso.
Beneficios percibidos de la asociatividad	Puede dar el caso de que una empresa por ejemplo sea muy buena en animación y la otra empresa sea muy buena con el lado 3D y se juntan hacen un juego y ya tienen un juego con buenos capítulos 3D y buena animación Y si no se juntan no tendrían eso tendrían que gastar mucho para conseguir lo otro.
Desventajas percibidas	Creo si es que pueden surgir problemas de temas de celos, problemas de cosas tal vez poco éticas por ejemplo, una persona le presenta una cotización por debajo del costo de la primera sabiendo cómo es la información de la cotización de la primera persona entonces felizmente este cliente en vez de elegir la otra va donde la primera y le dice oye bien todo bien el tema de cotización pero por si acaso me ha llegado otra cotización como que haciéndole un favor como diciéndole ten cuidado, no te están jugando derecho, entonces ese tipo de problemas se podría presentar podrías ser una desventaja o un problema que en fin mirarlo con cuidado en general
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a Apdeva desde su fundación.

**Tabla H11: Resumen de Entrevistado 11**

Temas	Descripción
Perfil	El entrevistado tiene 30 años. Director Ejecutivo (CEO).
Estudios y trayectoria laboral	Estudios universitarios de ingeniería de sistemas en la universidad San Agustín de Arequipa, cuenta con amplia experiencia en el sector de videojuegos. Actualmente, es CEO y cofundador de la empresa donde trabaja.
Descripción de su empresa	Es una empresa propia formada en el 2016, actualmente con más de dos años y medio en el mercado, se trabaja con gente por proyectos. La empresa está enfocada en el desarrollo de aplicaciones de entrenamiento, videojuegos, realidad virtual y realidad aumentada. Sus colaboradores se encuentran con recibo por honorarios, solo hay dos personas en planilla.
Concepto de asociatividad propuesto	El entrevistado pertenece a lo que es APDEVA que es la asociación peruana de desarrollo de videojuegos.
Beneficios percibidos de la asociatividad	“Básicamente alianzas estratégicas para poder desarrollar algún proyecto en conjunto, quizás en el caso nuestro juntarnos con una empresa animación para complementar la parte de los juegos. Asimismo, Aumentar la posibilidad de postular a fondos, posibles inversores, ser más atractivos en el mercado para el desarrollo de un proyecto. Además, que las asociaciones estén en proyectos que puedan unirse para, por ejemplo, hacer misiones que puedan llevar a cabo todo tipo de proyectos.”
Desventajas percibidas	Punto en común sobre el cual hacer un trabajo, poder organizarse primero
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Pertenece a la APDEVA, desde la creación de su empresa.

**Tabla H12: Resumen de Entrevistado 12**

Temas	Descripción
Perfil	El entrevistado tiene 33 años. Game Manager Producer.
Estudios y trayectoria laboral	Estudios universitarios de ingeniería de sistemas. Actualmente, se encuentra estudiando una maestría en gestión de proyectos.
Descripción de su empresa	Es una empresa fundada por 4 amigos y engloba todo lo que son juegos no solamente videojuegos sino todo lo que es juego de mesa y todo lo que es gamification.
Concepto de asociatividad propuesto	Asociación de empresas para poder enfrentar el sector ya sea de una u otra manera para a internacionalización de exportación u otras que se puedan presentar
Beneficios percibidos de la asociatividad	Contar con una presencia fuerte en el mercado que permita la regularización de videojuegos, Apoyo para la exportación de videojuegos. Apoyo constante en nuevos proyectos.
Desventajas percibidas	La organización sería muy bueno poder sacar un reglamento para poder sacar una buena asociación.
Decisión de pertenecer o no a una asociación	Por el momento no desea pertenecer a una asociación.

**ANEXO I: Consentimientos informados firmados por entrevistados**

Disponible en anexo digital

**ANEXO J: Transcripción de entrevistas**

Disponible en anexo digital

**ANEXO K: UH. Paquete de copia Atlas.ti**

Disponible en anexo digital



## CONSENTIMIENTOS INFORMADOS DE LOS ENTREVISTADOS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Criterios de evaluación para la creación de marcas sectoriales en el Perú. Caso: "Industria de desarrollo de software exportable en el Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

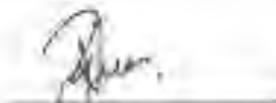
El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es proponer las variables para una evaluación de creación de una "marca sectorial". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Támara  
20111902



Jazmin Nataly Ríos Jimenes  
20104751

Yo David Abraham Etery Muñoz, representante de Promperu autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Criterios de evaluación para la creación de marcas sectoriales en el Perú. Caso: "Industria de desarrollo de software exportable en el Perú" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



David Abraham Etery Muñoz  
Gerente de exportación de servicios  
DNE: 10274816

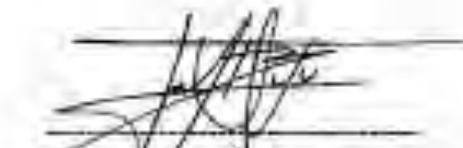
### Consentimiento informado

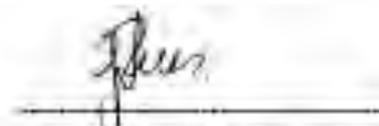
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chailhuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Ríos Jimenez  
20104751

Yo Rosario Felipa Cuevas representante de Taltes Game Studio autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI. 43030475

#### Consentimiento informado

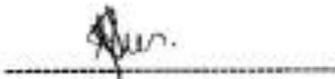
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Daniel Diego Arostegui, representante de DAZARD S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
DNI: 44723761

### Consentimiento informado

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

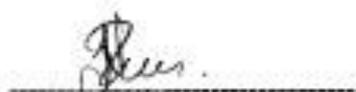
El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



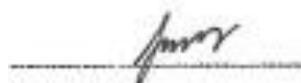
Félix André Bravo Támara  
20111902



Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Rosa Sánchez, representante de APDEVA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI: 10808366

### Consentimiento informado

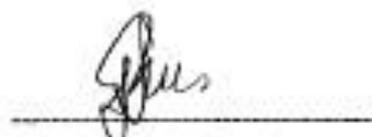
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Ruberto Guecíp MORALES, representante de XOZ T S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI: 98599798

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

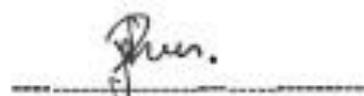
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la biblioteca de la universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Ríos Jimenes  
20104751

Yo Luis Wong representante de LEAP SAC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
DNI 95112296

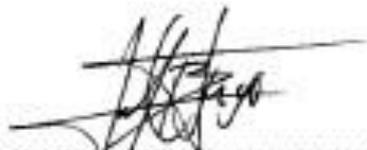
### Consentimiento informado

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Alonso Rojas Bagato, representante de EGDA Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI: 45148342

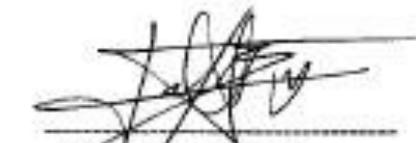
### Consentimiento informado

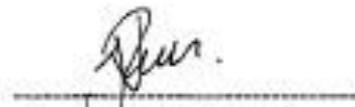
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

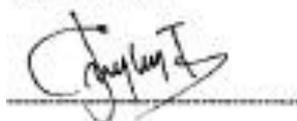
Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Victoria Enrique Chiroque L., representante de AVATAR - PUCP., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI: 75434065

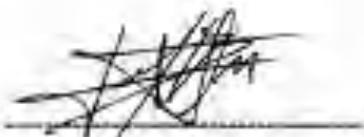
### Consentimiento informado

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chahuague Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

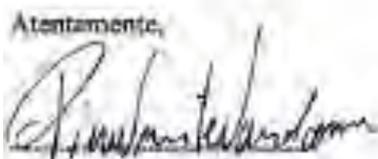
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Tamara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Pierre Emile Vandamme, representante de DAC  
autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,  
  
DNI: 105 68644

### Consentimiento informado

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
-----  
Felix André Bravo Támara  
20111902

  
-----  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Lorena Alexandra Nobile Ganoza, representante de Mr. PO Studios S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
-----  
Directora Comercial.

DNI: 46160894.

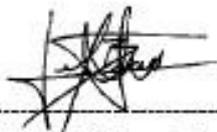
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

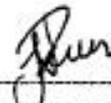
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Támara

20111902

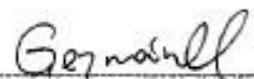


Jazmin Nataly Rios Jimenes

20104751

Yo GERMÁN CRUZ LÓPEZ, representante de REBEL RABBIT, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



GERMÁN CRUZ LÓPEZ  
DNI: 70798291

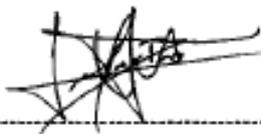
## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

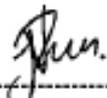
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Támara

20111902



Jazmin Nataly Ríos Jimenes

20104751

Yo Francisco Díaz Muñoz, presidente de la Compañía de Videojuegos Asociada - CVA y representante de *Hype Interactive*, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Francisco Díaz Muñoz  
Presidente CVA  
CEO & Founder at Hype Interactive  
DNI: 41385472

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la biblioteca de la universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
-----  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
-----  
Jazmín Nataly Ríos Jimenes  
20104751

Yo Renzo Guido Evans, representante de The Boneless, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
-----  
DNI: 44167293

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Támara  
20111902



Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo Giacomo Preciado, representante de 7th Beat Games, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



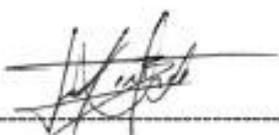
Programador  
DNI: 46471290

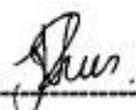
La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

  
Félix André Bravo Támara  
20111902

  
Jazmin Nataly Rios Jimenes  
20104751

Yo DANIEL WONG PALACIOS, representante de CHICHA GAMES, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

  
-----

DNI: 44914364

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

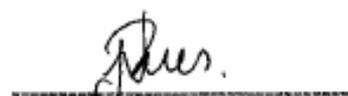
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Támara

20111902



Jazmin Nataly Rios Jimenes

20104751

Yo Carlos Kohatsu, representante de IGDA PERU, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector" Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



DNI: 42 42 03 62

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad en el sector", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

El objetivo de contar con la información solicitada en la entrevista es identificar los conceptos, expectativas y motivaciones manejados por los dueños y administradores de las empresas peruanas de videojuegos acerca de la asociatividad empresarial. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados exclusivamente para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Félix André Bravo Tamara

20111902



Mauricio Torres Ferreyras

Yo Mauricio Torres Ferreyras, representante de ~~Unforgiven Games~~, autorizo la publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación "Industria peruana de desarrollo de videojuegos: percepciones de la asociatividad empresarial". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo el uso de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Mauricio Torres Ferreyras

Co-founder and 3D artist at Unforgiven Games  
DNI: