



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y  
Dirección de Empresas**

**Análisis del sector de los  
e-sports**

Presentado  
por:

***Fernando Martín Gobernado***

Tutelado por:

***Dr. Víctor Hermano Rebolledo***

*Valladolid, 26 de Junio de 2023*

## **Resumen**

Como consecuencia de la gran actualidad de los e-sports, se crea este trabajo, con la intención de dar a conocer el sector, pero, sobre todo, entender cómo funciona y hacer un análisis estratégico sobre el mismo, entendiendo las relaciones entre los agentes implicados, y buscando las amenazas y debilidades que presenta. Para ello, se utilizarán los conocimientos y gustos que presento como espectador del sector, así como técnicas y herramientas de análisis empleadas ampliamente en la dirección estratégica de las empresas, con el fin de determinar cómo opera el sector, las relaciones que existen entre los distintos agentes, cómo las particularidades del sector influyen sobre las acciones de los agentes, y por último detectar esas amenazas y oportunidades tan características de los análisis DAFO.

Palabras clave: *e-sports, DAFO, agentes, dirección estratégica*

Códigos JEL: *M10, M20*

## **Abstract**

As a result of the great relevance of e-sports, I make this report, so as to shed light on the sector, but, above all, to understand how it works and to make a strategic analysis about it, understanding the relationships among the implicated agents, and searching for the threats and weaknesses this sector presents. To do it, I will use the knowledge and interest I have as an spectator of the area, as well as techniques and analytical tools, used widely in the strategic management of firms, so as to determine how the area works, the relationships among the different agents, as well as how the particularities of the area influence on the agents' actions, and lastly to detect those threats and opportunities so characteristic of SWOT analysis.

Keywords: *e-sports, SWOT, agents, strategic management*

JEL code: *M10, M20*

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	5
3. “E-SPORTS” Y SUS ACTORES .....	6
3.1 Concepto de e-sports.....	6
3.2 Actores.....	7
3.3 “League of Legends” .....	10
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS E-SPORTS .....	11
4.1 Modelo de Abell .....	12
4.2 Modelo de Porter .....	14
4.2.1 “Publisher”.....	15
4.2.1.1 <i>Primera fuerza de Porter: Rivalidad</i> .....	15
4.2.1.2 <i>Segunda fuerza de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores.</i> .....	17
4.2.1.3 <i>Tercera fuerza de Porter: Productos sustitutos.</i> .....	19
4.2.1.4 <i>Cuarta fuerza de Porter: Poder de negociación de proveedores.</i> .....	20
4.2.1.5 <i>Quinta fuerza de Porter: Poder de negociación de clientes.</i> .....	21
4.2.1.6 <i>Conclusiones del modelo de Porter.</i> .....	22
4.2.2 “Broadcaster” .....	23
4.2.2.1 <i>Primera fuerza de Porter: Rivalidad.</i> .....	23
4.2.2.2 <i>Segunda fuerza de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores.</i> .....	24
4.2.2.3 <i>Tercera fuerza de Porter: Productos sustitutos.</i> .....	26
4.2.2.4 <i>Cuarta fuerza de Porter: Poder de negociación de proveedores.</i> .....	26
4.2.2.5 <i>Quinta fuerza de Porter: Poder de negociación de clientes.</i> .....	27
4.2.2.6 <i>Conclusiones del modelo de Porter</i> .....	28
4.3 Conclusiones .....	29
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 4.1.....	13
2. Figura 4.2.....	14

## **1. INTRODUCCIÓN**

El interés principal de este trabajo radica en ver cómo se organiza este sector, y si a partir de las técnicas clásicas usadas para analizar el resto de los sectores a lo largo del tiempo son aplicables al sector de los e-sports, observando las distintas particularidades que presenta el mismo, y viendo como éstas afectan al análisis.

Para ello, recurriremos a las herramientas de análisis más usadas en la dirección estratégica para analizar sectores donde operan las empresas, y veremos cómo el sector se puede dividir por distintos agentes que participan en él, aportando cada uno de ellos valor dentro de la cadena.

Por último, el principal motivo por el que he elegido esta temática es mi gusto por el sector, participando en él como jugador desde pequeño, ya que este sector ha formado parte de mi ocio durante muchos años. Además, creo que es un tema de actualidad, en un sector muy joven, que acapara la atención de las generaciones más jóvenes y que ha presentado grandes crecimientos en los últimos años, por lo que creo interesante analizar qué es lo que permite que este sector opere como lo hace.

## **2. METODOLOGÍA UTILIZADA**

A lo largo del tiempo se han usado de forma muy amplia dos herramientas para el análisis de cualquier sector, que nos permiten ver qué empresas son las competidoras de la empresa que analizamos, y, sobre todo, obtener las amenazas y oportunidades que se presentan en el sector de análisis. Estas herramientas son los modelos de Abell y de Porter.

El modelo de Abell, (Abell, 1980), nos permite definir un sector usando tres variables, que son la función de uso, la tecnología y los clientes, y a partir de esas tres variables somos capaces de ver en qué sector se encuentra nuestra empresa, y por tanto saber quiénes son nuestros competidores directos, y además ver con qué otras empresas competimos indirectamente por medio de los llamados productos sustitutivos.

El modelo de Porter (Porter, 1980), va un paso más allá, y centrándose en el sector en el que compete la empresa, procede a analizar su atractivo, obteniendo amenazas y oportunidades a partir de lo que llama las cinco fuerzas de Porter. Estas fuerzas se ven afectadas por distintas variables que se dan en el sector y analizando ese efecto, se obtienen esas características del sector.

### **3. “E-SPORTS” Y SUS ACTORES**

En este apartado, vamos a empezar definiendo este término de forma que se entienda con exactitud qué actividades se encuentran dentro de este ámbito y, por otra parte, se analizarán los distintos actores que forman parte de este sector, y sin los cuáles no tendría cabida la actividad.

#### **3.1 Concepto de e-sports**

La traducción más literal del término e-sports, término inglés, es *deportes electrónicos*. Con este término nos referimos a la multitud de competiciones profesionales que puedan suceder con base a cualquier videojuego que lo permita, y por tanto del dispositivo adecuado para jugar. Es cierto que comúnmente se llama e-sports a cualquier competición, aunque sea amateur, pero a objetivos de este trabajo, se procede a analizar las competiciones profesionales puesto que son las que mejor se adaptan a un sector económico.

Como ya se ha mencionado, el término hace referencia a cualquier videojuego, de forma que un videojuego que permita jugar con más gente a partir de la conectividad vía Internet o vía LAN (red local) puede generar por sí mismo competiciones de este estilo. Cabe destacar que, dependiendo del tipo de videojuego, la competición tendrá unas normas u otras, y será necesario el uso de un dispositivo electrónico concreto.

Dentro del mundo de los videojuegos, existen distintos dispositivos para jugar, que de forma general se dividen en dos grupos, ordenadores y consolas,

aunque recientemente con el avance de las tecnologías, se ha ido incorporando a estos dos grupos el móvil. Las empresas que crean videojuegos presentan por lo general dos vertientes para los dispositivos, siendo la primera realizar videojuegos multiplataforma, es decir, videojuegos que se pueden jugar desde distintos dispositivos, ya sean consolas, móviles u ordenadores, mientras que la segunda opción de la que disponen es lanzar videojuegos exclusivos, para los que es necesario disponer de un dispositivo en concreto. Esto hace que ciertos e-sports tengan la necesidad de recurrir a un cierto tipo de dispositivo concreto.

Procedo a exponer algunos ejemplos de lo mostrado con anterioridad. Por ejemplo, las competiciones del videojuego “League of Legends” incorporan normas concretas para el correcto funcionamiento de las partidas, y constituyen un videojuego exclusivo, ya que sólo se puede jugar desde un ordenador. Por otra parte, hay videojuegos como el “Fortnite”, que están disponibles para ordenador y distintas consolas como la PlayStation 4, PlayStation 5 y Nintendo Switch, por lo que, en las competiciones de este videojuego, se puede participar con distintas consolas, salvo que la competición lo prohíba.

### **3.2 Actores**

Una vez definido el concepto de e-sport, vamos a ver los diferentes participantes que existen.

En primer lugar, es necesaria la existencia de los “publishers” o desarrolladores de videojuegos, cuya función es la creación del videojuego en el que se desarrolla la competición. “Son los titulares de los derechos de la propiedad intelectual e industrial del videojuego.” (AEVI, Asociación Española de Videojuegos). Aquí podemos incluir a prácticamente cualquier empresa que desarrolle videojuegos, como por ejemplo Riot Games, Activision o Game Freak. Es una pieza fundamental en el mundo de los deportes electrónicos puesto que su producto es la base de la competición.

Otro de los agentes necesarios para la competición son los organizadores, que son aquellos agentes que se encargan de crear y diseñar

las competiciones, proporcionando todo lo necesario para que se pueda participar en ellas, y estableciendo las diferentes normas bajo las cuales se encontrará la competición. En la mayoría de las ocasiones, son los propios publishers los que organizan las distintas competiciones, y esto se hace más notable cuanto más profesional es la competición, además, es una forma de generar contenido sobre el videojuego que provoca que las propias empresas creadoras intenten resaltar. En definitiva, la empresa que crea el videojuego opta por crear además las competiciones profesionales pertinentes puesto que da más visibilidad al videojuego, dándose publicidad a partir de lo que podría considerarse como un medio propio de la empresa. Destaca la ESL (Electronic Sports League), como empresa organizadora sin desarrollar videojuegos o la LVP (Liga de Videojuegos Profesional), que también dispone de competiciones propias. La ESL dispone de videojuegos como el “CS:GO” o el “DOTA 2”, con competiciones como la ESL Challenger League o la ESL Pro League. Por el contrario, la LVP presenta videojuegos como el “LOL” o el “Valorant”, y con competiciones tanto organizadas por los propios creadores del videojuego como la LEC o la VCT EMEA, siendo la primera la liga europea de “LOL” y la segunda la competición europea de “Valorant”. Además, la LVP presenta competiciones propias a nivel nacional (España) como la Superliga (liga española de LOL) o la Crossfire Cup que es un torneo de “Valorant” español.

Como cabe esperar de cualquier competición, el tercer agente de los e-sports son los jugadores, que son aquellos participantes en la competición y que en función de su desempeño avanzan más o menos en la competición. Generan espectáculo con sus jugadas y conocimientos sobre el videojuego y son la esencia de los torneos. Entre los nombres de los jugadores más reconocidos destacan “MrSavage” en el videojuego de “Fortnite”, “Faker” en el “League of Legends” o “s1mple” en el CS:GO.

Por otra parte, existe otro tipo de agente que de forma general aparece en aquellas competiciones que implican el trabajo en equipo. Este agente son los clubes o equipos de e-sports. Son entidades propietarias de las plazas en las diferentes competiciones que se celebran (ya sea por la compra de estas o el acceso por méritos deportivos). Las plazas de las que se dispone en las distintas ligas o competiciones se pueden obtener por diferentes métodos, que



además pueden depender de las normas que haya dispuesto el organizador de la competición. En el caso de la Superliga, mencionado anteriormente, las plazas se pueden obtener comprando la plaza de la que ya dispone un equipo o accediendo desde una división inferior (Superliga Segunda), para lo cual necesitas ganar la Superliga Segunda y posteriormente vencer al peor equipo de Superliga para “arrebatarle” su plaza. Si nos fijamos en el caso de la LEC, observamos que las plazas se adjudicaron a partir de la compra de estas, y la única forma de acceder a esta liga es mediante la adquisición de la plaza de forma económica (con acuerdo con el equipo propietario) o a través de la fusión de equipos como es el caso de KOI y Rogue. Estas entidades se encargan de contratar a los distintos jugadores que van a representar al equipo en la competición, así como de buscar el cuerpo técnico necesario para mejorar como equipo, incluyendo entre ellos figuras como entrenadores o analistas. Entre los equipos más populares se encuentra el europeo “Fnatic”, el estadounidense “Team Liquid” y el surcoreano “T1”. En los casos en los que este agente no esté presente, las funciones que este lleva a cabo son normalmente realizadas por los propios jugadores individuales.

El último agente presente en los e-sports son los “broadcasters”, que son entidades que poseen los derechos de transmisión de las distintas competiciones profesionales. Se encargan de retransmitir la competición a través de las plataformas de contenido convenientes para disposición de los espectadores. Dentro de estas entidades se encuentran las figuras de los “casters” o comentaristas de deportes electrónicos, cuya función consiste en narrar lo que ocurre en las distintas partidas como los comentaristas de cualquier otro deporte. En España, la entidad más destacada es la LVP (Liga de Videojuegos Profesional), y entre los “casters” más reconocidos con los que cuenta se encuentran “Mellado”, “Champi14” y “uLISES”.

Aunque estos son todos los agentes que participan directamente en la actividad, hay que mencionar a otros dos actores cuya aportación beneficia al sector, y que son la principal fuente de ingresos de los distintos agentes. Estos dos actores son los espectadores y los patrocinadores.

Los primeros son el público de las competiciones, es decir todas aquellas personas que, a través de las plataformas, o mediante su presencia en los escenarios donde se realizan las competiciones, disfrutan de las partidas. Aportan a través de las entradas, las suscripciones o las compras de los videojuegos dinero a los distintos agentes.

El segundo actor, son los patrocinadores. Al ser un sector de entretenimiento y con un alcance bastante alto en las generaciones más jóvenes (según el informe del consumidor realizado por Deloitte 3 de cada cuatro espectadores tiene entre 18 y 30 años, y más concretamente casi un 30% se encuentran entre los 21 y 25 años y según Newzoo (AEVI), la audiencia en 2020 ya era de 2,9 millones de personas) comienza a ser un sector atractivo para empresas de distintos ámbitos, de forma que estas invierten en los distintos agentes, para darse a conocer, generar notoriedad y vender su producto. De esta forma, muchas empresas llegan a acuerdos con los distintos agentes a modo de patrocinios.

### **3.3 “League of Legends”**

En este apartado, voy a desagregar los distintos agentes que ya he definido con anterioridad, de forma que se conozca un poco más sobre el sector, y demostrar la aplicación práctica de la desagregación en agentes.

El videojuego “League of Legends” es uno de los videojuegos más populares en el mundo de los e-sports. Su lanzamiento se dio en el año 2009, por parte de la empresa “Riot Games” que es el “publisher” en este caso. Además, las principales competiciones profesionales de este videojuego las organiza también esta empresa, tomando entonces el papel de organizador, aunque no de forma totalmente exclusiva. Algunos ejemplos de competiciones organizadas por la propia empresa son la LCK (liga surcoreana), LEC (liga europea). Existe por ejemplo una liga española en este videojuego, pero en este caso el organizador es la empresa LVP, que es la empresa que presenta los distintos derechos de transmisión de las competiciones de “League of Legends”, y que de forma general transmite la LEC, y entre los “casters” que

comentan estas partidas se encuentran “Mellado”, “Champi14” o “Wolk”. En lo referente a los equipos y jugadores, ya que es un e-sport de equipo, contamos con equipos como “Fnatic”, “G2” o “KOI” en la LEC, y jugadores conocidos como “Rekkles”, “Brokenblade” o “Elyoya”.

Por tanto, podemos ver con este ejemplo la implicación de los distintos agentes. Se puede observar que algunos agentes desempeñan funciones de otros agentes y en ciertas ocasiones una misma empresa toma el rol de varios agentes. En concreto, nos fijamos en que el papel de organizador de competiciones es comúnmente llevado a cabo por otros agentes, como pueden ser Riot Games o la LVP. Como ya se ha mencionado la LVP compra unos derechos de transmisión en España (e incluso en otros países de Latinoamérica) pagando por ellos a Riot Games pues es el dueño de los derechos de las competiciones internacionales. Sin embargo, la relación no es puramente económica, puesto que a mayores la LVP al organizar su propia liga regional, aporta una concentración de talento, jugadores y equipos que más adelante pueden llegar a formar parte de la liga continental (LEC) fomentando la mejora de la liga a partir del movimiento de una especie de mercado de fichajes y de academias. Como ejemplo de este tipo de relación, podemos ver que, en la actualidad, existen dos clubes que presentan equipos tanto en la LEC como en la Superliga, y ambos empezaron su andadura en la liga regional. Por otra parte, existen jugadores españoles como “Elyoya”, “FlakkeD”, “Oscarinin” o “Razork” que empezaron jugando y progresando en su carrera en equipos de Superliga.

Además, podemos observar cómo los patrocinadores se encuentran apoyando a cada uno de los agentes, como es el caso de KitKat que patrocina la liga LEC, Cacaolat que patrocina a la LVP, o Movistar que patrocina a un equipo de e-sports y sus jugadores.

#### **4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS E-SPORTS**

En este apartado, se procede a realizar el análisis del sector, basándonos en dos modelos usados para caracterizar los distintos sectores en los que pueden

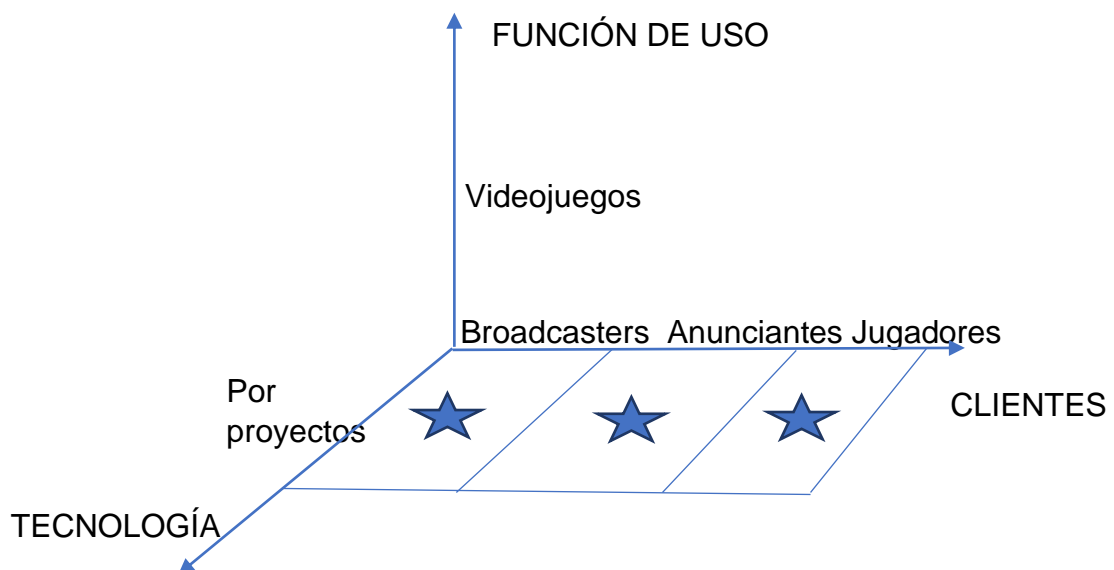
operar las empresas, y de los cuales se extraen las distintas oportunidades y amenazas que presenta el sector. Estos modelos son el modelo de Abell y el modelo de Porter. Para el análisis voy a centrarme en dos agentes de los ya mencionados y realizaré ambos modelos para cada uno de los dos agentes. Los agentes que analizaré son los “publishers” y los “broadcasters”. La elección de estos dos agentes viene motivada por dos razones, la primera hace referencia a las diferencias que presentan entre ambos referentes a los modelos de Porter y Abell, y, además, para ver con más profundidad esa gran relación que presentan estos dos agentes. Por otra parte, son dos de los tres agentes que se dan en prácticamente cualquier e-sports, ya que equipos no los hay en todos, y el papel de organizador es comúnmente realizado por otros agentes como los dos elegidos.

#### **4.1 Modelo de Abell**

El modelo de Abell permite definir un negocio a través de tres dimensiones, la función de uso o necesidad, el cliente y la tecnología. De esta forma a partir de tres variables somos capaces de dar una primera definición del sector y hacernos a la idea de que posibles tipos de empresas compiten entre sí. De forma habitual, este modelo usa la representación en un gráfico de las distintas variables de forma que podemos representar el sector en su conjunto y ver que zonas cubre una empresa con un simple vistazo.

En primer lugar, podemos observar la Figura 4.1, en la que se ha planteado el modelo de Abell para al agente “publisher”. La función de uso que presenta este agente son los videojuegos. Como ya se ha mencionado la principal función que desempeña este agente es la creación de videojuegos por tanto vamos a definir esta función como nuestra función de uso en Abell. Por otra parte, si entramos en la tecnología usada, claramente la forma de desarrollar videojuegos es por proyectos, ya que se hace un único videojuego del que después se venden copias. De esta forma los videojuegos se producen de uno en uno siguiendo la forma de un proyecto con diferentes versiones y que una vez finalizado se distribuye de forma física o digital a partir de copias. Por último, entre los clientes de los que dispone este agente encontramos a los

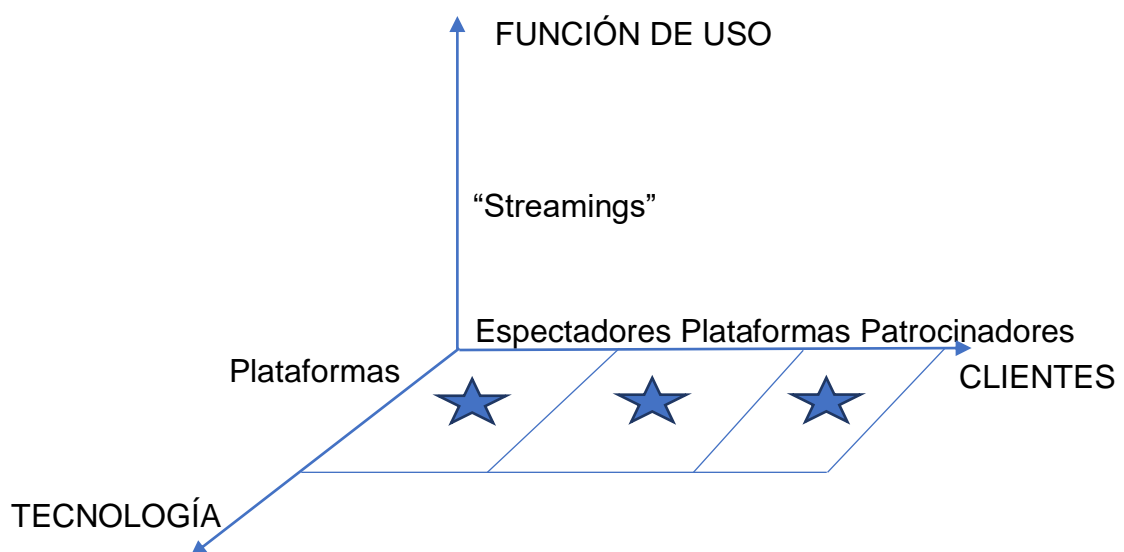
“broadcasters”, ya que pagan por los derechos de retransmisión de las competiciones que realizan los desarrolladores, los anunciantes o patrocinadores que pagan por aparecer de alguna forma en el videojuego o para que se les asocie con alguna función concreta de las partidas. Para el primer caso destaca el uso de las vallas publicitarias de los partidos de FIFA, y en el caso de asociación con funciones concretas el caso de KitKat para las pausas dentro de las partidas y entre ellas (con la idea de la marca “Have a break, Have a KitKat”). En el caso de los clientes jugadores, se puede subdividir en dos grupos, ya que dentro de los jugadores podemos distinguir a aquellos no profesionales o famosos, que compran el juego o pagan por contenido en el mismo, y aquellos jugadores profesionales, o streamers que disponen del beneficio de obtener de forma gratuita el videojuego o contenido dentro de él para hacer publicidad de este a sus seguidores. Las estrellas marcan aquellos sectores donde opera Riot Games.



*Figura 4.1. Modelo de Abell para el sector de los “publishers”.*

En el caso del agente “broadcaster”, la principal finalidad es la retransmisión de contenido, centrada específicamente en contenido deportivo sobre videojuegos. Esta retransmisión de contenido es lo que se conoce como “streamings”. Para definir las tecnologías de este modelo de Abell, he usado la

forma en la que este contenido se transmite a los distintos usuarios, y esto se hace a través de las distintas plataformas que existen, entre las que están Twitch, Youtube o incluso TikTok. Para definir los clientes de este sector, recurrimos también a ver de quiénes reciben dinero los “broadcasters”, y observamos que reciben dinero por parte de los espectadores, en forma de donaciones o en forma de suscripciones de algún tipo a la plataforma en la que operan. Por otra parte, las propias plataformas pagan a estos por lo anuncios que se visualizan durante las emisiones o reproducciones de los distintos contenidos, y hablamos de las propias plataformas puesto que son las que eligen que anuncios se reproducen y tiene sus métodos para hacerlos personalizables. Finalmente hablamos de patrocinadores o incluso anunciantes propios, que son aquellos que patrocinan en concreto ese canal de contenido. En la Figura 4.2 se puede ver el modelo de Abell para este agente, y al igual que en la figura anterior, las estrellas sirven para indicar en que segmentos opera la LVP como ejemplo de “broadcaster”.



*Figura 4.2. Modelo de Abell para el sector de los “broadcasters”.*

## 4.2 Modelo de Porter

Este modelo analiza el sector en el que opera la empresa a partir de las llamadas 5 fuerzas de Porter. Este modelo nos permite medir el nivel de atractivo es un sector, y a partir de este análisis obtenemos las distintas

oportunidades y amenazas que presenta el sector. Las fuerzas que define Porter (1980) son la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación del proveedor y el poder de negociación de clientes.

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis de Porter también se va a realizar por separado para cada agente escogido.

#### **4.2.1 “Publisher”**

En el caso de este agente, la principal competencia que presenta es entre empresas que cumplen el mismo papel de agente, de forma que por ejemplo la empresa Riot Games compite con otras empresas desarrolladoras como puede ser Game Freak, Activision o EA.

##### *4.2.1.1 Primera fuerza de Porter: Rivalidad*

Esta fuerza pretende ver como es el nivel de rivalidad que se encuentra presente en el sector. A mayores niveles de rivalidad, es más difícil obtener rentas superiores y el sector será menos atractivo.

Hay múltiples variables que afectan a la rivalidad en el sector. Algunas de las variables son el grado de concentración de la industria, su crecimiento, la estructura de costes, la diferenciación o las barreras de salida.

En el caso de las empresas creadoras de videojuego, no es fácil ver cómo afectan las variables. Para empezar, existen multitud de empresas, unas más grandes y otras más pequeñas, que presentan estructuras y modos de funcionamiento distintos. Además, este sector presenta una peculiaridad, que es el término de microtransacciones. Un término ampliamente utilizado en los videojuegos, y que hace referencia a micropagos por contenido virtual en los distintos videojuegos. Esto hace que las empresas de videojuegos puedan sacar rédito del videojuego sin la necesidad de cobrar por su adquisición, y

además permiten generar flujos de dinero tiempo después del lanzamiento de este. Con este término surgen otros para diferenciar a tipos de jugadores. Se habla del jugador F2P o “Free to Play” cuando un jugador consume el videojuego sin pagar por contenido dentro de él. Existe también el jugador “Whale” o ballena que es aquel que consigue gran parte del contenido virtual del videojuego pagando por él (muchas veces ese contenido hace que progreses en menor tiempo dentro del videojuego). Finalmente puede darse el caso de existir jugadores intermedios, que no gastan ingentes cantidades de dinero, pero si pagan por algún contenido virtual del mismo.

Teniendo esto en mente, podemos entrar a analizar cómo es la rivalidad. Como ya he mencionado, es un sector con muchas empresas, aunque de forma general, no hay un equilibrio claro entre las empresas, sobre todo haciendo la distinción entre las grandes y las pequeñas, a modo de ejemplo la compañía “Electronic Arts”, más comúnmente conocido como EA, cuenta con una cifra de negocio de 6.991 millones de dólares en 2021 (Orbis) mientras que la empresa “Facepunch Studios” (Orbis), una de las llamadas empresa “indie” (independiente, y normalmente empresas de pequeño tamaño) en el sector los videojuegos, presenta una cifra de 104 millones. Sin embargo, el gran número de empresas ejerce un mayor peso sobre esta variable haciendo que la industria se encuentre fragmentada, lo que hace que la rivalidad aumente.

Si nos fijamos en la variable crecimiento, según la AEVI, el crecimiento del sector de los videojuegos en España durante el año 2022 ha sido de un 12,09%, lo que comparado con el crecimiento que presenta el PIB español en 2022 que es de un 5,5% (Expansión) nos da una idea del gran crecimiento que presenta el sector, de forma que este alto crecimiento del sector hace que la rivalidad sea más baja puesto que las empresas se pueden repartir en mayor o menor medida ese crecimiento sin quitar clientes a otras.

La variable estructura de costes, es una variable que cobra relevancia en este sector, puesto que, de forma general, los videojuegos sirven como copias digitales, por lo que la gran mayoría de costes son fijos, exceptuando aquellos referentes a servidores online. Esto hace que exista una mayor rivalidad entre empresas para cubrir esos costes fijos.



En lo referente a la diferenciación de productos, es una variable que presenta también algún problema. Los videojuegos se pueden clasificar en función del género, como por ejemplo “shooter”, “estrategia”, “RPG” o “MOBA”. Cuando comparamos videojuegos de distintos géneros, podemos observar que presentan grandes diferencias entre ellos, mientras que si comparamos videojuegos de un mismo género vemos que se parecen bastante más entre sí. Aun así, dando mayor importancia a las distintas historias que se cuentan en cada videojuego y las mecánicas que presentan cada uno, y teniendo en cuenta que una vez se ha lanzado un juego exitoso, los clientes son bastante fieles a la empresa que lo ha creado, comprando de forma reiterada los siguientes juegos lanzados (en concreto este tipo de comportamiento de fidelidad hacia la empresa ocurre con distintas empresas, como es el caso de “Game Freak” con “Pokemon”, o con la empresa “Bandai” y sus juegos estilo “Dark Souls”), hacen que por lo general sea un sector diferenciado, provocando una menor rivalidad.

Finalmente, no existen grandes barreras de salida, quizá exceptuando los casos de empresas pioneras en el sector por la barrera emocional que supone desvincularse del mismo habiendo sido parte de él desde un inicio. Por tanto, la prácticamente inexistente barrera de entrada hace que la rivalidad sea más baja.

Si agrupamos las distintas variables analizadas para la rivalidad, podemos concluir que la rivalidad de este sector es baja, puesto que la variable con mayor peso es la diferenciación, y además hay un mayor número de variables que provocan una disminución de la rivalidad en el sector.

#### *4.2.1.2 Segunda fuerza de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

Esta segunda fuerza permite evaluar si nos encontramos en un sector lo suficientemente atractivo para que nuevos competidores deseen entrar al sector. El procedimiento a seguir para evaluar esta posibilidad de entrada es en primer lugar responder a la pregunta ¿Quieren entrar nuevos competidores?,

después se responde a la pregunta ¿Pueden entrar? Y finalmente se observa las posibles reacciones de las empresas del propio sector.

Empezamos por tanto respondiendo a la primera pregunta, y para ello, vamos a evaluar el atractivo del sector mediante el crecimiento y la rentabilidad de este. Como datos del crecimiento, ya tenemos el crecimiento del sector en España, y el crecimiento del PIB español para poder compararlos, ahora nos falta la rentabilidad. Revisando los datos para empresas como las mencionadas anteriormente, obtenemos una medida del ROA en Irlanda (prefieren declarar los resultados allí), de forma que obtenemos ROA para Riot Games del 20,98% o un ROA del 11,96% para el caso de Activision. Teniendo en cuenta que esos datos agruparán datos de otros países, y que además existen multitud de empresas “indie” (empresas pequeñas e independientes), estimo que la rentabilidad habitual se encontrará entre un 6% y un 8%. Ahora como cifra para comparar, vamos a usar la cifra de los bonos a 10 años, que en España están en torno al 3,4% (Expansion). Al ser tanto la rentabilidad, como el crecimiento mayores a los datos de referencia, nos encontramos con un crecimiento de sector alto, y una rentabilidad también alta, lo que provoca que el sector sea muy atractivo, lo que responde a nuestra pregunta con un rotundo sí, existen muchas empresas que se verán atraídas por este sector.

Una vez respondida la primera pregunta, pasamos a la segunda. Ya sabemos que habrá nuevas empresas que quieran entrar al sector, ahora la cuestión que nos planteamos es si pueden hacerlo. Para ello es necesario evaluar las distintas barreras de entrada que existan en el sector.

En este sector es difícil obtener economías de escala debido a que la producción cada vez es más digital, y no es necesario producir a escala, una empresa no crea millones de videojuegos diferentes y cada vez se crean menos copias físicas. Tampoco existen ventajas en costes significativas, ya que no hay patentes y apenas se usan materias primas. En cuanto a las necesidades de capital son bajas, debido a que no hay grandes inversiones en activos tangibles, y, además, los costes de cambio son prácticamente inexistentes.

La única barrera que puede existir es la fidelidad que presentan algunos consumidores hacia ciertas marcas de videojuegos, pero no es lo suficientemente grande como para impedir la entrada de los nuevos competidores.

Por último, podemos evaluar la reacción de los competidores existentes ante la entrada de nuevos competidores. Podemos afirmar que las empresas existentes no reaccionan a la entrada, puesto que el crecimiento del sector es alto, los costes no son elevados y las empresas más fuertes no se preocupan por la entrada de nuevos competidores.

Una vez seguidos los tres pasos anteriores, se puede evaluar la fuerza en su conjunto. Como conclusiones hemos sacado que este sector es un sector atractivo con bajas barreras de entrada y con poca reacción de los competidores existentes, de forma que es una clara amenaza, ya que habrá empresa que se verán atraídas por las rentabilidades y el crecimiento, y que no tendrán impedimentos para poder entrar al sector.

#### 4.2.1.3 Tercera fuerza de Porter: Productos sustitutivos.

Esta fuerza analiza la capacidad de otros productos que satisfacen la misma necesidad para sustituir al producto analizado. Según el modelo de Abell planteado, no habría productos sustitutivos puesto que no existen otras tecnologías. Sin embargo, esto no es cierto, ya que el tiempo que se dedica a jugar videojuegos, puede dedicarse a otras funciones, ya que jugar videojuegos forma parte del ocio de las personas. Esto provoca que para buscar productos sustitutivos nos vayamos a ese término mucho más amplio para buscarlos. De esta podemos definir como servicios o productos sustitutivos aquellos como el cine, la música, la radio o la televisión. La variable que mejor se puede analizar son los costes de cambio, que por lo general son bastante bajos para cualquiera de los sustitutivos, puesto que no se incurre en un gasto alto para cambiar (Se puede escuchar música o la radio, y ver la televisión a través de internet por el mismo dispositivo con el que se juega). En cuanto al cine el

precio es lo suficientemente bajo como para no importar a tales efectos (comparados con el precio de videojuegos o de las consolas).

Por otra parte, hay que destacar que en la elección de un producto u otro influye más los gustos del cliente, que la relación calidad-precio.

En definitiva, existe cierta amenaza de esta fuerza, pero no tiene un peso excesivo debido a la fidelidad de los clientes hacia cierto tipo de ocio.

#### 4.2.1.4 Cuarta fuerza de Porter: Poder de negociación de proveedores.

Esta fuerza nos mide la capacidad de imponer condiciones por parte de los proveedores (si la fuerza es alta) al sector, o si, por el contrario, el sector puede imponer sus condiciones a los proveedores. Como ya se ha mencionado los desarrolladores de videojuegos apenas necesitan materias primas, y lo que mayoritariamente adquieren es dispositivos electrónicos que sirvan para el desarrollo de la actividad (diseño gráfico, musical y desarrollo de software), por lo que de forma general se traduce en ordenadores, servidores en caso de ser videojuegos vía Internet, y distintos programas software que faciliten el desarrollo.

Si entramos a analizar las distintas variables que afectan a esta fuerza, podemos encontrar por ejemplo las siguientes:

- Concentración de proveedores. Salvando algunos programas específicos de software, el resto de los productos que se necesitan pertenecen a industrias fragmentadas con suficientes empresas como para que el poder de proveedores sea bajo.
- Por otra parte, la compra que realizan las empresas desarrolladoras, de forma habitual y por el predominio de empresas "indie" es compra por pequeños volúmenes, lo que baja el poder de negociación de los proveedores.
- La posible amenaza de integración vertical hacia delante es muy baja debido a la especialización de los empleados de estas empresas.

- Grado de diferenciación. Si hablamos de ordenadores o servidores es difícil que los productos sean muy diferentes para el uso que se les va a dar, pero si hablamos del software, aquí si hay mayor diferenciación y por tanto mayor poder de proveedores.

Teniendo en cuenta todas las variables mencionadas, el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo, por lo que las empresas del sector disponen de mayores facilidades para obtener buenas condiciones por parte de los proveedores.

#### 4.2.1.5 Quinta *fuerza de Porter: Poder de negociación de clientes.*

Esta fuerza, de forma similar a la anterior, nos permite ver la capacidad para imponer condiciones. Para el caso que nos ocupa, tenemos distintos tipos de clientes, que además tendrán distinto poder de negociación. Para empezar los jugadores que compran los videojuegos no tiene poder de negociación alguno puesto que son particulares.

Si nos centramos en el otro tipo de jugadores que hemos definido, vemos que esos sí tienen poder de negociación, ya que en función de los seguidores que tienen, poseen más poder para negociar.

En el caso de los “broadcasters”, podemos analizar, en primer lugar, que no hay demasiadas empresas que se dediquen a transmitir contenido vía Internet de forma profesional y más concretamente en el apartado videojuegos. Por tanto, encontramos que la industria se encuentra concentrada, lo que da mayor poder a los “broadcasters”. Sin embargo, hay que tener en cuenta que sólo una empresa puede tener los derechos de retransmisión por lo que no puede imponer condiciones si solo se dedica a la retransmisión de e-sports. En definitiva, tienen poder, pero no de forma ilimitada, y esto al final se traduce en esa relación amistosa y simbiótica que ya se ha mencionado, ya que a ambos les interesa mantener la relación y sobre todo contentar al otro.

Por último, si nos centramos en los anunciantes o patrocinadores, podemos ver la influencia de varias variables:

- Industria fragmentada. Prácticamente cualquier empresa puede patrocinar en mayor o menor medida algún evento. Por tanto, a la hora de buscar empresas que patrocinen el videojuego, vemos que hay multitud donde poder elegir, ya que las empresas patrocinadoras se encuentran en multitud de sectores distintos. Además, este número se incrementa al tener en cuenta que es un sector en auge y con un gran público concentrado en ciertas franjas de edad que puede interesar a esas empresas.
- Integración hacia atrás. La gran mayoría de empresas patrocinadores no tienen ningún tipo de relación en términos de actividad con el sector de los videojuegos por lo que parece complicado que una empresa como por ejemplo KitKat integre hacia atrás a Riot Games.

Podemos ver el efecto de ambas variables, y que ambas influyen de la misma forma sobre la fuerza, y es bajando el poder de los patrocinadores.

#### *4.2.1.6 Conclusiones del modelo de Porter.*

Una gran oportunidad que presenta este sector es el poder que tiene sobre los distintos clientes, ya que puede obtener condiciones altamente favorables. Por otra parte, la rivalidad es bastante baja lo que favorece el crecimiento de la empresa sin entrar en relaciones altamente competitivas.

Si hacemos referencia a las amenazas, observamos que la posibilidad de entrada de nuevos competidores es muy alta. Por ahora puede no suponer un problema debido al crecimiento del sector, y a la baja rivalidad, pero es necesario tener en cuenta que cada vez van a existir más competidores, aunque ante esto las empresas del sector pueden reaccionar para evitar que entren, como podría ser el caso de las grandes empresas que disponen de medios suficientes para echar del mercado a las demás empresas pudiéndose permitir dejar de ingresar tanto dinero con el fin de evitar la entrada de nuevos competidores.

#### 4.2.2 “Broadcaster”

Procedo ahora a analizar las mismas cinco fuerzas, pero en este caso para el segundo agente a analizar, que es el “broadcaster”. Este agente compite con otros del mismo tipo, pero al estar dentro de la función de uso “streamings” también compite con “streamers” o incluso jugadores profesionales que crean contenido sobre los mismos videojuegos.

##### 4.2.2.1 *Primera fuerza de Porter: Rivalidad.*

En primer lugar, podemos fijarnos en una variable usada con anterioridad como es el grado de concentración. Si los únicos competidores hubieran sido otros broadcasters, la industria estaría ampliamente concentrada, ya que los derechos de retransmisión se encuentran cedidos para cada país a una única empresa. Sin embargo, la retransmisión de contenido incluye también a aquellos jugadores profesionales y creadores de contenido que emiten contenido de esos mismos videojuegos. Al tener en cuenta este nuevo tipo de competidor, la industria se encuentra más fragmentada, puesto que existen muchos más jugadores y “streamers”, siendo el equilibrio entre ellos bastante parecido, lo que hace que la rivalidad sea más alta.

Si hablamos de crecimiento, en 2021, los espectadores de la LVP crecieron un 24% (LVP), lo que se traduce en un crecimiento proporcional en ingresos por anuncios y patrocinadores. Por tanto, si comparamos este crecimiento con el del PIB obtenemos un crecimiento más alto. Esto hace que al crecer el sector a un ritmo tan alto la rivalidad sea más baja.

En lo referente a la diferenciación de productos, hay que destacar que gran parte de los espectadores de las distintas plataformas son fieles de forma recurrente a ciertos “streamings”, ya sean de “broadcasters”, “streamers” o jugadores. Cada vez que hay contenido nuevo, estos lo ven, y marcando además que cada espectador tiene sus preferencias, por lo que ve antes el contenido de un “streaming” que otro si ambos se producen a la vez, por lo que hay diferenciación de productos y por tanto la rivalidad aumenta.

Por último, podemos hablar de las barreras de salida, entre las que destacan que de forma general los activos que se usan son especializados, como cámaras, micrófonos u ordenadores que se encuentran adaptados para soportar la retransmisión de video y audio a buena calidad, siendo capaces de correr además el videojuego sin problemas lo que provoca un aumento de la rivalidad.

Si agrupáramos todas las variables el efecto esperado es que sea un sector con gran rivalidad, sin embargo, la realidad es distinta, ya que los espectadores que se suscriben a un canal lo hacen con más canales, por lo que la rivalidad no es tan alta. Además, suceden fenómenos como el que ocurre con la Superliga de “LOL” en España, y es que la LVP, propietaria de los derechos de retransmisión cede a los clubes esos derechos para retransmitir a la vez los partidos en los que esos clubes juegan. Por tanto, tenemos el ejemplo de Ibai con su club KOI que retransmite a la vez que la LVP el partido de KOI. Parece que la LVP se está perjudicando a sí misma, puesto que añade un competidor con el mismo contenido que en ocasiones le supera en números. Sin embargo, la realidad va más allá, y es que al ser un sector que se encuentra en fase de crecimiento, la LVP espera atraer a un mayor público, que no consume de forma habitual el contenido de la LVP, pero sí el de Ibai, y que a partir de Ibai se enganche al contenido de la LVP. Por tanto, la rivalidad es una fuerza de nivel bajo, puesto que por el momento se prefiere fomentar el crecimiento conjunto del sector y el individual para acceder a más espectadores, por lo que en esta fase en la que parece que se encuentra el sector, los distintos agentes utilizan la cooperación como método de actuación, evitando la competencia.

#### *4.2.2.2 Segunda fuerza de Porter: Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

Como ya se ha hecho para el agente “publisher”, vamos a seguir el mismo procedimiento para el análisis de esta fuerza y este agente. Debido a la falta de datos sobre rentabilidad en las bases de datos usadas, analizaremos el atractivo de este sector a partir del crecimiento que tiene, y teniendo en cuenta



que el sector analizado con anterioridad es rentable y se encuentra muy relacionado con este. En cuanto a los datos de crecimiento, disponemos del dato de crecimiento de los espectadores en 2021 (LVP) que es un 24%, de forma que este crecimiento se traduce también en un crecimiento de los ingresos, debido a que se reproducen más anuncios, es posible que se suscriba más gente, y los patrocinadores aumentan la cantidad pagada. Estimo que el crecimiento de los ingresos ha podido situarse en torno a un 10-12%.

Por tanto, podemos ver que el crecimiento del sector en España es bastante más alto que el crecimiento del PIB español, lo que nos indica que puede tener un atractivo alto. Esto sumado a que los sectores de los que se rodea son rentables, hace parecer que el sector es atractivo para nuevas empresas, de forma que la respuesta es clara, nuevas empresas querrán entrar debido a que es un sector con rentabilidad y en pleno crecimiento.

Una vez respondida la primera pregunta, debemos centrarnos en ver si pueden entrar. Las plataformas de “streaming” no ponen barreras de entrada a nuevos creadores, por lo que acceder y publicar contenido es muy sencillo, por otra parte, la mayor barrera que existe es la fidelidad de los espectadores a creadores de contenido concretos, dando pocas oportunidades a nuevos creadores. Finalmente, para el caso concreto de entrar como “broadcaster”, las barreras se disparan, puesto que la experiencia y el tamaño que ya posee la LVP hace muy complicado poder competir con ella por adquirir los derechos de transmisión de las distintas competiciones.

Por tanto, en el caso de otros “broadcasters” entrar al sector es muy complicado, y para el caso de otros creadores de contenido hay un ligero problema puesto que las barreras no son excesivamente altas.

En lo referente a la reacción de los competidores existentes, podemos afirmar que es nula, ya que el gran crecimiento del sector, y las relaciones explicadas con anterioridad, hacen que los creadores existentes no se preocupen por la entrada de los nuevos competidores y les dejen estar.

Agrupando entonces lo analizado, obtenemos que debido a que es un sector atractivo presenta una amenaza por parte de esos creadores de contenido, ya que querrán entrar y podrán, pues apenas tiene barreras de

entrada y la reacción de los competidores existentes es nula. Sin embargo, para empresas estilo “broadcaster” será tremendamente complicado entrar al sector puesto que tienen que obtener los derechos de retransmisión, para lo cual debe ofrecer el suficiente dinero y probablemente garantías de cierto número de espectadores.

#### *4.2.2.3 Tercera fuerza de Porter: Productos sustitutivos.*

Como en el caso anterior para el agente “publisher”, el modelo de Abell definido para este agente no incluye otras tecnologías, por lo que a simple vista puede parecer que no haya productos sustitutivos. Sin embargo, es necesario irse a un nivel más amplio como el ocio para encontrar productos sustitutivos. Por tanto, actividades que pueden ser sustitutivas de la actividad de ver contenido “streaming” son actividades de ocio, como las indicadas para el agente “publisher”.

Por tanto, el análisis es similar, los costes de cambio son muy bajos para las distintas actividades sustitutas, aunque es necesario tener en cuenta que realizar unas u otras actividades depende en mayor medida del gusto de aquellas personas que realizan la actividad. Entonces, es una amenaza, aunque no con un peso excesivamente grande.

#### *4.2.2.4 Cuarta fuerza de Porter: Poder de negociación de proveedores.*

Como ya se ha mencionado, esta fuerza nos permite ver la capacidad que tienen los proveedores de imponer condiciones. Para ello se recurre a analizar como influyen ciertas variables sobre esta fuerza:

- Grado de concentración. Por lo general existen multitud de videojuegos y por tanto, multitud de competiciones, sin embargo, la clave está en que no todas mueven el mismo número de personas, por lo que realmente la industria está concentrada, existen pocas competiciones que muevan grandes números, por lo que nos encontramos ante un sector

concentrado, lo que favorece a los proveedores. Por otra parte, hay empresa “broadcasters” que organizan sus propias competiciones por lo que esto favorece a los “broadcasters”.

- Amenaza de integración hacia adelante. Las empresas desarrolladoras de videojuegos que organizan sus propias competiciones ya disponen por lo general de un servicio “broadcast” propio, en concreto en inglés, por lo que parece factible que puedan integrar hacia adelante a las empresas “broadcasters”.

Estas dos variables, hacen que los proveedores tengan mucho poder sobre los “broadcasters”. Sin embargo, como ya se habló en el apartado de poder de negociación de clientes para el agente “publisher”, la relación que presentan en estos momentos ambos agentes hace que este poder no sea tan relevante, en primer lugar, porque existen pocos broadcasters, y en segundo, porque, aunque la amenaza de integración sea alta, es difícil que ocurra, puesto que, por el momento, los “publishers” se benefician del público al que llegan los “broadcasters”, que es diferente al que ellos pueden acceder.

#### *4.2.2.5 Quinta fuerza de Porter: Poder de negociación de clientes.*

Como ya se hizo para el agente “publisher”, debemos diferenciar entre los distintos clientes que presenta estas empresas, debido a que existen grandes diferencias. En primer lugar, parte de los clientes de este agente, son particulares (los que hemos llamado espectadores), por lo que estos no tienen poder de negociación alguno, pagan la suscripción si quieren por el precio que toca, o deben ver los anuncios que la empresa estipule correctos.

Por otra parte, las propias plataformas pagan en función de los anuncios que se visualizan en ese “stream”. Aquí observamos que las plataformas tienen un poder de negociación bastante alto, en primer lugar, debido a las pocas empresas que existen para la retransmisión de este contenido (prácticamente solo existen 3, Twitch, Youtube o Facebook Gaming), por lo que se trata de una industria concentrada. Por otra parte, la amenaza de integración hacia atrás es bastante complicada, debido a que estas empresas se nutren de que haya

personas y/o empresas que emitan contenido en sus plataformas. Sin embargo, el primer factor tiene un peso mucho más grande, y provoca que las plataformas impongan las condiciones de los pagos (por ejemplo, Twitch concede un 50/50 en lo referente a las suscripciones a la gran mayoría de creadores, y sólo a los excesivamente grandes, que poseen mucho poder económico, se les ofrece un trato más rentable).

Finalmente, en lo referente a los patrocinadores, la industria está fragmentada, por lo que los patrocinadores tienen menor poder de negociación, sin embargo, la existencia de sustitutivos compensa en parte este efecto, puesto que se puede patrocinar eventos que tienen un mayor número de espectadores (por ejemplo, la Champions), aunque hay que tener en cuenta, que todo dependerá del perfil de público al que quiera dirigirse el cliente. Agrupando ambas variables, obtenemos que el poder de negociación de los patrocinadores es medio.

#### *4.2.2.6 Conclusiones del modelo de Porter*

Para el caso de este agente, presentamos claras oportunidades y amenazas. Una gran amenaza es el poder que tienen las plataformas de “streaming” para imponer condiciones de contratos, aunque sin perjudicar gravemente al “streamer” en cuyo caso dejará la plataforma.

En lo referente a las oportunidades, las más claras son las fuerzas de rivalidad y posibilidad de entrada de nuevos competidores. La primera, al ser baja, permite que la empresa prospere sin problemas, y además genera esas relaciones, que ya se han mencionado, de colaboración con otros creadores de contenido, clubes o jugadores para acceder a más público. En cuanto a la segunda, a pesar de ser un sector atractivo, hay que destacar que es difícil que empresas puedan entrar al sector para realizar la labor de “broadcaster”, lo que supone una ventaja significativa para las empresas “broadcasters”.

### 4.3 Conclusiones

Una vez realizado el análisis a partir de las herramientas de Abell y Porter, podemos destacar algunas cosas comunes para ambos agentes, y que caracterizan en cierto modo al conjunto de agentes de este sector de los e-sports.

Una de las primeras características, hace referencia a la gran cooperación existente en el sector. Empresas que adoptan varios papeles, pero que no compiten entre sí, sino que buscan apoyarse mutuamente para sacar un mayor beneficio de la relación, y todo debido a que los sectores donde opera cada agente presentan un gran crecimiento y son rentables. Esto nos indica que se encuentran en la fase de crecimiento, y que, por tanto, se puede cooperar sin que surja la necesidad de competir por los mismos clientes.

Por otra parte, se ha visto que el gran atractivo del sector, y el perfil de público que suelen presentar los e-sports, hace que sea un sector propicio para los patrocinios, que fomentan imagen de marca y que permiten acercarse a un perfil de público que consume cada vez menos los medios de comunicación tradicionales.

Además, otra de las características presentes es la gran capacidad para imponer condiciones que presentan los distintos agentes hacia el público general (que son los particulares). Gran parte de los clientes de estos agentes son los propios particulares, los cuales no tienen apenas poder de negociación, provocando que las empresas puedan obtener las condiciones más propicias para ellos, por ejemplo, en términos de precio.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Derek F. Abell (1980): *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Editorial Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.

- Michael E. Porter (2015): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Grupo Editorial Patria, México D.F.
- AEVI (2020) “Posicionamiento común de la industria del videojuego y los esports” disponible en: <http://www.aevi.org.es/e-sports/> [consulta: 26/06/2023].
- Deloitte (2022) “Informe del consumidor de eSports España 2022” disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/informe-consumidor-esports.html> [consulta: 26/06/2023].
- Orbis 2023, Ficha empresa "Electronic Arts INC", [consulta 26/06/2023].
- Orbis 2023, Ficha empresa "Facepunch Studios LTD", [consulta 26/06/2023].
- Orbis 2023, Ficha empresa "Riot Games Limited", [consulta 26/06/2023].
- Orbis 2023, Ficha empresa "Activision Blizzard Ireland Limited", [consulta 26/06/2023].
- Expansión (2023) “PIB de España - Producto Interior Bruto” disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> [consulta: 26/06/2023].
- Expansión (2023) “Bono español a 10 años” disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/bono/espana> [consulta: 26/06/2023].
- LVP (2022) “LVP cerró 2021 con 69,8 millones de espectadores acumulados, un 24% más que el año anterior” disponible en: <https://lvp.global/lvp-cerro-2021-con-698-millones-de-espectadores-acumulados-un-24-mas-que-el-ano-anterior/> [consulta: 26/06/2023].