

upna

Universidad Pública de Navarra
Nafarroako Unibertsitate Publikoa

fec>>

school of economics
and business administration

facultad de ciencias
económicas y empresariales

ekonomia eta enpresa
zientzien fakultatea

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

KOJIMA PRODUCTIONS: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y CLAVES DE SU
ÉXITO

Francisco Javier López Calvelhe

Pamplona / Iruña

19 de diciembre de 2023

Módulo: Dirección General

DIRECTORA:

Cristina Madorrán García

RESUMEN

Este trabajo pretende hacer un análisis del estudio de videojuegos Kojima Productions, enfocado desde la estrategia competitiva para poder conocer las claves de su éxito internacional. Tras una presentación de la industria del videojuego, se estudiará la trayectoria histórica de la empresa y su líder, Hideo Kojima, especialmente convulsa con el estudio del que dependía inicialmente, Konami. Con ello, se pretende llevar a cabo un análisis eestratégico de Kojima Productions, destacando su fuerte personalismo alrededor de la figura de su director, algo muy inusual dentro de esta industria y que le otorga a la empresa un alto nivel de prestigio. Es también una oportunidad para situarse en una de las industrias que más está creciendo en los últimos años como es la de los videojuegos, en la que los clientes prestan especial atención a las estrategias empresariales de las principales compañías.

PALABRAS CLAVE: análisis de caso, estrategia competitiva, claves éxito, industria videojuegos.

LABURPENA

Lan honek Kojima Productions bideojokoen azterketa egin nahi du, estrategia lehiakorretik abiatuta, nazioartean duen arrakastaren gakoak ezagutu ahal izateko. Konpainiaren egungo egoeraren, balioaren, misioaren eta ikuspegiaren aurkezpena egin ondoren, bere ibilbide historikoa aztertuko litzateke, bereziki nahasia hasieran bere mende zegoen Konami ikerketarekin. Ondoren, Kojima Productions-en azterketa estrategikoa garatuko litzateke. Bertan, zuzendariaren inguruan duen pertsonalismo sendoa nabarmenduko litzateke, industria honetan oso ezohikoa dena eta enpresari ospe handia ematen diona. Azken urteotan gehien hazten den industrietako batean kokatzeko aukera ere bada, bideojokoen industrian, hain zuzen ere, bezeroek arreta berezia eskaintzen baitiete konpainia nagusien enpresa-estrategiei.

GAKO-HITZAK: kasuen azterketa, estrategia lehiakorra, arrakastaren gakoak, bideo-jokoen industria.

ABSTRACT

This work aims to analyze the video game studio Kojima Productions, focused on competitive strategy in order to know the keys to its international success. After a presentation of the video game industry, the historical trajectory of the company and its leader, Hideo Kojima, will be studied, especially turbulent with the studio on which it initially depended, Konami. With this, the aim is to carry out a strategic analysis of Kojima Productions, highlighting its strong personalism around the figure of its director, something very unusual within this industry and which gives the company a high level of prestige. It is also an opportunity to position yourself in one of the industries that has been growing the most in recent years, such as video games, in which clients pay special attention to the business strategies of the main companies.

KEYWORDS: case analysis, competitive strategy, keys to success, video game industry.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	4
II. LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO.....	6
1. Evolución del sector desde sus orígenes hasta hoy	6
2. El desarrollo de videojuegos: la fuerza que mueve la industria	10
3. El oligopolio tras la industria del videojuego	13
4. <i>Homo Ludens</i> : la ludología y la teoría suscrita por Hideo Kojima	15
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KOJIMA PRODUCTIONS Y LA FIGURA TRAS EL ESTUDIO, HIDEO KOJIMA	17
1. Trayectoria histórica de la empresa y carrera profesional de su fundador.....	17
2. Situación y actividad actual de la compañía	22
3. Análisis DAFO.....	23
IV. CLAVES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA	28
1. El conflicto Konami vs Kojima.....	28
2. La singularidad del éxito de Kojima Productions: el personalismo frente al modelo corporativista predominante.....	34
V. CONCLUSIONES	35
VI. BIBLIOGRAFÍA	38
VII. ANEXOS.....	44
Anexo 1.....	44
Anexo 2.....	45
Anexo 3.....	45

I. INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos que marcaron el final del siglo XX continúan imparables, y todo apunta a que el progreso será cada vez más rápido, sorprendente, y que abrirá puertas a posibilidades que antes solo tenían cabida en la imaginación. Vivimos en un entorno donde la única constante es el cambio, lo que nos invita a adaptarnos como sociedad, o dicho con un término al que haremos referencia repetidamente en este trabajo, a evolucionar.

Desde que prácticamente se contaron con las herramientas y conocimientos suficientes, como el primer ordenador electrónico, el ser humano decidió emplearlos para crear un nuevo pasatiempo: el videojuego. Han pasado setenta años desde entonces, y lo que comenzó como una invención inocente sin ninguna expectativa de convertirse en un negocio rentable, ahora se postula como una de las industrias más fructíferas del mundo, con unos beneficios que superan ampliamente los doscientos mil millones de dólares y cuyas previsiones sólo auguran crecimiento. Podemos decir sin miedo a equivocarnos que, ya sea con menor o mayor detalle, dependiendo por encima de todo de la afición al videojuego y la pertenencia por tanto a la industria como cliente, toda la sociedad conoce el sector y la mayoría de personas ha tenido, al menos, una experiencia con un videojuego.

En una industria tan creciente y que mueve sumas exorbitantes de dinero, la competencia y los movimientos estratégicos de las empresas son intensos y constantes y, en los casos de las corporaciones más relevantes, se hacen públicos gracias a la gran presencia y participación que tienen los jugadores dentro del sector, haciéndose eco de absorciones, despidos, contrataciones y cualquier otro tipo de acción que se lleve a cabo. Los clientes y la prensa se configuran como agentes especialmente poderosos: existe tanta diferenciación entre los productos finales que las estrategias empresariales que pueden pasar desapercibidas en otros sectores, son objeto de estudio, debate y crítica en este.

En este contexto, el caso de Hideo Kojima destaca sobre el resto. Catalogado por muchos como un hombre prodigio y un genio de la creatividad, el japonés es sin duda el nombre personal más prestigioso y conocido de la industria; un caso excepcional, pues se trata de un sector altamente corporativizado donde los nombres propios poco importan, una dinámica que lleva desafiando desde la década de los ochenta hasta el día de hoy. Este trabajo pretende hacer un análisis tanto de su figura como de su actual empresa, Kojima Productions, exponiendo las claves de su éxito a nivel mundial que la sitúa como una de las desarrolladoras mejor valoradas por la crítica y los jugadores.

En primer lugar, con el objetivo de determinar el contexto, el primer apartado está dedicado a presentar la industria del videojuego, a través de cuatro secciones: el origen y la evolución que ha sufrido hasta la actualidad; el papel de los estudios desarrolladores, que representan el motor de este mercado y a los que se les atribuye la autoría de los productos; el oligopolio en el que se enmarca el sector de las videoconsolas; y la ludología, explicada mediante la teoría del *Homo Ludens* ideada por Johan Huizinga y fomentada por el propio Kojima.

A continuación, se entrará a analizar al estudio de Hideo Kojima, Kojima Productions, así como a su persona, pues no podrían explicarse la una sin la otra. Este apartado comenzará atendiendo a la trayectoria histórica y la carrera profesional de ambos, y a continuación se expondrá su situación actual, tratando aspectos como su vinculación a Sony como *Second-party* y los próximos proyectos del estudio. Además, se realizará un análisis DAFO de la empresa con el que cerrará esta segunda parte.

Por último, se intentará profundizar en las claves del éxito tanto de la compañía como de su director, tratando por un lado de forma detallada el conflicto con Konami, la gigante corporación a la que pertenecían el japonés y su equipo, y por otro el hecho de que una empresa construida alrededor de un único individuo sea tan prestigiosa y competente en un entorno dominado por marcas como Nintendo, Electronic Arts o el mismo Konami.

II. LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO

1. Evolución del sector desde sus orígenes hasta hoy

Podemos situar el nacimiento de la industria del videojuego en la década de los años cincuenta. A pesar de que existe el debate sobre cuál fue el primer videojuego y por tanto quién el inventor de este producto de ocio, normalmente es el físico William Hibinbotham, una de las figuras partícipes del “Proyecto Manhattan”, sobre el que recae el protagonismo. En los tiempos en los que desempeñaba el cargo de director de la División de Instrumentación del Laboratorio Nacional Brookhaven, Hibinbotham apostó por crear algo que amenizara las visitas en las jornadas de puertas abiertas. Utilizando sus conocimientos en tecnología de radar y basándose en un programa de cálculo de trayectorias de uso militar, creó *Tennis for Two*¹, un videojuego de tenis de mesa para dos personas que controlaban el punto que hacía de pelota a través de unos voluminosos joysticks de metal (Candil, 2018).

Aunque no patentó la idea ni fue consciente de su invención hasta años más tarde, la idea ya había sido plantada, y rápidamente se extendió. En 1961, Steve Russell acudió al Instituto Tecnológico de Massachusetts para utilizar el famoso PDP-1, el ordenador alrededor del cual surgió el conocido como espíritu hacker del MIT. A pesar de no ser parte del instituto, Russell aprovechó el uso público del ordenador para crear, después de 200 horas de trabajo, *Spacewar!*, un videojuego de naves espaciales y que exprimía en su totalidad la capacidad operativa del PDP-1. El juego fue el primer ejemplo de desarrollo de software en conjunto, pues muchos jóvenes aportaron al proyecto con el tiempo e hicieron versiones del original: el código fuente era abierto y cualquiera con el conocimiento suficiente podía modificarlo, con lo que se convirtió también en el primer software libre (Facultat d'Informàtica de Barcelona, 2008).

La popularización del videojuego creció de forma exponencial a partir de entonces, trascendiendo el ámbito universitario y llegando a bares, aeropuertos, salones

¹ Puede visualizarse *Tennis for Two*, en el siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=6PG2mdU_i8k. Accedido en 10 de diciembre de 2023.

recreativos y, finalmente, a los hogares gracias a compañías como Atari, Commodore, Sega, o Namco. En 1972 fue presentado *Space Invaders*, y en 1980, *Pac-Man*, ambos videojuegos históricos que potenciaron la expansión mundial de la industria. Tuvo un impacto especialmente fuerte en Estados Unidos y Japón, los dos países a la cabeza respecto a innovaciones tecnológicas en aquella época.

Sin embargo, a finales de 1982 el mercado estadounidense comenzó a resentirse debido a la gran oferta de consolas, la mayoría de ellas muy homogéneas y continuistas, que no aportaban más valor de lo que ya hacían los gigantes asentados como Magnavox y Atari. El espíritu innovador con el que había nacido el producto pareció esfumarse una vez las ideas se materializaron en atractivos beneficios. Sin ofrecer más alternativas que una copia de las consolas y juegos líderes del mercado, las empresas imitadoras provocaron una absoluta pérdida de confianza por parte del público, y el consiguiente fracaso de iniciativas de las corporaciones que movían el sector: un claro ejemplo fue la adaptación apresurada y mediocre de “E.T. el extraterrestre” desarrollada por Atari, cuyas copias fueron enterradas en su mayoría en el desierto de Nuevo México al no poder venderlas por falta de demanda (López, 2022).

Las pérdidas fueron tales que las deudas llevaron a los accionistas de Atari a vender la compañía. Muchas empresas de menor dimensión quebraron, y en Europa se reflejaba la situación norteamericana. La otra cara de la moneda la representaba el mercado japonés; Nintendo, creada en 1889 como fabricante de barajas de cartas y que había experimentado con negocios tan distintos como los paquetes de arroz instantáneos, los taxis y los hoteles, había entrado recientemente en el sector de los videojuegos, y había generado rentabilidad suficiente como para aumentar sus inversiones en esta nueva alternativa. Nintendo acaparó rápidamente un papel prácticamente monopolístico en el mercado doméstico, diversificando su cartera de clientes entre salones de arcade y hogares y apostando por la originalidad de sus videojuegos. El buen recibimiento del mercado japonés ensalzó la figura de personajes como Mario, que a día de hoy continúa postulándose como el icono del videojuego por excelencia y sigue generando beneficios para Nintendo (López, 2021).

Fue su segunda consola, la *Famicom*, o *Nintendo Entertainment System* (NES), la encargada de salvar los mercados norteamericano y europeo. La calidad y originalidad con la que habían aterrizado los japoneses hizo que el público recuperara la fe en la industria, que situaron también a Nintendo como líder en sus respectivos continentes: en Estados Unidos, para el año 1988 ya controlaba el 70% del mercado (López, 2022). A partir de entonces, numerosas empresas contribuyeron al rescate definitivo de la industria, pero el protagonismo debe otorgarse a la compañía nipona. Hablar de este sector implica hablar de Nintendo y de la influencia que logran en él los desarrolladores japoneses. Como vamos a ver, su capacidad de innovación, de distinguirse del resto y de transformar amenazas en oportunidades parece algo ya convertido en costumbre.

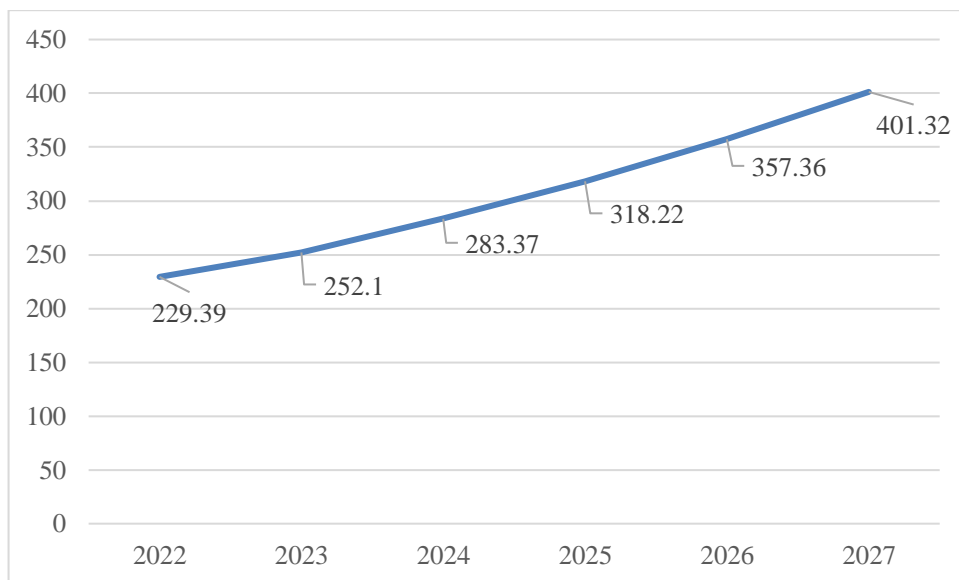
Con la llegada de los noventa llegaron también importantes novedades técnicas de la mano de la “generación de 16 bits”, como el uso del CD-ROM. En estos años surgió un rival para Nintendo, Sega, que gracias a su mascota Sonic se posicionó como opción sustitutiva de las plataformas y juegos convencionales de su rival directo. Por otro lado, otras compañías estaban empezando a experimentar con entornos tridimensionales, que se hicieron una realidad con las videoconsolas de quinta generación, la “era de los 32 bits”. A mitad de década nació la primera *PlayStation*, que previamente a su lanzamiento había sido un proyecto en conjunto entre Sony y Nintendo, del cual este último se retiró. Esta novedosa y potente consola no tuvo rival en el mercado de plataformas domésticas hasta el lanzamiento de la primera *Xbox* de Microsoft en 2001. Al mismo tiempo, Nintendo dominaba el negocio de las portátiles, con nombres tan conocidos como la *Game Boy*, pero viendo el éxito de Sony y Microsoft con sus consolas, decidió no conformarse y lanzó, en 2006, la *Nintendo Wii* (Belli y López Raventós, 2008). Comenzó así una dinámica que el sector mantiene hasta el día de hoy, la convivencia entre tres corporaciones gigantes que compiten directamente entre ellas y acaparan por completo el foco de todos los agentes del sector.

No podemos olvidarnos del resto de plataformas que no son videoconsolas que también se utilizan para disfrutar de cualquier tipo de videojuegos, como los ordenadores, los teléfonos móviles o las *tablets*. Sin embargo, hemos considerado conveniente centrarnos en el caso de las consolas para simplificar este primer apartado,

pues son los únicos dispositivos que tienen por finalidad principal proporcionar soporte para videojuegos, y porque el análisis del caso de este trabajo está directamente vinculado a ellas en particular.

Como puede observarse en el gráfico 1, el sector de los videojuegos está en una etapa de crecimiento exponencial, tanto en cantidad como en variedad, en todos sus aspectos: formas de desarrollo, público, productos y maneras de disfrutar de ellos, recursos tecnológicos... Los videojuegos representaron el 42,1% de los ingresos totales del entretenimiento en 2022, creciendo en 2,3% respecto a 2021, superando a las industrias del cine y de la música (Arias, 2023). El mayor reto al que se enfrentan las empresas quizás sea la capacidad de adaptarse adecuadamente, compaginando el auge de novedades como la realidad virtual, la retransmisión en *streaming* o el uso del *smartphone* para jugar, con los deseos y preferencias de la audiencia más tradicional y conocedora del sector.

GRÁFICO 1. PERSPECTIVAS DE LA EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL MERCADO MUNDIAL DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS ENTRE 2022 Y 2027 (EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Statista (Orús, 2023).

2. El desarrollo de videojuegos: la fuerza que mueve la industria

Generalmente, cuando oímos hablar de una película, tendemos a preguntar quién actúa en ella, así como quién es su director; con la música, preguntamos acerca del cantante o grupo que la interpreta; con los libros, por otro lado, nos preocupa la identidad de su autor. Al escuchar sobre un videojuego, el público repara en el nombre del estudio desarrollador, el conjunto de personas que lo han creado. Así como en el caso de las películas no atendemos a la empresa que la ha editado, en el de la música a la discográfica, o en los libros al encargado de su impresión, en los videojuegos los jugadores no suelen guiar sus preferencias y pretensiones por la distribuidora, el equipo de doblaje o el nombre del director. Como se expondrá en lo que es el eje del trabajo, existen excepciones a esta regla, pero no cabe duda de que el factor más habitual y condicionante a la hora de posicionarse sobre un videojuego es la identidad de la empresa que lo ha desarrollado.

En el apartado anterior nos hemos centrado en exponer brevemente la historia de la industria de los videojuegos, y para ello nos hemos detenido, sobre todo, en las marcas propietarias de las plataformas usadas para poder disfrutar de ellos. Pero la rentabilidad de estos soportes depende, principalmente, del papel de las desarrolladoras: del interés que susciten sus proyectos, de su prestigio, sus relaciones comerciales y los contratos de exclusividad celebrados con ellas, entre otras cosas. Por ello, podemos afirmar que los estudios desarrolladores son el verdadero motor de la industria del videojuego.

Empezando por definir qué entendemos por “desarrolladora”, podemos indicar que se trata de la persona o conjunto de ellas, físicas o jurídicas, encargadas del proceso de creación de un videojuego, normalmente desde la concepción de la idea inicial hasta la versión final de la misma. Es identificable por tanto con la figura del fabricante de cualquier industria manufacturera, aunque al estar ante un caso de propiedad intelectual, resulta más adecuado utilizar el término “autor”, como en el resto de artes. Al ser el sector del videojuego tan extenso y heterogéneo, podemos encontrarnos productos realizados por una sola persona, por un centenar, o bien por más de un millar.

Los programadores de videojuegos son los encargados de idear las mecánicas, la estética y, en muchos casos, la propia historia, tratando de crear una experiencia interactiva interesante y atractiva para los clientes. En los casos de compañías pequeñas, como por ejemplo las autoras de los llamados juegos *indies*², es frecuente que concurren diversos tipos de tareas en una misma persona; sin embargo, el desarrollo comprende ámbitos como la inteligencia artificial, las físicas, el motor gráfico, el diseño del sistema multijugador o el audio, por nombrar algunos. Esto explica en gran parte por qué la audiencia otorga tanta importancia al estudio desarrollador: cada empresa cuenta con una metodología propia, un catálogo que la identifica y diferencia del resto, y tal y como sucede con las denominadas “películas de autor”, muchos videojuegos son éxitos garantizados incluso antes de su lanzamiento en base al equipo encargado de su desarrollo. Este prestigio o falta de él se sustenta, sobre todo, en el historial de sus productos y en el recibimiento positivo o negativo de los mismos por parte de la crítica y el público general. Quizás el ejemplo más claro que podamos mostrar es el de la compañía Rockstar Games, filial de la estadounidense Take-Two Interactive, que ha roto multitud de récords³ en la industria gracias al renombre adquirido gracias a la exitosa saga *Grand Theft Auto*.

Para comprender lo que más tarde analizaremos con Kojima Productions, podemos clasificar a los estudios desarrolladores en cuatro categorías según su vinculación a la empresa distribuidora de sus productos:

- Desarrolladores de primera (*First-party developer*): aquellos que son propiedad íntegra de las empresas fabricantes de videoconsolas y, por tanto, crean juegos en exclusividad para ellas. Entre los nombres asociados a Sony destacan Naughty Dog y Santa Monica Studio, y entre los vinculados a Microsoft, Bethesda Game Studios.

² La expresión “juego *indie*” se utiliza popularmente para referirse a los videojuegos independientes, cuyos desarrolladores, normalmente pequeñas empresas o simplemente grupos de personas, no suelen contar con grandes apoyos financieros y dependen especialmente de la originalidad percibida de su producto y del deseo de sus clientes de compartirlo.

³ Por ejemplo, es la propietaria de uno de los productos de entretenimiento más rentables de la historia: *Grand Theft Auto V*, cuyo coste de desarrollo fue de 265 millones de dólares y ha generado desde su lanzamiento en 2013 unos beneficios de 6.000 millones de dólares, recuperando el día de su estreno la totalidad de la inversión.

- Desarrolladores de segunda (*Second-party developer*): aquellos que, sin ser propiedad de ninguna distribuidora, crean juegos en exclusividad para una de ellas. Es el caso de Kojima Productions, que colabora en la actualidad con Sony.
- Desarrolladores de tercera (*Third-party developer*): aquellos que no mantienen exclusividad con ninguna distribuidora y pueden vender sus juegos libremente. Muchas de ellas realizan a su vez el papel de distribuidora, integrándose verticalmente hacia delante. Las *Third-party* más conocidas son Electronic Arts, Take-Two, Ubisoft y Konami, entre otras.
- Desarrolladores independientes (*indies*): no vinculados a ninguna distribuidora y que conservan la propiedad íntegra de sus juegos, suministrados a través de Internet, aunque en algunos casos son comprados por distribuidoras para comercializarlos también.

A pesar del papel fundamental que llevan a cabo los desarrolladores, es bien sabido que las condiciones de trabajo a las que están generalmente sometidos son objeto de debate y crítica. Es cierto que se trata de puestos por lo general con horarios muy flexibles y las labores desempeñadas en ellos pueden realizarse desde cualquier ordenador, por lo que la opción del teletrabajo es posible. Sin embargo, la frecuencia con la que es necesario el uso de horas extras, el escaso reconocimiento a la propiedad intelectual, la corta duración de los proyectos en las que se basan la contratación y el nomadismo, la homogeneidad en el perfil del resto de trabajadores y un sistema de negociación de condiciones basado en la meritocracia y experiencia individuales, provocan que las tasas de abandono sean elevadas debido a la desmotivación y presión generadas, pocas veces reflejadas en la retribución económica. En definitiva, se trata de un empleo que puede ser atractivo a primera vista para ingenieros de software y aficionados de los videojuegos, pero permanecer a largo plazo en él se hace impensable para muchos debido a las duras condiciones a las que deben verse sometidos (Legault, Weststar y Laurence, 2017).

3. El oligopolio tras la industria del videojuego

Podemos definir “oligopolio” como un mercado de competencia imperfecta el cual es controlado, en totalidad o en su mayoría, por un pequeño grupo de empresas. En muchas ocasiones, la industria del videojuego es etiquetada como un “triple oligopolio” dominado por Nintendo, Sony y Microsoft desde el plano de los fabricantes de *hardware* y distribuidores. En cuanto a los estudios desarrolladores, durante las décadas de 1980 y 1990, apenas operaban unos pocos (Sega, Activision, Electronic Arts o la misma Nintendo); desde los años 2000, han surgido numerosos estudios por todo el mundo, y cada vez son más los que aparecen. Sin embargo, la supervivencia de los pioneros se ve comprometida por la dificultad para acceder a financiación y la posición de poder mantenida por las primeras empresas que comenzaron a desarrollar videojuegos y a labrarse un nombre en el sector. A pesar de que la intervención pública mediante ayudas para pequeños y medianos estudios es cada vez mayor, la capacidad financiera de estos dista mucho de la que tienen las compañías que conforman el oligopolio, que cuentan con inversiones millonarias procedentes de manos privadas. En resumen, la economía de escala (los costes de desarrollo son progresivamente mayores, de acuerdo con la evolución de las exigencias técnicas) y el prestigio permite a los estudios más importantes controlar el mercado, siendo muy complicado lograr proyección pública para los de mediana y pequeña dimensión.

Es cierto que, gracias a la unión de las figuras de cliente y fabricante, en algunos casos la posición de control de las empresas dominantes puede verse afectada, pues los estudios entrantes tienen la posibilidad de operar al margen de esa estructura organizativa que rige el sector. Pero sus productos tendrán una dificultad considerablemente mayor para llegar al público general. Las tres grandes controlan también la adjudicación de licencias para el desarrollo de *software* para sus consolas, lo que mantiene el poder repartido entre Estados Unidos y Japón, con ausencias tan importantes como la europea.

La condición de mercado global con pocas fronteras y multitud de agentes repartidos por el mundo es una seña identificativa de la mayoría de industrias artísticas.

Esto ha permitido la consolidación de una cultura del entorno al videojuego de carácter internacional, propia del sector y poco vinculada a la identidad nacional de cada productor. Gigantes como las niponas Konami y Nintendo, o las estadounidenses EA y Activision Blizzard, cuentan con filiales en América, Europa y Asia, donde contratan los servicios de las empresas locales con la finalidad de adaptar sus contenidos a los gustos del mercado nacional.

Desarrollo, edición y distribución son eslabones distintos de la cadena de valor del proceso de creación de un videojuego, pero es frecuente que el proceso se encuentre parcial o incluso totalmente integrado, lo que perjudica a la diversidad entre proveedores. Aunque parte del desarrollo se lleve a cabo en Europa, gran porcentaje de los ingresos acaban en manos de las empresas norteamericanas y japonesas, lo que indica un desaprovechamiento de los recursos y las competencias que realmente añaden valor. Los acuerdos con las compañías bien posicionadas se hacen indispensables para crecer en el sector y contar con un mayor presupuesto, pero muchos estudios renuncian a ellos debido a la colusión de intereses: la pérdida de independencia, de propiedad intelectual y de flexibilidad son algunas de las causas que llevan a estas empresas a prescindir de colaborar con las editoras y distribuidoras más importantes.

La situación en España sigue la línea general europea. Existen y se crean numerosos estudios desarrolladores españoles, pero la mayoría son independientes, por lo que su nicho de mercado es muy limitado y su supervivencia depende de unas pocas personas, causa directa de la multitud de casos de cese de actividad o venta del estudio. Esta producción independiente encuentra su motor en los continuos cambios que afectan a la industria, tanto en hábitos de consumo de clientes como en recursos disponibles (que a su vez pueden disminuir los costes de producción), pero también en la heterogeneidad de los videojuegos. Aun así, debemos poner de relieve la actual “crisis creativa” que vive la parte con más proyección pública e influencia del sector: desde hace unos años, son los videojuegos clásicos los que siguen generando mayores beneficios, lo que aprovechan las grandes empresas (propietarias de estas IPs⁴) para

⁴ El término “IP” es acrónimo del inglés Intellectual Property (Propiedad Intelectual). En este sector, nos referimos como IP o propiedad intelectual a una saga de videojuegos, esto es, al conjunto de juegos publicados bajo un mismo título principal.

lanzar al mercado nuevas versiones y *remakes*, mientras que la mayoría de ideas innovadoras surgen de mano de desarrolladores independientes con poco presupuesto y en géneros muy diversos (Pérez, 2015).

Crear una nueva IP supone afrontar un riesgo que, para las compañías más poderosas, a veces no resulta rentable. Sin embargo, los escasos casos de éxito personal suelen tener su origen en afrontar este riesgo, como veremos que ocurrió con Kojima. La influencia de un director y su obra no solo dependen de la calidad y originalidad de esta, sino también de apoyo financiero a su creación y algo de suerte. De ahí que se trate de un caso tan particular, pues estas condiciones se dieron conjuntamente en el momento adecuado. Dentro de una industria tan corporativa, los títulos acompañados del logo “A Hideo Kojima Game” han triunfado (y lo siguen haciendo) gracias a las ideas de una sola persona.

4. *Homo Ludens*: la ludología y la teoría suscrita por Hideo Kojima

El objetivo de los videojuegos es, para muchos, nulo, y en caso de que lo haya, perjudicial. La mala imagen del sector está sustentada en aspectos como la “violencia” que se le atribuye a la mayoría de los juegos desde los medios de comunicación, bajo la sombra de una completa desinformación y el deseo de transmitirla a la audiencia. Pero las evidencias demuestran que los videojuegos se han convertido en útiles herramientas de aprendizaje, formación y ocio, y desde luego en productos altamente rentables. Por un lado, son cada vez más empleados como instrumentos de apoyo educativo, pues la ludología puede fomentar el desarrollo de habilidades en entornos simulados de una manera cómoda y eficiente. Además, así como ver una película o disfrutar de un buen libro sirve meramente como entretenimiento, lo mismo ocurre con un videojuego, capaz de entretener y transmitir ideas e historias de igual calidad que el resto de medios (Gutiérrez, 2020).

Podemos definir la ludología como la disciplina que estudia los juegos en general, y los videojuegos en particular. No obstante, no todo el estudio de los videojuegos

corresponde a esta ciencia, pues se olvida de elementos como los personajes, la trama y los eventos, que quedan en manos de otra disciplina, la narrativa. Debido a la naturaleza del producto, ludología y narrativa se combinan para crear una experiencia entretenida e inmersiva, que divierta pero que al mismo tiempo provoque emociones y sentimientos en el jugador.

Uno de los valores añadidos más relevantes de la ludología y los videojuegos es la iniciativa y el impacto de las decisiones que quien está tras la pantalla. Son sus acciones las que marcan los resultados y el ritmo de la historia, por lo que su habilidad, capacidad de resolución e incluso valores personales tienen consecuencias en su experiencia. Dependiendo del videojuego, es posible crear nuevos relatos, totalmente distintos a los generados por otro jugador. Ni el texto literario tradicional ni las series y películas poseen la característica de inmersión, puesto que el lector o espectador se limita a interpretar el contenido; en el videojuego, el inmersor modifica la narración según su criterio, gozando de mayor influencia y libertad de decisión (Frasca, 2003).

Muchos años antes de que se inventaran los videojuegos ya se había formulado una teoría que aseguraba que tanto el concepto y el principio del juego⁵ constituyen elementos innatos en el comportamiento humano; es más, que cada acción y fenómeno cultural humano tiene su origen en él. Se trata de la teoría expuesta por Johan Huizinga en su obra “Homo Ludens”, publicada en 1938 y que, al situar todas las etnias sobre un mismo denominador, provocó la encarcelación y posterior destierro de su autor por parte de la dictadura nazi hasta su muerte en 1945.

Huizinga fundamenta el carácter instintivo del juego, entre otras cosas, en que no solo es propio de los seres humanos. Puede apreciarse también en animales, que se divierten con competiciones amistosas y juegos sencillos, entre individuos de su misma especie y también de otras, como con los humanos. Por tanto, no podemos decir que la capacidad de jugar sea algo biológicamente distintivo de las personas, sino que es más

⁵ En el sentido pretendido por Huizinga y su teoría, el término “juego” hace referencia al componente espiritual e imaginario del ser humano, todo aquello que no se limita a lo racional y pragmático.

bien un instinto muy primitivo, algo que llevamos dentro y que alimenta nuestra imaginación (Matías, 2022).

“Homo Ludens” ocupa la posición de obra magna en la materia, y ha inspirado a numerosos autores y creadores de videojuegos. Hideo Kojima es, en la actualidad, el abanderado de la teoría de Huizinga. Después de su ruptura con Konami en 2015, el japonés ideó a Ludens, un astronauta⁶ que se ha convertido en el logo de su estudio y que representa al jugador, a “aquel que juega”. Siguiendo la línea del autor neerlandés, al ser todos jugadores, Ludens es la imagen de ese instinto innato con el que cuenta cada individuo. Además de ser una figura física que cuenta con una sala propia en los estudios de Kojima Productions, Ludens se ha convertido en todo un símbolo, y aprovechando esta circunstancia, el japonés ha colaborado con personas y empresas en el lanzamiento de productos que lo publiciten. Dos ejemplos son el reloj *Homo Ludens*, fabricado junto a Anicorn y la NASA y que todavía no se ha comercializado, y la canción *Ludens*, interpretada por el grupo *Bring Me The Horizon* y que formó parte de la banda sonora del último proyecto de Kojima.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE KOJIMA PRODUCTIONS Y LA FIGURA TRAS EL ESTUDIO, HIDEO KOJIMA

1. Trayectoria histórica de la empresa y carrera profesional de su fundador

Exponer la trayectoria de Kojima Productions supone hablar de la historia personal de su director, su carrera profesional y, especialmente, de su paso por Konami y el distanciamiento con la misma hasta alcanzar la creación independiente de su propio estudio. Aunque esto último lo analizaremos en otro apartado más adelante debido a su

⁶ La temática espacial y su representación a través del astronauta ha sido desde el principio una seña de identidad de Kojima y sus juegos, a pesar de que solamente uno de ellos está ambientado en el espacio. Esta simbología recurrente está directamente relacionada con David Bowie y el “Major Tom”, también referenciados en prácticamente todas sus creaciones.

crucial implicación, la historia no se explica sin ello, con lo que también se tratará brevemente en las siguientes líneas.

Hideo Kojima, natural del barrio de Setagaya, Tokio, desarrolló durante su etapa estudiantil una gran afición por la lectura, la música y sobre todo por el cine, en especial del de ciencia ficción, acción y aventura. Pronto sintió que su vocación era ser director de cine, pero como su familia no veía factibles sus deseos, se resignó a cursar un grado de empresariales. Con 23 años, habiendo extendido sus gustos también a los videojuegos gracias a Nintendo y su personaje Mario Bros, decidió probar suerte en este sector, que gozaba de una importante influencia en su país. Fue Konami, desarrolladora y distribuidora de grandes éxitos para las consolas de Nintendo como la NES, la que dio la oportunidad a Kojima como diseñador de videojuegos. Trabajó en primer lugar como asistente de director, para después pasar a dirigir su propio proyecto, *Lost World*. Sin embargo, este fue cancelado por Konami, que presionó a Hideo para que su próximo trabajo saliera adelante.

En este contexto ideó el primer *Metal Gear*, un juego lanzado en 1987 para la consola MSX2 y que apostaba por la creación de un nuevo género: la infiltración y el sigilo. La originalidad de la propuesta gustó al público, por lo que Konami decidió, a pesar de la negativa de Kojima, portear⁷ el juego también para la NES. Esto permitió que llegara a mucho más mercado, como el americano, pues la consola de Nintendo era la única vía de acceso a él. *Metal Gear* arrasó en Estados Unidos, y Konami aprovechó la situación para, prescindiendo de Kojima, lanzar en 1990 *Snake's Revenge*, anunciada como supuesta precuela del primer título. Esto no gustó al japonés, que decidió crear él mismo la verdadera segunda parte de *Metal Gear*. Llegaría así ese mismo año *Metal Gear 2: Solid Snake*, un título que a pesar de ser lanzado para la misma plataforma y que solo vio la luz en Japón, traía novedades como la tecnología de radar, la mejora de la inteligencia artificial de los enemigos y un profundo desarrollo de la historia, inusual para la época. A pesar de que la saga era propiedad intelectual de Konami, Kojima optó por una estrategia para marcar su trabajo, utilizando el logo “A Hideo Kojima Game”,

⁷ El término “portear” un videojuego hace referencia al trabajo realizado para adaptar su versión original, lanzada para ser soportada por una plataforma en específico, para que también pueda ser jugado en otra distinta.

identificativo que aparecería repetidamente en todas sus creaciones a partir de entonces, dejando claro a la audiencia qué proyectos eran suyos y cuáles no.

Después de otros dos juegos que tuvieron un éxito considerable en Japón pero apenas más allá de sus fronteras (*Snatcher* y *Policenauts*), Kojima volvió a crear otro *Metal Gear*, que se lanzaría once años después del primero y revolucionaría la industria internacional del videojuego, alcanzando una inesperada repercusión mundial. *Metal Gear Solid*, que así se llamaba el título, era exclusivo del sistema *PlayStation*, e incluía doblaje localizado en seis idiomas (japonés, inglés, francés, alemán, italiano y español), además de los innovadores gráficos tridimensionales que comenzaban a usarse por aquel entonces. El nombre de Kojima fue aclamado por la crítica y los jugadores, tanto por la originalidad que diferenciaba al título en cuanto a jugabilidad, como por la historia, cada vez más compleja y crítica desde puntos de vista sociales, políticos, ideológicos e incluso biológicos. En unos años en los que los videojuegos contaban relatos simples y directos, Kojima hizo uso de aquella vocación de director de cine que no le había abandonado, llevando al mundo de los videojuegos una trama que bien podría haber sido el argumento de varias películas.

Kojima se propuso terminar la saga con la que sería la siguiente entrega, *Metal Gear Solid 2: Sons of Liberty*. El juego, que finalmente salió al mercado a mediados de noviembre de 2001, estuvo a punto de ser cancelado por los atentados del 11-S, debido a que precisamente planteaba ideas muy críticas con el orden mundial de la época y mostraba, al final del juego, un atentado en el que una embarcación chocaba contra Federal Hall en pleno centro de Nueva York (Yamada, 2022). Elogiado por su trama, pero a la vez desaprobado por muchos por el cambio de protagonista, el título aspiraba a ser el punto final de la franquicia por deseo personal de Kojima, tal y como manifestó en una entrevista concedida al medio IGN un año antes a que este se publicara.

Los planes de Konami eran distintos, pues la saga *Metal Gear* generaba millones de dólares en beneficios y los jugadores mostraban una evidente demanda. Después de una adaptación muy cuestionada de *Metal Gear Solid* con gráficos renovados, Kojima cedió y creó una precuela en 2004, de nombre *Metal Gear Solid 3: Snake Eater*,

ambientada en la Guerra Fría y que superó con creces en recibimiento a su predecesor e introdujo a mucha más gente a la serie. De nuevo, el director japonés señaló que “*Metal Gear Solid 3* era el capítulo definitivo”, y que no estaría involucrado en el desarrollo de posibles continuaciones.

Una vez más, sus palabras no se cumplieron. En 2008 y en 2010 se lanzaron dos entregas más, *Metal Gear Solid 4: Guns of the Patriots* y *Metal Gear Solid: Peace Walker*. El primero de ellos fue concebido para poner fin definitivamente a la saga, aunque Kojima llegó a reconocer que “a pesar de que este sería su último *Metal Gear* (...) seguramente habría un *Metal Gear Solid 5* pero con diferentes personajes, historia y situado en otro escenario”. Sin embargo, pese a sus repetidas declaraciones manifestando su deseo de apartarse de esta historia y comenzar a idear otras nuevas, en 2011, año en el que fue nombrado vicepresidente y director ejecutivo de Konami, admitió que “mientras los jugadores quisieran que él hiciera un *Metal Gear*, lo acabaría haciendo” (Villagrasa, 2015). Los juegos se habían convertido en un icono para la industria, y el director no podía abandonarlos tan fácilmente. Así las cosas, y con el público y Konami pidiendo otra entrega más, Kojima se introdujo en el desarrollo de, esta vez sí, el último título de esta historia y con el que llegaría la ruptura definitiva entre la división del japonés y la empresa propietaria del mismo.

Durante el desarrollo de esta última entrega, *Metal Gear Solid V*, la situación interna se volvió insostenible, tanto que Konami se negó a continuar financiando el proyecto y provocó, como veremos más adelante, que el producto viera la luz inacabado. Con todos los focos de la industria puestos en ellos, Kojima y Konami separaron sus caminos en 2015. Aunque era un resultado previsible, se produjo bajo unas circunstancias por el momento no se han esclarecido del todo, lo cual se tradujo en una importante polémica acrecentada por los rumores de prensa y público. La convulsa ruptura provocó que Kojima animara a muchos de sus compañeros a abandonar Konami junto a él, con la promesa de seguir trabajando en nuevos proyectos bajo una compañía que él mismo crearía: la continuación de la hasta entonces filial de Konami.

Manteniendo a gran parte del equipo de la filial Kojima Productions original, el 16 de diciembre de 2015 el japonés anunció, junto a Sony Interactive Entertainment, la reapertura del estudio, ahora independiente y que crearía su próximo título (*Death Stranding*) para *PlayStation* en exclusividad. Pasando de una posición de filial de una desarrolladora y distribuidora a la de Second-party de la empresa más poderosa de la industria, Kojima y su equipo han podido continuar en el sector, trabajando en nuevas obras y creciendo como estudio desarrollador.

A modo de resumen, la siguiente línea temporal recoge los hitos más importantes de la trayectoria de Hideo Kojima en el seno de Konami.



2. Situación y actividad actual de la compañía

Kojima Productions tiene su sede en el edificio Shinagawa Season Terrace, situado en Tokio, y cuenta con menos de 200 empleados. Estas nuevas oficinas fueron inauguradas en 2020, el mismo año en el que la compañía anunció que necesitaba ampliar su personal debido a la elaboración de un nuevo proyecto (Kojima Productions, 2022). Aunque no se confirmó, a día de hoy podemos deducir que se trataba de *Death Stranding 2*, la secuela del único trabajo que ha visto a la luz por el momento desde que el estudio se independizó, *Death Stranding*.

Este título fue lanzado el 8 de noviembre de 2019, que fue nominado ese mismo año a diez galardones en la gala *The Game Awards*. Recibido muy positivamente por algunos y negativamente por otros que lo tachaban de aburrido, lo cierto es que el videojuego recibió los premios por mejor banda sonora, mejor dirección y mejor interpretación (esta última de la mano del actor Mads Mikkelsen). Para noviembre de 2022 *Death Stranding* alcanzó unas ventas, tanto en su versión de *PlayStation* como de PC, de 10 millones de copias. Su segunda parte fue anunciada un mes después para la nueva generación de *PlayStation*, y por el momento se desconoce la fecha de su estreno.

A pesar de que este es el proyecto más influyente en el que se encuentra inmersa la compañía, en 2022 Kojima anunció, mediante un comunicado junto a Xbox, que ambos están trabajando conjuntamente para crear una nueva experiencia en línea, de la que no se ha vuelto a emitir ninguna actualización. El pasado 7 de diciembre de 2023, durante la celebración anual de la gala *The Game Awards*, Hideo Kojima anunció el nombre del proyecto, lo que supone una importante novedad, pues es el primero confirmado por la empresa que no está vinculado con *Death Stranding*. Aunque apenas se dieron detalles, sí se confirmó su nombre, *OD*, y la participación de los actores Udo Kier, Hunter Schafer y Sophia Lillis, así como la del director de cine de terror Jordan Peele. Se reveló que se trata de una "nueva experiencia de juego", una mezcla entre película y videojuego de terror, como la que siempre ha querido crear el japonés. También se afirmó que *OD* funcionará con el potente motor gráfico *Unreal Engine 5*, junto con la tecnología *Metahuman* para dar hiperrealismo a los modelados de los

personajes basados en los actores que les dan vida. Por el momento, *OD* tan solo se ha confirmado para la plataforma Xbox Series X.

Este anuncio evidencia que la condición de *Second-party* que ostenta Kojima Productions con Sony no implica exclusividad ni dependencia hacia la misma en todos sus trabajos, más allá de lo relacionado con *Death Stranding* y su futura segunda parte. La empresa nipona goza de la suficiente independencia como para unirse a Microsoft, principal rival de Sony, en el desarrollo de un proyecto en particular.

Aunque no se trate de una actividad que esté en manos de Kojima Productions, cabe señalar que el 24 de mayo de 2023 Konami anunció un *remake*⁸ para *Metal Gear Solid 3: Snake Eater*. Debido a la separación entre la titular de la propiedad intelectual y el creador de la idea, Kojima no se encuentra vinculado al proyecto de ninguna forma (Ramos, 2023). El público de la saga, a pesar de tener una gran expectativa generalizada por el lanzamiento del videojuego, también ocupa una posición de desconfianza. Konami no goza de buena fama actualmente en la industria debido a sus últimas estrategias, y la ausencia de Kojima causa un potente impacto negativo sobre el título. Conocedora de ello, la empresa ha asegurado que las únicas modificaciones realizadas sobre el juego son técnicas y que no afectarán a la creación original de su director.

3. Análisis DAFO

Con el objetivo de realizar un análisis interno de Kojima Productions, a continuación, vamos a elaborar un DAFO, una herramienta que permite exponer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa en base a la situación actual, tanto propia como de aquellos agentes o circunstancias que le afecten o puedan llegar a hacerlo.

⁸ El término “*remake*” en la industria del videojuego hace referencia a una nueva versión de un título, por lo general actualizando la original mediante el uso de nuevas tecnologías y mejorando técnicamente el producto, manteniendo normalmente la mayor parte del resto de aspectos como la historia y los personajes.

Debilidades

Empezando por las debilidades, podemos considerar como una de ellas la relativa poca cantidad de personal con la que cuenta la empresa. Es cierto que es por deseo propio, pues ya llevó a cabo un proceso de selección en 2020 y 2021 y no ha vuelto a requerir públicamente de candidaturas, a pesar de que siempre pueden enviarse a través de su página web. La mayor parte de su equipo está formada por ingenieros desarrolladores de *software*, es decir, los que configuran los videojuegos y dan vida, por así decirlo, a las ideas de Kojima.

Prácticamente todas las ideas e iniciativas provienen del japonés, lo que nos conduce a una segunda debilidad: la evidente dependencia respecto a su fundador. Sin Kojima, la supervivencia de la empresa se vería seriamente comprometida, pues es el nombre del director el que proporciona el valor añadido a sus productos. Es un riesgo habitual entre las compañías que comercializan productos “de autor”, donde la fortaleza más evidente es también su mayor debilidad. Esta dependencia se aprecia también sobre la figura de Yōji Shinkawa, el ilustrador principal del estudio encargado de plasmar sobre el papel las imágenes que rondan la cabeza de Kojima. Íntimo amigo del director desde sus comienzos en Konami, el artista ocupa la posición de segundo referente en la empresa, y todo lo representado en los videojuegos debe ser primero dibujado por Shinkawa. Kojima Productions no acepta ideas ni propuestas externas, pues confía plenamente en el talento de sus líderes y desarrolladores para crear sus productos.

Una de las debilidades con las que siempre han tenido que lidiar Kojima y su equipo es la gran división entre las opiniones que generan entre la audiencia. Siendo de esos casos en los que la gente se encuentra muy polarizada (mientras que una parte de los jugadores consideran al japonés un genio y a sus videojuegos obras maestras, muchos otros lo tachan de vender ideas demasiado complejas, centrarse excesivamente en un nicho de mercado y de ser una persona con la que es difícil trabajar), Kojima y su estudio nunca han dejado indiferente a nadie. Esto conlleva que existan numerosos

detractores de su trabajo, quienes consideran que los medios son los que han facilitado el éxito del director y su empresa gracias a su influencia sobre el público general.

Amenazas

En cuanto a las amenazas a las que hace frente Kojima Productions, cabe destacar que, debido a que su público objetivo puede calificarse como un nicho de mercado muy particular (muy amplio, pero restringido), los proyectos de la empresa no consigan atraer a las nuevas generaciones, o a jugadores actuales que nunca han probado ninguno de sus títulos. Estrechamente a esto se encuentra el inevitable envejecimiento de la audiencia que lo conoció por su obra más distinguida, la saga *Metal Gear*, nacida en 1997 y que alcanzó su punto álgido en la década de los 2000.

Además, la complejidad de sus obras y las implicaciones que estas desean obtener en los jugadores parece chocar con gran parte de la demanda actual, especialmente la procedente del público más joven. Las creaciones originales y atrevidas conllevan el riesgo de no acabar siendo bien ejecutadas, o bien valoradas o entendidas por la audiencia, lo que podría acabar perjudicando al equipo japonés. Los videojuegos que más beneficios generan actualmente son simples tanto en jugabilidad como en guión (muchos de ellos no necesitan de una trama sobre la que apoyarse), en concordancia con la inmediatez y sencillez que prolifera cada vez más entre nuestra sociedad (Barneto del Río, 2020). Las invitaciones a la reflexión, las consideraciones filosóficas y las críticas político-sociales dejan poco a poco de ser valoradas, lo que puede suponer una gran amenaza para los creadores que apuestan por ofrecer experiencias de este tipo, como Kojima Productions.

También debemos tener en cuenta que el fuerte y agresivo carácter corporativista de la industria favorece la compraventa de estudios y empresas distribuidoras. Son operaciones muy frecuentes y que alcanzan una gran repercusión entre los jugadores, al igual que las fusiones o colaboraciones mediante *joint ventures*. Por tanto, debido a esta naturaleza del sector en el que opera, Kojima Productions debería permanecer atenta

ante intentos de compra de gigantes como su colaborador Sony, especialmente en caso de que la figura de Kojima se desvinculara de la empresa.

Fortalezas

La principal fortaleza con la que cuenta el estudio es la figura de su director y fundador, Hideo Kojima. Constituye, sin duda, el activo más importante para la compañía, pues es quien está detrás de las historias de sus proyectos, la persona que otorga el prestigio y la publicidad a la empresa, así como los contactos, conexiones y referencias. La exitosa trayectoria y el carisma de su líder son los causantes directos del éxito de Kojima Productions. La fama del japonés atrae inversores y jugadores, especialmente a aquellos que ya lo conocían y disfrutaban de sus juegos cuando trabajaba para Konami. Con semejante exposición, renombre y una fidelidad tan importante entre sus clientes, cualquier proyecto en el que trabaje la empresa va a ser publicitado por los medios y bien recibido por gran parte de la audiencia ().

Otro punto fuerte es la presencia en redes sociales de la compañía japonesa. Activa en las plataformas más importantes, el estudio las utiliza para promocionar merchandising y los proyectos en los que participa, tanto ella como el propio Kojima por su cuenta. Su plataforma de *Facebook* abrió en 2022, en la que se muestran noticias y contenido con el que interactuar con los *fans*. Según la empresa, la expansión en redes sociales es un paso necesario para conectar directamente con su comunidad (Kojima Productions, 2022).

También podemos incluir, entre las fortalezas de la empresa, la originalidad de sus proyectos con las que acostumbra a sorprender, y el prestigioso historial que ello conlleva. Desde su condición de filial de Konami, el estudio nipón se ha decantado por ofrecer experiencias que rompen con lo estándar, con lo proporcionado por el resto de videojuegos, tanto en el apartado jugable (género, mecánicas o posibilidades) como en la trama (personajes, referencias a otras obras o críticas políticas y sociales). Todas sus obras han aportado novedades a la industria, en algunos casos tan importantes como la creación de un nuevo género en el que enmarcar juegos futuros.

Oportunidades

Debido al avance de la tecnología, un importante conjunto de oportunidades, no solo para Kojima Productions, sino para los desarrolladores de videojuegos en general, se encuentra en los nuevos recursos para comercializar sus productos. Un ejemplo claro de que la empresa ha percibido esta situación y ha actuado en consecuencia es la compatibilidad de la edición *Death Stranding Director's Cut* con algunos de los últimos dispositivos de la compañía Apple, anunciada para finales de 2023. Nunca antes un videojuego perteneciente a una generación tan avanzada como la de *PlayStation 4* había podido jugarse en un dispositivo móvil (al menos no oficialmente y con un rendimiento adecuado), aunque no será el único título del catálogo⁹. Podrá disfrutarse, además de en *iPads* y *Macs* con chip M1 o superior, en las versiones *Pro* y *Pro Max* del último *iPhone 15*.

Como señalábamos antes, la línea entre los diversos tipos de arte y narrativas es cada vez más difusa. Por un lado, son frecuentes las adaptaciones entre las industrias del cine, televisión, libros y videojuegos, lo que permiten disfrutar de una historia o una versión de la misma a través de distintos medios y enfoques (Planells, 2011). Se trata de un claro ejemplo de diversificación de mercado, que aunque supone varios riesgos a tener en cuenta (imposibilidad de aplicar algunas de las fórmulas que han tenido éxito en un mercado, desconocimiento del nuevo, o la necesidad de una posición financiera sólida para afrontar las inversiones), pueden verse reducidos por las conexiones creadas con empresas y personalidades que ya operan en ese sector, algo en lo que Kojima Productions ya destaca.

Además, no debemos olvidarnos de que se trata de una industria que está viviendo un gran crecimiento, superando cada año las cifras de beneficios y de jugadores. A nivel mundial, son los mercados de Estados Unidos y China los que ocupan los primeros puestos en cuanto a facturación, pero el crecimiento se aprecia en todos los continentes (Asociación Española de Videojuegos, 2020).

⁹ También han sido anunciados otros videojuegos compatibles como *Resident Evil 4 Remake* o *Assassin's Creed Mirage*.

Como resumen del análisis DAFO, las ideas principales de cada aspecto se recogen en la tabla siguiente.

TABLA 1. ANÁLISIS DAFO DE KOJIMA PRODUCTIONS



IV. CLAVES DEL ÉXITO DE LA EMPRESA

1. El conflicto Konami vs Kojima

La relación entre el director japonés y la empresa para la que trabajaba nunca había estado libre de discrepancias. El cambio de orientación de la política de Konami, cada vez más enfocada en la explotación de los mismos recursos para asegurar beneficios masivos, disgustaba al creador. Este sentimiento de “traición” a los orígenes innovadores de la empresa, sus trabajadores, y posteriormente también a su audiencia, provocaban que, poco a poco, la compañía viera empeorada su imagen pública. Konami tenía la capacidad económica, la propiedad de sus obras y, por tanto, hacer con ellas lo

que deseara, tal y como está demostrando actualmente con la nueva versión de uno de los títulos de la saga *Metal Gear*. Sin embargo, Kojima sabía que era él a quien seguía el público, quien realmente aportaba valor y calidad a los juegos que lanzaba la empresa (Ayuso, 2018).

Kojima, incluso cuando ostentaba el cargo de vicepresidente y director ejecutivo de Konami gracias a su popularidad, requería de mayor independencia para trabajar en los proyectos que le interesaran. Tras conocer a Guillermo del Toro, ambos acordaron colaborar en la dirección de un videojuego de terror, género en el que el cineasta tenía experiencia y en el que el japonés siempre había deseado tener la oportunidad de trabajar. Así, aprovechando que Konami era propietaria de otra exitosa saga de videojuegos de terror, *Silent Hill*, decidieron incluir su experimento bajo este título. De nombre *P.T.*¹⁰, la demo¹¹ salió a la venta en 2014 para *PlayStation 4* en exclusiva, y a pesar de ser tan solo un avance de lo que sería el videojuego completo, la crítica lo halagó.

Sin previo aviso, y bajo circunstancias que nunca se han aclarado, *P.T.* fue eliminado de la tienda virtual de *PlayStation* (único canal de distribución con el que contaba) a principios de 2015, y Konami canceló el videojuego principal. A partir de entonces, la relación entre las partes empeoró hasta romperse ese mismo año. El medio francés *Gameblog* llegó a afirmar que Kojima había desviado fondos que le había proporcionado Konami para el desarrollo de *Metal Gear V* para, en su lugar, avanzar en su proyecto con Del Toro por su cuenta (Mahut, 2020). Mientras que Konami hizo oídos sordos ante la noticia, el nuevo estudio del director, Kojima Productions, acusó al medio, a través de su cuenta de *Twitter*, de haber publicado una información “categóricamente falsa”.

¹⁰ Acrónimo de *playable teaser*, es decir, de “demo jugable”.

¹¹ El término “demo” en la industria del videojuego hace referencia a un avance, generalmente gratuito, de un videojuego que se lanzará en un futuro, lo que sirve a las compañías para analizar la recepción del proyecto entre el público y promocionar el mismo.

Con continuos mensajes al jugador de buscar su independencia y apostar por los valores que él mismo decidiera, a través de los propios videojuegos *Metal Gear* la audiencia y la crítica reconocieron que Kojima trataba de identificar a la gran antagonista de la historia con la empresa para la que trabajaba, que estaba cayendo en una ambición inmoral para maximizar beneficios. Además, el proyecto *P.T.* terminaba con unas frases que hacían sospechar que la historia que pretendía mostrar Kojima iba a simbolizar, de nuevo, su turbulenta relación con Konami:

Vaya muermo que era papá. Comía lo mismo todos los días, se vestía siempre igual, siempre se sentaba delante de los mismos juegos... Sí, era una de esas personas. Pero un día ¡va y nos mata a todos! Por lo menos podría habernos matado con un poco de originalidad. Que no me quejo... De todos modos, me estaba muriendo del aburrimiento. Pero ¿sabes qué? Voy a volver, y voy a volver con mis juguetes nuevos. (IGN, 2014)

El último título de la saga *Metal Gear* en el que participó Kojima fue también su último proyecto bajo el mando de Konami. Después de que este viera la luz inacabado, con un desenlace distinto al que estaba previsto (el filtrado *Episodio 51*), surgieron los rumores mencionados de que el japonés había desviado fondos para beneficiar el desarrollo de *P.T.*, y que la propia Konami había descubierto la existencia de este proyecto a la vez que la audiencia.

Después de las tensiones arrastradas con los años y el estallido de este escándalo, no es extraño pensar que Konami retiró su apoyo en mitad del desarrollo de *Metal Gear V*, y que la división de su director pudiera llegar a sufrir cortes de electricidad y de acceso a internet tal y como se divulgó por redes sociales (ver anexo 2). También se llegó a especular que la empresa colocó cámaras para monitorear las acciones del equipo de Kojima, asignó algunos a labores de limpieza de baños o que incluso cambió el contrato de varios de ellos a meros contratistas como castigo. El logo del estudio y la famosa frase “A Hideo Kojima Game” fueron eliminados de la carátula del juego, lo que no hizo sino empeorar aún más reputación de Konami y a contribuir a la opinión de que Kojima y su gente eran la parte más perjudicada de la relación.

Tras la salida del creador de la empresa, todo apuntaba a que la saga había llegado a su fin. No obstante, y en un movimiento estratégico que muchos calificaron de provocación hacia Kojima, Konami lanzó *Metal Gear Survive*, un videojuego de una temática totalmente distinta a la que había presentado la saga hasta el momento y que se aprovechaba del uso de la marca para seguir exprimiendo el nombre. En una entrevista realizada a Kojima en la *Tokyo Game Show* de 2016, fue preguntado acerca del nuevo proyecto en el que Konami había prescindido de él.

No tengo nada que ver con eso. Los juegos de Metal Gear son juegos sobre ficción política y espionaje. ¿Qué hacen los zombies ahí? (Kojima, 2016)

El título fue un fracaso, con un público molesto con el tratamiento que estaba haciendo Konami de su saga más exitosa. Al cierre del año fiscal 2018, Konami publicó el correspondiente informe financiero en el que las compañías muestran las ventas de sus videojuegos, pero en este caso, las de *Metal Gear Survive* fueron omitidas (Aido, 2018).

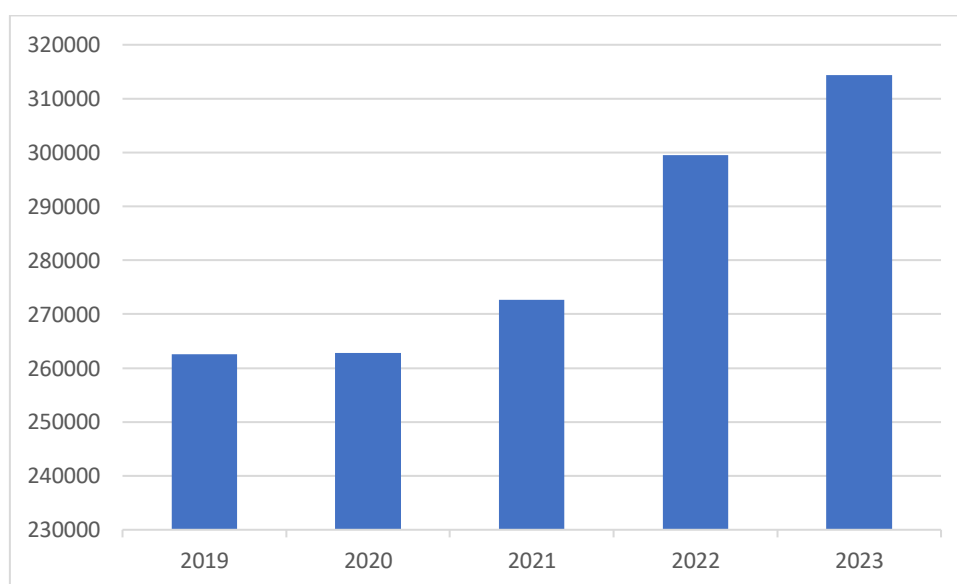
Gracias a la repercusión mundial alcanzada con sus obras, Hideo Kojima llegó a ocupar cargos directivos de una de las desarrolladoras y distribuidoras de videojuegos más importantes del mundo. Han pasado dos décadas desde que se convirtió en la personalidad más influyente de la industria, y mantiene esa posición aún a día de hoy. A pesar de las discrepantes opiniones que suscita, la prensa y la mayor parte de la audiencia han valorado muy positivamente la originalidad de su trabajo, lo que le permitió desafiar a la gigante corporación, romper lazos con ella —bajo circunstancias que tan sólo pueden especularse— y seguir siendo parte del sector con mucho éxito en sus nuevos proyectos.

A pesar de haberse alejado del desarrollo de videojuegos “triple A”¹² y haberse centrado en otros mercados, como el de la adaptación de sus títulos más conocidos a las máquinas japonesas *pachinko*, la división Digital Entertainment de Konami sigue siendo uno de los mayores gigantes de la industria del juego. Las ventas del grupo Konami (es

¹² Los videojuegos “triple A” o simplemente “AAA” son aquellos que cuentan con una gran inversión en desarrollo y marketing, y logran alcanzar una importante exposición pública.

decir, del conjunto de sus segmentos de negocio Digital Entertainment, Amusement, Juegos y Sistemas y Deportes) han crecido significativamente estos últimos años, evidenciando que no es una necesidad para la compañía retomar el desarrollo de videojuegos de alto presupuesto, que suponen unos costes considerables. Como se desprende de los informes fiscales del grupo, el mercado que más beneficios genera es, por mucho, el del entrenamiento digital (Konami, 2023).

Gráfico 2. VENTAS DEL GRUPO KONAMI EN MILLONES DE JPY ENTRE 2019 Y 2023



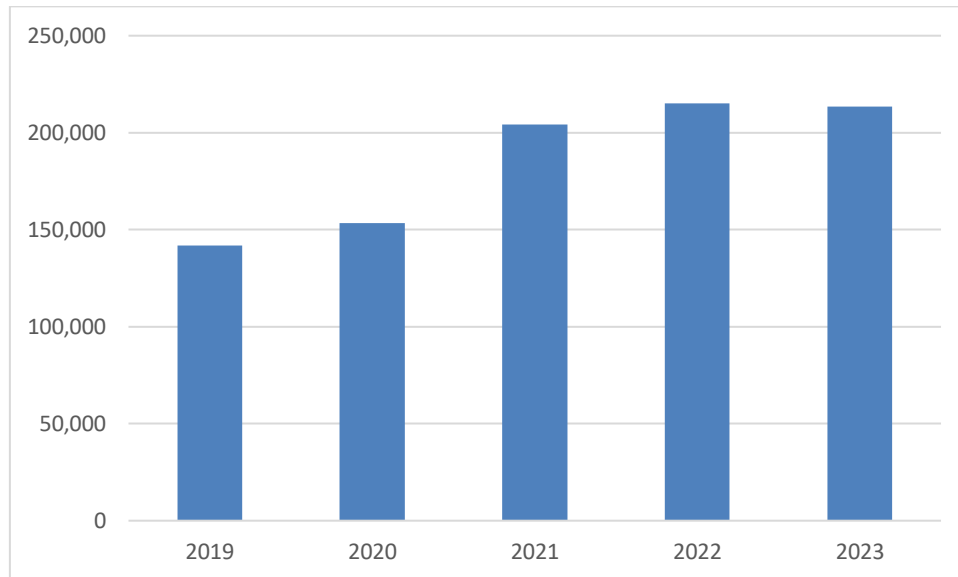
Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de Konami expuesta en su página web.

Centrándonos en solo la división que nos ocupa, Konami Digital Entertainment (la encargada de producción, fabricación y venta de contenido digital y productos relacionados como juegos de móviles, de cartas y videojuegos), señala la compañía en su último Informe de Resultados Fiscales Consolidados, con fecha del 2 de noviembre de 2023, que ha sufrido respecto al año anterior una ligera (0,6%) disminución en ventas. Sin embargo, los beneficios de septiembre de 2023 han superado en un 32% a los de septiembre de 2022 (Konami, 2023).

Atendiendo a datos anuales al cierre de cada año fiscal, podemos ver que la división ha experimentado un importante crecimiento en cuanto a volumen de ventas desde 2019, pese a un ligero descenso del 0,7% entre 2022 y 2023. En el siguiente

gráfico puede verse la evolución, en millones de yenes, de las ventas de Konami Digital Entertainment.

Gráfico 3. VENTAS DE KONAMI DIGITAL ENTERTAINMENT EN MILLONES DE JPY ENTRE 2019 Y 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera de Konami expuesta en su página web.

Según el medio Vandal, que analizó los informes financieros del pasado año 2022 de las empresas de videojuegos más importantes, colocó a Konami en el puesto 14, con una cifra de ingresos de 2340 millones de dólares, ocupando una posición mucho más baja que en los años en los que Kojima trabajaba para ella (González, 2023). En definitiva, podemos decir que Konami ha sufrido negativamente las consecuencias de su ruptura con el creador de su saga de videojuegos más rentable, pero gracias a su tamaño y diversificación de negocio, no parecen importarle demasiado. La compañía continúa generando beneficios, y de hecho, cuenta con la posibilidad de volver a explotar IPs tan exitosas como la propia Metal Gear, como se encargan de recordar en el último informe de resultados fiscales.

Pero quienes sí han visto mejorada considerablemente su situación son Hideo Kojima y su equipo. Mientras que bajo la tutela de Konami sus proyectos dependían directamente de la matriz, ahora gozan de independencia creativa y cuentan con el poderoso apoyo de Sony Entertainment. Quizá la peor parte sea la pérdida de control

sobre sus propias creaciones, como la saga *Metal Gear*, pero no hay que olvidar que Kojima ya no deseaba seguir desarrollando su línea argumental.

2. La singularidad del éxito de Kojima Productions: el personalismo frente al modelo corporativista predominante

Hideo Kojima ostenta dos récords *Guinness* debido a su potente influencia en redes sociales: es el desarrollador de videojuegos más seguido tanto en *Twitter* como en *Instagram*, gracias a su continua actividad y frecuentes declaraciones a través de sus publicaciones. Los galardones le fueron concedidos a finales de 2019; por aquel entonces, tenía 906.000 seguidores en *Instagram* y 2,8 millones en *Twitter* (Ciunareta, 2019). Ahora, estas cifras ascienden a más de 2 millones en *Instagram*, y a 3.572.000 en su cuenta traducida al inglés de *Twitter* y a 1.260.000 en la japonesa.

En el año 2019 publicó su primer libro, *El gen de la creatividad*, una recopilación de ensayos en los que confiesa sus fuentes de inspiración, recomendando lecturas, películas y música, y confesando algunos de los métodos que ha utilizado a lo largo de su vida para crear historias. Además, el 8 de septiembre de 2022, el director publicó en Spotify el podcast *Brain Structure*, en el cual trataba de transmitir el proceso creativo de la saga *Metal Gear*, haciendo hincapié en las etapas más tempranas de su desarrollo, aunque también hay espacio para discusiones acerca de películas, arte, libros, filosofía y panorama social. El podcast fue publicado en versión original (japonés) y en inglés, y cuenta con 26 episodios.

El prestigio adquirido con los años le ha llevado a rodearse habitualmente de personalidades muy conocidas, especialmente del mundo del cine. Mantiene una estrecha amistad con Guillermo del Toro, que asegura que Hideo tiene “un alma muy sensible, que vive en una red de cultura y es tremendamente consciente” (Del Toro, 2023). Es también buen amigo de los actores Norman Reedus¹³ y Mads Mikelsen, que

¹³ Conocido especialmente por su papel en la serie de televisión *The Walking Dead* como Daryl Dixon.

hicieron de personajes principales en *Death Stranding* y labraron una muy buena relación con el director que se mantiene a día de hoy, así como del periodista y presentador Geoff Keighley, encargado de organizar y dirigir las conferencias más importantes del mundo del videojuego (como la mencionada *The Game Awards*). Aprovechando esta relación, Kojima suele ser invitado especial de los eventos de Keighley, concediendo alguna breve entrevista en la que habla de su situación actual y proyectos futuros.

Al ser otra de sus pasiones la música, Kojima ha escrito la letra de algunas de las canciones que configuran la banda sonora de sus obras, y ha colaborado en la creación de temas junto a grupos como *Chvrches*, *Bring Me the Horizon*, *Low Roar* o *Garbage*. De hecho, en 2021 anunció la apertura de una nueva división para su estudio, situada en Los Ángeles y dirigida por el ex director legal y ex vicepresidente corporativo de Sony Interactive Entertainment Riley Russell, cuyo objetivo será el de trabajar conjuntamente con profesionales creativos de la música, cine y televisión, aprovechando que las fronteras entre los distintos tipos de narrativa y de arte son cada vez más difusas (Romano, 2021).

Una de las notas más características de sus apariciones públicas es que, en todas ellas, habla en japonés. A pesar de haber indicios claros de que sabe hablar inglés (sus amistades personales son como hemos visto principalmente estadounidenses), en las conferencias lo acompaña siempre un intérprete, y sus entrevistas son dobladas o subtituladas para el público internacional. Nunca ha aclarado los motivos de su negativa, pero se cree que es una forma de dar visibilidad a su lengua materna, una declaración de intenciones de querer llevar el japonés más allá de su país.

V. CONCLUSIONES

La industria de los videojuegos vive desde hace décadas un crecimiento exponencial, tanto en ingresos como en público. China y Estados Unidos se encuentran a la cabeza de la misma, aunque la consolidada trayectoria histórica de Japón dentro de

este mercado permite al país nipón ser también una potencia mundial. Los avances tecnológicos, la diversificación en la forma de disfrutar los videojuegos y su estrecha relación con otros artes como el cine o la música, son algunos de los motivos por los cuales las previsiones para esta industria son tan positivas.

Dentro de este sector tan particular y oligopólico, tan solo unos pocos estudios desarrolladores pueden presumir de exposición pública y apoyos financieros sólidos. A pesar de ser los agentes más importantes dentro de la cadena de valor en el proceso de creación de un videojuego, dependen enormemente de las compañías distribuidoras, como Sony, Microsoft o Nintendo, para ser rentables y permanecer en el mercado. El triple oligopolio de estos gigantes genera, a su vez, uno de empresas desarrolladoras, que gracias a su prestigio e historial de éxitos, pueden permitirse colaborar directamente con ellos.

Es el caso de Kojima Productions, estudio japonés que debe su buena posición y renombre a la figura de su director y fundador, Hideo Kojima. Originariamente una división de la desarrolladora y a su vez distribuidora Konami, el equipo de Kojima alcanzó la fama internacional con la saga de videojuegos *Metal Gear*, pionera en el género del sigilo y la infiltración y considerada una de las mejores obras dentro del sector. Tras años de exitosos lanzamientos pero también de evidentes conflictos de intereses entre matriz y filial, en 2015, Kojima Productions confirmó su desvinculación total y definitiva de Konami, para anunciar unos meses después su reapertura como estudio independiente desde la posición de *Second-Party* de Sony.

Desde entonces, solamente un proyecto de la empresa ha visto la luz: *Death Stranding*. No obstante, durante las galas anuales *The Game Awards* de 2022 y 2023, se presentaron dos nuevos títulos que aún no han salido al mercado: la secuela de su primera obra, *Death Stranding 2*, y *OD*, una nueva experiencia de juego de la que poco se sabe todavía. La escasez en cuanto a la cantidad de trabajos se explica por el carácter de "videojuegos de autor" de los mismos, lo que explica también la reducida dimensión del estudio comparada con la de otros en su posición.

Aunque estas puedan suponer unas de las debilidades más significativas de la empresa, no cabe duda de que la figura de Hideo Kojima va a seguir garantizando su éxito mientras desee seguir creando videojuegos. La originalidad de sus ideas y el prestigio otorgado por su saga *Metal Gear*, junto con su continua exposición pública, hacen de Kojima la persona individual más reconocida de la industria, por lo que podemos asegurar que sus futuras obras seguirán teniendo un público fiel durante al menos unos años más.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Aido, R., (13 de mayo de 2018). Konami no muestra las ventas de Metal Gear Survive en su informe financiero. *Areajugones*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://areajugones.sport.es/videojuegos/konami-no-muestra-las-ventas-de-metal-gear-survive-en-su-informe-financiero/>

Arias, J., (4 de junio de 2023). La industria de los videojuegos ya genera más ingresos que la música y el cine juntos. *The Objective*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://theobjective.com/economia/2023-06-04/videojuegos-ingresos-musica-cine/>.

Asociación Española de Videojuegos, (2020). *El videojuego en el mundo*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-el-mundo/>

Asociación Española de Videojuegos, (2020). *El videojuego en España*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <http://www.aevi.org.es/la-industria-del-videojuego/en-espana/>

Ayuso, F., (8 de octubre de 2018). A Hideo Kojima Game y la noción de autor en el videojuego. *Presura*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.presura.es/blog/2018/10/08/hideo-kojima-autor-videojuego/>

Barneto del Río, J.J., (2020). Evolución del desarrollo de videojuegos. *Revista de Ciencias de la Universidad Pablo Olavide Moleqla*. Nº 36. 3-5. ISSN 2173-0903. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/moleqla/documentos/Numero36/Numero-36.pdf>

Belli, S., & López Raventós, C. (2008). Breve historia de los videojuegos. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*. Nº 14. 159-179. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.redalyc.org/pdf/537/53701409.pdf>

Candil, D., (15 de septiembre de 2008). El padre de los videojuegos. William Higinbotham, su historia, su leyenda. *Vida Extra*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.vidaextra.com/industria/el-padre-de-los-videojuegos-william-higinbotham-su-historia-su-leyenda>

Catalá, J.M., (7 de enero de 2021), El sector de los videojuegos, ¿“inmunizado” contra la pandemia? Blog de estudios de economía y empresa. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/el-sector-de-los-videojuegos-inmunizado-contra-la-pandemia/>

Ciuraneta, C., (11 de noviembre de 2019). Hideo Kojima recibe dos premios Guinness gracias a los fans. *Meristation*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. https://as.com/meristation/2019/11/11/noticias/1573496427_795393.html

Del Toro, G., (27 de septiembre de 2023). Guillermo del Toro on the Video Games of Hideo Kojima. *Tiff Originals*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.youtube.com/watch?v=2iXdUUYlbqU>

Euroinnova. Programadores de videojuegos: Un trabajo entretenido. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/programadores-de-videojuegos>

Facultat d'Informàtica de Barcelona, (2008). Historia de los videojuegos. *Retro Informàtica. El pasado del futuro*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/videojocs.html>

Frasca, G., (2003). Simulation versus Narrative: Introduction to Ludology. Video/Game/Theory. Accedido en 10 de diciembre de 2023. https://ludology.typepad.com/weblog/articles/VGT_final.pdf

García, J., (2018). La teoría narrativa del videojuego: Intertextualidad, Hipertexto y videojuego. *Revista Laboratorio de la Universidad Autónoma de Chihuahua*. N° 18. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://revistalaboratorio.udp.cl/index.php/laboratorio/article/view/28/25>

González, S., (24 de marzo de 2023). Estas son las compañías de videojuegos que más dinero ingresaron en 2022. *Vandal*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://vandal.elespanol.com/noticia/1350761043/estas-son-las-companias-de-videojuegos-que-mas-dinero-ingresaron-en-2022/>

Gutiérrez, N., (2020). El videojuego y la lectura literaria: nuevo espacio para los nativos digitales. *Contextos Educativos*. N° 25. 145-159. DOI: <http://doi.org/10.18172/con.4250>. <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/4250/3634>

IGN, (15 de agosto de 2014). *Silent Hills (Teaser Trailer)*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. https://www.youtube.com/watch?v=Ay_RAKe7bUY

Kojima, H., (2016). *Hideo Kojima and Yoji Shinkawa Conference at the Tokyo Game Show 2016*.

Kojima Productions, (2022). *Official Kojima Productions Facebook page now live!* Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.kojimaproductions.jp/en/facebook-now-live>

Kojima Productions, (16 de diciembre de 2022). Akio Otsuka's "Otsuka Stroll" Exploring KOJIMA PRODUCTIONS' new studio. *Canal oficial de Youtube de Kojima Productions*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://youtu.be/Z5EotG7Dqoc>

Konami (2023). *Financial Information*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.konami.com/ir/en/financialinfo/>

Konami, (2 de noviembre de 2023). *Consolidated Financial Results for the Six Months Ended September 30, 2023 (Prepared in Accordance with IFRS)*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. https://img.konami.com/ir/en/ir-data/statements/2023/en1102_5b6fsa.pdf

Legault, M.J., Weststar, J., and Laurence. T., (2016). Collective action and representation gap among videogame developers, 2004-14. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://static1.squarespace.com/static/551ac4c9e4b0038a33ecc74e/t/57d958a620099ef730959847/1473861802605/repreport-aug16-summary.pdf>

Legault, M.J., Weststar, J., and Laurence. T., (18 de enero de 2017). A union for videogame developers? *First Person Scholar*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <http://www.firstpersonscholar.com/a-union-for-videogame-developers/>

Legault, M.J., and Weststar, J., (2017). Videogame developers among 'extreme workers': Are death marches over? *Management and Organizational Studies Publications*. N° 18. <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=mospub>

López, J.C., (11 de enero de 2021). Estos son los tres fracasos más estrepitosos de Nintendo, y así fue como consiguió salir reforzada. *Xataka*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.xataka.com/videojuegos/estos-tres-fracasos-estrepitosos-nintendo-asi-fue-como-consiguio-salir-reforzada-1>

López, J.C., (6 de febrero de 2022). Del 'crack' de 1983 a los 180 300 millones de dólares de 2021: así han logrado los videojuegos ser una industria millonaria. *Xataka*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.xataka.com/historia-tecnologica/crack-1983-a-180-300-millones-dolares-2021-asi-han-logrado-videojuegos-ser-industria-millonaria>

Mahut, R., (19 de junio de 2020). Révélations sur les plans de Kojima pour le DLC de Metal Gear Solid 5, P.T., et la colère de Konami [MAJ]. *Gameblog*. Accedido en 10 de diciembre de 2023.

<https://www.gameblog.fr/jeu-video/ed/articles/revelations-sur-les-plans-de-kojima-pour-le-dlc-de-metal-gear-solid-5-pt-et-la-colere-de-konami-maj-84841>

Matías, A., (3 de agosto de 2022). Homo Ludens: el tratado de Huizinga homenajeado por Hideo Kojima. *Guía Game*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://guiagame.com/homo-ludens-el-tratado-de-huizinga-homenajeado-por-hideo-kojima/>

Orús, A., (17 de abril de 2023). Valor de mercado global del videojuego 2022-2027. *Statista*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://es.statista.com/estadisticas/598622/valor-de-mercado-del-videojuego-en-el-mundo/>

Pérez, J.P., (2015). Modelos de producción del videojuego en España. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación adComunica*. Nº 9. 97-114. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2014.9.7>. <http://www.e-revistas.uji.es/index.php/adcomunica/article/view/5444/6020>

Planells, A., (2011). Usos sociales y analogías estéticas. El cine primitivo y el nacimiento de los videojuegos. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*. Nº 88. 46-57.

Ramos, J., (31 de mayo de 2023). Konami confirma que Hideo Kojima no está involucrado con el remake de 'Metal Gear Solid 3'. ENTER.CO. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.enter.co/cultura-digital/videojuegos/konami-confirma-que-hideo-kojima-remake-de-metal-gear-solid-3/>

Read, S., (9 de septiembre de 2022). Los videojuegos están en auge y se espera que la industria siga creciendo. *World Economic Forum*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://es.weforum.org/agenda/2022/09/el-juego-esta-en-auge-y-se-espera-que-siga-creciendo/>

Romano, S., (22 de noviembre de 2021). Kojima Productions launches new film, TV, and music division. *Gematsu*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.gematsu.com/2021/11/kojima-productions-launches-new-film-tv-and-music-division>

Villagrasa, D., (5 de marzo de 2015). Recopilación de las veces que Hideo Kojima ha dicho que este sería su último Metal Gear. *SomosXBOX*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.somosxbox.com/recopilacion-de-las-veces-que-hideo-kojima-ha-dicho-que-este-seria-su-ultimo-metal-gear/25394>

Villagrasa, D., (4 de mayo de 2015). La loca historia entre Hideo Kojima y Konami. *SomosXBOX*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.somosxbox.com/la-loca-historia-entre-hideo-kojima-y-konami/28377>

Yamada, S., (23 de diciembre de 2022). Hideo Kojima Interview: Visiting His New Studio as Kojima Productions Enters Phase 2. *IGN*. Accedido en 10 de diciembre de 2023. <https://www.ign.com/articles/hideo-kojima-interview-new-studio-phase-2>

VII. ANEXOS

Anexo 1



Comparación entre las distintas carátulas de *Metal Gear Solid V: The Phantom Pain*, en la que se puede apreciar como el logo de Kojima Productions y el nombre de Hideo Kojima fueron eliminados.

Anexo 2

Note: I've highlighted the claims that seem more interesting. Not everything here sounds believable, not by a long shot.

April 13th 10:44pm from:

(In response to email questioning possibility of Konami switching focus to mobile and gambling games)

You've hit the nail on the head.

First of all, **Kagemasa Kozuki, the CEO of Konami hates Kojima**.

He uses too much money, spends too much time and even though MGS is profitable it's still not making enough money for Kagemasa.

Mobile gaming is very profitable in Japan, it uses less resources, less people and brings in lots of money and all the AAA gaming companies want to get in on it.

As you probably already know, Capcom, Sega, Square Enix already are focusing a lot on mobile gaming and most recently Nintendo has announced that it will be creating games for the platform as well.

Konami wants a piece as well, but they're doing it in a **very extreme way**. Some say that Kagemasa has just gone bat shit crazy and doesn't care much about the company anymore.

Konami is going to stop producing games for console and focus on gambling and mobile games. A lot of other teams are being merged into one as well, people that were working on **Dance Dance Revolution has been merged with all the other audio engineers for example**.

No longer are there different teams for each game, it's all just, the audio team, animation team, programming team ext. working on multiple games at once.

Back to Kojima Productions. Konami don't need them anymore. They can hire people with less skill for less pay and get the same revenue from gambling and mobile.

Kagemasa wants them out but he can't just fire the whole team at once so he's forcing them to quit on their own terms.

After it was announced in the company that Kojima is fired, **Unit 8**, as it is now called with-in Konami was cut off from their main servers and had no internet for 2 weeks. **The guys working on the Kojima report and all the web based stuff has had their accounts wiped and have to start all over again.**

Frequent black-outs, security doors not working, people being forced to move desks every few days.

One guy said that it's a literal hell.

Hundreds of people are going to lose their jobs, not just Kojima.

People have said that Kojima can sue Konami... but he won't because he wants to finish the game and Konami knew that.

Unit 8 is working really, really hard to try and finish since they now know that it will probably be the last MGS game in the franchise.

That's all I know. It's a pretty far fetched story but I needed to get the word out. People are cancelling preorders and calling out on Kojima but that's the last thing he needs right now. He loves his fans and he loves MGS. He's doing all he can to save it and save his team from Konami.

April 13th, 9:27pm (After asking for verification) from:

Hi George

None of the conversation regarding the konami incident has been recorded.

I can provide a [redacted] (George's note: method of verification)

None of what I say will have solid proof and I cannot disclose [redacted] (George's note: mentions colleagues)

Even if you report on it, it will still only be considered a rumor.

April 13th, 8:45pm, from:

Dear George

[redacted] (George's note: introduction paragraph reveals identity)

Before I go on, I want you to assure me that I will remain anonymous if you so decide to report about the current situation [redacted] (George's note: mentions colleagues)

Kojima being fired is just the tip of the ice berg. Konami Production is no more, they are now called "Unit 8" (George's note: "Konami" typo intended to spell "Kojima")

Konami is going to burn the entire MGS franchise to the ground

Información divulgada por el periodista de videojuegos *Supper Bunnyhop*, cuya veracidad no está confirmada y por tanto se recoge en este Anexo en calidad de rumor. En ella se recogen varios correos electrónicos intercambiados entre personal interno de Konami y el propio periodista, que aunque aseguró que la identidad del remitente era cierta, nunca pudo corroborar los hechos que describía. La información se publicó el 27 de abril de 2015 mediante el siguiente vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=iMK-kajdgMA>

Anexo 3

Declaraciones de Hideo Kojima a través de su cuenta oficial de *Twitter* a día 16 de diciembre de 2023, en las que confiesa las dificultades a las que se enfrentó al crear su equipo independiente.



HIDEO_KOJIMA  
@HIDEO_KOJIMA_EN



The reason why I am independent and advocate a life-long career is because for me, "creating things" is no longer a job. That's why there is no retirement. Creating things is living. One more thing. In the game industry, there are very few people who have succeeded in becoming independent from a major game production studio, whether in Japan or abroad. Even eight years ago, when I started my own company, I was opposed by everyone, including my peers, colleagues, and relatives, who said, "It will never work!". They said it was impossible without the financial and organizational strength of a company. However, someone must prove that that is an old-fashioned way of thinking. Young creators must be given freedom of choice. This is one of the reasons why I continue to "create things".