



DOCUMENTO DE TRABAJO N° 58

EL ECOSISTEMA DE DESARROLLO DE VIDEOJUEGOS EN BAHÍA BLANCA: ACTORES, REDES Y DINÁMICAS DE INNOVACIÓN EN UNA CIUDAD MEDIA

Julio 2026

Nadia Giannasi
José Ignacio Diez

ISSN 2250 8333

Citación sugerida:
Giannasi, N., & Diez, J. I. (2026). *El ecosistema de desarrollo de videojuegos en Bahía Blanca: Actores, redes y dinámicas de innovación en una ciudad media* (Documento de Trabajo N° 58). Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS, UNS-CONICET).

El ecosistema de desarrollo de videojuegos en Bahía Blanca: actores, redes y dinámicas de innovación en una ciudad media

Giannasi, Nadia^{1,2}, Diez, José Ignacio^{1,3}

¹ Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur (UNS)-CONICET, Bahía Blanca, Argentina.

²ngiannasi@iess-conicet.gob.ar

³jdiez@uns.edu.ar

Resumen

Este estudio caracteriza el ecosistema de desarrollo de videojuegos en Bahía Blanca, una ciudad media argentina, en un sector reconocido como estratégico dentro de la economía del conocimiento, pero del que existen escasos datos desagregados a nivel subnacional. Desde un enfoque de ecosistemas de innovación y apoyándose también en las nociones de cadena de valor innovación abierta, innovación distribuida y comunidades de práctica, la investigación tiene como objetivo identificar a los actores del sector, sus roles y vínculos, así como sus fortalezas, debilidades y obstáculos. Para ello se adoptó un diseño descriptivo-exploratorio de carácter cualitativo, que combinó entrevistas en profundidad a referentes de cuatro estudios locales (Rookbird, Libromancy, Petals! y Soñadores Studio) y de la comunidad de desarrolladores DVBahía, con un análisis documental de fuentes secundarias que permitió triangular la información. Los resultados revelan un ecosistema emergente, heterogéneo y sostenido principalmente por dinámicas comunitarias en el que DVBahía funciona como nodo articulador central: incuba talento, cataliza la formación de nuevos estudios y conecta al sector con instituciones académicas y organismos nacionales.

Introducción

Las industrias creativas, y particularmente los videojuegos, representan uno de los sectores más dinámicos de la economía del conocimiento, al fusionar la innovación tecnológica (programación, IA, motores gráficos) con la propiedad intelectual y el talento artístico. En el contexto de una ciudad media, el estudio y fomento de esta industria es una apuesta estratégica fundamental: a diferencia de las producciones tradicionales, los videojuegos dependen especialmente de capital humano calificado, lo que permite retener talento joven, diversificar la matriz productiva local y exportar servicios de alto valor agregado al mercado global.

A pesar de que en Argentina la industria de videojuegos es reconocida como sector emergente y estratégico de la Economía del Conocimiento, aún se carece de datos precisos sobre su trayectoria y desempeño. Su historia se remonta a 1982 con el lanzamiento de “Truco Arbisier”, pero el crecimiento acelerado comenzó en la década del 2000. Hitos clave de ese proceso fueron la comercialización internacional del juego “Scratches” en 2006 y, sobre todo, el lanzamiento del motor de desarrollo Godot, creado por la empresa local OKAM Studios y de uso gratuito, cuyo

código se liberó en 2014 y hoy tiene adopción mundial, evidenciando el potencial del capital humano argentino (Gala, 2019; Arellano, et al., 2014).

Al tratarse de un sector en el que convergen múltiples profesiones y actividades, se encuentra incluido tanto dentro de las industrias creativas (asociado a la industria audiovisual) como de la industria de *Software* y Servicios Informáticos (esta última además contemplada dentro del espectro más amplio de la Economía del Conocimiento en lo concerniente a su esquema regulatorio y de promoción) (Lago Martinez, 2019). Esta situación dificulta la segmentación de la información y la identificación de datos relativos exclusivamente al desarrollo y comercialización de videojuegos. Sumado a esto, los escasos datos existentes se encuentran referidos a la escala nacional y es prácticamente imposible desagregarlos por regiones y más aún por ciudades específicas.

Teniendo en cuenta sus características particulares y dada la trayectoria del desarrollo de *software* y servicios informáticos en la ciudad de Bahía Blanca, se trata de una actividad que a priori presenta grandes potencialidades.

En cuanto a la composición del sector a nivel nacional, se estima que está conformado por empresas (en la actualidad rondan los 100 estudios¹), instituciones y comunidades informales. Respecto a la organización institucional, emergen como iniciativas principales que nuclea a los actores del sector, organizaciones sin fines de lucro como la Fundación Argentina de Videojuegos (FundAV), creada en 2016, y la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Argentina (ADVA), creada en 2004 (entidad asociada a la Cámara de la Industria Argentina del *Software* - CESSI) (Gala, 2019). Esta última lleva adelante desde 2017 el Observatorio de la Industria Argentina de Desarrollo de Videojuegos en colaboración con la Universidad Nacional de Rafaela. Además, desarrolla la Exposición de Videojuegos Argentinos (EVA), que, al ser el primer evento dedicado íntegramente al desarrollo de videojuegos en Latinoamérica, se consolidó como el principal punto de encuentro entre estudios, desarrolladores, estudiantes, *publishers*, inversores y empresas tecnológicas, promoviendo la generación de redes profesionales, oportunidades de negocios y procesos de internacionalización. Además de exhibir la producción local y acercarla al público, el evento impulsa la capacitación y la profesionalización del sector mediante conferencias, rondas de negocios, actividades de *networking* y ferias de empleo.

De acuerdo con los datos del Observatorio de la Industria Argentina de Desarrollo de Videojuegos 2025 (De la Iglesia, Rosso, & Rossi, 2025), el sector genera unos U\$S 87.344.640 y emplea a 1.432 profesionales (19% mujeres, 30% programadores). El estudio revela una industria joven: el 60% de las empresas encuestadas se creó entre 2020 y 2024, con una antigüedad promedio de 5 años.

¹ Teniendo en cuenta los datos de asociados a ADVA: 45 Unipersonal/Profesionales independientes (no estudios); 50 Micro (estudios de hasta 3 empleados); 25 Small (estudios de entre 4 y 10 empleados); 10 Middle (estudios de entre 11 y 20 empleados); 10 Big (estudios con más de 20 empleados).

El entramado empresarial está dominado por firmas micro (55%, hasta 7 empleados) y pequeñas (34%, entre 8 y 35 empleados). Las micro se enfocan un 74% en el desarrollo exclusivo de videojuegos y dividen su mercado entre Argentina (33%) y EE. UU. (67%). En cambio, las PyMEs diversifican su oferta con servicios relacionados (música, marketing, localización) y se orientan casi por completo al exterior, principalmente a EE. UU. y Canadá (71%).

Lanzar el primer videojuego toma un promedio de 2 años (máximo de 6). Durante 2024, se iniciaron 41 proyectos pequeños (hasta 6 meses) y 23 grandes, publicándose 17 y 10 respectivamente. En paralelo, el Catálogo de Videojuegos de Argentina (RIGS et al., 2025) registró 64 juegos terminados y publicados por estudios o unipersonales locales.

Los principales obstáculos identificados para el desarrollo de la actividad corresponden a la inestabilidad económica, la presión impositiva salarial, la incertidumbre de la demanda y el acceso a financiamiento. Respecto al último punto, actualmente las empresas dependen principalmente de aportes propios (58% micro, 29% PyMEs) y flujo de caja (19% y 54%), aunque su meta es financiarse vía *publisher*. Debido a la falta de fondos en 2024, el 34% de las micro y el 50% de las PyMEs cancelaron inversiones o proyectos. Si bien la industria está contemplada en el Régimen de Promoción de la Economía del conocimiento (Ley N° 27.570), los aportes no reembolsables y beneficios fiscales ofrecidos no se corresponden con la dinámica del sector en la actualidad. A nivel provincial, se reglamentó recientemente la Ley de Promoción y Desarrollo de la Industria Audiovisual², que contempla a los videojuegos como sector diferenciado. Esta norma declara a la actividad audiovisual como una actividad productiva y estratégica, planteando como objetivo estimular la creación, producción y exhibición de contenidos bonaerenses. Para esto crea, entre otras herramientas, un Fondo de Fomento Audiovisual, un Consejo Provincial de la Producción Audiovisual y un Registro Único de la actividad (establece herramientas concretas que se encuentran en etapa de reglamentación).

Lo mencionado anteriormente hace que sea relevante el desarrollo de un estudio con las características aquí planteadas, que permita realizar un abordaje del sector productor de videojuegos a nivel local, resaltando sus principales características, potencialidades y desafíos.

El objetivo general de la presente investigación consiste en caracterizar el sector de desarrollo de videojuegos de la ciudad de Bahía Blanca desde una perspectiva de ecosistema de innovación, identificando los actores que lo componen, sus roles y la trama de vínculos entre ellos.

Asimismo, la investigación se propone identificar las competencias del sector, analizando sus fortalezas y debilidades estructurales, así como los obstáculos que condicionan su desempeño actual.

² La Ley de Promoción y Desarrollo de la Industria Audiovisual de la Provincia de Buenos Aires, Ley N.º 15.607, fue sancionada por la Legislatura bonaerense el 27 de noviembre de 2025.

Metodología

Este trabajo emplea un diseño de tipo descriptivo-exploratorio, orientado a caracterizar tanto la estructura como las dinámicas de funcionamiento del sector de desarrollo de videojuegos en la ciudad de Bahía Blanca. Debido a que se trata de un ecosistema que se encuentra en una fase temprana de consolidación, el enfoque metodológico privilegia la mirada cualitativa e interpretativa por encima del tratamiento cuantitativo de los datos.

Asimismo, se adopta una perspectiva de ecosistema productivo, entendiendo al desarrollo de videojuegos no como una actividad aislada, sino como una red compleja que involucra actores, recursos y marcos institucionales interrelacionados. A partir de esta mirada, el análisis se estructura en torno a tres ejes centrales: los actores y sus capacidades, las relaciones y sinergias que se establecen entre ellos, y las condiciones habilitantes del entorno.

Con el fin de garantizar la triangulación de la información y fortalecer la validez de los hallazgos, el diseño metodológico integra el análisis de fuentes primarias y secundarias. Respecto a las primeras, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a referentes clave del sector. En paralelo, se realizó un exhaustivo análisis documental que abarcó fuentes secundarias tales como registros públicos, información sobre políticas locales y documentación institucional de las universidades (planes de estudio y proyectos). Asimismo, se examinaron informes sectoriales de alcance nacional e internacional, complementando esta información con el relevamiento de redes sociales y sitios web oficiales de los estudios, de la comunidad de desarrolladores y de las instituciones de apoyo.

Marco teórico

Para comprender la dinámica productiva de los estudios de videojuegos en Bahía Blanca es necesario articular una serie de conceptos que den cuenta tanto de la estructura global del sector como de las formas locales en que se organiza la producción, circula el conocimiento y se construyen capacidades colectivas.

El punto de partida es el concepto de cadena de valor, popularizado por Michael Porter a fines de la década de 1980, que refiere a la secuencia de actividades mediante las cuales una empresa diseña, produce, vende y distribuye sus productos, insertándose en un sistema más amplio junto a otros actores de la industria (Quintero y Sánchez, 2006; Magretta, 2014). En los videojuegos, esta cadena está integrada por desarrolladores, *publishers* y distribuidores (Raposo, 2008): los primeros se ocupan del diseño creativo, el guion, la mecánica de juego y la tecnología; los *publishers* financian y editan proyectos de terceros, contribuyendo a la localización, el control de calidad y la comercialización; los distribuidores gestionan la llegada del producto al consumidor a través de plataformas físicas y digitales (Steam, PlayStation Store, Xbox Live, Google Play, Apple Store).

El eslabón de desarrollo presenta una marcada dualidad: está dominado globalmente por grandes firmas (Sony, Nintendo, Microsoft, Tencent) que llevan adelante proyectos de gran tamaño (juegos AAA), pero a la vez se encuentra fuertemente atomizado, con numerosos estudios pequeños y medianos en todo el mundo. Esta estructura concentrada en los extremos define el margen de acción de los estudios locales, aunque dos procesos recientes la alteraron: el crecimiento del segmento *mobile*, que amplió la participación de estudios chicos, y la integración horizontal y vertical de las grandes corporaciones, que operan simultáneamente como desarrolladores, *publishers* y distribuidores.

A esto se suma lo que Keogh (2019, 2022) describe como una etapa de "intensa in/formalización", donde resulta difícil categorizar con claridad a los creadores como profesionales o aficionados. Emergen así grupos de "hobbystas", estudiantes y trabajadores independientes con arraigo local que producen a menor escala, incorporan temáticas y estéticas propias, y generan sus propias normas culturales. Favorecidos por la diversificación de herramientas de desarrollo y por canales de distribución más accesibles, estos grupos constituyen el aspecto menos estudiado de la industria pese a su creciente relevancia; como señala Keogh (2019), las redes de actividad no comercial deben considerarse un aspecto vital del sector.

Comprender estas dinámicas requiere trascender el análisis de firmas aisladas y adoptar una mirada sistémica. El enfoque de ecosistemas de innovación permite examinar los procesos de innovación como fenómenos relacionales, dinámicos y contextuales, en los que interactúan múltiples actores heterogéneos, poniendo el énfasis en las interdependencias entre organizaciones, instituciones, comunidades y territorios (Adner, 2017; Autio et al., 2018). La literatura define estos ecosistemas como estructuras socioeconómicas complejas compuestas por actores interdependientes cuya interacción genera nuevo valor productivo y social, un enfoque especialmente pertinente en sectores intensivos en conocimiento y creatividad como los videojuegos, donde la rápida obsolescencia tecnológica y la importancia de los activos intangibles hacen que las relaciones entre actores sean tan determinantes como las capacidades individuales de cada firma (Peltoniemi, 2015). Aplicado al territorio, este enfoque permite entender cómo ciudades medias pueden albergar dinámicas innovadoras aun sin grandes empresas o *clusters* consolidados, destacando el rol de las redes informales y los mecanismos locales de coordinación.

Para comprender cómo circula el conocimiento que sostiene estas dinámicas, resulta útil el concepto de innovación abierta, formulado por Chesbrough (2003), que describe la apertura estratégica de las organizaciones a flujos de conocimiento externos e internos: las empresas integran conocimiento de fuentes externas (universidades, otras empresas, comunidades de usuarios) al tiempo que comparten o externalizan conocimiento propio.

Complementariamente, la innovación distribuida —desarrollada en tradiciones vinculadas a la colaboración, la producción en red y la economía digital (von Hippel, 2005)— explica cómo el conocimiento se produce en redes descentralizadas sin un centro claro de control, en múltiples

nodos y mediante interacciones horizontales y aprendizaje entre pares, como un proceso colectivo, incremental y situado (Baldwin & von Hippel, 2011). En videojuegos, esto se manifiesta en *game jams*, comunidades de desarrolladores, uso compartido de herramientas y circulación abierta de saberes, dinámicas especialmente relevantes para estudios pequeños e independientes. En los ecosistemas locales, las relaciones, normas compartidas e infraestructuras institucionales condicionan las oportunidades de aprendizaje, configurando el entorno donde operan tanto la apertura estratégica como la producción distribuida. Ese proceso requiere espacios físicos y virtuales donde la colaboración se materialice en prácticas concretas, lo que da relevancia al concepto de comunidades de práctica, acuñado por Jean Lave y Etienne Wenger para referirse a grupos que comparten una preocupación o pasión y que, mediante interacciones sostenidas, aprenden y se especializan (Ferracutti, 2011). Según Wenger (1998), estas comunidades se definen por tres elementos: un dominio de interés compartido, una comunidad de comunicación e intercambio, y una práctica común de recursos, experiencias y herramientas, todo ello mediante un aprendizaje situado, informal y basado en la experiencia.

Estas comunidades resultan particularmente relevantes en sectores de constante transformación técnica y creativa: en videojuegos, funcionan como ámbitos clave de transmisión de saberes, formación informal y construcción de trayectorias profesionales, reduciendo barreras de entrada y favoreciendo la innovación distribuida. Eventos como las *game jams* permiten adquirir competencias, construir redes e identidades profesionales, actuando como catalizadores del conocimiento que circula y generando ventajas competitivas en el marco de la economía global (Ferracutti, 2011; Barragán Ocaña, 2009).

La integración de estos conceptos permite construir un marco analítico adecuado para el estudio del sector a escala local: la cadena de valor sitúa a los desarrolladores en la estructura global; los ecosistemas de innovación aportan una mirada sistémica territorial; la innovación distribuida y la innovación abierta explican la generación y circulación de conocimiento; y las comunidades de práctica dan cuenta de los mecanismos de aprendizaje colectivo. Desde esta perspectiva integrada, el desarrollo de videojuegos en Bahía Blanca puede analizarse como un proceso apoyado simultáneamente en redes locales, dinámicas comunitarias y flujos de conocimiento distribuidos, lo que permite capturar las especificidades de un ecosistema emergente en una ciudad media.

Análisis del ecosistema bahiense

El sector de desarrollo de videojuegos en la ciudad de Bahía Blanca se caracteriza por una configuración emergente, heterogénea y fuertemente articulada en torno a redes informales y comunitarias.

De acuerdo con el análisis de información secundaria y la consulta a referentes del sector fue posible diseñar un mapa de actores relevantes en la ciudad, que se detalla a continuación.

Productores de videojuegos:

- Rookbird.
- Libromancy.
- Petals!
- Soñadores Studio.
- Productoras audiovisuales: empresas que suelen brindar servicios a terceros vinculados al desarrollo de videojuegos.
- *Freelancers*: de acuerdo con datos del Instituto Cultural de la Municipalidad de Bahía Blanca (2025), se identifican un total de 12 trabajadores independientes que participan en distintas áreas del proceso de desarrollo de videojuegos (*game design*, diseño de interfaz y experiencia de usuario, programación de *gameplay*, especialistas en motores de juego, diseño de narrativa, arte conceptual, animación, arte 2D y 3D, efectos de imagen, diseño sonoro y composición musical).

Gobierno local:

- Subsecretaría de Innovación
- Instituto Cultural

Instituciones intermedias:

- Comunidad de desarrolladores de videojuegos
- Espacio TEC
- Polo Tecnológico Bahía Blanca

Instituciones educativas:

- Universidad Provincial del Sudoeste³
- Universidad Nacional del Sur
- Universidad Tecnológica Nacional
- Institutos Superiores

Debido a las limitaciones de alcance de la investigación, se definió un recorte muestral que excluye a los trabajadores *freelance* del trabajo de campo, centrando el análisis en los estudios

³ La UPSO es la única institución que brinda formación específica sobre videojuegos, pero existen en la ciudad numerosas Universidades e Institutos cuya oferta académica se relaciona con el sector en cuestiones técnicas (programación) y artísticas (diseño, música, sonido, ilustración, entre otras). Pueden citarse como ejemplo las siguientes: Universidad Nacional del Sur: Licenciatura en Ciencias de la Computación / Ingeniería en Computación; Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Bahía Blanca: Tecnicatura Universitaria en Programación; Instituto Superior Juan 23: Tecnicatura Superior en Análisis de Sistemas; Escuela de Artes Visuales (ESAV): Tecnicatura en Ilustración / Tecnicatura en Diseño Gráfico / Tecnicatura Superior en Realizador de Artes Visuales.

constituidos (formal o informalmente) y la comunidad organizada de desarrolladores. Asimismo, se establecieron criterios de inclusión para las empresas dedicadas a la producción audiovisual, seleccionando únicamente aquellas que ejecutan el ciclo completo de desarrollo de videojuegos. La información primaria surge de entrevistas en profundidad realizadas a actores clave: Rookbird, Libromancy, Petals!, Soñadores Studio y DVBahía; que se complementa con un relevamiento documental exhaustivo para caracterizar al resto de los integrantes del ecosistema local. La sistematización de los datos obtenidos mediante las entrevistas en profundidad permite caracterizar detalladamente a los estudios y a la comunidad de desarrollo local, abordando tanto su estructura interna como sus niveles de asociatividad, teniendo en cuenta las relaciones establecidas con los demás actores del ecosistema. A continuación se describen detalladamente los actores relevantes, clasificados de acuerdo con su rol dentro del ecosistema local.

i. Productores de videojuegos

Rookbird⁴

Se posiciona como un estudio de trayectoria consolidada en el ecosistema de Bahía Blanca, fundado en 2018 con una marcada orientación empresarial y un modelo de negocio basado en la exportación de servicios⁵ (*outsourcing*). Presenta una estructura organizativa más compleja que los demás estudios: aunque su planta estable se compone de cinco colaboradores, posee la capacidad de escalar sus operaciones mediante la contratación de trabajadores *freelance* según demanda, habiendo alcanzado picos de hasta quince integrantes. Su estrategia comercial se fundamenta en una política activa de *scouting* internacional y *networking* en rondas de negocios, lo que le ha permitido diversificar su cartera de clientes hacia mercados externos y especializarse en tecnologías diversas, que abarcan desde el desarrollo para dispositivos móviles y PC hasta experiencias de realidad virtual aplicadas a sectores como el turismo y la arquitectura.

Ante la escasez de perfiles capacitados en la ciudad, su fundador ha impulsado la formación de recursos humanos mediante la participación en la comunidad de desarrolladores, concibiendo estos espacios como una instancia de capacitación no formal. El estudio se define como *indie* e identifica la competencia por el talento con grandes empresas tecnológicas radicadas en la ciudad como un obstáculo persistente para la retención de capital humano calificado.

El principal desafío que identifica su fundador en la actualidad consiste en establecer el rumbo de la empresa. Generalmente se guía por la tendencia en la industria global, por las últimas tecnologías utilizadas o los juegos más populares, pero siempre orientado a satisfacer necesidades de clientes externos.

⁴ Entrevista realizada a Luciano Rizzo, cofundador del estudio y actual CEO, el día 11/12/2025.

⁵ Se trata de una compañía *born global*.

La dinámica productiva de la empresa se caracteriza por la simultaneidad de proyectos, utilizando el desarrollo de propiedad intelectual propia como una estrategia de contingencia y validación de capacidades técnicas durante los periodos de baja demanda externa, acompañado por un fondo de reserva. Esta producción propia se refleja en un catálogo de diez títulos, entre los que destacan proyectos como “*Fracas*” y “*Flying Fishies*”, presentados en ediciones recientes de la Exposición de Videojuegos Argentina (EVA). El primero se encuentra actualmente publicado en *Steam*.⁶ Por su parte, “*Fracas*” y “*Garden of the Atom*” son producciones que participaron en *Steam Next Fest 2026*.⁷

Si bien el financiamiento de las actividades se realiza en su totalidad con fondos propios, el estudio ha incursionado en el ámbito de los *serious games* y videojuegos educativos a través de experiencias de financiamiento público (Instituto Cultural de la Provincia de Buenos Aires y fondo semilla otorgado por el Centro de Innovación Bahía Hub en 2025).

Si bien el foco de la empresa se encuentra en la realización de videojuegos para PC, en la actualidad complementa su oferta de servicios con el desarrollo de herramientas técnicas para el motor Godot, manteniendo un enfoque en la innovación y la calidad técnica.

Su relevancia en el ecosistema bahiense trasciende lo productivo para alcanzar una dimensión política e institucional: el estudio se encuentra asociado a ADVA, pero además su director ejerce la representación de la provincia de Buenos Aires en la Comisión Directiva de dicha entidad (actuando como vocal regional). Este rol de articulador entre el ámbito local y el nacional posiciona a Bahía Blanca como un nodo de decisión federal dentro de la asociación y, además, le otorga al estudio una perspectiva privilegiada sobre el potencial de la ciudad como polo tecnológico, subrayando la necesidad de incentivos estratégicos para consolidarse como un centro de desarrollo de relevancia nacional.

Libromancy Studios⁸

Se distingue por mantener una identidad productiva centrada en la narrativa de impacto social, la reparación histórico-política y la representatividad de la comunidad LGBTIQ+. Iniciado en 2020, el colectivo surgió bajo una lógica cooperativista (primera experiencia de este tipo en la ciudad), aunque actualmente transita un proceso de reevaluación hacia figuras jurídicas como la Sociedad por Acciones Simplificada, debido a necesidades de agilidad burocrática.

La estructura del estudio es geográficamente distribuida, con un equipo de diez profesionales que trabajan con dedicación parcial (*part-time*), dado que el estudio aún no ha logrado una estrategia

⁶ Plataforma principal de distribución digital de videojuegos para PC a nivel global, desarrollada por Valve Corporation. Funciona como un ecosistema integrado que combina una tienda minorista, servicios de gestión de derechos digitales y redes sociales para usuarios.

⁷ Evento que se realiza en la plataforma Steam desde el 23 de febrero hasta el 2 de marzo, período durante el cual se ofrece acceso gratuito a casi 4.000 demos de juegos que se lanzarán próximamente en la plataforma.

⁸ Entrevista realizada a Perpetua Frank, productora, el día 15/12/2025.

de monetización constante. En este sentido, si bien se encuentra en una búsqueda permanente de fuentes de financiamiento, rechaza explícitamente la inserción en mercados de comercialización de juegos casuales o móviles que considera saturados, priorizando la creación de propiedad intelectual propia con un alto valor cultural y alineado con los valores que sostienen al equipo. La opción que resultaría más satisfactoria para el estudio sería poder conseguir financiamiento de *publishers*.

El proyecto insignia del estudio es “*The Lost Land of Bahía Blanca*,” una obra que hibrida el género de la novela visual con elementos de juego de rol (RPG). Este título ha cosechado una importante legitimación en el ámbito nacional, obteniendo el premio a mejor narrativa en la EVA 2025, siendo nominado a mejor narrativa en Indie Dev Argentina 2025 y recibiendo el apoyo del programa “Orillas Nuevas” (beca internacional otorgada por la Embajada de Francia en Argentina junto a las fundaciones Williams y Medifé). Actualmente, el estudio utiliza la estrategia de Acceso Anticipado en Steam para una publicación episódica que permite integrar el *feedback* de los usuarios y sostener financieramente el proceso creativo. Además de este proyecto, cuenta con títulos previos como “*Puerto Barrancoso*”, definido como una fantasía urbana de horror cósmico y diversos prototipos alojados en la plataforma *itch.io*⁹.

Desde una perspectiva productiva, Libromancy ubica su actividad dentro de las industrias creativas, con una impronta netamente cultural, manteniendo una visión crítica del modelo corporativo tradicional.

El estudio sostiene vínculos orgánicos con la comunidad local a través de la organización DVBahía, donde sus integrantes desempeñan roles de mentoría y coordinación de eventos. Además, a pesar de poseer modelos de negocio diferentes, articula de manera constante con otros actores locales como Rookbird, lo que evidencia una red de cooperación basada en el intercambio de información y la gestión conjunta de iniciativas para fortalecer el sector. Finalmente, el estudio identifica al Estado como un actor fundamental para el fomento de la industria y señala la necesidad de mecanismos de financiamiento más robustos, así como la importancia de que los catálogos oficiales reflejen con mayor precisión la solidez técnica y productiva que el sector de videojuegos ya posee en la ciudad. Destacan haber recibido apoyo del gobierno local, pero más relacionado con exposición, visibilidad y generación de redes de contactos que con financiamiento. En el ámbito nacional, consideran estratégico vincularse con ADVA, principalmente para acceder a rondas de negocios, pero no pudieron hacerlo hasta el momento debido a los costos que implica.

Petals!¹⁰

⁹ Plataforma de distribución abierta orientada a desarrolladores independientes y proyectos experimentales (<https://itch.io/>).

¹⁰ Entrevista realizada a Jeremías Atala, cofundador, el día 18/02/2026.

Estudio novel creado por dos socios, ambos estudiantes de programación, que se define como una organización emergente, cuyo origen se remonta a un proyecto de carácter *amateur* en 2022 que inició su proceso de formalización hacia 2024. Actualmente, el emprendimiento opera bajo una lógica de autogestión y dedicación parcial, donde la actividad productiva se sustenta sin financiamiento externo y con ingresos que resultan marginales. Su estrategia de desarrollo se ha centrado en la creación de propiedad intelectual propia, desarrollando juegos principalmente para PC y *mobile* (Android), destacándose el título de acción multijugador para PC, “*Cube 1 vs. Cube 2*”. Este proyecto, que transitó desde la plataforma de distribución abierta itch.io hacia su fase de acceso anticipado en Steam, ha servido como el principal activo de legitimación del estudio. En el plano local, el proyecto fue distinguido como Mejor Videojuego Bahiense en la Bahía Expo *Game* 2025, certamen donde no solo obtuvo un incentivo económico, sino también una favorable recepción por parte del público. Esta legitimación se extendió al ámbito nacional mediante su inclusión en el catálogo virtual de la EVA del mismo año.

En términos de diversificación y monetización, el estudio incursionó en el mercado de dispositivos móviles con “*Lunaria: Earth Protectors*” para Android, bajo un modelo de ingresos basado en publicidad, con resultados económicos que no fueron satisfactorios.

Respecto a los vínculos con el entorno, el estudio mantiene una inserción activa en el ecosistema de Bahía Blanca, participando con regularidad en las actividades impulsadas desde Bahía Hub y en instancias de co-creación como las *Game Jams* organizadas por DVBahía. Estas actividades son percibidas como espacios fundamentales para el *networking* y el fortalecimiento de vínculos informales con otros desarrolladores locales, en un entorno que definen como colaborativo, pero con una capacidad de monetización estructuralmente débil.

La visión del estudio respecto al entorno institucional resalta la importancia del apoyo por parte del gobierno local, sobre todo en lo relativo a la generación de espacios de intercambio y exhibición y la relevancia de la formación formal en el ámbito de la UPSO, que definen como un factor de certificación de competencias, aunque reconocen el peso del aprendizaje autodidacta en la industria. Existe un interés manifiesto en integrarse a redes nacionales como la Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentina (ADVA) para acceder a beneficios de vinculación y representación, si bien las barreras arancelarias se presentan como un obstáculo para su escala actual. El caso de este estudio ilustra la transición entre la producción vocacional y la profesionalización, identificando a la política pública y al acceso a fondos de fomento como variables determinantes para superar las restricciones estructurales que impiden convertir el desarrollo de videojuegos en su principal ocupación económica.

Soñadores Studio¹¹

¹¹ Entrevista realizada a Franco Pedroncini, cofundador, el día 20/02/2026.

Es el estudio de creación más reciente. Fundado en 2025 bajo una premisa de creación de juegos propios con una fuerte impronta artística y narrativa con énfasis en la creación de juegos culturales. El equipo consta de 3 socios residentes en la ciudad y presenta una composición técnica equilibrada que integra perfiles complementarios (programación, arte y música). La génesis del estudio evidencia el rol catalizador de la comunidad local, ya que sus integrantes consolidaron el vínculo asociativo a partir de instancias de co-creación organizadas por DVBahía.

Al igual que Libromancy y a diferencia de Rookbird, el estudio se inclina más hacia el trabajo creativo, evitando guiarse por tendencias tecnológicas, aunque reconocen que se trata de cuestiones inseparables en este tipo de producciones.

La propuesta productiva del estudio se materializa en su proyecto inicial, “*Folk Tales: Fight For Freedom*”, un videojuego de rol (RPG) por turnos con elementos de novela visual para PC. El título se caracteriza por un enfoque en el componente cultural y narrativo, orientado a un público con intereses en experiencias de juego de profundidad temática. Participaron en Bahía Expo *Game* 2025 exhibiendo un prototipo que contó con buena recepción, especialmente entre el público adulto.

Actualmente, el estudio se encuentra en una fase temprana de desarrollo, centrando sus esfuerzos en la creación de un *Vertical Slice*.¹² Esta pieza se considera un activo estratégico para la validación del modelo de juego y como herramienta fundamental para la futura búsqueda de financiamiento.

En términos de modelo de negocio, Soñadores Studio opta por una estrategia de comercialización de producto cerrado (pago único) en plataformas como Steam, rechazando modelos de microtransacciones o la diversificación hacia la prestación de servicios externos (*outsourcing*). Esta postura refuerza una visión del videojuego como un bien cultural integral, priorizando el trabajo creativo por sobre la mera explotación tecnológica. Sin embargo, la operatividad del estudio enfrenta desafíos estructurales comunes a los actores emergentes: la actividad se desarrolla bajo una modalidad de dedicación parcial (*part-time*) y se sustenta exclusivamente con recursos propios, sin haber accedido aún a fuentes de financiamiento externas.

Desde la perspectiva de su fundador, el ecosistema de Bahía Blanca cuenta con capital humano altamente calificado, potenciado por la oferta académica local y el impulso de las comunidades de práctica. No obstante, identifica una deficiencia crítica en el conocimiento de los procesos de comercialización y gerenciamiento empresarial. Esta carencia de herramientas para la obtención de fondos y la inserción en mercados globales es percibida como el principal obstáculo para que el talento local logre una transición efectiva desde la producción vocacional hacia la sustentabilidad industrial. Si bien reconoce la existencia de importantes medidas de apoyo al

¹² Se trata de una pequeña parte de un videojuego desarrollada con calidad final (arte, mecánicas, sonido y jugabilidad) que demuestra cómo se verá y sentirá el producto completo. Se utiliza para conseguir financiación, alinear al equipo de desarrollo y asegurar la viabilidad del proyecto antes de producir el juego completo.

sector por parte del gobierno municipal, manifiesta que contribuyen exclusivamente a la visibilización de las producciones locales, sin apoyarlas significativamente en términos financieros.

El estudio manifiesta un interés estratégico en integrarse a organismos como ADVA y FUNDAV, reconociendo que la vinculación institucional es un paso necesario para profesionalizar la gestión y dotar de notoriedad a la producción local en el escenario nacional e internacional. En el plano local, mantiene relaciones informales con otros estudios, producto del conocimiento a título personal con los referentes del sector.

En resumen, los cuatro estudios entrevistados comparten una orientación hacia la creación de propiedad intelectual propia y un vínculo activo con la comunidad DVBahía, pero presentan diferencias significativas en su grado de madurez y sostenibilidad. Rookbird se distingue como el único con dedicación *full time* y un modelo de negocio diversificado que combina servicios de *outsourcing* con producción propia, mientras que los demás operan en modalidad *part time* y se financian exclusivamente con recursos propios. La formalización jurídica es aún incipiente en tres de los cuatro casos, y el acceso a financiamiento externo sigue siendo una asignatura pendiente para todos. A pesar de estas asimetrías, todos los estudios mantienen vínculos con organismos de apoyo a escala local (en particular con Bahía Hub) y manifiestan interés en integrarse a redes nacionales como ADVA, aunque los costos implicados lo dificultan. Este panorama refleja un ecosistema en formación, con capacidad técnica y creativa demostrada, pero aún limitada en términos de institucionalización, escala y acceso a mercados.

ii. Gobierno local

El Municipio de Bahía Blanca impulsa el desarrollo del ecosistema de videojuegos a través del centro de innovación Bahía Hub, dependiente de la Agencia de Innovación, Desarrollo Productivo y Urbanismo, más específicamente de la Subsecretaría de Innovación. Este espacio funciona como nodo de conexión entre talento local, formación técnica y emprendimientos ligados a la economía del conocimiento ofreciendo infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades tecnológicas, capacitación y encuentro entre emprendedores.

Bahía Hub desarrolla su trabajo en tres áreas permanentes: LAB Emprendedor ofrece sensibilización, formación y apoyo a emprendedores mediante sesiones de asesoramiento a través de un consultorio específico, charlas periódicas de especialistas y acceso a financiamiento mediante un fondo de capital semilla; Usina I+D+i "Dr. César Milstein" explora la historia innovadora de Bahía Blanca y trabaja en su transformación hacia una ciudad inteligente orientada al futuro; y el Área Educativa que ofrece capacitación en disciplinas de base tecnológica para niños, jóvenes y adultos a través de talleres y actividades que complementan la educación formal y responden a las necesidades del mercado laboral actual.

Según los entrevistados, las actividades impulsadas desde este espacio resultan relevantes especialmente en términos de *networking* y visibilidad. Sin embargo, las propuestas de financiamiento disponibles no resultan del todo satisfactorias. Una contribución importante de Bahía Hub es su colaboración con la comunidad DVBahía, permitiendo que *game jams* y diversas actividades se realicen en sus instalaciones, utilizando tanto el espacio físico como la infraestructura de conectividad y los recursos tecnológicos disponibles.

Otra iniciativa destacada por los entrevistados es la colaboración entre el municipio y las políticas culturales de la provincia, particularmente en lo referido a la Feria de Industrias Creativas (FINDE), programa cultural impulsado por la Provincia de Buenos Aires a través del Instituto Cultural y la Subsecretaría de Industrias Creativas e Innovación Cultural.

En el marco de su edición 2024, se realizó en Bahía Blanca el 3° Encuentro de la Industria de Videojuegos Bonaerenses, reconociendo a la ciudad como un polo de producción específico en la provincia. La edición anterior había sido llevada a cabo en el Puerto de la localidad en julio de 2023 con la presencia de más de 45 mil asistentes, también organizada conjuntamente por el Municipio y el Gobierno Provincial. El último evento incluyó charlas y paneles sobre la industria de videojuegos, torneos de *e-sports*, experiencias inmersivas, juegos históricos y exposición de producciones bonaerenses, además de charlas sectoriales dirigidas a representantes de comunidades y organizaciones del ámbito de los videojuegos, concursos de cosplay y espacios de esparcimiento. El evento contó además con un espacio institucional con la presencia de distintas universidades e institutos que ofrecen carreras afines al sector (UNS, UPSO, ESAV) y con un espacio de encuentro sectorial entre instituciones diversas y desarrolladores. En esta edición, contó con la participación de representantes de comunidades y organizaciones relacionadas con los videojuegos del ámbito nacional, como *Women In Games* Argentina, ADVA, AcciónDEV y FUNDAV.

Por otro lado, a nivel local se realizó en octubre de 2025 Bahía Expo Game, organizado por la municipalidad de Bahía Blanca y desarrollado en Bahía Hub, descripto como "el evento *gamer* por y para bahienses". La exposición incluyó muestra de videojuegos locales, experiencias *gaming* con videojuegos y realidad virtual, stand de desarrolladores, exhibición de la UPSO y transmisión en vivo con disertaciones y charlas. El objetivo fue conectar a los actores del ecosistema local con el propósito de "tejer redes y ser parte de esta industria que está en pleno auge y en constante crecimiento."¹³

Complementando estas acciones, el Instituto Cultural municipal elaboró en 2025 un "Catálogo de Audiovisuales" (Instituto Cultural, Municipio de Bahía Blanca, 2025) que incluye una sección dedicada íntegramente a videojuegos. Dicho documento compila información sobre estudios,

¹³ <https://www.bahia.gob.ar/eventos/bahia-expo-game/>

profesionales independientes y opciones de formación técnica en la disciplina, constituyéndose como una herramienta que contribuye a la sistematización y visibilización del ecosistema local.

iii. Instituciones intermedias

La comunidad de desarrolladores de videojuegos de Bahía Blanca, **DVBahía**¹⁴, se constituye como el nodo central y articulador del ecosistema local. Se trata de una organización que comenzó a consolidarse a partir del año 2015, con la primera participación como sede de la *Global Game Jam*¹⁵. Sin embargo, la consolidación de facto y la popularidad se dio a partir de 2020, coincidiendo con un periodo de expansión y visibilización del sector a nivel local. A pesar de operar bajo una estructura de organización informal (carente de personería jurídica, estructura interna definida y financiamiento propio), su capacidad de tracción ha sido determinante para la profesionalización del área, funcionando como un puente entre la producción vocacional, el ámbito académico y la gestión pública. Actualmente cuatro personas participan activamente de la organización, pero se van sumando colaboradores con diferente grado de involucramiento en cada actividad que realizan.

La lógica de intervención de DVBahía es predominantemente comunitaria e identitaria. Su actividad se estructura en torno a tres eventos anuales que fomentan la producción de prototipos y la formación de recursos humanos:

1. *Global Game Jam* (GGJ): sede local de este evento de carácter internacional donde la comunidad actúa como anfitriona y proveedora de mentoría técnica. En su edición 2026, cumplió once años de labor ininterrumpida, consolidándose como una de las sedes más estables del país.
2. *Bahía Game Jam* (BGJ): evento con una profunda impronta territorial, que se realiza una vez al año, declarado de Interés Municipal, que emplea temáticas locales para fomentar la creación de videojuegos con valor cultural y social. Se trata de un evento presencial en el que cada equipo participante debe desarrollar un juego completo en 72 horas.
3. *Clínicas de Videojuegos*: instancias de formación intensiva con tutorías personalizadas que permiten a los desarrolladores noveles transitar desde la idea inicial hacia un producto funcional. Tiene un mes de duración y se desarrolla de manera individual o por equipos.

El evento más destacado de los mencionados anteriormente es la BGJ: cada edición cuenta con alrededor de cincuenta participantes, que se organizan en un total de entre ocho y diez grupos de

¹⁴ Entrevista realizada a Florencia Vicencio el día 14/11/2025.

¹⁵ Global Game Jam (GGJ) es el evento anual de creación de videojuegos más grande del mundo. El evento principal se realiza cada año en enero, con el objetivo de empoderar a personas de todo el mundo para aprender, experimentar y crear juntas a través del medio de los videojuegos. GGJ apoya tanto iniciativas globales como locales que fomentan que las comunidades colaboren, desarrollen videojuegos y fortalezcan sus habilidades creativas y técnicas, incluyendo a participantes de todos los perfiles y niveles de experiencia, desde quienes crean juegos por primera vez hasta profesionales con trayectoria.

acuerdo con la formación o los intereses particulares. Cada grupo multidisciplinario crea un videojuego completo durante un fin de semana, inspirado en la temática propuesta por DVBahía, que se vincula con la cultura e identidad local y recibiendo mentoría por parte de los integrantes más experimentados de la comunidad. Los juegos resultantes se publican en la plataforma itch.io y se promociona el evento a través de las redes sociales y los canales de *streaming* de la comunidad. Una cuestión que destacan desde la comunidad es la calidad creciente que observan en las producciones de las sucesivas *game jams* y el hecho de que algunos equipos deciden continuar con los proyectos más allá del evento, lo que da lugar al surgimiento de juegos que en ocasiones llegan a publicarse o participan de concursos o a la formación de estudios de desarrollo. La primera BGJ se realizó en el año 2019 y se lleva a cabo desde entonces en instalaciones del municipio (Bahía Hub). Ocasionalmente han contado con apoyo del gobierno provincial. El evento no otorga premios ni reconocimientos, la principal motivación de los participantes tiene que ver con la posibilidad de aprender, con la satisfacción de lograr un desarrollo de manera intensiva y la obtención de un producto que pueden incorporar a su *portfolio* personal. Desde la comunidad destacan que en este tipo de eventos se aprenden no sólo habilidades técnicas, sino también modalidades de trabajo en equipo propias del mundo laboral.

En términos de capital social, la comunidad gestiona un entorno digital de más de 600 integrantes en Discord¹⁶ y mantiene una base presencial activa de alrededor de cincuenta participantes por evento. Esta red funciona como un "*bootcamp* de habilidades blandas", donde los participantes adquieren competencias transversales como el trabajo colaborativo bajo presión, la comunicación asertiva y la gestión de proyectos, habilidades que resultan altamente transferibles al mercado laboral tecnológico general.

Si bien reconocen que la actividad se está empezando a profesionalizar en el último tiempo, materializada en la calidad de los videojuegos que se elaboran en cada BGJ, consideran que el impacto de los juegos bahienses aun es pequeño, de nicho.

DVBahía ha desempeñado un rol estratégico en la articulación con la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSOD) para el diseño de ofertas formativas específicas, como la Tecnicatura en Diseño y Programación de Videojuegos. Esta colaboración ha permitido que el conocimiento técnico circulante en la comunidad se institucionalice, otorgando certificaciones académicas a los nuevos perfiles profesionales.

Finalmente, DVBahía actúa como el interlocutor del nodo bahiense ante organismos nacionales como ADVA y FUNDAV, y en espacios de exposición como la EVA y el programa provincial FINDE.

¹⁶ Discord es una plataforma social de mensajería instantánea y VoIP (voz sobre protocolo de Internet) que permite la comunicación mediante llamadas de voz, videollamadas, mensajes de texto y contenido multimedia. La comunicación puede ser privada o darse dentro de comunidades virtuales.

Respecto a las instituciones intermedias se destaca además la actividad llevada a cabo por el museo de informática **Espacio TEC**¹⁷, lugar donde se celebran torneos, muestras y actividades relacionadas con *hardware* histórico y cultura digital/*gaming*. Es un espacio que también, aunque en menor medida, actúa como núcleo de actividades vinculadas a los videojuegos y reúne a aficionados que comparten información y conocimientos. Durante el año organiza diferentes eventos, destacándose la propuesta para 2026, que consiste en un concurso de retroprogramación “*retro GameDev*”, a desarrollarse en el marco del Vintage Computer Festival Latinoamericano, un evento internacional que celebra la historia de la computación y de los videojuegos retro. Se trata del primer encuentro latinoamericano de computación y videojuegos vintage y consiste en la realización, de forma presencial y durante tres días, de charlas especializadas, capacitaciones, exposiciones de referentes de la industria, concursos, entre otras, resultando en un espacio de encuentro para miembros de la industria y aficionados. Este evento posiciona a la ciudad como un centro regional de cultura, patrimonio y creatividad de la industria retro de videojuegos.

Por su parte, otra institución intermedia presente en la ciudad es el **Polo Tecnológico Bahía Blanca**, que participa en diversas actividades vinculadas al sector y cuenta con Rookbird como empresa socia. Entre las actividades destacadas orientadas al fomento del sector se encuentra la organización y ejecución, en conjunto con la Municipalidad, la UPSO y DVBahía, de una capacitación en Desarrollo de Videojuegos que constaba de cuatro módulos (Música, Arte, 3D, Administración y Gestión de Microemprendimientos), llevada a cabo durante 2020 y 2021.

iv. Instituciones educativas

Entre las instituciones educativas de nivel superior con presencia en la ciudad, se destaca la oferta de la **Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)**, que resulta pionera en brindar formación específica, como la Tecnicatura Universitaria en Diseño y Programación de Videojuegos y la formación profesional en Programación de Videojuegos.

Esta iniciativa se gestó en colaboración con la comunidad de desarrolladores DVBahía, quienes participaron del diseño pedagógico de ambas propuestas. En las entrevistas surgió acuerdo entre los participantes en torno a que se trata un paso importante para la formación de recursos humanos y que permite certificar conocimientos que en algunas ocasiones se obtienen de manera autodidacta.

La UPSO es la única institución que brinda formación específica sobre videojuegos, pero existen en la ciudad numerosas Universidades e Institutos Superiores cuya oferta académica se relaciona con el sector en cuestiones técnicas (programación) y artísticas (diseño, música, sonido, ilustración, entre otras). Pueden citarse como ejemplo las siguientes: **Universidad Nacional del**

¹⁷ <https://www.espaciotec.com.ar/>

Sur: Licenciatura en Ciencias de la Computación / Ingeniería en Computación; **Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Bahía Blanca:** Tecnicatura Universitaria en Programación; **Instituto Superior Juan 23:** Tecnicatura Superior en Análisis de Sistemas; **Escuela de Artes Visuales (ESAV):** Tecnicatura en Ilustración / Tecnicatura en Diseño Gráfico / Tecnicatura Superior en Realizador de Artes Visuales.

El análisis del ecosistema local revela una trama de relaciones en la que DVBahía emerge como el actor articulador por excelencia: es a la vez incubadora informal de talento, interlocutora y representante ante organismos nacionales y constituye el sustrato comunitario del que surgieron estudios como Petals! Y Soñadores Studio. En torno a este nodo central se organizan los demás vínculos del ecosistema: la Municipalidad, a través de Bahía Hub, provee infraestructura, financiamiento semilla y apoyo logístico tanto a los estudios como a la propia comunidad; las instituciones educativas alimentan el ecosistema con recursos humanos calificados; y las organizaciones intermedias realizan actividades de apoyo. Los eventos articuladores a nivel local (*Bahía Game Jam*, *Bahía Expo Game*) funcionan como puntos de encuentro transversales donde confluyen todos estos actores, reforzando redes, visibilizando producciones y generando oportunidades de profesionalización. En conjunto, esta trama configura un ecosistema que, más que sostenerse en estructuras formales o empresas de gran escala, descansa en la densidad de sus vínculos informales y en la capacidad de DVBahía de convertir la participación comunitaria en capital social y productivo.

Reflexiones finales y discusión

El análisis de las entrevistas realizadas a estudios de desarrollo de videojuegos y a referentes de la comunidad local, en conjunto con la exploración de fuentes secundarias de información, permite identificar la existencia de un ecosistema de innovación emergente en la ciudad de Bahía Blanca. Este entorno productivo se caracteriza por una fuerte densidad relacional basada en la colaboración, aprendizajes colectivos y flujos abiertos de conocimiento, pero contrapuesta con una débil institucionalización formal. La oferta local se estructura a partir de la interacción entre estudios pequeños, desarrolladores independientes, espacios comunitarios y, en menor medida, instituciones públicas y educativas. En línea con los enfoques de ecosistemas de innovación (Adner, 2017; Autio et al., 2018), la innovación en este sector no puede comprenderse como el resultado de acciones aisladas de empresas individuales, sino como un fenómeno relacional que emerge de esas interacciones.

El ecosistema bahiense presenta una marcada heterogeneidad interna en sus modelos de negocio, pero con desafíos estructurales compartidos. Es posible observar una transición que va desde agentes con un desarrollo incipiente y vocacional (Petals! y Soñadores Studio) hacia

organizaciones con mayor complejidad funcional y operativa, representadas por Libromancy y Rookbird. Mientras los primeros se encuentran en una fase de validación de prototipos y aprendizaje de las dinámicas comerciales, los segundos demuestran una mayor capacidad de articulación, ya sea mediante la exportación de servicios (*outsourcing*) o la obtención de financiamiento internacional y reconocimientos en certámenes nacionales.

La comunidad de desarrolladores DVBahía emerge con claridad como el actor clave del ecosistema bahiense. Funciona como un espacio de articulación, formación y socialización del conocimiento, cumpliendo un rol central en la incorporación de nuevos actores al sector. Tal como plantea Wenger (1998), estas comunidades operan como espacios donde el conocimiento se construye y transmite a través de la participación más que mediante mecanismos formales de capacitación.

Su rol puede leerse en tres dimensiones complementarias. En primer lugar, como incubadora informal de talento. Sus tres eventos anuales constituyen espacios donde los desarrolladores provenientes de diversas disciplinas adquieren no solo habilidades técnicas, sino también competencias transversales. Estas instancias actúan como puertas de entrada al sector para personas sin experiencia previa y, al mismo tiempo, como espacios de consolidación de redes profesionales y circulación de información sobre oportunidades, financiamiento y tendencias del mercado.

En segundo lugar, DVBahía actúa como catalizador de nuevos estudios. La recurrencia de participantes y la existencia de una base estable de desarrolladores activos sugieren la conformación de un núcleo comunitario que sostiene la continuidad del ecosistema, aun en contextos de alta volatilidad económica.

En tercer lugar, la comunidad cumple un rol de articulación institucional, actuando como interlocutora del ecosistema bahiense ante organismos nacionales y en espacios de exposición como la EVA y el programa provincial FINDE. Su colaboración con la UPSO en el diseño pedagógico de la Tecnicatura en Diseño y Programación de Videojuegos logró que el conocimiento circulante en la comunidad se institucionalice con certificación académica.

Estas fortalezas conviven, sin embargo, con una limitación estructural significativa, ya que la comunidad opera sin personería jurídica, sin estructura interna formal y sin financiamiento propio. Esa informalidad es a la vez una fortaleza organizativa (le otorga flexibilidad y horizontalidad) y una restricción que dificulta su escalamiento y su capacidad de gestionar recursos propios.

A pesar de las diferencias de escala y orientación, los estudios analizados comparten tres ejes transversales que definen la identidad del nodo bahiense. El primero es la hibridación entre lo cultural y lo tecnológico: predomina una visión del videojuego como bien cultural y narrativo, en el que el motor de la producción es, en la mayoría de los casos, la creación de propiedad intelectual propia. El segundo eje lo constituye la dependencia del capital humano y la formación local. El talento técnico es una fortaleza reconocida por todos los actores entrevistados; sin embargo, su

retención frente a las ofertas de grandes empresas y su profesionalización en términos de gestión empresarial constituyen los principales cuellos de botella. Finalmente, el tercer eje es la fragilidad de los modelos de sostenibilidad. La mayoría de los actores opera bajo esquemas de dedicación parcial y financiamiento propio.

En definitiva, el escenario bahiense se presenta como un entorno de alta colaboración y baja monetización, con elevados grados de incertidumbre y volatilidad frente a shocks externos, que pueden afectar la sustentabilidad de la actividad. Se observa en este sentido una brecha entre la capacidad técnica (hacer el juego) y la capacidad comercial (venderlo).

No obstante, las diferencias entre los actores son significativas y se vinculan principalmente con el modelo de negocio y la orientación productiva. Rookbird representa un modelo empresarial orientado a servicios y *outsourcing*, con inserción internacional y estrategias de diversificación que incluyen reservas de capital y contratación flexible de *freelancers*. En el extremo opuesto, Libromancy adopta una perspectiva cultural y cooperativista, centrada en la producción de propiedad intelectual propia con fuerte énfasis en la narrativa y la perspectiva de género. Petals! y Soñadores ocupan una posición intermedia: aspiran a vivir del desarrollo a partir de la comercialización de productos propios, pero se encuentran en etapas tempranas, con estrategias de monetización aún por consolidar y escaso conocimiento de la cadena de valor, centrados también en el desarrollo de productos culturales de calidad con propiedad intelectual propia.

Estas diferencias de perfil no implican trayectorias aisladas. La evidencia muestra que los límites organizacionales de los estudios locales son porosos y flexibles, y que los procesos de innovación se apoyan en flujos constantes de conocimiento, herramientas y colaboraciones que exceden las estructuras empresariales formales, coincidiendo con la conceptualización de Chesbrough (2003) sobre innovación abierta. Incluso en los casos de estudios con mayor orientación al mercado, la vinculación con la comunidad local y con redes más amplias del sector resulta un insumo clave para la sostenibilidad de la actividad.

El Estado (local) aparece en el ecosistema bahiense como un actor potencialmente estratégico, aunque con una intervención intermitente y fragmentada. Se identifican experiencias de apoyo a través de financiamiento puntual, cesión de espacios y reconocimiento institucional de eventos, pero estas iniciativas no se consolidan en una política sostenida de largo plazo. Desde una perspectiva de ecosistemas de innovación, incluso estas intervenciones puntuales pueden desempeñar un papel relevante como mecanismos de legitimación y anclaje territorial, pero su impacto estructural es limitado.

Por otro lado, la Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO) se posiciona como el actor educativo más relevante para el sector. La creación de la Tecnicatura en Programación y Diseño de Videojuegos formaliza la transferencia de conocimientos en la región y otorga una certificación que legitima la disciplina junto a otras carreras de la UNS o la UTN.

En síntesis, el sector en Bahía Blanca constituye un caso testigo de industrias creativas intensivas en conocimiento en ciudades medias donde el capital social y la innovación abierta suplen la escasez de estructuras corporativas y la ausencia de políticas sostenidas. Su consolidación no requiere necesariamente la creación de nuevas capacidades, sino la maduración de las prácticas colaborativas existentes mediante una articulación más sólida entre la comunidad, la academia y un Estado que transite hacia apoyos estructurales de mediano y largo plazo.

Finalmente, es necesario señalar que el carácter cualitativo, transversal y la masa crítica acotada de actores entrevistados (consecuencia de la escala de una ciudad media) limitan la posibilidad de capturar evoluciones longitudinales o establecer relaciones causales. No obstante, dada la vacancia de estudios sobre desarrollo de videojuegos en entornos no metropolitanos, la combinación de la perspectiva de los actores con la triangulación de fuentes secundarias dota a este diagnóstico de un alto valor exploratorio y metodológico, abriendo la agenda para futuros estudios comparados y longitudinales.

1. Referencias

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Arellano, J., Benítez, E., Blanco, M., Forclaz, P. y Tribulo, F. (2014). Desarrollo de Software Lúdico desde sus diferentes perspectivas en la República Argentina. Cátedra de Administración de Recursos, Facultad Regional Concepción del Uruguay, Universidad Tecnológica Nacional. Presentado en el 2do Congreso Nacional de Ingeniería Informática / Sistemas de Información (CoNaIISI 2014).
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95.
- Baldwin, C. Y., & von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 2009 – 5(1):65-101 – ISSN: 1697-9818.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- De la Iglesia, G., Rosso, C., & Rossi, A. (2025). Informe 2025 de la industria argentina de videojuegos. Observatorio de la Industria Argentina de Videojuegos, Universidad Nacional de Rafaela y Asociación de Desarrolladores de Videojuegos Argentinos (ADVA).
- Ferracutti, V. M. (2011). Comunidades de práctica en el desarrollo de software libre. En IX Simposio sobre la Sociedad de la Información. XL JAIIO, Córdoba, 29 de agosto al 2 de septiembre de 2011.
- Gala, R. (2019). Mapa de la Industria Cultural de Videojuegos en Argentina: un estado de situación. *Electronic Journal of SADIO (EJS)*, 18(2), 103-118.

- Keogh, B. (2019). From aggressively formalised to intensely in/formalised: accounting for a wider range of videogame development practices. *Creative Industries Journal*, 12:1, 14-33.
- Keogh, B. (2022). Situating the videogame maker's agency through craft. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 28(2), 374–388.
- Instituto Cultural, Municipio de Bahía Blanca (2025). Catálogo Audiovisuales, cine, TV, videojuegos y redes sociales. Julio 2025.
- Lago Martinez, S. (2019). Innovación, apropiación y creación de tecnologías digitales: la cultura del emprendedorismo en las industrias creativas de la Argentina. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura*, 21(1), 142-155.
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria SA de CV.
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural industries: Product–market characteristics, management challenges and industry dynamics. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 41–68.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Raposo, M. (2008). Estructura y evolución reciente de la industria del videojuego. *Palermo Business Review*, 1, 61-72.
- Red de Investigadores e Investigadoras en Game Studies, Observatorio de la Industria Argentina de Videojuegos (RIGS), Steamcito & Asociación de Desarrolladores de Videojuegos de Argentina (2025). *Catálogo de Videojuegos de Argentina 2024*. Red de Investigadores e Investigadoras en Game Studies.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

2. Glosario

Bootcamp: programa de formación intensiva y de corta duración, centrado en adquirir habilidades prácticas para ingresar rápidamente al mercado laboral.

Born global: empresa que desde su fundación orienta su producto o servicio al mercado internacional, sin enfocarse exclusivamente en el mercado local.

Cluster: agrupación geográfica o sectorial de empresas, instituciones y talentos afines que colaboran y compiten entre sí para potenciar el desarrollo de la industria.

Crowdfunding: financiamiento colectivo en el que un proyecto obtiene fondos a través de pequeñas contribuciones de muchas personas, generalmente por medio de plataformas digitales.

E-sports: competencias de videojuegos a nivel profesional, organizadas en torneos y ligas con equipos, patrocinadores y audiencias globales.

Freelancers: profesionales independientes que ofrecen sus servicios a distintos clientes o estudios por proyecto, sin relación de dependencia laboral fija.

Game jam: evento de creación de videojuegos en un tiempo muy limitado (generalmente 24 a 72 horas), con fines creativos, de aprendizaje o de *networking*.

Indie: videojuego o estudio desarrollado de forma independiente, sin el respaldo financiero ni editorial de una gran compañía distribuidora.

Juegos AAA: producciones de videojuegos con presupuestos muy elevados, desarrolladas por grandes estudios, con altos estándares de calidad técnica y grandes campañas de *marketing*.

Localización: proceso de adaptar un videojuego a otro idioma y cultura, incluyendo traducción de textos, doblaje de voces, ajuste de contenidos culturales y formatos regionales.

Microtransacciones: compras de bajo costo dentro de un videojuego que permiten adquirir contenido adicional, mejoras estéticas u otras ventajas, generalmente en títulos gratuitos.

Mobile: categoría de videojuegos diseñados para dispositivos móviles como teléfonos y tabletas, caracterizados por sesiones de juego cortas y modelos *freemium* (modelo de negocio en el que un producto o servicio se ofrece de forma gratuita en su versión básica, mientras que funciones avanzadas, contenido adicional o beneficios exclusivos se obtienen mediante un pago).

Networking: construcción activa de una red de contactos profesionales con el objetivo de generar oportunidades laborales, colaboraciones o alianzas estratégicas.

Outsourcing: externalización de tareas o áreas de producción a terceros, permitiendo a la empresa principal enfocarse en sus competencias centrales.

Portfolio: colección de trabajos y proyectos realizados por un profesional que sirve como carta de presentación para demostrar sus habilidades y experiencia.

Publishers: empresas distribuidoras que financian, distribuyen y comercializan videojuegos desarrollados por estudios propios o terceros, a cambio de una participación en los ingresos.

Scouting: proceso de búsqueda y detección de talento, proyectos o potenciales clientes, con vistas a incorporarlos o establecer colaboraciones.

Serious games: videojuegos diseñados con un propósito más allá del entretenimiento, como la educación, la capacitación, la salud, la simulación o la concientización social.

Streaming: transmisión en tiempo real de contenido audiovisual (como partidas de videojuegos) a través de internet, muy popular en plataformas como Twitch o YouTube.