

# **¿Game over? Consecuencias de las operaciones de M&A en los activos de propiedad Intelectual en la industria de los videojuegos: Estudio del caso de Electronic Arts**

## **Game Over? Consequences of M&A Transactions on Intellectual Property Assets in the Video Game Industry: A Case Study of Electronic Arts**

— M. Alejandra Cáceres\* y Alfredo J. Márquez\*\* —

---

### **Resumen**

Este artículo analiza las operaciones de M&A de Electronic Arts, una de las principales empresas de videojuegos, que han sido clave para su crecimiento. Sin embargo, en algunos casos, estas operaciones han afectado negativamente la calidad de sus productos y el valor de las propiedades intelectuales adquiridas, ya que algunas quedan relegadas para fortalecer la marca principal. A través de la revisión de la legislación nacional y de un caso emblemático que exploramos las consecuencias extrajurídicas de los contratos de cesión o licencia de marcas y su impacto en los derechos de autor.

### **Palabras clave**

Propiedad intelectual, Fusiones y Adquisiciones, derechos de autor, licencias, marcas.

---

### **Abstract**

This article analyzes Electronic Arts' M&A operations, one of the leading video game companies, which have been key to its growth. However, in some cases, these operations have negatively impacted the quality of its products and the value of acquired intellectual properties, as some are relegated to strengthen the main brand. Through a review of national legislation and a landmark case, we explore the extralegal consequences of trademark assignment or licensing agreements and their impact on copyright.

---

### **Keywords**

Intellectual property, Mergers and Acquisitions, copyright, licenses, trademarks.

---

\* Estudiante de Facultad de Derecho PUCP. Miembro del Equipo de Derecho Mercantil y| Asociada en la comisión de Dirección Académica de Iter Criminis, perteneciente al Tercio Superior de la Facultad. Lima, Perú, caceressi.alejandra@pucp.edu.pe ORCID 0009-0001-7527-6437

\*\* Estudiante de la Facultad Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ex Miembro del Grupo de Estudios de Derecho Corporativo del EDM, l. Asistente de Docencia. Exdirector de Dimensión Mercantil, Lima, Perú, a.marquez@pucp.edu.pe, Código ORCID 0009-0002-0740-0704

## 1. Introducción

Podemos convenir en que el mundo de los videojuegos es un mercado en alza, el cual presenta una gran diversificación de público objetivo o *targets*. Empero, al ser un sector con estancamiento en cierto punto, se generan diversas estrategias de parte de los órganos de gobernanza de las empresas que manejan este mercado. Algunas de estas mecánicas son diversificar plataformas (consolas de videojuegos, celulares, *tablets*, etc), creación de juegos con menor cantidad de contenido con misiones complejas o “*casual game*” (Lee, 2013, p. 50), así como la adquisición de propiedad intangible de competidores más pequeños.

La presente investigación busca revisar el impacto en los derechos de autor y marcas a partir de uno de los gigantes en la industria de los videojuegos: *Electronic Arts* o EA. Para ello, se empezará revisando la normativa peruana en cuanto a derechos de autor en Perú, así como normativa internacional que obliga el respeto de derechos morales de creadores. Luego, se analizarán los conceptos de las obras objeto de análisis en el estudio. Posteriormente, en el apartado de estudio comparado se analizarán las principales dinámicas de adquisición de PI de las empresas de videojuegos, para lo cual se generarán dos apartados en referencia a cada objeto de estudio, considerando la propiedad industrial y derecho de autor, para analizar luego las adquisiciones de propiedad intelectual realizadas en los últimos años. La metodología de este estudio se remite a la revisión de un caso emblemático en la industria, el cual permitirá explorar diferentes instituciones de la propiedad intelectual y analizar qué variables en común sufren los creativos en relación a contratos independientes y dependientes de trabajo.

## 2. Normativa relevante

### 2.1. Acerca de los Derechos de Autor

Debemos partir de un análisis diferenciando las formas en que se pretende conseguir la protección de la propiedad intelectual en Perú y a nivel internacional. Para ello, consideramos importante remitirnos a los dos sistemas que acoge nuestra normativa local: uno de ellos se trata del sistema de derechos de autor; el otro, el sistema de protección de la propiedad industrial. Ambos se remiten a una diversidad de cuerpos normativos que, como veremos más adelante, se conjugan en cierta medida cuando hablamos del campo de la creación de videojuegos. Ahora, pasaremos a realizar una revisión de los instrumentos jurídicos más relevantes en ambos aspectos.

Respecto a los derechos de autor, existen una serie de disposiciones internacionales que permiten delimitar el campo de protección de las creaciones humanas, las cuales hoy en día se encuentran en crisis, al existir herramientas como la inteligencia artificial generativa, que propone discusiones sobre cómo regular la autoría de obras producidas mediante este tipo de software sofisticados.

Empero, como el objeto de la investigación no gira en torno a este tópico, nos remitimos a revisar los principales instrumentos jurídicos internacionales como el Convenio de Berna, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención Universal de los Derechos de autor (1952), así como el Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (1994), entre otros. Todos estos apuntan a regular una serie de posiciones jurídicas subjetivas del autor de la obra, como el derecho de reivindicar la paternidad de la obra, la divulgación de la obra, la facultad de exigir el respeto a la integridad de esta, entre otras prerrogativas que concede el sistema internacional a las personas detrás de las creaciones (Preinfalk, 2010, p. 45).

Como se puede apreciar en el cuadro 1, países de la Comunidad Andina y ajenos a esta contemplan una protección de rango constitucional a los derechos de autor, sea en la propia norma superior o en normas de rango legal, por medio de la reserva de ley ordinaria. Asimismo, es ostensible que en muchos casos existe normativa complementaria y subsidiaria, que desarrolla a mayor detalle los alcances de este mandato constitucional y muestra sanciones, sean civiles o penales.

En el plano nacional, se encuentra el Decreto Legislativo N° 822, el cual vela por la protección de derechos de autor, coautoría, derechos económicos o patrimoniales y morales, derechos conexos, entre otros aspectos. En particular, es notorio que nuestro sistema protege de forma individual obras audiovisuales, escritas, visuales, entre otras. En efecto, del artículo 5, se extrae una norma jurídica que concede de la protección del sistema administrativo nacional a una amplitud de obras, por lo que la naturaleza de tal listado es no taxativa, como se aclara en el *inciso n* del mismo artículo, el cual menciona lo siguiente:

### Artículo 5.- Están comprendidas entre las obras protegidas las siguientes:

[...]

*n. En general, toda otra producción del intelecto en el dominio literario o artístico, que tenga características de originalidad y sea susceptible de ser*



Cuadro 1. Comparativa de la protección legislativa de derecho de autor

País / Legislación	Constitución	Leyes o normas de rango legal internas	Normativa nacional subsidiaria
Perú	Constitución Política del Perú (1993) - artículo 2, inciso 8	Decreto Legislativo 822 - "Ley Sobre el Derecho de Autor" (1996)	Código Penal, (1999). - arts. 216-220
Japón	Constitution of Japan (1947) - art. 29. (Con reserva de ley)	Copyright Law (1970)	Chapter VIII Penal Provisions of Copyright Law (1970) - art. 119
Colombia	Constitución Política de Colombia (1991) Art. 61. (Con reserva de ley)	Ley 23 de 1982	Código Penal. Ley 599 de 2000 - arts. 270-272
Bolivia	Constitución Política del Estado Arts. 30, inc. 11; art. 100, párrafo 2; art. 101	Ley No. 1322 (1992)	Código Penal (1972) - art. 362
Ecuador	Constitución de la República del Ecuador (2008) - art. 22	Ley No. 83. RO/ 320 (19 de Mayo de 1998)	Decreto No. 508 (1998) - Reglamento a la ley de Propiedad Intelectual
Estados Unidos	Constitution of the United States (1778) - art. 1, sección 8 (Con reserva de ley)	Ley de derechos de autor de los Estados Unidos (Copyright law of the United States) (1976)	18 U.S. Code § 2319 - Criminal infringement of a copyright
Corea del Sur	Constitution of the Republic of Korea (1948) - art. 22.2 (Con reserva de ley)	Copyright Law (1957)	Copyright Law (1957) - Art. 136
España	Constitución española (1978) - art. 20, inc. 1.1	Real Decreto Legislativo 1/1996	Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. - art. 270

Fuente: elaboración propia

*divulgada o reproducida por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocerse.*

Entonces, es posible asimilar que nuestro sistema jurídico concede una protección de carácter amplio según el objeto de los derechos de autor. En concreto, para el caso de los videojuegos se menciona que estos se tratan de "obras multimedia" con ciertas características que los convierten en protegibles.

## 2.2. Derecho de marcas

En relación al Derecho marcario, existe una amplitud de normas internacionales que vinculan a diversos Estados a medidas de prevención, protección y sanción por vulneración de derecho de marcas. Entre ellos, nos encontramos ante instrumentos como el Tratado de Lisboa, el Tratado de Washington y la Decisión 486 (planteada como una de las formas de cooperación de mayor grado de la Comunidad Andina, en las que Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia son miembros), véase el cuadro 2 (en la siguiente página).

En otros países, principalmente en los mayores ge-

neradores de propiedad industrial como EEUU, Corea del Sur, Japón y China, se han creado normativa de rango legal, como la *Trademark Act* en el caso de Corea del Sur, para desarrollar a mayor profundidad aspectos de cesión, licencias, registros y marco de protección general de marcas en cada jurisdicción.

Respecto a convenios internacionales con estos países, resalta especialmente el Acuerdo de Washington entre Perú y Estados Unidos, que se ven comprometidos a obligaciones recíprocas por medio del Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE. UU., firmado por ambos países en 2006 y entrado en vigencia el 01 de febrero de 2009 para Perú.

## 3. Conceptos relevantes en el mercado

Desde los años 80, los videojuegos han experimentado un crecimiento exponencial en materia de recursos invertidos en su creación. Entre estos, el capital humano es esencial para lograr la consecución de proyectos grandes en la industria. Regularmente, se precisa de un equipo compuesto por profesionales en diferentes áreas creativas. Estos

Cuadro 2.  
Cuadro comparativo de la protección en derecho marcario

País / Legislación	Ley propia de Propiedad Industrial en relación a marcas	Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial (1883)	Decisión 486	Arreglo de Madrid (Marcas) (1891)	Decisión 876. Régimen común sobre la marca país (2021)
Perú	D.L. 1075. Disposiciones Complementarias a la Decisión 486	Sí	Sí	No	Sí
Colombia	No	Sí	Sí	No	Sí
Bolivia	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Ecuador	Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (Código Ingenios)	Sí	Sí	Sí	Sí
Corea del Sur	Trademark Act (상표법, 상표법)	Sí	No	No	No
Japón	Trademark Act (商標法, Shōhō-hō)	Sí	No	Sí	No
Estados Unidos	Lanham Act (15 U.S.C. § 1051 et seq.)	Sí	No	No	No
España	Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas	Sí	No	Sí	No

Fuente: elaboración propia

son los productores, diseñadores de juego, artistas, programadores, ingenieros de sonido, así como los intérpretes o actores que puedan dar vida a la historia del videojuego, protegidos por los derechos conexos o *neighboring rights*, en inglés (Abrams, López, Ramos, Rodríguez, Meng, 2013, p. 9). Entonces, es apreciable que los videojuegos como obra componen una diversidad de derechos de autor que se circunscriben a derechos de autor, de ejecución o interpretación, dada la naturaleza de su producción.

Las obras que se encuentran en revisión en el presente trabajo son los softwares, el videojuego en sí, hardware, etc. Por una parte, los softwares, en una definición lata, son aquellos programas que buscan obtener resultados a través de una secuencia de comandos, los cuales tienden a expresarse en fórmulas matemáticas (Batto, Correa, Nazar & Czar de Zalduendo, 1985, p. 55). Los softwares para creación de videojuegos más reconocidos en esta industria se tratan de Unreal Engine y Unity, siendo que su utilidad es reducir el número de pasos de codificar texturas, imágenes, escenarios, entre otros

para el creador. Entonces, hablamos de mecanismos que coadyuvan a la producción de títulos de videojuegos, mas no son el producto final en sí.

Estos softwares anteriormente mencionados presentan protección de derechos de autor, no por motivaciones estéticas en concreto como ocurre con la mayoría de obras tradicionales, sino por la funcionalidad que proyectan al ser empleados para la realización de diversos proyectos. Si bien es cierto que parte de los patrones de los algoritmos en los softwares pueden ser repetidos, son protegibles en el sentido en que puede haber diferentes órdenes que se conjugan para resolver determinados problemas.

Por su parte, los videojuegos en la legislación nacional son considerados “obras multimedia”. Estos se suelen componer de una amalgama compleja de obras, como lo pueden ser la música, fotografía, dibujo entre otras, por lo que suponen una concatenación de esfuerzos de distintos ámbitos artísticos. En Perú, estos elementos protegibles son el código fuente, el código objeto, la documentación técnica sobre el videojuego o manual de usuario,



los propios personajes y elementos gráficos que son creados a efectos del desarrollo del juego (Indecopi, 2013). Según el tipo de trabajo que realiza el desarrollador de videojuegos, se puede hablar de un disfrute más amplio o no de derechos de explotación de la obra. Así, respecto a los programas informáticos creados bajo una relación comercial, el empresario que contrata el programador goza de la titularidad de diversidad de derechos patrimoniales (Preinfalk, 2010, p. 219). Estos derechos patrimoniales sobre la obra pueden ser aplicados en la totalidad del territorio de un país, ser exclusivos o generales, y pueden pactarse en cierto rango temporal para la creación y distribución del videojuego en cuestión.

#### 4. Sistemas de cesión y licencias de la marca

En el caso peruano, los contratos de licencias y cesión de marca son de naturaleza atípica, que corresponde a que no existe en particular una forma por la cual el legislador haya previsto el modo en que deben regirse el objeto contractual, las formalidades, sujetos pasibles de realizarlo, entre otros aspectos.

En el plano internacional, a saber, la cesión de marca presenta tres sistemas identificables, los cuales se definen por graduar en mayor o menor medida la importancia de publicitar el cambio del titular de la marca de una persona, sea natural o jurídica, hacia un tercero que adquiere tal reconocimiento. Entre los sistemas de cesión encontramos el antiguo sistema alemán, el cual obligaba a que se transmita tanto la marca como la empresa que identifica. Otro sistema es el inglés, previo a los años 90, que trata la cesión como válida siempre que se publique esta ante el público. El tercer sistema, adoptado por Francia y España principalmente, y al cual se suman la mayoría de los demás países, se trata del sistema de la cesión libre, el cual se vincula al principio de libre cesión de la marca (Fernández-Novoa, 2017, p. 613).

Actualmente, no existen requerimientos en la normativa marcaria nacional que obliguen a ninguna de las partes a adquirir toda la empresa que conlleva el activo intangible, menos publicitario, por lo que consideramos que la legislación avala el principio de libre cesión de marca. Asimismo, en el caso estadounidense, existe libertad de cesión de marcas, más estas se deben registrar en la Oficina de Patentes y Marcas Registradas o USPTO por sus siglas en inglés, a efectos de entrar en vigencia el contrato de cesión de marca (USAGOV, 2023).

Respecto a los contratos de licencia de marcas, en una definición amplia, consideramos que son aquellos por los cuales “el titular de la marca (concedente o licenciatario) se obliga, sin despojarse del derecho, a permitir a la otra\*parte (concesionario o licenciatario) el uso de la marca que la ley le reserva como exclusiva” (Labariega Villanueva, 2014, p. 82). Estos pueden ser bien onerosos o gratuitos y conceden ciertos derechos vinculados al uso y disfrute de las mismas. Al momento de pactarse, estos contratos suelen ser particularmente complejos ya que el tipo del canon se determina no solo por el valor tasado de la marca en sí, sino de características desconocidas del licenciatario (Moro, 2015, p. 216).

#### 5. Estrategias de la industria e impacto en la percepción del público en la dirección creativa de los títulos

Los gigantes de la industria de videojuegos son Electronic Arts (EA) y Activision Blizzard que, conforme a la mayoría de académicos, comparten ser los desarrolladores con mejores músculos de inversión en el sector de creación de videojuegos (Schumacher, 2007, p. 147; Lee, 2015, p. 44). Los puntos que generan un especial foco de atención en EA se tratan de su buen manejo en el mercado, demostrado por un EBITDA o *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization* sostenido (indicador de rendimiento financiero previo a deducir gastos financieros), notorios ingresos de la empresa y su número de empleados. De acuerdo a un reciente “Formulario 8-K” de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU, Electronic Arts cuenta - a septiembre de 2023- con un total de 13,139 millones de dólares en ingresos brutos y goza de una reputación (*goodwill* en inglés) valuada en 5,378 millones de dólares, consolidando su distinción en el mercado de creación de videojuegos (United States Securities and Exchange Commission, 2023).

A efectos de nuestra investigación, emplearemos a esta primera empresa y sus más recientes adquisiciones en relación a propiedad intelectual, abarcando la compra de marcas, las obras multimedia en colaboración de equipos creativos, así como la adquisición de empresas con el total de estos activos intangibles. De acuerdo a un reciente *formulario 8-K* de la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU, Electronic Arts cuenta - a septiembre de 2023- con un total de 13,139 millones de dólares en ingresos brutos y goza de una reputación (*goodwill* en inglés) valuada en 5,378 millones de dólares, consolidando así su distinción en el mercado de creación de videojuegos (United States Securities and Exchange Commission, 2023).

Por otra parte, es menester explicar la táctica de *rebrandeo*, la cual básicamente se remite al reemplazo de un signo distintivo previo por uno nuevo, en la búsqueda de conseguir una acogida mayor, y de diferenciarse, incluyendo en algunos casos los cambios de valor ya establecidos por una marca previa, como en el caso de las familias de marcas como se explicará posteriormente. Especialmente, refiriéndose a los diversos y constantes cambios de nombres comerciales por parte de EA.

Este tema es tratado a mayor profundidad por Sandra Stolzenburg-Wiener, en su examinación del caso Mitsubishi en la Corte de Justicia de la Unión Europea (CJEU), artículo en el que la autora se expresa en contra de la opinión doctrinaria general respecto al rebranding (o rebrandeo), como parte de una “no infracción” sobre el titular de una marca, incluso cuando la posesión recaiga en una tercera parte, en el cual se examina la dinámica del *Debranding* y *Rebranding* como parte de un solo ejercicio. “En este caso particular, el primero representa la desfijación o retiro de la marca, mientras el segundo representa el reemplazo de la marca” (Stolzenburg-Wiener, 2020).

## 6. Caso Electronic Arts

Electronic Arts, abreviado como EA, es una empresa estadounidense centrada en la industria del desarrollo y creación de videojuegos, la cual lleva operando en el mercado desde el año 1982. Conocida por la creación de diferentes títulos y franquicias, tales como: *Battlefield*, *Need for Speed*, *Medal of Honor*, *Dead Space*, etc. De igual manera, destaca dentro de su repertorio, la constante publicación de títulos en el mercado enfocados en deportes, por ejemplo: *FIFA*, *EA Sports FC*, *NBL Live*.

Si bien es acertado afirmar que esta es una empresa exitosa dentro de su rubro, es menester mencionar que este éxito deviene, parcialmente, de los acertados ejercicios empresariales para el beneficio de la compañía, los cuales implicaban la compra y venta de muchos estudios de pequeño, mediano y gran tamaño (operaciones de M&A). No obstante, estas operaciones, como será examinado a continuación, tendrían un impacto directo en las propiedades intelectuales (PI) adquiridas, las cuales en su momento habrían sido productos y activos de empresas competidoras (software y obras multimedia) o parte esencial de la identificación de estas con su público objetivo (marcas). Si bien, no profundizaremos excesivamente en los siguientes, al no ser elementos dentro de la propiedad intelectual de las empresas adquiridas por EA, también habría que

tomar en cuenta las afectaciones a la infraestructura y población laboral, siendo esta última parte de un punto tratado más adelante.

Dentro de las operaciones de M&A registradas en los últimos años, se mencionan las 15 más importantes llevadas a cabo entre los años 1991 y 2017, esto debido a que las mencionadas adquisiciones fueron esenciales para el plan de expansión de EA. En ese sentido, se mencionará el nombre de la empresa adquirida, una breve reseña de las mismas, así como datos relevantes de la afectación a las mismas post adquisición por parte EA.

### 6.1. Operaciones de M&A con afectación directa a las Marcas

Estas operaciones fueron realizadas por Electronic Arts con la intención de expandirse tanto en territorio como en notoriedad. Para ello, realizó una práctica muy interesante, que es el proceso de rebranding tras un éxito comercial. En la mayoría de estas compras de estudios que cimentarían bases para futuras franquicias, abordaremos las más importantes de manera individual, mientras que aquellas que resultaron en un fracaso comercial, que derivó en el cierre de los estudios o su absorción dentro de otros grupos de trabajo, se abordarán en un solo bloque.

#### 6.1.1. Adquisición de Distinctive Software Inc.

**Distinctive Software Inc.** fue una empresa canadiense del mercado de desarrollo de videojuegos establecida en Burnaby, Columbia Británica, por Don Mattrick y Jeff Sember después de su éxito con el juego *Evolution*. Entre los años 1980 y 1990, esta empresa fue conocida por la creación de videojuegos de carrera y deportes entre los cuales destacan la serie de *Test Drive*, *Stunts*, *4D Boxing* y *Handball II*. En el año 1991, fue adquirida por Electronic Arts tras un trato de diez millones de dólares americanos y pasó por un proceso de rebranding como **EA Canada**. En la actualidad, la mayoría de videojuegos de la marca de **EA Sports** son desarrollados por este equipo y realizados en sus estudios. Posteriormente, tras un proceso de reorganización interna y consecuente rebranding de la marca, formaría parte de una de las sedes fusionadas para la creación de EA Vancouver.

Esta adquisición sería estratégica, ya que, además de los beneficios devenidos de la adquisición de los bienes materiales e inmateriales de la empresa, esta compra denegaba la posibilidad de desarrollo de potenciales productos para competidores esenciales en



el rubro de [MACI1], como lo podrían ser Konami Inc., Broderbund Software Inc. y Accolade Inc.

#### 6.1.2. Adquisición de Origin Systems, Inc.

Origin Systems, Inc. fue una desarrolladora de videojuegos establecida en Austin, Texas, fundada por Richard Garriott y su hermano Robert Garriott. Destacó por su pionera incursión en múltiples géneros de videojuegos, entre cuyos títulos se encuentran *Ultima* y *Wing Commander*. Fue comprado por EA en el año 1992 por un monto de 35 millones de dólares americanos, a pesar de una disputa previa que ambas empresas desarrollaron por la propiedad sobre el juego *Deathlord*, la cual fue ganada por Origin. Posterior a la compra de Origin, no hubo rebrandeo como en el caso de Distinctive Software, y prosiguió con su labor de desarrollar videojuegos variados hasta el año 1997, año en el cual se publicaría *Ultima Online*. EA limitaría a esta empresa a solo desarrollar videojuegos en línea, tras el éxito de este último título. Sin embargo, tras unos años de fracasos en ventas, Richard Garriott dejó la empresa, para fundar Destination Games. Adicional a la exclusividad en especialización de videojuegos en línea, muchos títulos fueron cancelados por orden EA. Ejemplo de estos son los siguientes: *BioPlus*, *Carl's Crazy Carnival*, *Citadel*, *Space Race*, *Ultima Worlds Online: Origin*, *Harry Potter Online*, *Ultima X: Odyssey*, entre otros.

#### 6.1.3. Adquisición de Bullfrog Productions Limited

Bullfrog Productions Limited fue una desarrolladora de videojuegos británica establecida en Guilford, Inglaterra y fundada por Peter Molyneux y Les Edgar. Se centraba solamente en el desarrollo de videojuegos, motivo por el cual, colaboraba con EA, quien era la publicadora oficial de Bullfrog, y posteriormente quien adquiriría esta empresa a través de la compra de la mayoría de sus acciones, suficientes como para tener control sobre decisiones empresariales, aunque con cierta independencia de otros estudios propiedad de EA. Molyneux abandonaría el proyecto para fundar Lionhead Studios en 1997. Posterior a la salida de este fundador, EA compraría las acciones restantes, la suma total se aproximaría a un valor de 44 millones de dólares americanos. Posteriormente a la compra total, muchos proyectos internos de la empresa resultaron cancelados. Finalmente, tras una reorganización interna, Bullfrog sería fusionada con otros equipos y tendría un proceso de rebranding como EA UK en 2001, al mismo tiempo que perdería su independencia sobre los videojuegos a desarrollar en el futuro. Entre los principales títulos desarrollados

por este equipo se encuentran *Theme Park*, *Theme Hospital*, *Magic Carpet* y *Syndicate*.

#### 6.1.4. Adquisición de Maxis

Maxis es una empresa desarrolladora de videojuegos conocida dentro del mundo por ser la creadora de títulos como *The Sims* y *Spore*, fue fundada en el año 1987 por Will Wright y Jeff Braun. Fue adquirida por Electronic Arts en 1997 por un monto aproximado de 125 millones de dólares americanos. Esta empresa buscaba ampliar sus canales de distribución por lo cual, ser comprada por una gran empresa como EA, representaba una excelente oportunidad a través la cual conseguir ese objetivo sin perder control creativo. No obstante, tras la adquisición hubo muchos despidos y reasignaciones de personal. Posteriormente, los estudios independientes serían cerrados, al ser parte de EA Salt Lake, la cual, por decisiones de reorganización interna, migraría al estudio de Redwood Shores, para dedicarse principalmente al mercado de videojuegos móviles, pero trabajando de manera independiente y conservando las marcas. En la actualidad, las últimas son usadas por EA para seguir creando nuevas IP's, siendo muy exitosas económicamente.

#### 6.1.5. Adquisición de Tiburon Entertainment

Tiburon Entertainment fue fundado originalmente por John Schappert, Jason Andersen y Steve Chiang, en el año 1994 y sería muy conocido por la franquicia de *Madden NFL*. Tras ser adquirido por EA, tendría un rebranding como EA Tiburon, posteriormente, al estar ubicado en Orlando, pasaría a ser conocido como EA Orlando en el año 2023. Previo a la compra, ya existían contratos de exclusividad entre EA y Tiburón Entertainment, los cuales se basaban principalmente en el accionariado, en el cual, el 19.9 de las acciones de Tiburon le pertenecían a EA desde 1996. Si bien no existen montos aproximados, pues esta operación se dio de manera interna como un proceso de reorganización, la adquisición total se dio en 1998. En el 2022, los estudios fueron trasladados a Redwood Shores, uno de los estudios que aglomeraban diversos equipos de EA, manteniendo su independencia interna.

#### 6.1.6 Adquisición de Westwood Studios Inc.

Westwood Studios Inc. fue una desarrolladora de videojuegos ubicada en Nevada, Las Vegas, fundada por Brett Sperry y Louis Castle en el año 1985, como Brelous Software, para posteriormente renombrarse como Westwood Associates y posterior a su compra por parte de Virgin Games, como

Westwood Studios. Fue comprada por EA en el año 1998, por un monto aproximado de 122.5 millones. Su videojuego más conocido es el *Command & Conquer*. En el año 2003 fue fusionada con EA Pacific, para convertirse en EA Los Angeles, esto implicó la salida de muchos trabajadores de la compañía que habrían sido heredados por las compras previas. A pesar de la fusión, tanto la marca como la independencia no han sido afectadas y no existe riesgo de que el estudio sea cerrado, al ser uno de los principales de Electronic Arts.

#### 6.1. 7. Adquisición de DreamWorks Interactive

DreamWorks Interactive fue una desarrolladora de videojuegos localizada en Los Angeles. Fundada en 1995 como un *Joint venture* entre Dreamworks SKG y Microsoft, bajo el nombre Dreamworks Interactive. En el año 2000, sería adquirida por EA y renombrada como EA Los Angeles, el costo de la operación rondaría los 10 millones de dólares, tras el éxito de *Medal of Honor*, cuya publicadora principal fue justamente EA. La presente operación se dio principalmente al desinterés de DreamWorks en sostener una sucursal de videojuegos, por lo cual, el estudio se vio muy beneficiado por el interés de EA. Tras la adquisición existió un posterior cambio de nombre a Danger Close Games, para especializarse específicamente en la creación de más juegos de *Medal of Honor*. Tras muchas ventas fallidas, EA optó por cerrar los estudios en el año 2012.

#### 6.1. 8. Adquisición de Black Box Games

Black Box Games fue una desarrolladora de videojuegos localizada en Burnaby, fundada en 1998. Se les conoce principalmente por ser los creadores de las sagas *Need for Speed* y *Skate*. Esta empresa fue adquirida por EA en el año 2002, aunque conservando cierta independencia dentro de EA Canada. Tras un proceso de rebranding se renombraría como EA Black Box y pasaría a compartir espacios con EA Sports, pero tendría independencia del mismo para el desarrollo de sus propios títulos. En 2012, pasaría por un segundo rebranding a Quicklime Games, hasta el cierre de sus estudios independientes en 2013, donde pasaría a ser parte de la fusión mencionada con anterioridad a EA Vancouver, esta vez, perdiendo por completo su independencia de otros equipos.

#### 6.1.9. Adquisiciones de NuFX, JAMDAT, Playfish, Mythic Entertainment y Asociación Pandemic Studios-Bioware

Si bien la adquisición de estas tres empresas ocurrió en tiempos diferentes y por montos diferentes, en-

contrarán un factor en común, pues su proceso de adquisición fue muy simple, pasaron casi en automático por un proceso de rebranding y los estudios de estas cuatro fueron cerrados posteriormente tras un éxito breve.

En el caso de NuFX, esta fue una desarrolladora de videojuegos ubicada en Illinois, Estados Unidos. Se volvieron famosos por desarrollar la serie de videojuegos *NBA Street*. En 2004 serían comprados por EA y serían fusionados en EA Chicago. Sus estudios serían cerrados finalmente en el año 2007 por no cumplir con los resultados previstos por la empresa.

Respecto a JAMDAT, la empresa fue fundada en el año 2000 por ex ejecutivos de Activision. Sería adquirida por EA en el año 2005 e integrada a EA Mobile, un año después, el nombre original sería removido por una cifra de 680 millones de dólares americanos.

Por parte de Playfish, esta fue una compañía de corta vida, la cual se dedicó a la creación de videojuegos sociales en internet. Posteriormente, sería comprada por EA en el año 2009 por 400 millones de dólares, sus estudios fueron cerrados en el 2013. Mythic Entertainment fue una empresa americana desarrolladora de videojuegos ubicada en Virginia, que fue conocida por el desarrollo de varios videojuegos multijugador-masivos, como, por ejemplo: *Warhammer Online: Age of Reckoning*, *Imperator Online* y *Dark Age of Camelot*. Sería comprada por EA en el año 2006 y renombrada como EA Mythic, para luego volver a su nombre anterior en el año 2008. Finalmente, sería cerrada por EA en el año 2014.

La más polémica de estas adquisiciones podría ser la de la asociación Pandemic Studios-Bioware, ya que se habría establecido una agrupación concertada entre Pandemic y Bioware, al pertenecer ambas al mismo Holding económico, VG Holding Group, el cual EA intentó comprar en el año 2008. Este intento fue revisado por la *Federal Trade Commission*, por la gran cantidad de activos que EA podría recibir. Sin embargo, no hubo problema alguno y tras la aprobación de esta compra los equipos de desarrollo y estudios fueron desmantelados mientras que los equipos de trabajo fueron enviados a EA Los Angeles, por lo cual, ambos estudios cerrarían.

#### 6.2. Operaciones de M&A sin afectación directa a las marcas:

Estas operaciones dentro de EA incluyen procesos de compra de activos y fusiones por absorción, sin que haya una dilución marcaria, es decir, solo se



produjo la compra de la empresa sin afectar directamente a las marcas o estudios, los cuales permanecen a disposición de EA, pero con la independencia suficiente para identificarse de manera propia dentro de la empresa.

#### 6.2.1. Adquisición de Chillingo

Chillingo solía ser un editor de videojuegos para móviles. Tras su éxito con *Angry Birds*, fue adquirida por EA en el año 2010 por un precio de 20 millones de dólares americanos aproximadamente. En la actualidad, la marca sigue existiendo, pero solo dentro de los límites permitidos por EA, incluso poseyendo su propia página dentro de la de EA.

#### 6.2.2. Adquisición de PopCap Games

PopCap Games es una empresa desarrolladora de videojuegos ubicada en Seattle, fundada en el año 2000. Originalmente, nombrada como Sexy Action Cool, su juego insignia es *Plants Vs Zombies* y sería adquirida por EA en el año 2011, por un monto de 650 millones de dólares. Actualmente, sigue en actividad y con independencia, aunque centrada en el desarrollo de más Propiedades Intelectuales derivadas de su mayor éxito.

#### 6.2.3. Adquisición de Respawn Entertainment:

Respawn Entertainment es una empresa de desarrollo de videojuegos cuyos juegos insignia son *Call of Duty* y *Apex Legends*, EA adquiere a esta compañía por un total de 164 millones de dólares en 2017. Actualmente, ha anunciado el establecimiento de nuevos estudios. Por orden de EA, se centra especialmente en el desarrollo de juegos de disparos y es muy exitoso.

#### 6.2.4. Adquisiciones de Criterion Games y DICE

Si bien este artículo se centra principalmente en videojuegos, una parte importante de la creación de los mismos se trata del motor gráfico, mismo elemento que se utiliza para determinar el aspecto visual de los mismos y que tienen un alto impacto en el resultado final. En ese sentido, la adquisición de ambos estudios se realizó estratégicamente con la finalidad de obtener motores de desarrollo muy potentes, que permitieran una mejoría importante en la calidad de los productos finales y como complemento para muchos equipos de trabajo existentes. Otro elemento que comparten es que ambos conservan sus marcas, estudios de trabajo y no poseen proyectos propios.

Por un lado, Criterion Games es una desarrolladora de videojuegos ubicada en Guilford, fundada en el año 1996 como una división de Criterion Software y adquirida por Canon inc hasta que Criterion fue vendida a EA en el año 2004 por 68 millones. En la actualidad, su principal labor es el apoyo en la franquicia de *Need for Speed* y *Burnout*, así como su colaboración en juegos como *Battlefield* o *Star Wars Battlefront*.

Por otro lado, DICE es una empresa desarrolladora de videojuegos ubicada en Estocolmo, fundada originalmente en 1992, y subsidiaria de EA desde el año 2006. Desarrolla el motor *Frostbite*. Tuvo un proceso de rebranding a EA Digital Illusions CE AB, sin embargo, cuyo nombre comercial sigue siendo DICE.

Así es posible observar determinadas constantes en el ejercicio de rebrandeo el cual, consiste en adicionar el término “EA”, derivado del nombre Electronic Arts, en cada uno de los nombres comerciales de sus divisiones de trabajo. En ese sentido, de manera estratégica se posiciona al presente como un signo distintivo de la marca EA, tratando de establecerle un valor adicional y redirigir el posicionamiento de este estudio de desarrollo como parte del *Holding*, como se haría en una familia de marcas.

### 7. Análisis sobre la Familia de Marcas de EA

La familia de Marcas o *Umbrella Branding* “se trata de una serie de varias marcas registradas pertenecientes a un mismo titular y que incluyen un término en común que las vincula por un mismo origen empresarial.” (Arana Courrejolles, 2017, p. 49). Esta destaca las características de ser altamente distintivo y diferenciador respecto a otros productos. En la normativa peruana, la familia de marcas posee ciertos requisitos para considerarse como tal, los cuales se especifican en la Resolución 2672-2014/TPI-INDECOPI (20/08/2014). En primer lugar:

El término común debe poseer tal fuerza distintiva que sirve para indicar el origen empresarial del titular; esto es, el término posee por sí mismo un carácter distintivo, si es el mismo público quien se ha acostumbrado a que diversos productos o servicios del titular sean distinguidos con la misma partícula o término común. (Indecopi, 2014, p. )

Este elemento en particular puede observarse en el Caso EA en cada una de las divisiones creadas tras

el rebrandeo de las empresas de desarrollo de videojuegos, como es el caso de Distinctive Software, BullFrog Productions, Tiburon Entertainment, Black Box Games, a las que se les agregó el prefijo “EA”; o directamente cambiar el nombre comercial para crear una macro sede con el prefijo “EA”, como EA Vancouver, EA Los Angeles, etc., estableciendo así una relación con la marca ya consolidada.

## 8. Dinámica EA: Rebrandeo en favor de una buena gestión, ¿En desmedro de la calidad?

Dentro de las constantes prácticas realizadas por EA en su afán de conseguir estabilidad y eficiencia en el desarrollo de su actividad económica, es posible identificar una en específico que fue evaluada en el apartado anterior: el *rebrandeo*. Este, como se ha explicado previamente, cumple el papel de conseguir una identificación mayor por parte del consumidor con la marca y el Holding empresarial. No obstante, si bien es innegable que se cumple este rol, tampoco es posible negar que este acarrea consecuencias negativas, principalmente ligadas a las consecuencias de la pérdida de identidad marcaria con respecto a las entidades que deben diluirse para la constitución de la fusión dentro de una operación de M&A. Específicamente, hablando de un efecto similar al de la *dilución* de los signos distintivos de las empresas absorbidas hablando no solo de las marcas, sino de los logos y todos los elementos constituyentes que permiten la formación de una identidad marcaria respecto a las empresas. Como lo explica Arana:

La dilución por blurring, consiste en que la marca diluyente toma el lugar de la marca en dilución para otros productos, y por el uso paralelo de la misma en productos diferentes, comienza a hacerse vaga la percepción de la marca famosa en la mente del consumidor, le disminuye distintividad, iniciando un proceso gradual de dilución. Esto se produce cuando el público ya no puede asociar a la marca fuerte con los productos a los que estaba acostumbrado. (2003, pág 291)

Si bien esto suele ocurrir de manera inversa, es decir, puede que exista una marca poco conocida y esta sea la que trate de ocupar un espacio en el mercado a través de los productos similares al de una marca grande; en este caso, se trata de una marca grande absorbiendo a las pequeñas y brindándoles un distintivo propio temporalmente, pero que, irónicamente, al mismo tiempo, le quita la distintividad para tornar estos otros signos a una identidad

más acomodada a sus similares dentro de la institución. Esto sucede estableciendo una determinada “calidad estándar” del producto ofrecido, que termina por generar una uniformización de estos signos a mediano o largo plazo.

Específicamente, es en este último punto en el cual se podría polemizar. En reiteradas ocasiones, como es posible observar tras las operaciones de M&A, no solo persiste el rebranding del estudio obtenido, sino que también existe una constante de establecer determinados estudios para el desarrollo de solo una propiedad intelectual o cancelar proyectos, despedar personal con experiencia en el proyecto, incluyendo las salidas de muchos fundadores de estos estudios, para posteriormente cerrar y fusionar los equipos de trabajo para reorientarse a otros proyectos que económicamente pueden ser más viables, pero que al mismo tiempo confrontan la esencia misma de la industria: la creatividad y lo novedoso en post del entretenimiento.

En ese sentido, es posible afirmar que existe algún tipo de restricción creativa tras estas operaciones de M&A, que podría ser o no ser intencional. Lo que sí es claro, es que muchas veces para asegurar que la venta de un producto sea eficiente, se requiere reducir el riesgo al mínimo, lo cual implica que se siga al pie de la letra la “calidad estándar”. ¿Será esta la opción correcta? En el artículo de Leif Schumacher *“Fordism: the paradox of game industry labour”*, en el cual curiosamente también se usa como ejemplo el caso de Electronic Arts, el autor hace una interesante alusión al **fordismo**, como un sistema en el cual se hace especial énfasis en los niveles de producción, dejando de lado cualquier otro estándar. Esto último perjudica en buena medida a una industria que se nutre tanto de la creatividad como de aquellos quienes “ejercen” esa creatividad. Como es notorio, sucede que estos últimos son los necesarios para que la industria sostenga un determinado nivel de calidad, sin embargo, son las exigencias propias del mercado las que, irremediablemente, obligarían a estas empresas a realizar estos cambios “ineficientes” en post de la “eficiencia”. Por consiguiente, los principales afectados serían, en primer lugar, los artistas de diversas disciplinas que aportan en la creación de estas obras multimedia, e inmediatamente después, los consumidores, quienes no pueden gozar de una obra de mayor calidad a la estándar, por el mismo motivo por el cual las empresas absorbentes se ven forzadas a comprar estudios competentes en el mercado.

El énfasis de este artículo se centraría en los primeros, por la mencionada anteriormente “restric-



ción creativa” que pueden sufrir. Especialmente, refiriendo a la sobreexplotación de una propiedad intelectual, como es el caso de los estudios Frogbull Entertainment, Distinctive Software, Black Box Games, entre otros, antes de pasar por el proceso de rebranding. Esta es una cuestión que también impacta en los antiguos programadores y desarrolladores de las obras, como se ha podido ver en casos de despido reciente de EA, en el cual se ha planteado el despido de un 5% del personal en pos de “acelerar la transformación de la industria donde las necesidades y motivaciones de los jugadores han cambiado significativamente” (Valentine, 2024). Además, en muchas ocasiones, son los antiguos miembros de estas empresas, es decir, aquellos que proveen la calidad, quienes “huyen” de sus nuevos contratantes por la búsqueda de la eficiencia. Esto puede llevar a que, posteriormente, se conviertan en la competencia directa, absorbiendo, al mismo tiempo, el know-how del trabajo de una empresa de mayor tamaño pero sin las restricciones propuestas. Esto podría ser incluso una decisión que terminaría por descartar que estas fusiones y reorganizaciones internas sean eficientes. ¿Será este el camino a seguir para el crecimiento de la industria o, por el contrario, colaborarán estas prácticas con su estancamiento?

## 9. Conclusiones

Es imprescindible recordar que los sistemas actuales de protección de la propiedad intelectual presentan una amplia libertad de contratación. Si bien estas disposiciones normativas son positivas para el favorecimiento de la contratación mercantil, los alcances de los contratos pueden ampliar sus consecuencias más allá del programa obligacional de las partes y, por ejemplo, generar efectos adversos a la identidad de una marca adquirida. Como se ha explorado en el artículo, esta situación no es ajena en empresas de gran calibre en términos de producción creativa, como es el caso de *Electronic Arts*. En efecto, pueden suceder fenómenos de dilución marcaria aún con marcas de crecimiento notorio en el mercado, que probablemente impacten más de lo que se piensa en principio en la producción de obras dentro de una empresa creativa.

En el marco de la adquisición de empresas, respecto de los derechos de autor, es notorio que suceden, cuanto menos, dos consecuencias importantes: el recorte de personal, así como la uniformización o fordismo en el producto creativo. Esto, más allá de evaluaciones mercantiles, podría ser de incluso un mayor interés en el sector jurídico laboral. Como

reflexión, consideramos que sería positivo que, al momento de regular las partes en un contrato, sea de adquisición de totalidad de una empresa o una parte de sus activos intangibles, se tomen los riesgos de estos factores en el trabajo creativo, aparejados al rédito económico que ya pueda calcularse. Esto, en orden de, no solo de una mayor eficiencia, sino de la calidad del producto en un mercado que bebe de la creatividad de sus trabajadores.

## Bibliografía

- Courrejolles, M. D. C. A. (2003). *La dilución: Un reto para el derecho marcarlo. Derecho & Sociedad*, (20), 289-294.
- Ramos, A., López, L., Rodríguez, A., Meng, T., & Abrams, S. (2013). *The Legal Status of Video Games: Comparative Analysis in National Approaches*.
- Arana Courrejolles, M. (2017). Tipos de marca. En *La protección jurídica de los signos distintivos*, (pp. 29-58).
- Batto, H., Czar del Zalduendo, S., Correa, C., & Nazar, F. (1985). Protección jurídica del software. En *Derecho Informático* (pp. 55-97). De palma.
- Fernández Novoa, C. (2017). Cotitularidad, cesión y licencia de la marca. En *Manual de la Propiedad Industrial* (3era edición), pp. 609-635.
- Labariega Villanueva, P. A. (2014). La licencia de uso de marca: franquicia o arrendamiento? *Revista De Derecho Privado*, 1(6), 77-121. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487902e.2014.6.9055>
- Lee, R. (2013). *Business Models and Strategies in the Video Game industry: an analysis of Activision-Blizzard and Electronic Arts* [Tesis para el título de Maestro de Gestión]. MIT.
- Schumacher, L. (2007). Immaterial Fordism: the paradox of game industry labour. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 1(1), 144-155. <http://www.jstor.org/stable/10.13169/workorglaboglob.1.1.0144>
- Sheet, L. M., & Katz, A. Benjamin. (2006). Protecting rights in video games: next generation licensing. *Virginia Sports and Entertainment Law Journal*, 6(1), 124-140. <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/virspelj6&i=129>

Stolzenburg-Wiemer, S. (2020). Debranding and rebranding of goods: The Mitsubishi decision and the scope of trademark protection based on function theory. In *Journal of Intellectual Property Law and Practice* (Vol. 15, Issue 5, pp. 326–331). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/JIPLP/JPAA041>

Preinfalk, I. (2010). Cesión de los derechos del autor de programas informáticos. En *El derecho moral del autor de programas informáticos* (Tirant Monografías, pp. 189–234). Tirant lo Blanch.

Moro, R. (2015). *Exclusive Patents and Trademarks and Subsequent Uneasy Transaction Comparability: Some Transfer Pricing Implications*. Intertax, 40, 212–219. <https://ssrn.com/abstract=2650325>

Valentine, R. (2024, 28 febrero). EA despedirá a unos 670 trabajadores, suspenderá algunos juegos y se «alejará de IPs con licencia». IGN Latinoamérica | Noticias de Videojuegos, Reseñas, Previews, Videos y Trailers de Cine, Televisión, Comics y Todo Lo Que Amas. <https://latam.ign.com/apex-legends/101184/news/ea-despedira-a-unos-670-trabajadores-suspendera-algunos-juegos-y-se-alejara-de-ips-con-licencia>

#### Otras referencias

Constitución Política de Colombia [Const]. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Constitución Política de Perú [Const]. 29 de diciembre de 1991 (Perú).

Constitución Política del Estado [Const]. 7 de febrero de 2009 (Bolivia).

Constitución de la República del Ecuador [Const]. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Constitution of the United States [Const]. 17 de septiembre de 1787 (Estados Unidos).

Constitución de la Republica de Korea [Const]. 17 de julio de 1948. (Corea del Sur)

Constitución española [Const]. 31 de octubre de 1978. (España)

Copyright law of the United States. 1976. (Estados Unidos)

Copyright Law. 1957. (Corea del Sur)

Decreto Legislativo 822 - “Ley Sobre el Derecho de Autor”. 23 de abril de 1996. (Perú)

Indecopi. (2013). Guía de Derecho de autor para creadores y productores de videojuegos. <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/4278>

Japanese Copyright Law. 6 de mayo de 1970. (Japón)

Ley N° 23 de 1982. 28 de enero de 1982. (Colombia)

Ley No. 1322. 13 de abril de 1992. (Bolivia)

Ley No. 83. RO/ 320. 19 de Mayo de 1998. (Ecuador)

Real Decreto Legislativo 1/1996. 12 de abril de 1996. (España)

Oficina de Patentes y Marcas Registradas (USPTO) | USAGOV. (2023). <https://www.usa.gov/es/agencias/oficina-de-patentes-y-marcas-registradas>

United States Securities and Exchange Commission. (2023). FORM 8-K. Electronic Arts Reports Strong Q2 FY24 Results. [https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/712515/000071251523000045/earningspressrelease2023\\_1.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/712515/000071251523000045/earningspressrelease2023_1.htm)