



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Facultad de  
Economía y Empresa

# **Análisis de las estrategias de las compañías chinas de los videojuegos en el mercado internacional**

Trabajo Final de Máster

Hu, Xinyu

Tutor: Dr. Juan Tugores Ques

30 de abril de 2021

Máster Universitario en Internacionalización: Aspectos Económicos,  
Empresariales y Jurídico-Políticos Curso 2020-2021

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, me gustaría expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Juan Tugores Ques, mi tutor, por su orientación, su tiempo y sus sugerencias. Muchas veces sus comentarios me traían inspiraciones muy importantes.

También quiero dar las gracias a todos los profesores que me enseñaron durante mi maestría, a Dra. Patricia García-Duran Huet, a Dr. Xavier Fernández Pons, y especialmente, a Dra. Fariza Achcaoucaou lallouchen, por enseñarme muchas herramientas de análisis empresarial que son utilizadas en mi TMF.

Agradecer a Ziquan y Haobo, por darme la oportunidad de aprender más sobre los videojuegos y la industria de videojuegos china. También a mi jefe Ziyang y Zhongyi, por enseñarme conocimientos sobre las operaciones de videojuegos chinos en el mercado extranjero y darme la oportunidad de poner en práctica.

Sobre todo, gracias a mis padres por su apoyo incondicional, y a Zizhuang, por su estímulo y compañía durante todo el tiempo.

## RESUMEN

En los últimos años, la industria de los videojuegos se ha desarrollado rápidamente, especialmente durante la pandemia causada por la COVID-19, se mantiene el crecimiento a pesar de la recesión económica general. El desarrollo de la industria de los videojuegos de China también es rápido. Debido a razones internas y externas, las empresas chinas están prestando cada vez más atención al mercado internacional.

En este TFM, se analiza la situación de la industria de videojuegos de China y se toma ejemplos de las empresas chinas para resumir experiencias exitosas, que quizás pueda aportar algunos pensamientos e ideas a las empresas de videojuegos chinas sobre la formulación de estrategias de la mezcla de *marketing* y la selección de mercados, productos y mecanismos para entrar en el mercado internacional.

**PALABRAS CLAVES:** videojuegos, la industria de los videojuegos, actividades empresariales en el mercado internacional, estrategias de *marketing*.

## ABSTRACT

In recent years, the video game industry has developed rapidly, especially during the epidemic caused by COVID-19, the growth is maintained despite the general economic recession. The development of China's video game industry is also rapid. Due to internal and external reasons, Chinese companies are paying more and more attention to the international market.

This paper analyzes the situation of the Chinese video game industry and take examples of Chinese companies to summarize successful experiences, which may perhaps contribute some ideas to Chinese video game companies on the formulation of marketing mix strategies and the selection of markets, products and mechanisms for enter the international market.

**KEY WORDS:** video games, the video game industry, business activities in the international market, marketing strategies.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción general.....	1
1.1 Objetivo de investigación .....	1
1.2 Propósito y metodología.....	3
2. Visión general del sector de China.....	4
2.1 Macroentorno de China – análisis PEST .....	4
2.2 La cadena del valor .....	11
2.3 El modelo de negocio.....	14
2.4 Situación de competencia.....	15
3. Selecciones de producto y mercado para estrategias internacionales.....	19
3.1 Selecciones de mercado .....	19
3.2 Selecciones de producto .....	24
4. Selecciones de mecanismo para entrar en el mercado internacional.....	27
4.1 Modo de cooperación con agencia externa .....	27
4.2 Modo de operación autónoma .....	31
5. <i>Marketing</i> en el mercado internacional – 7Ps modelo de <i>marketing</i> .....	34
5.1 Producto.....	34
5.2 Precio .....	37
5.3 Promoción.....	40
5.4 <i>Place</i> o punto de venta .....	43
5.5 <i>People</i> o personas.....	46
5.6 Proceso.....	49
5.7 <i>Physical evidence</i> o evidencia física .....	50
6. Conclusiones y recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ingresos del mercado global de videojuegos, previsión hasta 2023 .....	2
Gráfico 2: Los ingresos por ventas reales de los videojuegos de desarrollo propio de China en el mercado extranjero y su tasa de crecimiento (2014-2020) .....	5
Gráfico 3: 2016-2020 PIB de China y su crecimiento.....	7
Gráfico 4: 2016-2020 Peso de PIB de valor agregado de los tres sectores .....	8
Gráfico 5: La cadena de valor de la industria de los videojuegos.....	12
Gráfico 6: 2016-2019 La proporción de los videojuegos chinos & de los videojuegos móviles chinos publicados en el extranjero.....	16
Gráfico 7: 2016-2019 La proporción de videojuegos móviles en el mercado internacional de todos los videojuegos .....	17
Gráfico 8: Top distribuidoras Chinas en El Mercado Extranjero en 2020.....	17
Gráfico 9: Mapa de riesgo político en 2020.....	20
Gráfico 10: Ingresos del mercado global de videojuegos en 2020, por región .....	22
Gráfico 11: Jugadores globales en 2020, por región .....	22
Gráfico 12: Tasa de penetración de videojuego en 2020, por región .....	23
Gráfico 13: Tasa de penetración de Internet en 2020, por región .....	24
Gráfico 14: Tipos por jugabilidad de los Top 100 videojuegos móviles de desarrollo propio de China en el mercado internacional en 2020 .....	25
Gráfico 15: Comparación de las ventajas y desventajas de diferentes mecanismos..	33
Gráfico 16: Análisis FODA de " <i>Dragon Raja</i> " .....	36
Gráfico 17: Hilichurls de " <i>Genshin Impact</i> " .....	43
Gráfico 18: Ingresos generados de gaming videos por Plataforma, 2020.....	52

# 1. Introducción general

## 1.1 Objetivo de investigación

Gracias al desarrollo de la tecnología, especialmente de Internet y otros dispositivos electrónicos, la cantidad de videojuegos se ha vuelto cada vez más numeroso y sus tipos se hacen más diversos, lo que ha llevado al rápido desarrollo de la industria de los videojuegos. En marzo del año 2006, el Ministro de Cultura francés describió por primera vez los videojuegos como bienes culturales y "una forma de expresión artística". Aunque todavía existen gran controversia sobre si los videojuegos constituyen una forma artística, es innegable que este tipo de pasatiempo se ha convertido en una forma importante de entretenimiento en la vida diaria de las personas. Según los datos de un informe "*Digital 2021, Global Digital Overview*", publicado por We Are Social juntos con Hootsuite, los usuarios de Internet dedican una media de una hora y doce minutos al disfrute de los videojuegos. El informe también indica las actividades relacionadas con los videojuegos: comprar un videojuego o pagar por descargar contenido, jugar a un videojuego en una plataforma, compartir imágenes o videos de videojuegos, ver *livestreaming* de otra persona que juega y ver un torneo deportivo.<sup>1</sup> En el Informe 2020 del Videojuego del Mercado Global, publicado por Newzoo, se pronostica que a finales del año 2020, el número de jugadores en todo el mundo ha alcanzado los 2,7 mil millones, un aumento de 135 millones con respecto al año pasado.<sup>2</sup>

El desarrollo de la industria de los videojuegos no solo se refleja en el incremento del número de jugadores o la duración del juego, sino que los ingresos generales también han crecido notablemente. Según Newzoo, el mercado global de videojuegos en el año 2020 ha generado ingresos de 159,30 mil millones de dólares, con un crecimiento interanual de 9.3%. El informe también predice que la industria continuará desarrollándose al menos hasta 2023. La industria de los videojuegos ha contribuido de manera notoria al desarrollo de toda la economía mundial, y por eso, estudiar esta

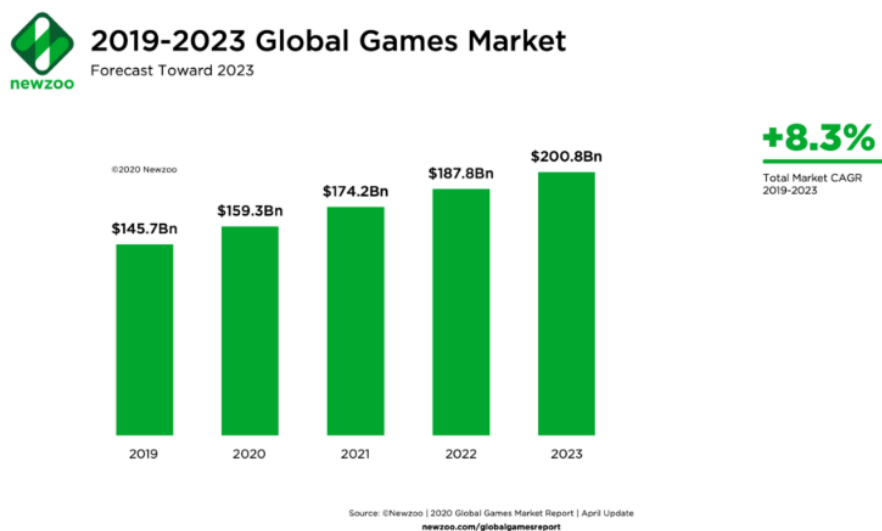
---

<sup>1</sup> We Are Social y Hootsuite. (2021). Digital 2021, Global Digital Overview.

<sup>2</sup> Newzoo. (2020). Global Games Market Report 2020.

industria de tan rápido crecimiento constituye una labor muy significativa.

**Gráfico 1: Ingresos del mercado global de videojuegos, previsión hasta 2023**



Fuente: Newzoo. (2019). 2019-2023 Global Games Market. Recuperado de <https://newzoo.com>

Además, merece la pena destacar la capacidad y la potencialidad del desarrollo de la industria de los videojuegos durante la pandemia de la COVID-19. La gente no esperaba que la pandemia afectase gravemente el desarrollo de diversas industrias y estilos de vida de las personas en todo el mundo. Aunque a principios del año 2020, la previsión no era optimista, la realidad es que la industria solo se vio afectada durante el inicio de la pandemia y luego siguió avanzando con rapidez. Por lo tanto, es muy necesario estudiar una industria con tanto potencial de desarrollo en este período especial.

En los últimos años, la industria de los videojuegos de China ha visto en la expansión de los mercados internacionales una dirección importante, pues el mercado extranjero es tan grande que las grandes empresas como Tencent y NetEase, inevitablemente le prestan cada día mayor atención. Pero la escala de la compañía no es una condición indispensable para ingresar al mercado internacional. Por el contrario, debido a la ventaja absoluta de las grandes empresas en el mercado interno de China, muchas compañías pequeñas de China han optado por publicar primero los videojuegos al extranjero, ocupando una cuota de mercado internacional, y después

de verificar y comprobar el éxito de los productos, se plantean buscar un gran avance en el mercado nacional.

De hecho, las empresas de videojuegos chinas son cada vez más competitivas en el mercado internacional, lo que se refleja en primer lugar en los ingresos. El informe "*China Gaming Industry Report*" publicado a finales del año pasado señaló: En 2020, los ingresos reales por ventas de los videojuegos de desarrollo propio de China en el extranjero han llegado a 15,45 mil millones de dólares estadounidenses, con el aumento de 3.855 millones y 33,25% con respecto a 2019, manteniendo una tendencia de rápido crecimiento.<sup>3</sup>

Por lo tanto, en este panorama, el análisis de la estrategia de las compañías chinas de los videojuegos en el mercado internacional es más relevante. Ya que tanto las compañías grandes de China como las pequeñas muestran casos exitosos en el mercado en el extranjero, es posible resumir la experiencia y las lecciones para ampliar aún más la cuota del mercado internacional desde el pasado. Al mismo tiempo, sus logros en el mercado internacional también pueden proporcionar referencias para las empresas de videojuegos de otros países que están pensando en formular y desarrollar una estrategia internacional.

## **1.2 Propósito y metodología**

El propósito de este Trabajo Final de Máster se corresponde con el análisis de las estrategias de las compañías chinas de los videojuegos en el mercado internacional. La entrada de los videojuegos chinos en el mercado internacional se ha convertido en una tendencia, por lo que analizar la estrategia internacional de las empresas chinas también resulta un tema de mucha importancia.

El Trabajo Final de Máster comienza con la presentación del macroentorno, la cadena de la industria, el modelo de ganancias y la competencia de mercado de la industria de videojuegos de China. Posteriormente, se analiza la selección de los mercados, los productos y los mecanismos para el acceso al mercado internacional.

---

<sup>3</sup> Comité de Publicaciones de Videojuegos de la Asociación de Publicaciones Audiovisuales y Digitales de China (CADPA). (2020). China Gaming Industry Report (中国游戏产业报告).



Por último, al estudiar una gran cantidad de ejemplos reales de las actividades de las empresas de videojuegos chinas en el mercado internacional, empresas grandes como Tencent, empresas medianas y pequeñas como Lilith Games, MiHoYo u ONEMT, etc., se utilizan modelos de *marketing* para analizar y comprender estas actividades internacionales, y luego se resume la experiencia de éxito, es decir, los logros obtenidos o se ofrecen algunas direcciones e ideas nuevas para las empresas de videojuegos que están listas para ingresar al mercado internacional.

## **2. Visión general del sector de China**

La demanda del mercado mundial de los videojuegos está experimentando un rápido crecimiento. Así, tanto las grandes empresas como las pequeñas de China esperan para aprovechar las oportunidades existentes con el objetivo de expandir los mercados extranjeros. Por lo tanto, el análisis de la situación actual de la industria de los videojuegos de China resulta sumamente relevante. Este capítulo analizará el macroentorno de China, la cadena del valor, el modelo de negocio y la situación existente de la competencia, resumiendo las oportunidades y posibles desafíos originadas desde entorno interno.

### **2.1 Macroentorno de China – análisis PEST**

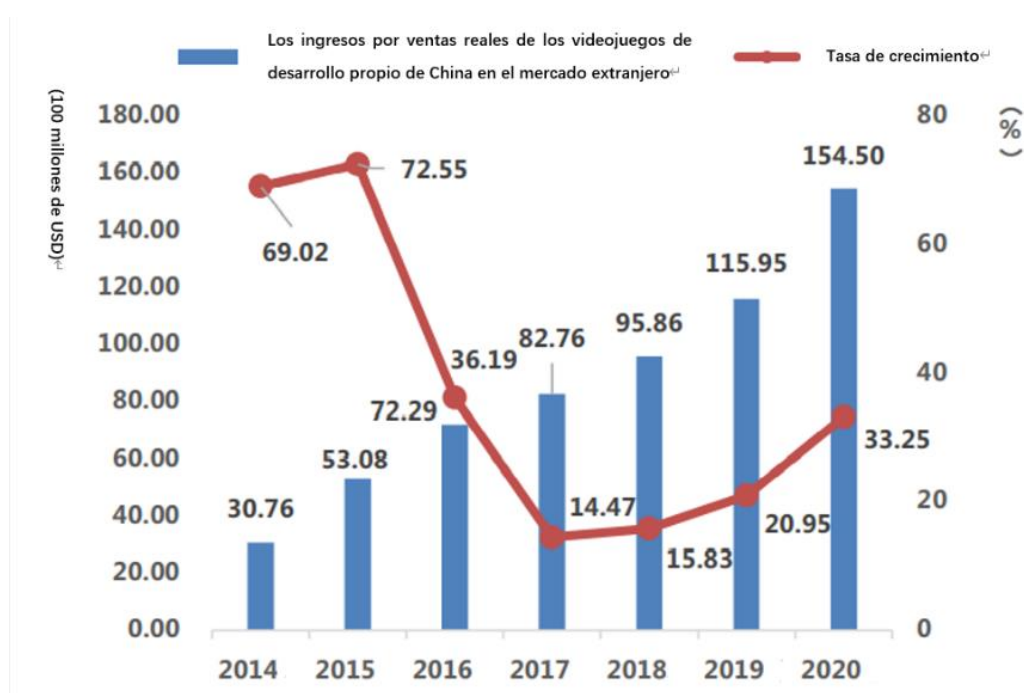
La industria de los videojuegos es muy nueva, además, la de China comenzó a desarrollarse aún más tarde, especialmente en China continental. En la actualidad, se cree generalmente que la industria de China se inició cuando Soft-World International Corp., una empresa de Taiwán, ingresó en el mercado de los videojuegos en 1985. Luego, en el año 1994, la industria de los videojuegos en China continental comenzó a crecer. En el mismo año, se publicó la primera revista dedicada a los videojuegos "*Video Game Software*" y el primer videojuego de fabricación propia "*Magic Eagle*" en China continental.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Comercio Electrónico. (2020). Crónica de los principales acontecimientos de la industria del videojuego de China. (中国游戏产业大事年谱[J].电子商务,2002(05):61-63+65-67.)

No obstante, la industria de los videojuegos de China se está experimentando un notable desarrollo. Según el informe "*China Gaming Industry Report*", en los últimos años, tanto los ingresos por ventas reales del mercado de videojuegos de China como los ingresos de los videojuegos de desarrollo propio de China al extranjero han mantenido un crecimiento sostenido y significativo. Este rápido crecimiento se beneficia, en primer lugar, del macroentorno de China. En esta parte se utilizará el modelo PEST para analizarlo desde las cuatro perspectivas de la política, la economía, la sociedad y la tecnología.

**Gráfico 2: Los ingresos por ventas reales de los videojuegos de desarrollo propio de China en el mercado extranjero y su tasa de crecimiento (2014-2020)**



Fuente: CADPA. (2020). China Gaming Industry Report.

### a) Política

Desde la perspectiva del entorno político general, China en los últimos años se ha mantenido relativamente estable bajo el liderazgo del Partido Comunista. También vale la pena mencionar la reelección de Xi Jinping, porque su liderazgo puede garantizar la continuidad de las políticas hasta cierto punto. Por este motivo, se ve que la atención del Gobierno en toda la industria de Internet se mantendrá inmutable

durante al menos los próximos años.

Desde la perspectiva de las políticas gubernamentales, el Gobierno chino ha emitido muchas políticas relacionadas para la regulación y promoción el desarrollo ordenado de la industria de los videojuegos.

Para regular la industria, en noviembre de 2009, el Ministerio de Cultura de China emitió el "Aviso del ministerio de cultura sobre la mejora y el fortalecimiento de la gestión del contenido de videojuegos *online*", en el que se plantearon requisitos en tres aspectos: establecer un mecanismo de autodisciplina dentro de las empresas, mejorar un sistema de supervisión y fortalecer la supervisión social.<sup>5</sup> En junio de 2010, se emitió el documento de "Medidas provisionales para la gestión de videojuegos *online*", que regulaba de manera clara la revisión del contenido de los videojuegos, la gestión de la producción, la operación y los servicios de transacciones de moneda virtual de los videojuegos.<sup>6</sup> A largo plazo, la regulación ayuda al desarrollo de la industria en el futuro, pero a corto plazo ejerce una presión considerable sobre las empresas. En tales circunstancias, muchas empresas de videojuegos optan por desarrollarse en el mercado extranjero para reducir la presión empresarial.

Para promover el desarrollo de la industria, China también ha introducido muchas políticas fiscales y administrativas. En 2009, el documento de " Opiniones orientadoras del Ministerio de Cultura sobre la aceleración del desarrollo de la industria cultural" aclaraba la dirección del desarrollo de la industria de los videojuegos con el objetivo de mejorar la competitividad de la industria del juego, fomentar la investigación y el desarrollo, optimizar la estructura industrial y animar a las empresas de videojuegos a explorar activamente los mercados extranjeros.<sup>7</sup> En abril de 2012, el Ministerio de Finanzas y la Administración Tributaria del Estado emitieron conjuntamente el "Aviso

---

<sup>5</sup> Ministerio de Cultura de China. (2009). del ministerio de cultura sobre la mejora y el fortalecimiento de la gestión del contenido de videojuegos online, Wenshifa [2009] No. 46 (文化部关于改进加强网络游戏内容管理工作的通知, 文市发[2009]46号). [http://www.gov.cn/gzdt/2009-11/21/content\\_1470116.htm](http://www.gov.cn/gzdt/2009-11/21/content_1470116.htm)

<sup>6</sup> Ministerio de Cultura de China. (2010). Medidas provisionales para la gestión de videojuegos online, Orden No. 49 del Ministerio de Cultura (网络游戏管理暂行办法, 文化部令第49号). [http://www.gov.cn/flfg/2010-06/22/content\\_1633935.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-06/22/content_1633935.htm)

<sup>7</sup> Ministerio de Cultura de China. (2009). Opiniones orientadoras del Ministerio de Cultura sobre la aceleración del desarrollo de la industria cultural (文化部关于加快文化产业发展的指导意见). [http://www.gov.cn/gzdt/2009-09/29/content\\_1429997.htm](http://www.gov.cn/gzdt/2009-09/29/content_1429997.htm)

de las políticas de impuesto sobre la renta empresarial para fomentar el desarrollo la industria del *software* y la industria de circuitos integrados", proponiendo las políticas preferenciales para la reducción y exención de impuestos del sector.<sup>8</sup> En 2014, el Ministerio de Cultura levantó la prohibición de trece años sobre las consolas de videojuegos en China, lo que significaba que China finalmente puede desarrollar, producir y vender las consolas. Aunque la industria de consolas de China no está bien desarrollada, recientemente Tencent obtuvo una patente de consola de videojuegos en marzo de 2021. Las políticas pertinentes de China están desarrollándose gradualmente y han promovido eficazmente el progreso de la industria de los videojuegos.

#### **b) Economía**

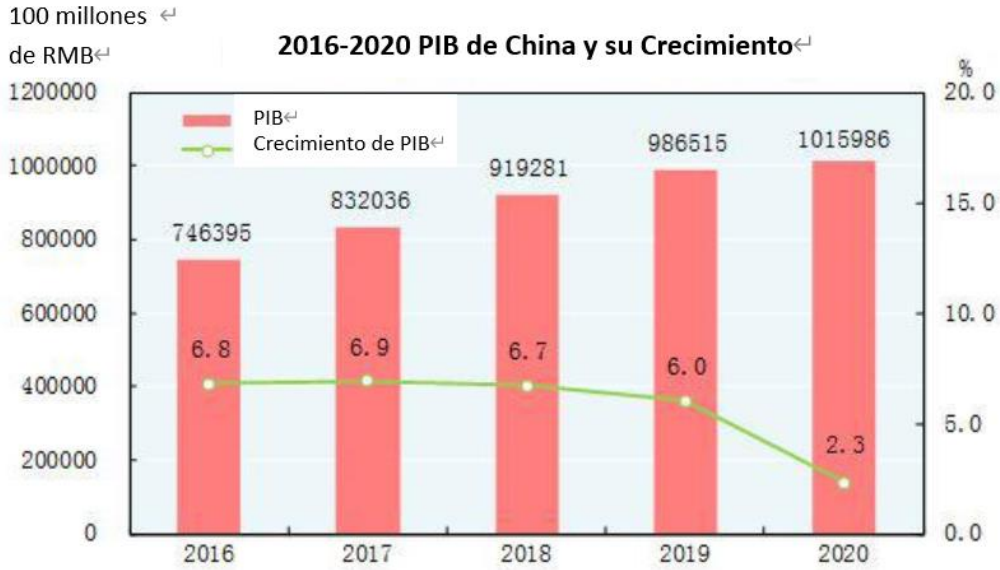
En cuanto a la situación general de la economía de China, también alienta el desarrollo de la industria de los videojuegos. En la última década, el PIB de China ha aumentado año tras año. Incluso en el año 2020, que se ve gravemente afectado por la pandemia de la COVID-19, el PIB ha seguido creciendo. Según los cálculos preliminares de la Oficina Nacional de Estadísticas, el PIB durante todo el año 2020 llegó a los 101,5986 billones de yuanes, con un aumento del 2,3% con respecto al año anterior. Entre ellos, el valor agregado de la industria terciaria fue de 55,3977 billones de yuanes, que significaba una subida del 2,1%, ocupando el 54,5% del PIB.<sup>9</sup> Como una parte importante de la industria terciaria, la industria de los videojuegos ha contribuido mucho al desarrollo de la industria terciaria. De igual manera, la optimización de la estructura industrial también promoverá mucho el desarrollo de la industria de los videojuegos.

#### **Gráfico 3: 2016-2020 PIB de China y su crecimiento**

---

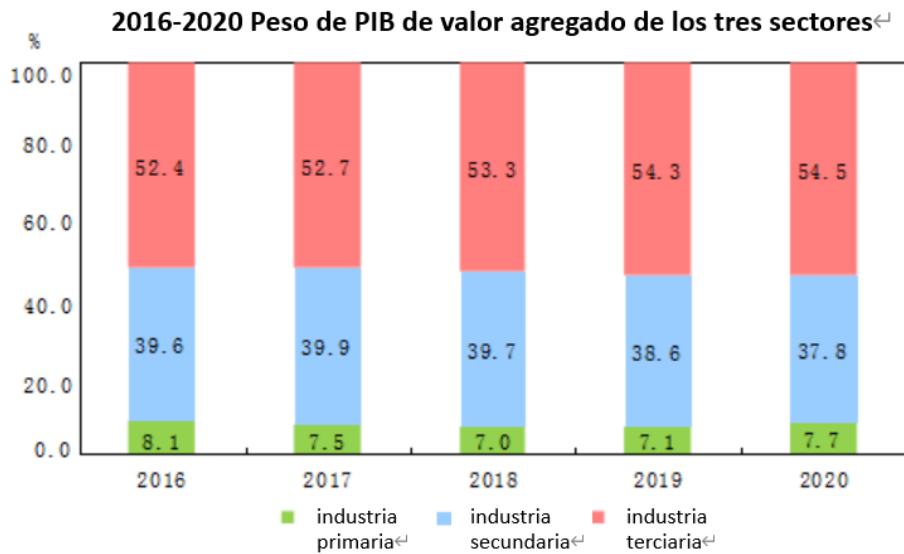
<sup>8</sup> Ministerio de Finanzas, Administración Tributaria del Estado. (2012). Aviso de las políticas de impuesto sobre la renta empresarial para fomentar el desarrollo la industria del software y la industria de circuitos integrados, Caishui [2012] No. 27 (关于进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展企业所得税政策的通知, 财税[2012]27号). [http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content\\_60240.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60240.htm)

<sup>9</sup> Oficina Nacional de Estadística. (2021). Comunicado estadístico de la República Popular China sobre el desarrollo económico y social nacional de 2020. [http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227\\_1814154.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227_1814154.html)



Fuente: Oficina Nacional de Estadística. (2021). 2016-2020 PIB de China y su crecimiento.

**Gráfico 4: 2016-2020 Peso de PIB de valor agregado de los tres sectores<sup>10</sup>**



Fuente: Oficina Nacional de Estadística. (2021). 2016-2020 Peso de PIB de valor agregado de los tres sectores.

<sup>10</sup> En general, China todavía sigue la Hipótesis de los tres sectores de Colin Clark y Jean Fourastié para dividir la economía china. La industria primaria incluye agricultura, silvicultura, ganadería y pesca; la industria secundaria incluye manufactura, industria extractiva, construcción e ingeniería pública, energía hidroeléctrica, petróleo y gas, y fabricación farmacéutica; la industria terciaria incluye finanzas, transporte, comunicaciones y educación, industria de servicios y otros sectores de producción no material. La industria de los videojuegos pertenece a la industria terciaria.

Además, el número de empleados en la industria de los videojuegos de China también está aumentando. Según las estadísticas de la encuesta de Gamma Data (CNG), a fines de junio del año 2018, el número de contrataciones para las compañías de videojuegos en todo el país era de 428,000, y los puestos incluían los de desarrollo, operaciones y diseño.<sup>11</sup> El "Informe de investigación de tendencias de análisis y desarrollo en la industria de educación y formación de videojuegos de China" señaló que aproximadamente 1,45 millones de personas trabajaban en la industria de videojuegos de China.<sup>12</sup> El incremento de la demanda de las contrataciones de las empresas de videojuegos también refleja el desarrollo de la industria.

### **c) Sociedad**

A lo largo de la historia, China ha estado profundamente influenciada por el confucianismo, que adopta una postura crítica hacia los juegos. Sin embargo, con la reforma y apertura de China y la mejora continua del nivel de vida material de las personas, los juegos se han convertido gradualmente en una forma normal de entretenimiento. Este cambio de perspectiva también ha afectado directamente a la industria de los videojuegos.

El desprecio de la sociedad por los videojuegos se relaciona con la expresión a largo plazo de los medios de comunicación. Al mismo tiempo, los medios de comunicación pueden reflejar más rápidamente los cambios en la actitud de la sociedad hacia los videojuegos. Según las estadísticas de Wei He y Shule Cao, en el "*People's Daily*", uno de los principales medios de comunicación de China, los informes negativos sobre videojuegos han aparecido de manera más frecuente desde 1989, alcanzando su auge en el año 2000, con una proporción de informes negativos superior al 92%. Después de 2001, la situación empezó a cambiar. La proporción de informes sobre actitudes negativas mostró una disminución general, mientras que la proporción de informes sobre actitudes neutras y positivas aumentó gradualmente. Las proporciones de informes de actitudes positivas, neutras y negativas en los informes

---

<sup>11</sup> Gamma Data (CNG). (2018). Informe de encuesta sobre universidades y demanda de contratación empresarial de videojuegos de 2018.

<sup>12</sup> Gamma Data (CNG). (2018). Informe de investigación de tendencias de análisis y desarrollo en la industria de educación y formación de videojuegos de China.

de videojuegos en *People's Daily* en el período comprendido entre los años 2013 y 2017 fueron respectivamente: 12%, 75% y 13%.<sup>13</sup> Es precisamente debido al cambio de actitud hacia los videojuegos, que más personas en China prefieren a invertir en la industria de los videojuegos, produciendo y consumiendo este tipo de productos.

#### **d) Tecnología**

El desarrollo de la industria de los videojuegos y el avance de la tecnología de la información electrónica están estrechamente relacionados, de manera que puede afirmarse que son inseparables. Y hoy en día, las últimas y más novedosas tecnologías relacionadas con los videojuegos son la tecnología XR, la tecnología de juego en la nube y la de 5G.

La tecnología XR (realidad extendida) puede ser un concepto relativamente desconocido para muchas personas, que significa un concepto sumado de AR (realidad aumentada), VR (realidad virtual) y MR (realidad mixta), además de las que aún no se han creado.<sup>14</sup> China ha introducido muchas políticas de incentivos relacionadas en XR. "El Plan de Desarrollo de la Industria Cultural del Ministerio de Cultura durante el período del XIII Plan Quinquenal" propuso el uso de VR, AR y otras tecnologías para mejorar el nivel de investigación tecnológica, así como la promoción del desarrollo de los videojuegos, de deportes electrónicos, y de otras industriales de nuevos formatos.<sup>15</sup> China tiene algunos intentos exitosos en juegos de realidad virtual, como, por ejemplo, un videojuego de disparos de acción "AEON" desarrollado por Illusion Ranger Studio, que ingresó en la lista anual de videojuegos de VR más vendidos en el año 2017 por Steam, y ganó el premio 2017 Best Game Award de VRCORE AWARDS.

Juego en la nube está basando en la computación en la nube. El jugador puede transmitir el videojuego desde la nube desde cualquier lugar y cualquier dispositivo, sin depender en un dispositivo identificado. Y la transmisión de alta velocidad de la

---

<sup>13</sup> Wei He, Shule Cao. (2018). De "heroína electrónica" a "Creado en China": los cambios en el discurso del informe del videojuego en "People's Daily" (1981-2017) [J]. International Press, 2018, 40 (05): 57- 81. (何威,曹书乐.从“电子海洛因”到“中国创造”:《人民日报》游戏报道(1981-2017)的话语变迁[J].国际新闻界,2018,40(05):57-81.)

<sup>14</sup> Alsop, Thomas. (2020). Extended Reality (XR) - Statistics & Facts. Statista Research Department.

<sup>15</sup> Ministerio de Cultura de China. (2017). El Plan de Desarrollo de la Industria Cultural del Ministerio de Cultura durante el período del XIII Plan Quinquenal (文化部“十三五”时期文化产业发展规划).

tecnología 5G, es muy posible resolver problemas clave en el desarrollo de juegos en la nube. China también ha realizado intentos preliminares en este campo. La plataforma de juegos en la nube NetEase ha realizado pruebas públicas, y las plataformas de juegos en la nube de Tencent y de 37GAMES se encuentran en la fase de pruebas internas.

La tecnología de videojuegos también incluye tecnología de programas, tecnología de arte y tecnología que combina programas y recursos artísticos, etc. En la implementación de dichas tecnologías básicas, también hay muchos proyectos desarrollados conjuntamente por empresas y universidades. Por ejemplo, el proyecto U+ de Tencent Game Academy, basado en las necesidades de la industria, que coopera estrechamente con universidades e institutos de investigación para impulsar rápidamente los resultados de la investigación científica y así mejorar la industria. El proyecto de apoyo a la creación "NUVERSE · Game Developer" de ByteDance también coopera con la Academia de Arte de China para formar profesionales destacados de los videojuegos.

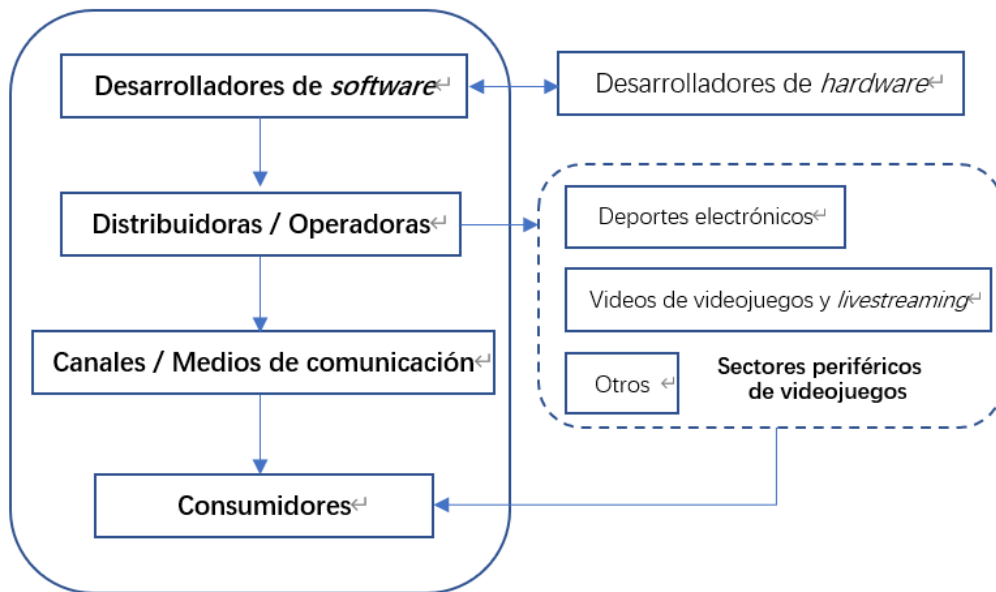
En resumen, el entorno tecnológico y las condiciones de investigación científica de China han proporcionado un impulso suficiente para un mayor desarrollo de la industria de los videojuegos.

## **2.2 La cadena del valor**

En comparación con la cadena de valor de la industria tradicional, que generalmente incluye el suministro, la producción, la investigación y el desarrollo, el *marketing*, las ventas y la postventa, la cadena de valor de la industria de los videojuegos no presenta exactamente las mismas características que la industria tradicional. Además, dado que los videojuegos se dividen en los tres segmentos – videojuegos móviles, videojuegos de PC y los de consola, existen algunas diferencias en la cadena de valor para estos tres tipos. Sin embargo, en términos generales, la cadena de valor de la industria de los videojuegos se clasifica en las siguientes partes, como se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 5: La cadena de valor de la industria de los videojuegos**



Fuente: Elaboración propia.

**a) *Upstream* de la cadena de valor**

En cuanto al *upstream* de toda la cadena de valor, se encuentran los desarrolladores de videojuegos. En comparación con la cadena de valor tradicional de la industria, podemos considerar los desarrolladores, que pueden ser de *hardware* y de *software*, suministro, I + D y producción. El *hardware* se refiere a consolas de videojuegos, computadoras y teléfonos móviles. Pero en circunstancias normales, no se incluyen teléfonos móviles ni computadoras en esa industria. Para las consolas, dado que China no levantó la prohibición de las consolas hasta el año 2015, la producción y venta de consolas en China acaba de comenzar. Por lo tanto, en la cadena de valor de China, esta parte ocupa una proporción relativamente pequeña.

El desarrollo de *software* de juegos puede considerarse el núcleo de la industria de los videojuegos. En un videojuego, a menudo hay muchos contenidos, por ejemplo, la forma de interacción con el jugador, las imágenes, la música, e incluso la cultura y los valores específicos. El trabajo de los desarrolladores de *software* implica la creación de dichos contenidos y la adaptación del *software* al correspondiente. Las empresas

de videojuegos de China normalmente tienden a encargarse del desarrollo y la publicación de *software* sino *hardware*. A menudo, los estudios pequeños solo se centran en el desarrollo. Las empresas como Digital Sky, G-bits, Camel Games, son empresas basadas en desarrollar.

**b) *Downstream* de la cadena de valor**

En lo que respecta al *downstream* de toda la cadena de valor, cabe mencionar a las distribuidoras y los canales. Una vez que el desarrollador completa un videojuego, generalmente es responsabilidad de distribuidoras a venderlo y operarlo. Muchos grandes desarrolladores de videojuegos, generalmente también son distribuidoras, como Tencent y NetEase. Y algunas empresas que al principio eran solo distribuidoras, como Hero Entertainment, también han comenzado a intentar desarrollar sus propios videojuegos en los últimos años.

La distribución de videojuegos está íntimamente relacionada con los canales. Los canales son más o menos como medios de comunicación, e incluyen plataformas y canales publicitarios. Plataforma se refiere al lugar dónde los usuarios pueden acceder finalmente a los videojuegos. Generalmente, los videojuegos móviles se basan en App Store o Google Play, mientras que los videojuegos de PC se basan en Steam o Epic. Y los canales publicitarios se corresponden con Google, Facebook, Twitter, etc. Algunas distribuidoras chinas también disponen de sus propios canales, por ejemplo, la plataforma Wgame de Tencent o el canal publicitario de Baidu. Sin embargo, dichos recursos son más propios y adecuados para el uso del mercado interno de China, y aún se debe depender de canales extranjeros si una compañía china quiere distribuir su videojuego en el mercado internacional. Por supuesto, cabe mencionar las tiendas de aplicaciones de Xiaomi y Huawei. Debido a que sus teléfonos móviles ocupan una gran cuota en el mercado extranjero, también pueden utilizarse como una opción de canal importante para ingresar al mercado internacional. Es precisamente por las ventajas de sus canales que Xiaomi y Huawei también han comenzado a desplegarse en la industria de los videojuegos, si bien su actual influencia todavía es relativamente limitada.

Finalmente, en el *downstream* de la cadena, existen algunos sectores periféricos de videojuegos, como deportes electrónicos y videos de videojuegos y *livestreaming*, que forman su propio sistema, pero también promueven la difusión y promoción de los videojuegos. Muchas distribuidoras también han realizado sus propios intentos en estas áreas. Por ejemplo, la empresa Paper Game, que ha establecido un lugar en el mundo real para Trueman Room Escape con el mismo contenido de IP del videojuego "Love with Evolvers", y ha vendido los mismos vestidos físicos del videojuego "Love Nlikki".

### **2.3 El modelo de negocio**

Los videojuegos no solo son obras de arte, sino también productos comerciales. Así, es muy importante analizar el modelo de negocio de los productos de videojuegos a ver cómo ganar dinero. Los modelos comerciales pueden dividirse por Pay to play y Free to play.

#### **a) Pay to play**

*Pay to play* se refiere al modelo de negocio que requiere pagar para jugar. El pago aquí incluye una compra única de la descarga del videojuego o el método de pago de una determinada tarifa de acuerdo con la duración del juego. El primero es más común en videojuegos de PC y los de consolas. Por ejemplo, los videojuegos de PC que se venden en la plataforma Steam o los de Nintendo Switch suelen ser de pago único. Mientras, este último suele ser más común en los videojuegos *online* de PC a gran escala y el usuario puede suscribirse con pagos mensuales o pagos por horas. El videojuego más famoso del mundo que utiliza este modelo de negocio es "World of Warcraft". El videojuego de MMORPG de China "Jian Xia III" también adopta el modelo de pago por la duración del juego.

#### **b) Free to play**

Bajo el modelo de negocio *Free to play*, hay más formas para rentar. Entre ellos, lo más importante es el pago de los ítems de videojuegos y la publicidad dentro del videojuego. Este modelo de negocio es más común en los videojuegos móviles y

también existe en algunos *online* de PC a gran escala. El videojuego de MOBA "*League of Legends*" y "*Arena of Valor*", y el videojuego de FPS "*PUBG Mobile*" son gratuitos, pero venden regularmente nuevos vestidos de héroe o nuevos vestidos para lograr rentabilidad. El contenido de este tipo de ventas no afecta la imparcialidad del juego, pero proporciona a los jugadores otro tipo de satisfacción. Otros videojuegos móviles gratuitos también venden ítems de videojuegos en el videojuego con fines de lucro, lo que repercute en la jugabilidad esencial. Este modelo es muy común en los videojuegos gratuitos chinos y puede generar enormes beneficios en un corto período de tiempo. Sin embargo, si una compañía quiere operar un videojuego con este modelo durante largo tiempo, debe prestar atención al entorno ecológico dentro del juego, es decir, por un lado, los jugadores sin pagos están dispuestos a seguir jugando porque existe la justicia relativa y, por otro lado, los jugadores que pagan siguen pagando por buscar unas ventajas especiales.

La publicidad dentro del videojuego constituye otra forma del modelo de negocio *Free to play*. Muchos videojuegos móviles portan algunos anuncios. El beneficio mencionado anteriormente es la obtención ganancias de los jugadores o consumidores, pero en este modelo, el lucro procede de las empresas que necesitan publicidad. Los juegos gratuitos traen tráfico, lo cual es una de las condiciones más importantes para la publicidad.

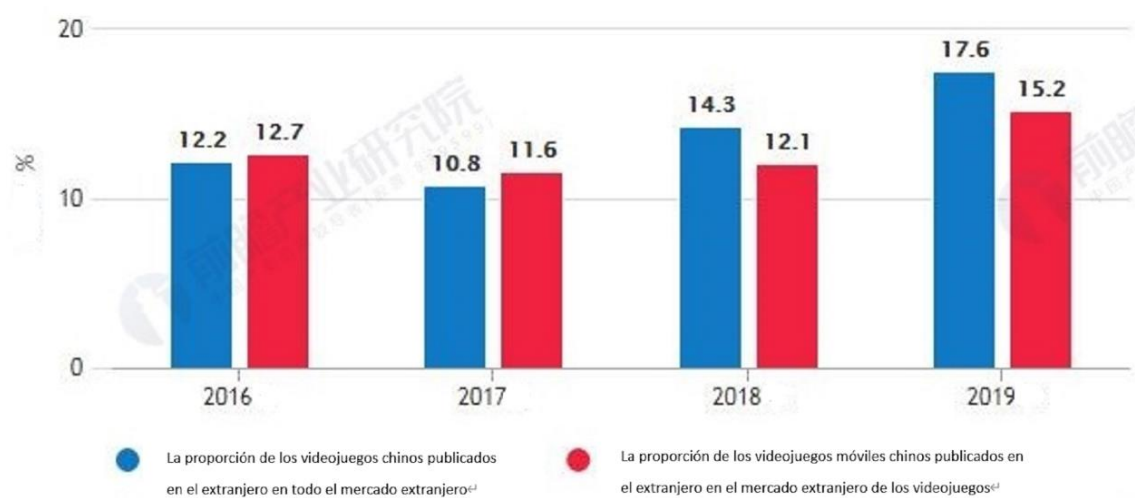
Para un videojuego, pueden existir varios modelos comerciales al mismo tiempo. Y la selección de los modelos debe analizarse junto con los productos mismos y los mercados diferentes.

#### **2.4 Situación de competencia**

En los últimos años, la industria de los videojuegos de China se ha desarrollado gradualmente en los mercados extranjeros y ha logrado ciertos éxitos. A partir de los datos de los siguientes gráficos, puede comprobarse que la proporción de videojuegos chinos publicados en el mercado extranjero es generalmente estable en el período comprendido entre los años 2016 y 2019. Excepto por un ligero descenso en el año

2017, ha mostrado una tendencia creciente, y llegó al 17,6% en 2019. El mismo año, los videojuegos móviles de China también alcanzaron el 15,2%. En resumen, la proporción de los videojuegos de China en el mercado extranjero no es en absoluto baja, y las compañías chinas muestran cierto grado de competitividad en el mercado extranjero.

**Gráfico 6: 2016-2019 La proporción de los videojuegos chinos & de los videojuegos móviles chinos publicados en el extranjero**



Fuente: Forward Industry Research Institute. (2019). 2016-2019 La proporción de los videojuegos chinos & de los videojuegos móviles chinos publicados en el extranjero.

[www.qianzhan.com](http://www.qianzhan.com)

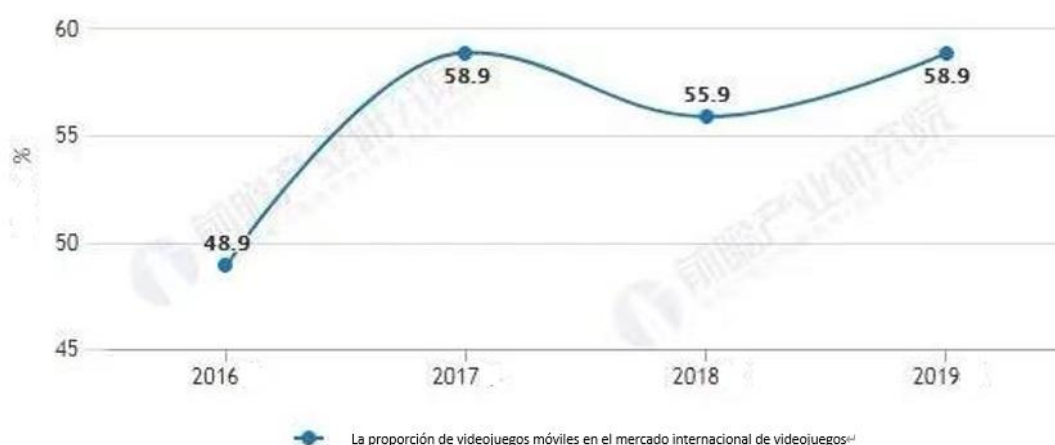
Referir a los datos de 2019, que señalan que los videojuegos móviles globales representaron el 58,9% del mercado de todos los videojuegos, puede calcularse que, entre todos los videojuegos chinos en el mercado internacional en 2019, los móviles ocuparon el 50,9%, es decir, más de la mitad. En el informe "*China Gaming Industry Report*", figura que los ingresos extranjeros de los videojuegos de desarrollo propio de China fueron de 11,59 mil millones de dólares estadounidenses.<sup>16</sup> Y según los datos de Sensor Tower, los 30 videojuegos móviles más vendidos de China en el extranjero en el año 2019 tienen ingresos de 6,3 mil millones de dólares estadounidenses<sup>17</sup>, lo

<sup>16</sup> Comité de Publicaciones de Videojuegos de la Asociación de Publicaciones Audiovisuales y Digitales de China (CADPA). (2019). *China Gaming Industry Report* (中国游戏产业报告).

<sup>17</sup> CGTN. 2021. Chinese mobile games make strides in overseas market in 2020.

que significa más de la mitad de los ingresos extranjeros de todos los videojuegos de desarrollo propio de China. En otras palabras, los videojuegos móviles de China son los más rentables.

**Gráfico 7: 2016-2019 La proporción de videojuegos móviles en el mercado internacional de todos los videojuegos**



Fuente: Forward Industry Research Institute. (2019). 2016-2019 La proporción de videojuegos móviles en el mercado internacional de todos los videojuegos.

[www.qianzhan.com](http://www.qianzhan.com)

Finalmente, me gustaría que echásemos un vistazo a las empresas de videojuegos más rentables de China. Según la lista de Top distribuidoras chinas en el mercado extranjero en el año 2020 publicada por App Annie, los FunPlus y Lilith Game ocuparon el primer y segundo lugar, mientras Tencent y Netease ocuparon el tercer y cuarto lugar. Esto demuestra que la empresa más poderosa del mercado chino no es necesariamente la más fuerte del mercado extranjeros, y que, por tanto, las pequeñas y medianas empresas también tienen muchas oportunidades en este sector.

**Gráfico 8: Top distribuidoras chinas en el mercado extranjero en 2020**



APP ANNIE | #LEVELUP

# Top Publisher Awards 2021

## 年度中国厂商出海 30 强收入榜

iOS 和 Google Play 综合数据

排名	公司名称	排名	公司名称
1	FunPlus	1.	FunPlus <sup>††</sup>
2	莉莉丝	2.	Lilith Games <sup>††</sup>
3	腾讯	3.	Tencent <sup>††</sup>
4	网易	4.	NetEase <sup>††</sup>
5	IGG	5.	IGG <sup>††</sup>
6	欢聚集团	6.	Joyy <sup>††</sup>
7	友塔游戏	7.	Yotta Games <sup>††</sup>
8	龙创悦动	8.	Longtech <sup>††</sup>
9	米哈游	9.	miHoYo <sup>††</sup>
10	博乐游戏	10.	Bole Games <sup>††</sup>
11	4399	11.	4399 <sup>††</sup>
12	悠星网络	12.	Yostar <sup>††</sup>
13	壳木游戏	13.	Camel Games <sup>††</sup>
14	游族网络	14.	Yoozoo Games <sup>††</sup>
15	三七互娱	15.	37 Games <sup>††</sup>
16	沐瞳科技	16.	Moonton <sup>††</sup>
17	Magic Tavern	17.	Magic Tavern <sup>††</sup>
18	字节跳动	18.	ByteDance <sup>††</sup>
19	有爱互娱	19.	C4GAMES <sup>††</sup>
20	智明星通	20.	ELEX <sup>††</sup>
21	乐元素	21.	Happy Elements <sup>††</sup>
22	爱奇艺	22.	Iqiyi <sup>††</sup>
23	创酷互动	23.	Chuangku <sup>††</sup>
24	龙腾简合	24.	ONEMT <sup>††</sup>
25	掌趣科技	25.	Ourpalm <sup>††</sup>
26	梦加网络	26.	Mechanist <sup>††</sup>
27	心动网络	27.	Xindong <sup>††</sup>
28	紫龙游戏	28.	Zlong <sup>††</sup>
29	易幻网络	29.	Efun <sup>††</sup>
30	点触科技	30.	Dianchu Technology <sup>††</sup>

<sup>†</sup>不包含中国公司的海外收购公司及中国公司通过海外代理发行App的收入。  
<sup>††</sup>指中国大陆以外的市场。  
 上述 Top 30 排名基于 App Annie 对于 2020 年 iOS 和 Google Play 综合估算数据。

Fuente: App Annie. (2021). Top 30 Chinese Publishers Awards 2021.

<https://www.appannie.com/cn/insights/market-data/app-annie-annual-regional-top-publisher-award/>

### **3. Selecciones de producto y mercado para estrategias internacionales**

Una vez comenzar a pensar en entrar al mercado internacional, lo primero es considerar qué producto elegir y en qué mercado ingresar. Los productos y los mercados suelen estar estrechamente relacionados. Aunque esta parte divide el mercado y los productos en dos subsecciones para el análisis, debe considerarse de manera integral al tomar decisiones reales. Antes de desarrollar un videojuego, debes considerar para qué mercado es adecuado. Si ha desarrollado un videojuego, pero ni está satisfecho con el mercado existente, también debe considerar otros mercados para ingresar. A la inversa, cuando se descubre que un mercado tiene un gran potencial, también es necesario considerar si existe un producto adecuado, o el costo de desarrollo o adaptación del producto.

#### **3.1 Selecciones de mercado**

Debido a las diferencias de las regiones en las condiciones económicas, entornos políticos, costumbres culturales, dividir el mercado internacional en diferentes mercados regionales es muy necesario. Por supuesto, el mercado internacional también puede considerarse como un mercado completo y pueden promoverse productos estandarizados. Aun así, se deben realizar análisis separados en diferentes áreas.

##### **a) Análisis de distancia nacional**

La distancia nacional incluye la distancia geográfica nacional, la distancia política nacional, la distancia cultural nacional.

A diferencia del comercio internacional tradicional de bienes, los videojuegos dependen de Internet y de equipos electrónicos, y las restricciones de distancia geográfica nacional se reducen considerablemente. Por lo tanto, al elegir un mercado, rara vez se piensa en esta cuestión.

La distancia política nacional debe considerar es el riesgo político y el riesgo administrativo. El siguiente gráfico muestra las notas de riesgo político global en 2020.



Cuanto más alta sean las notas, menor será el riesgo político en esta región. Desde este punto de vista, optar por entrar en mercados de color verde o de verde claro con menores riesgos políticos es más propicio para el desarrollo empresarial.

**Gráfico 9: Mapa de riesgo político en 2020**



Fuente: Marsh. 2020. Political Risk Map 2020.

El riesgo administrativo es riesgo relacionado con legislación. Si los videojuegos chinos quieren ingresar a mercados extranjeros, deben cumplir con las leyes y regulaciones locales. Hoy en día, a excepción de Corea del Sur, aunque otros países del mundo tienen políticas correspondientes, no han emitido leyes relevantes sobre la industria de los videojuegos. Muchos países y regiones tienen políticas y regulaciones relacionadas con la clasificación de videojuegos, como la clasificación de ESRB en América del Norte (*Entertainment Software Rating Board*), la clasificación de PEGI en Europa (*Pan European Game Information*) y la clasificación de CERO en Japón (*Computer Entertainment Rating Organization*). Estos estándares de clasificación se basan en si el contenido del videojuego involucra violencia, pornografía, apuesta y otros contenidos específicos, y dividen los videojuegos en clasificaciones adecuadas para jugadores de diferentes edades. Porque no existe un estándar de clasificación

similar en China, cuando las empresas chinas ingresan al mercado internacional, deben prestar más atención a los estándares relevantes del mercado de destino. Cuando las empresas chinas optan por entrar el mercado coreano, deben aprender más sobre la ley con antelación. La ley de videojuegos de Corea del Sur ya existía en 2007, y se modificó en 2020 y pasó a llamarse "*Game Business Act*". Para los videojuegos proveniente de otros países, la Ley estipula claramente que una empresa con un nodo de servidor en Corea del Sur debe pagar un 10% de "impuesto digital" (impuesto al valor agregado, también conocido como "impuesto de Google"). Por lo tanto, las empresas chinas también deben conocer el aumento de los costos de los productos traídos por la ley.

Los videojuegos son un producto cultural, por lo que la distancia cultural nacional no se puede ignorar. Esta distancia puede ser un fundamento importante para elegir un mercado, especialmente para los productos que se han desarrollado. En el caso de las empresas chinas que tienen productos todavía, es necesario considerar la distancia cultural nacional en el proceso de desarrollo para crear un producto que satisfaga las necesidades culturales específicas del mercado de destino.

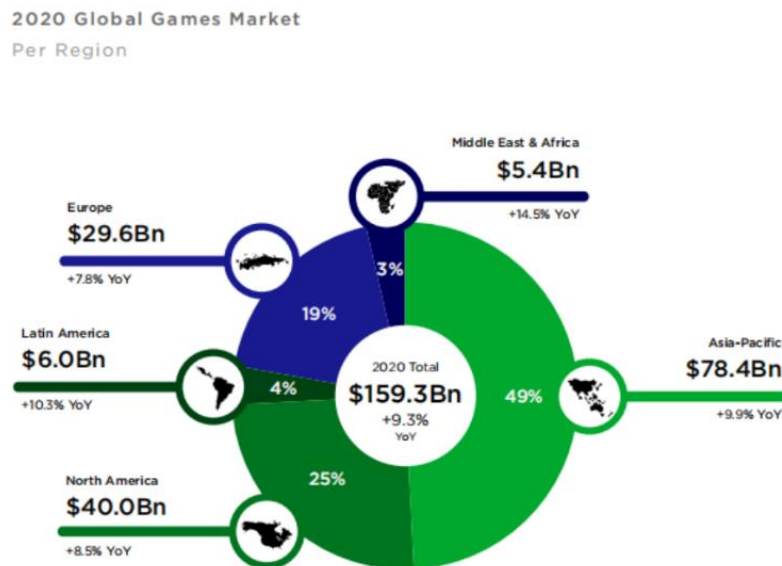
#### **b) Análisis de las características del mercado**

En el Informe "*Global Games Market Report 2020*", Newzoo divide el mercado internacional en Asia Pacífico, América del Norte, América Latina, Europa, Medio Oriente y África. Por supuesto, hay mercados más segmentados dentro de estos mercados, por ejemplo, la región de Asia-Pacífico incluye Asia Oriental y Asia Sudoriental, etc. También pueden hacerse divisiones aún más específicas según el país, por ejemplo, Asia Oriental puede incluyen Japón y Corea del Sur, etc. Al analizar las características del mercado, es necesario comprender la situación macroeconómica del mercado, como el potencial del mercado, la evaluación del consumidor y la situación de los competidores.

El potencial de mercado incluye el PIB, los salarios, la capacidad del mercado, el número de jugadores, el tipo de moneda, etc. Como se muestra en el gráfico abajo, se ve que la región de Asia-Pacífico tiene el mercado más extenso, América del Norte y

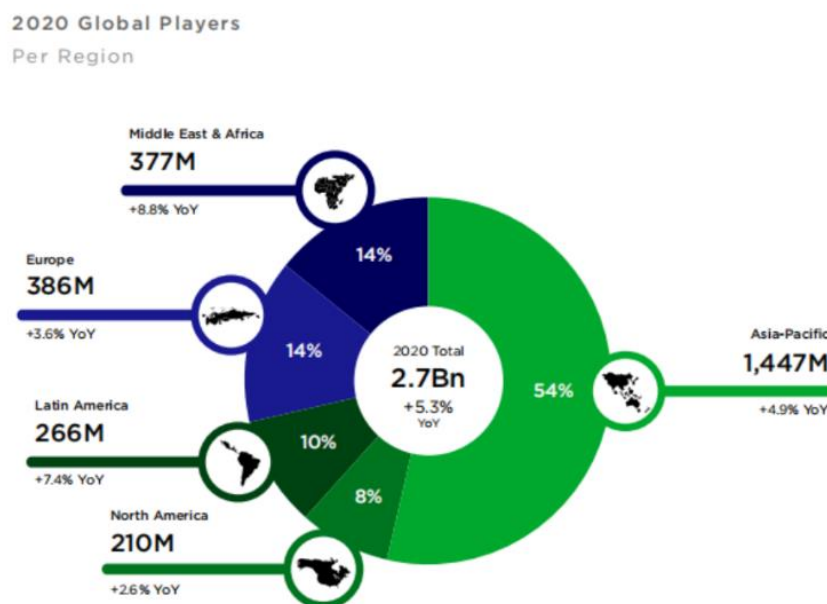
Europa siguen detrás, porque los ingresos de la industria del videojuego en la región de Asia-Pacífico representa casi la mitad de los ingresos del mundo, América del Norte representa una cuarta parte y Europa representa una quinta.

**Gráfico 10: Ingresos del mercado global de videojuegos en 2020, por región**



Fuente: Newzoo. (2020). Global Games Market. Recuperado de <https://newzoo.com>

**Gráfico 11: Jugadores globales en 2020, por región**



Fuente: Newzoo. (2020). Global Players Per Region. Recuperado de <https://newzoo.com>

Desde la perspectiva del número de jugadores, el mercado con más jugadores todavía es la región de Asia-Pacífico, aunque eso es relacionado con la gran base de población de la región a un cierto grado. Europa ocupa el segundo lugar, y América del Norte el último. Comparando con la población total de cada región, puede calcularse que América del Norte tiene la tasa de penetración de videojuego más alta, alrededor del 57%. Los jugadores europeos representan el 47% de la región. Y en región de Asia-Pacífico, Medio Oriente y África las tasas son incluso más bajas. Alta tasa de penetración de videojuego puede explicarse hasta cierto punto que, bajo las mismas condiciones, en ese mercado, la tasa de conversión después de la publicidad será relativamente mayor. Sin embargo, la baja tasa muestra que el mercado aún no está saturado y hay más usuarios potenciales.

**Gráfico 12: Tasa de penetración de videojuego en 2020, por región**

Region	Population (million) <sup>18</sup>	Players (million) <sup>19</sup>	Penetration rate
Asia-Pacific	4369	1447	33.12%
North America	369	210	56.91%
Europe	829	386	46.56%
Latin America	647	266	41.11%
Middle East & Africa	1639	377	23.00%
Total	7853	2686	34.20%

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del consumidor incluye nivel de educación, la capacidad adquisitiva del consumidor, tasa de penetración de Internet, etc. Comparando el Gráfico 10 con el Gráfico 11, podemos encontrar que el mercado con el poder adquisitivo promedio más fuerte de los jugadores está en América del Norte, donde hay 210 millones de jugadores, y se ha creado un ingreso de 40 mil millones de dólares. Desde esta perspectiva, la capacidad adquisitiva de los jugadores del mercado norteamericano ocupa el primer lugar, la de Europa, de Asia y de América Latina siguen detrás en orden.

Además, los videojuegos dependen de Internet u otros dispositivos electrónicos,

<sup>18</sup> Los datos de población provienen del División de Población de la ONU.

<https://www.un.org/development/desa/pd/>

<sup>19</sup> Los datos de jugadores provienen del "Global Games Market Report 2020" de Newzoo.

por lo que la tasa de penetración de Internet puede convertirse en un indicador importante para evaluar a los consumidores. En el Gráfico 13, la tasa de penetración de Internet en América del Norte se acerca al 90% y al 87% en Europa. Cuanto mayor sea la tasa, más personas tendrán la oportunidad de convertirse en consumidores de videojuegos.

**Gráfico 13: Tasa de penetración de Internet en 2020, por región**

Region	Population (million)	Internet User (million) <sup>20</sup>	Penetration rate
Asia-Pacific	4369	2736	62.62%
North America	369	333	90.24%
Europe	829	728	87.82%
Latin America	647	478	73.88%
Middle East & Africa	1639	778	47.47%
Total	7853	5053	64.34%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, al elegir un mercado, también debe comprender los productos competitivos en el mercado, que están estrechamente relacionados con ambos el mercado y el producto. Así que analizaré esta cuestión en el próximo capítulo de la selección de producto.

### 3.2 Selecciones de producto

Los productos siempre son el núcleo de la competencia del mercado. Para seleccionar productos adecuados, debe conocer el tipo de producto, analizar la competitividad del producto y determinar la estrategia de estandarización o de adaptación.

#### a) Tipo del producto

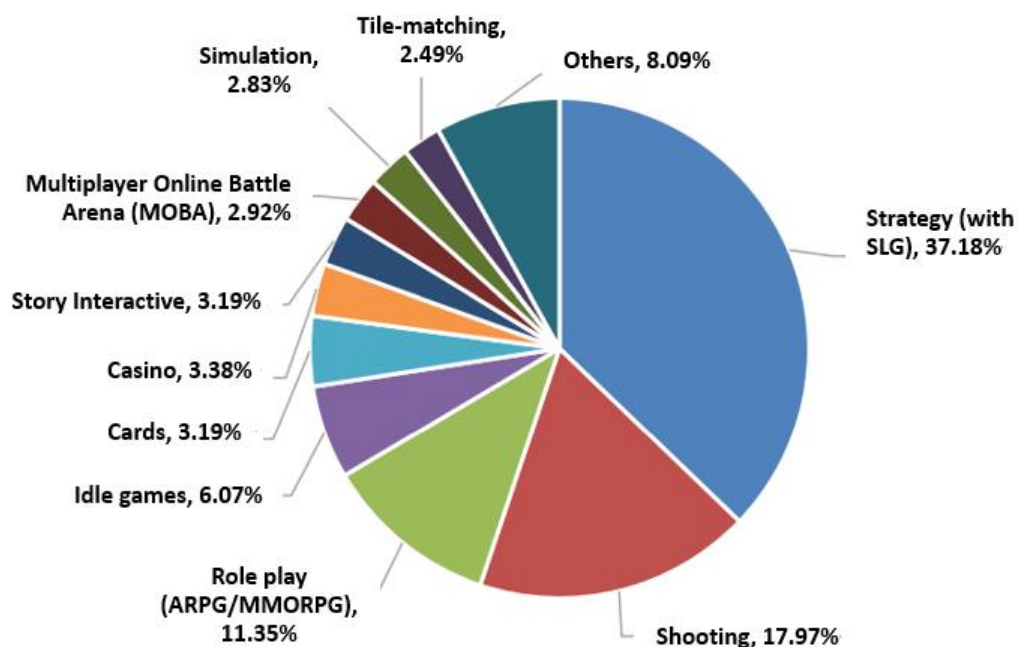
Según los dispositivos electrónicos que cargan los videojuegos, hoy en día, los productos de videojuego simplemente son calificados como videojuegos móviles (incluyen los de Smartphone y de tableta), videojuegos de consola y los de PC. Los videojuegos de consola de China comenzaron muy tarde y, al mismo tiempo, los de

<sup>20</sup> Los datos de Internet Users (31 Dec 2020) provienen de InternetWorldStats.  
<https://internetworldstats.com/stats.htm>

consola en el mercado internacional están básicamente ocupados por el Switch de Nintendo, PlayStation de Sony y Xbox de Microsoft. Ya que es muy difícil para una empresa china ocupar el mercado internacional con un buen videojuego de consola o una nueva máquina de consola. De hecho, en el mercado internacional, la mayoría de las empresas chinas han optado por desarrollar y publicar videojuegos móviles y los de PC.

Hay otra forma de categorizar los videojuegos, que se basa en la jugabilidad esencial. Los tipos comunes son, *Strategy Game*, *Role Play Game*, *Puzzle Game*, *Shooting Games*, *Simulation Games* etc. Ya sea los videojuegos móviles, de consola, o de PC, también puede dividirse según las jugabilidades. Algunos jugadores pueden jugar varios tipos, y algunos solo juegan uno o dos de ellos. Entre los Top 100 videojuegos móviles de desarrollo propio de China en el mercado internacional, puede encontrarse que los videojuegos desarrollados por las compañías chinas incluyen varios tipos, y es probable que todos los tipos tengan éxito.

**Gráfico 14: Tipos por jugabilidad de los Top 100 videojuegos móviles de desarrollo propio de China en el mercado internacional en 2020**



Fuente: CADPA. (2020). China Gaming Industry Report.

En diferentes mercados, los jugadores prefieren diferentes tipos de videojuegos.

Por ejemplo, en América del Norte, los favoritos de los jugadores son los de pelota, de automovilismo y de disparo, y los jugadores prefieren jugar en consolas. Esta situación es similar en el mercado europeo. Los videojuegos más vendidos en UE en 2019 consecutivos son *FIFA 20 (Ball Game)*, *Grand Theft Auto V (Action Adventure Game)*, *Call of Duty: Modern Warfare (First-person Shooter Game)*, *FIFA 19 (Ball Game)*, *Red Dead Redemption 2 (Action Adventure Game)*, *Tom Clancy's Rainbow Six Siege (Role Play Game)*, *Star Wars Jedi: Fallen Order (Action Adventure Game)*, *Mario Kart 8 Deluxe (Car Race Game)*, *Crash Team Racing Nitro-Fueled (Action Adventure Game)*.<sup>21</sup>

Al elegir un tipo de producto, debe analizarse a la luz de las condiciones específicas del mercado. En primer lugar, debemos tener en cuenta las preferencias del mercado, pero esto no significa que los tipos de videojuego con menos consumo no tengan ninguna posibilidad. La razón puede ser que no existen productos excelentes de este tipo en el mercado. Analizar los productos competitivos en el mercado puede ayudar a comprender las razones de las preferencias del mercado y determinar rápidamente los productos adecuados.

#### **b) Competitividad del producto**

Después de determinar el mercado y el tipo de producto adecuados, debe elegir un producto competitivo. Si elegir desarrollar un videojuego específicamente para satisfacer las necesidades del mercado internacional, debe estar más cerca del mercado para determinar qué producto fabricar. Si elegir un producto que se hayan desarrollado, debe considerar si las condiciones de uso del mercado extranjero son iguales que las de mercado doméstico, por ejemplo, si el entorno de Internet y los requisitos del equipo son los mismos que los del mercado nacional. Es necesario considerar si los retratos de los usuarios en los mercados extranjeros son similares a los de mercado doméstico, es decir, si los grupos de jugadores son semejantes. También es necesario considerar los servicios complementarios en los mercados extranjeros, cómo tratar los problemas de posventa y escuchar los comentarios de los jugadores, etc.

---

<sup>21</sup> Europe's Video Game Industry. 2020. Key Facts 2020.

Por supuesto, no importa cuál de los dos modos se elija, es necesario analizar las ventajas y débiles del producto en el mercado extranjero, evaluar la jugabilidad, la innovación del videojuego, y la atracción del contenido, la IP, las imágenes y el sonido, y luego optar por la estandarización o la adaptación del producto.

#### **4. Selecciones de mecanismo para entrar en el mercado internacional**

Después de determinar el mercado y los productos, otro tema que debe considerarse es qué tipo de mecanismo elegir. Los casetes físicos y los equipos de soporte de videojuegos siguen el camino de las ventas de los bienes tradicionales, y no hay mucha diferencia en la elección de mecanismo. Sin embargo, la venta de videojuegos en forma digital es diferente, y tiene su particularidad en la elección de mecanismo. La elección de mecanismo debe basarse en las circunstancias específicas de la empresa, como el presupuesto, la experiencia de *marketing* y el grado de demanda de control de la actividad del mercado. En términos generales, las empresas chinas siguen estos dos modos, modo de cooperación con agencia externa o de operación autónoma.

##### **4.1 Modo de cooperación con agencia externa**

El modo de cooperación con agencia externa es una forma para que los desarrolladores de videojuegos lancen los productos en el mercado internacional a través de agencias externas. Este modelo tiene muchas ventajas:

- i. El modelo es simple y no requiere que la empresa principal tenga experiencia en el mercado;
- ii. Permiten utilizar el conocimiento de mercado de la agencia;
- iii. Necesitan poca inversión y pueden reducir los costos;
- iv. Pueden utilizar el impacto de marca de las grandes agencias para promocionar los productos.

Pero este modelo también tiene sus inconvenientes. Muchas agencias de distribuidora de videojuegos también son desarrolladores, las empresas principales



pueden tener riesgo de diseminación de ideas creativas y tecnología si cooperan con tal mecanismo. Lo siguiente es que las empresas principales perderán el control de las actividades del mercado e incluso reducirán una parte de su poder de decisión sobre productos. Es muy posible que las empresas principales no puedan aprender y acumular ninguna experiencia en *marketing* porque las agentes son responsables de todas las actividades en el mercado. Además, este modelo puede tener un impacto en la posventa. El agente comprende el mercado, pero es posible que no comprenda muy bien el producto. Si hay un problema sobre el producto en el mercado, puede haber una cierta demora desde que el agente notifica a la empresa principal hasta que la empresa resuelve el bug e informa al mercado.

Este modelo es más adecuado para los estudios o las empresas desarrolladoras que tienen ninguna o poca experiencia de lanzamiento del videojuego. Estas empresas suelen ser de pequeña escala con capital relativamente limitado, prestan más atención a los productos y tecnologías, y esperan delegar sus operaciones a agencias profesionales. Tal empresa puede elegir una distribuidora extranjera o una china, y la selección depende de las condiciones del mercado elegido y de la experiencia de *Marketing* de las agencias profesionales.

#### **a) Distribuidora extranjera de videojuegos**

Hay muchas distribuidoras locales en diferentes mercados. Estas agencias suelen tener un mejor conocimiento de los mercados locales. Por ejemplo, si quieren establecer comunidad *online* en mercados extranjeros, necesitan un conocimiento especial de la cultura local para comunicarse con los jugadores efectivamente y estimular su interés en el videojuego. La cooperación con las agencias puede promover rápidamente la localización de videojuegos. Al entregar las actividades de operaciones a distribuidoras extranjeras, los desarrolladores pueden ahorrar mucho tiempo y prestar más atención a los productos.

Las distribuidoras más conocidas en el mercado europeo incluyen Rovio (Finlandia), Ubisoft (Francia), Gameloft (Francia), Gameforge (Alemania), y Jagex (Reino Unido). En el mercado estadounidense, existen Activision Blizzard, Zynga, EA,

Epic, Roblox, Scopely y Glu Mobile. En el mercado japonés, distribuidora cuenta con BANDAI NAMCO, Sony, SQUARE ENIX, mixi, KONAMI, y GungHo. En el mercado de Corea del Sur, hay Netmarble, NCSOFT, Pearl Abyss y GAMEEVIL. La industria de los videojuegos en estos mercados tiene muchos años de experiencia en desarrollo y la experiencia de publicación es relativamente madura. Además, agencias influyentes también han aparecido en algunos mercados emergentes. Por ejemplo, las distribuidoras israelíes Playtika y MoonActive, la distribuidora turca Peak Game, la rusa Mytona, la australiana Aristocrat, y las distribuidoras de Singapur Sea Group y Garena Games, etc. Las empresas desarrolladoras pueden encontrar las distribuidoras locales en exposiciones de videojuegos, en la lista de distribuidoras de Steam, e incluso en Twitter y Facebook.

Las principales empresas deben elegir los mecanismos de acuerdo con el tipo del producto. Las agencias tienen diferentes ventajas en el lanzamiento de diferentes tipos de videojuego. Por ejemplo, Gameforge tiene más experiencia en videojuegos de MMO y Glu Mobile está más inclinado a publicar juegos móviles. Las principales empresas también deben considerar el mercado de destino del lanzamiento. Algunas agencias tienen experiencia en distribución global, mientras que otras tienen más experiencia en ciertos mercados. Por ejemplo, la distribuidora de Singapur Sea Group tiene más experiencia en el mercado del sudeste asiático, mientras que Ubisoft distribuye en el mercado internacional. Sin embargo, si la agencia solo tiene experiencia en un mercado determinado, y las empresas desarrolladoras quieran expandirse a otros mercados en el futuro, pueden enfrentar el problema de encontrar nuevas distribuidoras.

#### **b) Distribuidora china de videojuegos**

También hay muchas distribuidoras de videojuegos en China. En comparación con las distribuidoras extranjeras, las de china tienen muchas ventajas. Primero, la comunicación entre la empresa desarrolladora y la distribuidora china es más conveniente y eficiente. Al ponerse en contacto con una agencia distribuidora, el desarrollador debe dar una introducción detallada al producto para que la agencia

pueda comprender y estar interesada. Y luego, la distribuidora debe elaborar un plan personalizado de operaciones basando de un conocimiento completo del producto. Sin barreras lingüísticas, ambas partes pueden comprender y discutir fácilmente. En segundo lugar, las distribuidoras chinas también tienen cierta experiencia y la mayoría de ellas han logrado un gran éxito en los mercados extranjeros. En tercer lugar, las agencias distribuidoras de China no suelen centrarse en un solo mercado. Si un videojuego quiere expandirse a otros mercados en el futuro, no es necesario de encontrar nuevos editores, porque las agencias que ya han cooperado tienen capacidad de trabajar en nuevos mercados.

Hay muchas distribuidoras más conocidas de videojuegos en China: Tencent, NetEase, Funplus, IGG, Lilith Game, Mobvista, TAP4FUN, Perfect World, etc. Muchas de ellas se especializan en la distribución de videojuegos móviles. Entre la lista de Top 52 distribuidoras mundiales en 2020 publicadas por App Annie, hay 11 de China.<sup>22</sup> Otras distribuidoras chinas se centran en la publicación de videojuegos de consola o de PC. Por ejemplo, Another Indie es una agencia responsable principalmente de la distribución en el extranjero de los videojuegos independientes<sup>23</sup> de consola o de PC, y Cube Game solo distribuye los videojuegos de PC. Además, en el sitio web oficial de China Independent Game Alliance (CIGA), puede encontrarse muchas distribuidoras adecuadas para videojuegos independientes.

Independientemente de agencia extranjeras o chinas, los desarrolladores deben comprenderlas completamente y asegurarse de que coincidan con el tipo y el estilo de sus productos. Al comunicarse con la distribuidora, no solo debe mostrar los detalles del producto, incluida la jugabilidad, el estilo y la intención original del desarrollo, sino también presentar la situación general del equipo, el tiempo esperado de lanzamiento y el presupuesto relacionado, etc. Esto es útil para que las distribuidoras comprendan verdaderamente la situación del producto y tomen decisiones. Los desarrolladores deben elegir una agencia cuando antes. El lanzamiento del videojuego es un proceso

---

<sup>22</sup> App Annie. 2020. Top 52 Global Publishers in 2020. <https://www.appannie.com/cn/insights/app-annie-news/top-52-app-publishers-2020/>

<sup>23</sup> Videojuego independiente es un videojuego creado normalmente por empresas o estudios pequeños sin el apoyo financiero y técnico de una gran distribuidora, a diferencia de la mayoría de los videojuegos "AAA".

a largo plazo, y es necesario realizar cierto trabajo de publicidad antes de que el juego se pruebe *online*.

#### **4.2 Modo de operación autónoma**

El modo de operación autónoma es una forma de expandir el mercado internacional sin depender de agentes externos de distribución, generalmente se implementa a través del departamento de distribución de la empresa desarrolladora del videojuego o filiales. Este modelo puede suplir las deficiencias de la agencia externa:

- i. La empresa desarrolladora encargarse la operación puede reducir el riesgo de diseminación de ideas creativos y tecnología;
- ii. Permiten controlar todas las actividades del mercado, aprender y acumular experiencia de *marketing*;
- iii. Acortan el tiempo de la comunicación entre el producto y el mercado – la evaluación del mercado puede entregarse al producto inmediatamente, y la optimización del producto también puede notificarse al mercado a tiempo;
- iv. Mayor libertad en escoger mercados.

No obstante, este modo tiene mayores requisitos para los desarrolladores, o sea, fondos más sólidos, experiencia en el mercado de destino y una mayor capacidad para asumir pérdida probable.

##### **a) Departamento de distribución de la empresa desarrolladora del videojuego**

Muchas compañías de videojuegos que originalmente eran desarrolladores han comenzado gradualmente a tener sus propios departamentos de distribución a medida que sus fortalezas han aumentado. La distribución es un eslabón muy importante en la cadena de valor de la industria de los videojuegos. Cuando la fuerza lo permite, la mayoría de las empresas esperan dominar todas las actividades de *marketing*.

Dispone un departamento de distribución no significa abandonar el modo de cooperación con agencia externa. Antes de que su departamento tenga suficiente

experiencia en el mercado, puede utilizar dos modos diferentes en el mismo mercado. Esto contribuye al reparto de riesgos y también ayuda que este departamento aprenda rápidamente la experiencia del mercado. Pero debe tenerse en cuenta que, en términos generales, un producto suele adoptar un solo modo. Por ejemplo, la distribuidora de videojuegos de Singapur, Sea Group, ha sido responsable del lanzamiento de videojuegos de Tencent en el mercado de sudeste asiático. Pero Tencent lanzó el videojuego "PUBG" en la región por su propio departamento de distribución.

#### **b) Filiales – IDE**

Las empresas más poderosas también pueden optar por establecer filiales directamente en el extranjero. El establecimiento de filiales por parte de China en los mercados extranjeros es generalmente para adquirir compañías de videojuegos locales. Excepto del alto requerimiento financiero y riesgo de fallar, este modo casi no tiene desventajas. Además de tener todas las ventajas del modelo de operación autónoma, también puede aprovechar al máximo el conocimiento y la influencia de la compañía de videojuegos local en el mercado de destino para completar el lanzamiento del producto.

Tencent ha expandido el mercado internacional de esta manera. En 2011, Tencent adquirió el 93% de Riot Games por 400 millones de dólares. Cuatro años más tarde, en 2015, Tencent adquirió el 7% restante y se convirtió en la compañía controladora del 100% de Riot. Tencent también tiene un 86.76% de la participación accionarial del desarrollador de Nueva Zelanda Grinding Gear Games<sup>24</sup>, un 81,4% de la participación accionarial en Supercell<sup>25</sup> y 100% en la empresa sueca Sharkmob<sup>26</sup>. Estas empresas tienen sus propias obras famosas, como "*League of Legends*" de Riot, "*Path of Exile*" de Grinding Gear Games y "*Clash of Clans*" de Supercell. Los productos de desarrollo propio de Tencent en realidad no son muy conocidos en el mercado internacional,

---

<sup>24</sup> New Zealand Companies Office. GRINDING GEAR GAMES LIMITED (1887410) Registered. <https://app.companiesoffice.govt.nz/companies/app/ui/pages/companies/1887410/shareholdings>

<sup>25</sup> Li, Wenjin. (2020). "Tencent Holdings" merger and acquisition of "SUPERCCELL" case study[D]. (李文晋. “腾讯控股”并购“SUPERCCELL”案例研究[D].华南理工大学,2018.)

<sup>26</sup> Pedata. (2019). Tencent adquirió el 100% de Sharkmob. <https://ma.pedata.cn/237799841.html>

aunque se venta muy bien en el mercado chino. Sin embargo, estos videojuegos conocidos adquiridos ayudan a Tencent a ocupar rápidamente el mercado internacional. Al mismo tiempo, las empresas adquiridas también tienen su propio departamento operativo, lo que hace que la operación del videojuego esté más localizada y acumula más experiencia de mercado para Tencent.

No solo Tencent, Shanda Group también adquirió Eyedentity Games, el desarrollador coreano de "*Dragon Valley*". Y Perfect World adquirió la distribuidora japonesa C&CMedia, el desarrollador estadounidense de "*Torchlight*", Runic Games, y el desarrollador de "*Star Trek Online*" y "*Champions Online*", CrypticStudios Inc.

No obstante, la elección del mecanismo debe considerar la situación real y las necesidades clave de la empresa. Y analice completamente a los mercados de destino y las ventajas y desventajas de diferentes mecanismos para tomar una decisión más ventajosa.

**Gráfico 15: Comparación de las ventajas y desventajas de diferentes mecanismos**

	<b>Distribuidora Extranjera</b>	<b>Distribuidora de China</b>	<b>Departamento de Distribución Propio</b>	<b>Filiales</b>
<b>Las Experiencias y conocimientos del mercado</b>	Sí	Depende	Depende	Sí
<b>Impacto de Marca en el Mercado de destino</b>	Sí	Depende	Depende	Sí
<b>El Riesgo de Diseminación</b>	Sí	Sí	No	No
<b>Control de Actividades en el Mercado</b>	No	No	Sí	Sí
<b>La Inversión</b>	Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
<b>El Riesgo de fallar</b>	Bajo	Depende	Alto	Muy Alto
<b>Grado de Libertad de Elegir el Mercado</b>	Bajo	Depende	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

## 5. *Marketing* en el mercado internacional – 7Ps modelo de *marketing*

El modelo de las 7Ps fue propuesto por Bernard H. Booms y Mary J. Bitner<sup>27</sup> en 1981 sobre la base del modelo de mezcla de *marketing* de las 4Ps por Jerome McCarthy. Este modelo agrega los tres elementos de personas, proceso y evidencia física, que es más adecuado para el análisis de *marketing* de servicios. Producto, precio, promoción y punto de venta en el modelo 4Ps son para mostrar y promover los productos a los clientes, mientras que personas, proceso y evidencia física son para atraer, adquirir y retener clientes.

### 5.1 Producto

“When the product is right, you don’t have to be a great Marketer”, dijo Lee Iacocca, un ejecutivo de la industria automotriz y uno de los empresarios más destacados de EE. UU. seleccionados por la revista Portfolio. El producto adecuado es un producto que se adapta al mercado, que deben mostrar respeto a la cultura local y los hábitos de los usuarios del mercado. En la parte 3, se menciona la elección del mercado y el tipo de producto, y esta parte es para formular soluciones específicas orientadas al mercado para el producto. Y el plan de producto debe tener prioridad sobre cualquier otro plan de *marketing*.

#### a) La estrategia de productos (la de estandarización o de adaptación)

La estrategia de estandarización trata el mercado internacional como un mercado entero y, por lo general, no cambia el producto en sí, sino que solo cambia los métodos de promoción y *marketing*. Esta estrategia puede reducir el costo de adaptación, pero será mayor el costo de promoción. A menudo muchos videojuegos de AAA<sup>28</sup> y a veces ciertos videojuegos no de AAA adoptarán esta estrategia. Los videojuegos de AAA, por ejemplo, la serie *Assassin's Creed* de Ubisoft, la serie *Super Mario* de Nintendo, con las

---

<sup>27</sup> Bitner, M. J. (1991). The evolution of the services *marketing* mix and its relationship to service quality. Brown, S., Gummesson, E., Edvardsson, B. and Gustavsson, B., *Service Quality: A Multidisciplinary and Multinational Perspective*, Lexington Books, New York, NY, 23-37.

<sup>28</sup> AAA es una clasificación informal que se utiliza para los videojuegos, que normalmente tiene presupuestos de desarrollo y *marketing* más elevados. Steinberg, Scott. 2007. *The definitive Guide: Videogame Marketing and PR* (1st ed.). iUniverse.

imágenes, la música y la historia muy atractivas, tienen altos costos de producción y altos presupuestos de *marketing*. Antes de producir, normalmente se determina a desarrollar una versión multilingüe para venderla en cualquier lugar del mundo.

Sin embargo, a veces los productos con estrategias estandarizadas también deben verse obligados a realizar ajustes de adaptación. Por ejemplo, para ingresar al mercado chino en, la sangre de todas las criaturas de "*World of Warcraft*" se cambió a verde, y las piezas del cadáver en el videojuego se cambiaron a cuadrados verdes. De la misma forma, los videojuegos chinos también pueden enfrentar una situación similar si quieren ingresar al mercado extranjero.

Algunas empresas chinas han elegido específicamente estrategias de adaptación al desarrollar videojuegos. Por ejemplo, la versión extranjera de "*Arena of Valor*" transformó a muchas figuras históricas chinas en payaso o Superman, y también modificó el estilo artístico y el doblaje para estar más en consonancia con la cultura occidental. Otro ejemplo es "*Revenge of Sultans*" de ONEMT, que se basa en el mundo árabe del siglo XIV como el fondo de la historia. El videojuego está especialmente diseñado para el mercado árabe, y no se ha lanzado en China ni en otros mercados. Las empresas deben considerar ambos el mercado de destino y los posibles costos para decidir la estrategia.

#### **b) El análisis FODA de productos – ejemplo de *Dragon Raja***

*Dragon Raja* es una reorganización de la novela "*Dragon Raja*" de Yang Zhi, cuyo seudónimo es Jiangnan. Es un videojuego de tipo de MMORPG (*Massively Multiplayer Online Role Playing Game*), desarrollado conjuntamente por una empresa china Loong Entertainment y Epic Games. Este videojuego es publicado por Tencent en el mercado de China, de Corea del Sur y de Japón, y los productos se han ajustado de acuerdo con las condiciones del mercado. Esta parte tomará como ejemplo el mercado japonés usando la herramienta de análisis FODA para estudiar el ajuste de este producto.

"*Dragon Raja*" ha realizado ajustes en el producto para el mercado japonés, ha aprovechado las ventajas del producto y las oportunidades del mercado para compensar las deficiencias y responder a las amenazas. El producto ha realizado los



ajustes necesarios en el idioma. También se invitó a unos famosos actores de doblaje japonés a doblar los personajes del juego, lo que acortó en gran medida la distancia entre el videojuego y los jugadores. Aunque los jugadores japoneses no están familiarizados con la historia del juego, debido a que la historia tiene lugar en el Tokio moderno, es fácil para ellos tener un sentido de participación y una experiencia donde la magia y la realidad se cruzan. Pocas personas jugar al videojuego MMO en el mercado japonés es una amenaza, pero desde otra perspectiva, muchos jugadores aún no lo conocen, y todavía hay espacio potencial para la expansión en el mercado japonés este tipo. Finalmente, debido a que los jugadores japoneses prestan atención a la privacidad, también modifican el sistema social en el videojuego reduciendo la parte de la relación de amigos o parejas.

**Gráfico 16: Análisis FODA de "Dragon Raja"**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La historia del videojuego es en un futuro cercano en Tokio.</li> <li>2. El estilo artístico es relativamente nuevo, ni el estilo tradicional chino ni el estilo occidental. Adecuado para el mercado japonés.</li> <li>3. El videojuego tiene un alto grado de libertad y permite los jugadores elegir libremente tareas, ubicaciones y métodos de jugar.</li> <li>4. Grado de dificultad y progreso hacen que los jugadores se sientan cómodos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. EL idioma chino no es adecuado para el mercado japonés y el doblaje debe cambiar. El coste de adaptación es alto.</li> <li>2. El videojuego es reorganizado según una novela china y la historia no es familiar para los jugadores japoneses.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jugadores japoneses tienen una fuerte mentalidad de conformidad. Si este juego puede convertirse en un tema candente, puede atraer a más jugadores.</li> <li>2. Los jugadores japoneses tienen un fuerte deseo de creatividad y pueden conducir la publicidad secundaria a través del contenido creado por los jugadores.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hay relativamente pocas personas que juegan al tipo de MMO en el mercado japonés, solo con alrededor de 2 millones de jugadores principales.</li> <li>2. Incluso el juego puede verse como una nueva red social, a los jugadores japoneses no les gusta ser demasiado íntimos en el juego. Ellos son extremadamente conscientes de la privacidad.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Precio

Independientemente del tipo de modelo de negocio que se utilice en el videojuego, el producto debe tener un precio. Los productos que pueden cotizarse contienen los derechos de uso (incluidos los derechos de uso de pagos mensuales o pagos por horas o los perpetuos durante el período de lanzamiento del videojuego), y los ítems dentro de videojuegos. Entonces, ¿qué es un precio razonable? Eso depende de si el jugador comprará este producto y las empresas ganarán. Así, la fijación de precios debe considerar muchos factores, incluido factores internos como el costo de la empresa y factores externo del mercado.

Después de vender los productos por un período de tiempo, es necesario analizar los precios de acuerdo con la situación del mercado. En términos generales, si las ventas del producto son coherentes con las expectativas de la empresa, no es necesario ajustar el precio del producto. Pero cuando las ventas de videojuegos o de ítems dentro del juego no son buenas, también debes considerar si el precio es razonable y luego ajustarlo.

### a) Los factores internos

El factor interno de la empresa de los videojuegos incluye el coste de I + D, producción, distribución, los impuestos y otros costos incurridos en estos procesos. Aunque algunos videojuegos también se venden en casetes físicos, la mayoría se venden electrónicamente. Así, para la mayoría de las empresas de videojuegos, casi no es necesario de considerar los costos de logística o los de inventario. El coste de I + D y de producción incluye el costo de comprar derechos de propiedad intelectual (de novelas, películas, cómics, etc.), recursos artísticos y musicales desde los proveedores de contenido y otros costos de recursos humanos.

Los costos de distribución incluyen los gastos de la plataforma de videojuego (generalmente expresados como un porcentaje de la facturación total pagada por la plataforma) y otros costos publicitarios. A diferencia de los bienes tradicionales, una vez producidos, los videojuegos pueden publicitarse en varias plataformas para

múltiples descargas por parte de diferentes jugadores. Este tipo de bienes virtuales pueden venderse repetidamente. Por lo tanto, antes de fijar el precio, la empresa debe estimar el ciclo de vida del producto y cuántos jugadores pueden comprar el videojuego a compartir el costo, y establecer objetivo de las ventas.

#### **b) Los factores externos**

El factor externo de mercado incluye las elasticidades de la demanda, las expectativas de las ventas, canales de distribución, los objetivos de competencia, expectativas y capacidad de pago de los consumidores. De hecho, los precios de los videojuegos requieren una mayor consideración de los factores externos del mercado.

Los productos de videojuegos no son un producto de primera necesidad y la elasticidad de la demanda de los usuarios es relativamente grande. Además, hay muchos tipos diferentes de videojuegos en el mercado, y es un producto altamente sustituible.

Las expectativas de las ventas afectan el precio. Para las ventas del derecho de uso, los cambios en los precios y las ventas siguen las regulaciones del mercado. Los ítems dentro de videojuegos son un poco diferentes. Los recursos o bonus dentro del videojuego tienen su propio sistema de circulación, especialmente algunos recursos consumibles, que pueden adquirirse tanto en el juego como comprar con dinero real. Estos recursos suelen ser diversos y pueden convertirse entre sí en una cierta proporción.

Por ejemplo, los ítems dentro del videojuego pueden cotizarse directamente en moneda real y pueden comprarse después del pago, o los ítems solo pueden comprarse con la moneda virtual que circula en el juego. Una parte de la moneda virtual se obtienen dentro el juego y la otra parte proviene a través de compras de moneda real. En este caso, hay más factores a considerar en el precio de los ítems. Los ítems no hay ningún coste, por eso, no hace falta considerarlo. Cuando los jugadores compran tales productos, a menudo es porque encuentran dificultades en el juego. No usar los ítems puede requerir que el jugador dedique más tiempo, y el uso acelerará el proceso de juego. En tales circunstancias, si el precio es demasiado bajo, puede

hacer que algunos jugadores compren una gran cantidad, lo que hace que la brecha entre los jugadores que pagan y los que no pagan sea demasiado grande, lo que afecta la justicia del juego y la pérdida de usuarios. Si el precio es demasiado alto, puede hacer que los jugadores no tengan ganas de pagar, lo que reduce las ganancias de la empresa.

También puede descontarse para estimular a los jugadores a comprar con tiempo limitado. Algunos de los productos de los videojuegos se compran para uso permanente, como los videojuegos, las ropas y los vestidos dentro de los juegos. Pero también hay algunos ítems consumibles para que los jugadores mejoren su nivel y crezcan en el juego. Es posible que el precio unitario de este tipo de producto se haya determinado al principio, pero para promover que los jugadores compren en lotes, puede utilizarse un método de precios escalonados y, cuanto más compre, más descuentos obtendrá. Cuando las ventas de un determinado ítem en el juego son muy pequeñas, también puede empaquetarse y vender con otros ítems bien vendidos. Pero en términos generales, una vez que se lanza el juego, el ajuste de precio generalmente cae o cae dentro de un tiempo limitado.

La fijación de precios también se ve afectada por los canales de distribución, o sea, por las grandes plataformas. Por ejemplo, la cantidad de recarga mínima para App Store en el mercado estadounidense es de 0,99 USD y la cantidad máxima de una sola recarga es de 99,9 USD. A medida que los usuarios de los productos electrónicos de Apple continúan expandiéndose, este hábito de recarga ha comenzado a expandirse a otras regiones del mundo. Los videojuegos móviles chinos también continúan esta tradición: según el tipo de cambio de USD a RMB, la cantidad mínima es generalmente de 6 RMB y la máxima es de 648 RMB. El ejemplo anterior es solo para ilustrar el hábito de fijar precios en unos mercados, pero no significa que el mercado internacional adopte un precio uniforme. De hecho, todavía hay productos de videojuegos con un precio de 1 RMB en el mercado chino, pero el más bajo en el mercado estadounidense es de 0,99 USD. Al establecer los precios, debe prestar atención a la capacidad de pago de los consumidores en el mercado y los precios de los competidores. En términos

generales, la capacidad de pago de los consumidores es mayor en áreas con economías más desarrolladas, como América del Norte y Europa. El precio de los videojuegos también varía de un mercado a otro.

### 5.3 Promoción

La promoción debe ser una serie de actividades de *marketing* que incluyan actividades operativas, publicidad, relaciones públicas y descuentos. Los buenos métodos de promoción pueden aprovechar al máximo las ventajas del producto y mejorar el reconocimiento del producto.

#### a) Actividades operativas

Las actividades operativas del videojuego son muy creativas. Una buena actividad operativa debe estar estrechamente integrada con la demanda del mercado. En esta parte se toma como ejemplo la promoción de "*Dragon Raja*" en el mercado japonés para analizar el éxito de sus operaciones, lo cual ha entrado en la lista de Top 30 videojuegos móviles en descargas en el mercado japonés.<sup>29</sup>

Los japoneses prestan mucha atención al sentido del ritual. En 2020, debido a la pandemia, las principales ciudades no pudieron realizar ferias de fuegos artificiales, por lo que "*Dragon Raja*" lanzó una feria *online*. Un gran dragón apareció en la pantalla grande en las calles de Shibuya, Tokio. Solo al derrotar al gran dragón puedes obtener recompensas y participar en el gran festival de fuegos artificiales final. La forma de derrotar al dragón es publicar un tweet con hashtag. Este evento recibió una amplia participación, y también entró en la lista de Tendencias de Twitter. Otra actividad que lanzó oficialmente es de tipo de resolución de acertijos. Este tipo de actividad es muy popular entre la gente japonesa. Los jugadores deben buscar pistas en las estaciones de metro, los medios de comunicación y las comunidades *online* de videojuegos, participar ambos *online* y *offline*, e ingresar una contraseña en el juego para ganar el premio final.

La combinación de *online* y *offline* es muy eficaz para la difusión, lo que hace que

---

<sup>29</sup> Sensor Tower. (2020). Top 30 rankings of Chinese mobile games in overseas market revenue and downloads.

el videojuego no solo se promoció entre los jugadores. Las personas que no lo juegan también pueden sentirse atraídas por las actividades, interesarse en el juego e intentar descargarlo y jugarlo. Al mismo tiempo, la premisa de planificar un evento influyente es comprender completamente las preferencias del mercado. Esta es también una razón importante de que las empresas chinas se centran en localización.

#### **b) La publicidad**

El papel de la publicidad en la promoción también es muy importante. Las formas y los contenidos publicitarios deben ser creativos y los canales publicitarios también deben ser seleccionados meticulosamente.

La forma de publicidad suele ser vídeo o imagen, y *livestreaming* de videojuegos que han aparecido en los últimos años también pueden considerarse como una nueva forma de publicidad. Las imágenes de personajes o los vídeos del juego pueden usarse como material para contenido publicitario, que también es la práctica de las compañías de juegos en general. La innovación en la forma y el contenido de la publicidad puede brindar nuevas oportunidades para la difusión de videojuegos. Muchos anuncios comenzaron a mostrar enlaces para probar el juego. La gente puede experimentarlo por un corto tiempo sin descargarlo. Cuando la gente lo encuentra interesante, el tiempo de prueba se acaba. Las personas elegirán descargar juegos en este momento. Esto mejora enormemente la tasa de conversión de los anuncios. Contratar a los ídolos para promover el juego también es una buena opción. Debido a que tienen una gran cantidad de fanáticos, traerán mucho tráfico al juego. "Dragon Raja" decidió cooperar con un ídolo popular en Japón, Mai Shiraishi de Nogizaka 46, y logró buenos resultados en el mercado.

La elección de los canales publicitarios también está estrechamente relacionada con el mercado. Los canales con una gran cantidad de usuarios, como Facebook y Twitter, son definitivamente la primera opción. Al prestar atención a los nuevos medios, también debe prestar atención a los medios tradicionales si tiene una cuota grande de mercado. Al mismo tiempo, también puede analizar los usuarios objetivo del videojuego y colocar anuncios en sus redes sociales de uso común.

### c) Relaciones públicas

Con el desarrollo de las redes sociales, más jugadores participan en la discusión de temas relacionados con el videojuego. Los comentarios favorables promoverán la promoción, pero el impacto negativo de los comentarios desfavorables es también enorme. Esto requiere que las empresas cuenten con las correspondientes medidas de relaciones públicas para resolver los problemas.

El videojuego "*Genshin Impact*" de MiHoYo ha logrado buenos resultados en el mercado internacional. A principios de diciembre de 2020, Apple y Google emitieron sucesivamente el Premio Anual de Videojuegos a él, aunque este videojuego solo se había lanzado por dos meses. Sin embargo, este juego también ha provocado una amplia discusión entre los jugadores debido a sus deficiencias. La primera es la capacidad combativa del personaje "*Zhong Li*". Como dios principal del Mapa "*Liyue*", "*Zhong Li*" tiene diseños de personajes exquisitos y es el personaje más popular en el juego. Pero después de que se lanzó el videojuego, los jugadores encontraron que la efectividad de combate real del personaje no coincidía con la publicidad, lo que despertó su fuerte insatisfacción. La compañía respondió con urgencia, diciendo que el posicionamiento de "*Zhong Li*" fue un SUP (*Support*) más que un ADC (*Attack Damage Carry*), para explicar la razón de la débil capacidad de combate, pero los jugadores no estuvieron de acuerdo. Tres días después, se publicó una imagen que sugería que "*Zhong Li*" sería revisada, lo que redujo la insatisfacción de algunos jugadores.

Este juego ha sido nuevamente boicoteado por jugadores europeos y estadounidenses en abril de este año. Los fanáticos de "*Genshin Impact*" de MiHoYo hicieron que dos hashtags en Twitter, *#boycottgenshimpact* y *#DoBetterMihoyo*. El personaje Hilichurls es el principal enemigo del juego, y sus acciones son similares a algunas danzas indias. Por lo tanto, los jugadores europeos y estadounidenses creen que la empresa difamaba a los indios, e incluso se la consideraba una discriminación racial. MiHoYo aún no ha dado una respuesta oficial, pero es previsible si se permite que la opinión pública se desarrolle sin buenas medidas de relaciones públicas, tendrá

gran impacto negativo a la empresa y al juego.

**Gráfico 17: Hilichurls de "Genshin Impact"**



Fuente: El videojuego "Genshin Impact" de MiHoYo.

#### **d) Los descuentos**

El descuento es uno de los métodos de promoción más comunes y efectivos. Las empresas generalmente planean realizar promociones de descuento en un producto en un determinado mercado durante un período en el futuro, lo que puede estimular a los consumidores a comprar el producto. El descuento general de ventas promoverá el crecimiento de las ventas. Porque una vez que se produce el contenido del videojuego, puede revenderse, las empresas de videojuegos prefieran más los descuentos como método promocional. Aunque los descuentos aumentarán los ingresos a corto plazo, no se puede abusar de ellos. Si una empresa quiere operar un videojuego durante largo tiempo, necesita establecer descuentos razonables y limitar el tiempo del descuento.

#### **5.4 Place o punto de venta**

El punto de venta de videojuegos generalmente se refiere a la plataforma de distribución. Aunque la mayoría de los videojuegos se venden en forma digital, algunos de consola también tienen casetes físicos. En la parte 2, se mencionan las plataformas correspondientes de los videojuegos en forma digital de móviles, los de PC y los de



consola. Las plataformas de venta de casetes físicos incluyen Gamestop, Amazon, Best Buy, Wal-Mart, etc.

#### **a) El coste de la plataforma**

Los costos de la plataforma generalmente se expresan como un porcentaje de las ventas reales del videojuego en esa plataforma, y por lo general, 30% del ingreso total. En las tres principales plataformas de consolas de Microsoft, Sony y Nintendo, esta proporción es del 30%, que también incluye las tarifas de licencia relacionadas. Nintendo una vez obtuvo el 35% del ingreso total de los juegos por WiiWare, pero para ser consistente con la competencia, se redujo al 30%.

En las dos principales plataformas de videojuegos móviles, App Store y Google Play, esta proporción también es del 30%. Sin embargo, Google anunció recientemente que a partir del 1 de julio de 2021, la proporción se reducirá del 30% al 15% si los desarrolladores obtienen los ingresos menos de los 1 millón de USD en un año. Y en el año, si los ingresos del desarrollador superan 1 millón de USD, la parte sobrante seguirá cobrando tarifas de plataforma a una tasa del 30%. Este ajuste es de gran importancia para las pequeñas empresas o las empresas de nueva creación.

La situación de la plataforma de videojuegos de PC es relativamente complicada, porque en comparación con otros tipos de plataformas, hay muchos competidores más poderosos en el mercado y no forma una situación de competencia relativamente estable por el momento. Steam, GOG y Microsoft Store siguen los estándares internacionales y se adhieren a una proporción del 30%. Como una plataforma emergente, Epic Game Store ha establecido una proporción del 12% que está muy por debajo del estándar promedio para ocupar rápidamente la participación de mercado. Sin duda, esto ha ejercido mucha presión a Steam, y le ha obligado a ajustar las tarifas de la plataforma a un precio escalonado. Es decir, V Society reducirá la comisión al 25% después de que el juego logre 10 millones de USD en ingresos a través de Steam; y la comisión se reducirá al 20% si estos ingresos alcancen los 50 millones de USD.<sup>30</sup> Al mismo tiempo, la plataforma GOG declaró que tienen un enfoque muy personalizado

---

<sup>30</sup> Steam. New revenue split for its online video game marketplace.  
<https://steamcommunity.com/groups/steamworks/announcements/detail/1697191267930157838>

y flexible para cada videojuego, y "el 30% del estándar de la industria es solo el punto de partida para las negociaciones entre las dos partes".

#### **b) Elección de plataforma**

Al elegir una plataforma adecuada, en primer lugar, debe determinar el tipo de producto, bien sea un videojuego móvil, de PC o de consola. Luego, se necesita considerar las condiciones del mercado y los costos de la plataforma para el análisis.

Casi todas las plataformas tienen plataformas alternativas, excepto App Store. Si los consumidores objetivo incluyen usuarios de iPhone, entonces debe elegir App Store. Por la singularidad del equipo, no hay otra plataforma para reemplazar. En otros casos, si la tarifa que cobra la plataforma es fija, poner los productos en diferentes plataformas ayudará a lograr el efecto de cubrir a todos los usuarios de destino, porque diferentes jugadores tienen diferentes preferencias de selección de plataforma. A veces, los desarrolladores de videojuegos y la plataforma negociarán, a reducir las tarifas de la plataforma mediante la firma del acuerdo de agentes exclusivos de la plataforma si los videojuegos son muy competitivos.

La alta rentabilidad desde los altos estándares de costo de la plataforma hace que muchas empresas poderosas quieran intentar operar sus propias plataformas. Tencent hizo tal intento y lanzó la plataforma internacional Wegame X en 2019, pero se está desarrollando lentamente. Una plataforma solo puede retener a los usuarios con una gran cantidad de videojuegos ricos y de alta calidad, u otras ventajas competitivas únicas. En este punto, Wegame X puede aprender de los métodos de Epic, como descuentos regulares o gratis, y el agente exclusivo del juego Fortnite solo puede descargar la versión para PC del juego desde la plataforma de Epic. Si puede desarrollarse la plataforma Wegame, los videojuegos desarrollados por Tencent reducirán muchos costos de plataforma. El desarrollo de diferentes plataformas de publicitar también promoverá la competencia en el mercado. Quizás en el futuro, el alto costo de la plataforma reduzca, y los desarrolladores de videojuegos tengan más y mejores opciones.

## 5.5 People o personas

Las personas aquí incluyen a las personas que están directa o indirectamente involucradas en el comercio del producto o servicio, principalmente son los clientes y los empleados.

### a) Los clientes

En la industria del videojuego, los clientes son jugadores. Mejorar la satisfacción de los jugadores es un tema clave en el *marketing*. "Internet ha convertido lo que solía ser un mensaje controlado y unidireccional en un diálogo en tiempo real con millones de personas", dijo Danielle Sacks. Por eso, las empresas comienzan a tomar seriamente en cuenta sobre la comunidad *online*.

A través de la comunidad *online* de videojuegos, las empresas pueden comprender las vistas de los jugadores sobre sus videojuegos. La comunidad *online* es simplemente un lugar donde los jugadores discuten el juego. Los jugadores se reúnen y formula una comunidad debido a un videojuego, y a la inversa la comunidad puede mejorar el sentido de identidad de los jugadores. La comunidad *online* puede verse como un puente entre el juego y los jugadores, y la conexión de este puente es bidireccional. La información relacionada del videojuego puede notificarse a los jugadores a través de la comunidad y, al mismo tiempo, los jugadores pueden interactuarse en la comunidad. Generalmente, las comunidades *online* de videojuegos pueden dividirse en comunidades de plataforma de publicación de videojuegos, comunidades de tipo foro y comunidades oficiales de un videojuego.

La comunidad de plataforma de publicación se refiere a la comunidad formada en la plataforma como Steam, Epic, App Store, Google Play etc. Las diferentes plataformas donde se lanza los videojuegos tienen sistemas de evaluación correspondientes, y los jugadores pueden puntuar y evaluarlos. Muchos jugadores potenciales leerán los comentarios de otros jugadores antes de comprar un videojuego. Los buenos comentarios animarán a estas personas a comprar, y los malos pueden provocar directamente que los usuarios potenciales abandonen este producto. La investigación y el aprendizaje de la evaluación de usuarios es también uno de los temas

a los que se debe prestar atención en las operaciones. Es una práctica común en los videojuegos *online* optimizar y actualizar en respuesta a las preguntas planteadas por los jugadores.

Las comunidades de tipo foro como IGN, GameSpot y GameTrailers, pueden proporcionar un entorno libre para que los jugadores comuniquen libremente. Este tipo de comunidad no proporciona medios de descargar videojuegos. El contenido de la discusión en la comunidad no solo limita a la evaluación del videojuego, sino también otra información periférica, como los eventos de deportes electrónicos, estado de la empresa e incluso equipos electrónicos. Muchas de estas comunidades fueron creadas a fines del siglo pasado, y tienen una larga historia y mucha autoridad. Si el videojuego puede ser elogiado por estas comunidades, tendrá un impacto positivo en su promoción.

La comunidad oficial del videojuego es una plataforma lanzada por el equipo oficial de cada videojuego. Por ejemplo, League + es la comunidad oficial de League of Legends. En este tipo de comunidad, todo el contenido se trata de un solo videojuego. Esto requiere que el juego tenga una alta jugabilidad y una amplia gama de jugadores. No todos los videojuegos son adecuados para crear una comunidad oficial.

No importa qué tipo de comunidad, sus contenidos se dividen en las tres formas importantes – *User generated Content* (UGC), *Professionally Generated Content* (PGC) y *Occupation Generated Content* (OGC). UGC es contenido creado por usuarios generales, como la evaluación no profesional de los jugadores o sus ostentaciones de éxitos en el videojuego. PGC es contenido más profesional, creíble y valioso. El escritor principal de creación de PGC es un líder de opinión (KOL, *Key Opinion Leader*) con conocimientos profesionales, calificaciones en campos relacionados y un cierto grado de autoridad. Las dos partes del contenido son la evaluación más auténtica del jugador, lo que permiten a la empresa comprender directamente el grado de la satisfacción. OGC puede provenir de jugadores vulgares, jugadores profesionales o profesionales de los medios. La razón de engendrar OGC es para recibir un pago, en lugar de satisfacer intereses personales o necesidades de expresión personal. Algunas

compañías de distribuidoras contratarán un grupo de personas (*paid posters*) a escribir comentarios favorables en varias plataformas para controlar la evaluación. Eso es muy común en China, pero puede ser difícil si las empresas chinas quieren hacer esto en plataformas extranjeras. Tal vez este enfoque afecte la reputación del videojuego y de la empresa eventualmente, pero es efectivo en un corto período de tiempo, porque todos tienen la mentalidad de conformidad.

#### **b) Los empleados**

También se debe prestar atención a la calidad de los empleados. Para los empleados que necesitan conectarse directamente con los jugadores, como los de servicio posventa del cliente, deben realizar cursos de capacitación para potenciar la concienciación de servicio y de la retroalimentación oportuna de los problemas. Cuando se lanza un videojuego para el mercado internacional, los jugadores son todos de varios países y hablan diferentes idiomas. Esto también requiere que los empleados de servicio comprendan varios idiomas, para comunicarse con los jugadores y retroalimentar oportunamente los problemas técnicos irresolubles al grupo de desarrollo.

Para los empleados que no necesitan conectarse directamente con los jugadores, como diseñador, pintor o programador, necesitan mejorar sus habilidades profesionales. Las empresas chinas han realizado muchos esfuerzos en la formación de sus empleados. Además de la formación interna de los empleados, Tencent y NetEase han creado academias de videojuegos *online* para ofrecer cursos gratuitos para los que quieran trabajar en la industria. También han organizado muchas competiciones para que los estudiantes universitarios capaciten con anticipación a los empleados potenciales que puedan unirse en sus empresas en el futuro. Aún más, Tencent ha celebrado la Conferencia de desarrolladores de videojuegos (TGDC, *Tencent Game Developers Conference*) cada año desde 2017, para construir una plataforma de comunicación abierta para expertos y académicos reconocidos en la industria, compartir la última experiencia en I + D y tendencias de desarrollo de la industria, y mejorar continuamente la capacidad general de empleados.

## 5.6 Proceso

El proceso se refiere al proceso por el que deben pasar los clientes antes de recibir el servicio. En otras palabras, si el cliente tiene que esperar en la fila antes de recibir el servicio, entonces el consumo de tiempo es una consideración importante en el proceso de entrega del servicio al cliente. A diferencia de las industrias de servicios tradicionales, como hoteles y restaurantes, los videojuegos dependen de Internet y de dispositivos electrónicos y no depende de lugares fijos o personal de servicio, por lo que existen algunas diferencias en el control del tiempo de espera de la industria de servicios tradicional. Cuando las empresas hablan del tiempo de espera de los clientes, en la superficie se preocupan por la satisfacción del cliente, pero de hecho se preocupan por la tasa de abandono de los clientes.

El problema del tiempo de espera de carga y la pérdida de usuarios puede ser más obvio en la página web. AdSense de Google descubrió que el 53% de los usuarios dejarán de visitar la página del dispositivo móvil si tarda más de 3 segundos en cargarse. Y según un estudio de Mobify, cada reducción de 100 milisegundos en el tiempo de carga de la página de inicio aumentará la retención de usuarios en un 1,11% y el crecimiento de los ingresos anuales de casi 380.000 USD.<sup>31</sup> En los videojuegos, el contenido a considerar no es solo la velocidad de carga de una página. Además, hay tiempo de descarga del videojuego, fluidez de ejecución, velocidad de cambio de escena del videojuego e incluso velocidad de emparejamiento del oponente. Si bien estas velocidades mencionadas tienen mucho que ver con el rendimiento de los dispositivos electrónicos y el entorno de red, esta parte del contenido también puede optimizarse en el proceso del desarrollo de productos, para que el videojuego se adapte a diferentes modelos de dispositivos electrónicos.

El contenido mencionado anteriormente es más para la optimización del nivel técnico, por lo que lo que debe mencionarse aquí son los requisitos para el contenido del diseño. En el transcurso del juego, el diseñador debe controlar el ritmo de

---

<sup>31</sup> Pavic, Bojan., Anstey, Chris., y Wagner, Jeremy. Why does speed matter? <https://web.dev/why-speed-matters/>

crecimiento de jugadores, y permitir que ellos alcancen el nivel establecido dentro de un cierto período de tiempo y otorgar los premios correspondientes para promover que ellos continúen jugando. La dificultad de los niveles de debería ser diferente, y también debe tener cuidado de no diseñar un nivel que sea demasiado difícil, ya que esto puede hacer que los usuarios se pierdan cuando juegan este nivel. Para los juegos con alta repetitividad, deben lanzarse los eventos especiales con tiempo limitado en diferentes momentos. Por ejemplo, los videojuegos de tipo MOBA como "Arena of Valor" lanzarán ítems de héroe limitadas en el Día de San Valentín, o lanzarán diferentes actividades y recompensas en la nueva temporada. Y la mayoría de los videojuegos proporcionarán recompensas al iniciar sesión para mejorar la retención de jugadores, que es también una de las formas efectivas de motivar a los usuarios a seguir jugando.

Finalmente, para algunos productos que permiten el pago de los ítems en el juego, también es muy importante simplificar el proceso de pago para los jugadores. Las diferentes plataformas suelen tener su propio conjunto de procedimientos de pago. En general, los procedimientos de pago de las grandes plataformas serán más estandarizados y concisos. Para las empresas de videojuegos chinas, puede ser necesario prestar más atención a cómo simplificar el proceso de pago en el juego y reducir los botones de operación bajo la premisa de garantizar la claridad.

### **5.7 Physical evidence o evidencia física**

Evidencia física se refiere a una forma visible de expresión. Debido a que el servicio es un producto intangible, cómo mejorar la percepción del servicio por parte de los consumidores a través de una exposición tangible se vuelve particularmente importante. Los servicios que brinda esta industria tienen portadores, es decir, los videojuegos. Así, la estrategia de *marketing* de la empresa de videojuegos en evidencia física debe centrarse en la expresión del contenido en el producto y otras formas de expresiones basadas en el contenido del producto.

#### **c) Expresión del contenido en el producto**

Evidencia física más importante e intuitivo en el producto de videojuego, en primer lugar, son las imágenes. El diseño artístico afectará directamente si un jugador está dispuesto a descargar y comprender el videojuego. La calidad de imagen exquisita es inseparable del soporte de la tecnología, tal vez la tecnología y el costo limiten el rendimiento de la imagen. Pero la exquisitez de la imagen es solo un factor, el otro es el estilo de la imagen. Los jugadores de diferentes mercados tienen diferentes niveles de aceptación de diferentes estilos de imagen. Por ejemplo, para el mercado japonés, los jugadores son más receptivos al estilo de "nijigen"<sup>32</sup>, mientras que los jugadores estadounidenses son más receptivos a las imágenes de estilo realista.

La música y el doblaje a menudo se pasa por alto, pero también forma una parte muy importante. La mayoría de los grupos de producción de videojuegos en China no tienen rector dedicado a ser responsable del sonido del videojuego. La buena música puede traer efectos promocionales inesperados y aumentar la memoria de los videojuegos de las personas. Por ejemplo, los efectos de sonido de comer setas y las monedas de oro que se encuentran en el videojuego "Super Mario" de Nintendo se han convertido en la música representativa del juego e incluso de la empresa.

En los últimos años, las compañías de juegos chinas también han comenzado a prestar cada vez más atención a la música y los efectos de sonido, o sea, la combinación de música e imágenes. MiHoYo, una empresa china, hizo un intento audaz en su videojuego "Genshin Impact". En el videojuego, el mapa está dividido en siete áreas, y cada área tiene sus propias características y hay música acorde con las características regionales. Por ejemplo, la zona "Liyue" es el estilo chino clásico. La música de esta zona utiliza una combinación de melodía de cinco tonos clásicos chinos y la música folclórica china. Mientras, la zona de "Mondstadt" con castillos y pueblos de estilo europeo, es completamente diferente de "Liyue". Por lo tanto, los estilos musicales correspondientes en esta área también han elegido el estilo impresionista occidental, agregando laúdes de estilo medieval y silbidos irlandeses al solo de piano. Yu Peng Chen de HOYOMiX compuso la partitura original del videojuego, y la Orquesta

---

<sup>32</sup> Nijigen es el sonido romano derivado del japonés (にじげん), que originalmente significaba bidimensional, se usó más tarde para describir la cultura japonesa de MAG (Manga, Anime, and Game).



Filarmónica de Londres y la Orquesta Sinfónica de Shanghai la interpretaron. Gracias a las músicas, este videojuego ganó el premio "Excelente música de videojuego del año" en la Conferencia Internacional de Innovación de Videojuegos de Beijing 2020 (BIGC).

#### d) Otras formas de expresiones basadas en el contenido del producto

Otras formas de expresiones basadas en el contenido del producto son más amplias. El sitio web oficial, los videos relacionados con el contenido del juego, las competiciones de deportes electrónicos, el *cosplay* y la tienda de experiencias de videojuego pueden usarse como evidencia física.

Según datos de SuperData, la audiencia de contenido de video de videojuegos creció un 18% y llegó a 1,2 mil millones de personas en 2020.<sup>33</sup> El contenido de video de juegos generó más de 9 mil millones de dólares en 2020, de los cuales las plataformas grandes como Twitch y Youtube representan el 40%. Después del cierre de Mixer de Microsoft, Twitch recuperó varias superestrellas de *livestreaming* y ocupaba en el primer lugar. Las compañías de videojuegos chinas también deberían optar por mostrar sus videos de juegos en diferentes plataformas, especialmente en plataformas grandes e influyentes, y deberían contratar unos líderes de opinión con una gran cantidad de fanáticos para hacer *livestreaming* o publicar los videos creativos.

#### Gráfico 18: Ingresos generados de gaming videos por plataforma, 2020



Fuente: SuperData. (2021). 2020 Year in Review: Digital Games and Interactive Media.

Los deportes electrónicos también son una buena evidencia física. A pesar de que

<sup>33</sup> SuperData. (2021). 2020 Year in Review: Digital Games and Interactive Media.

se ha desarrollado rápidamente en los últimos años y se ha convertido en una industria independiente, ha jugado un papel muy importante en la difusión de los videojuegos. Los videojuegos de PC como League of Legends, DOTA todavía ocupan una posición muy importante en los deportes electrónicos, mientras que los juegos móviles como "Garena Free Fire" y "PUBG Mobile" también han comenzado a aparecer en las correspondientes competiciones de deportes electrónicos. Según el informe de Newzoo, los deportes electrónicos de videojuegos móviles se desarrollarán rápidamente en 2020, y el mercado para verlos aumentará de 15,3 millones de horas en 2018 a 98,5 millones de horas en 2020, con un aumento de más del 600%.<sup>34</sup> Para que un producto se convierta en un videojuego de deportes electrónicos, necesita que el producto en sí se vuelva popular y tenga muchos jugadores. Y viceversa, después de convertirse en un videojuego de deportes electrónicos, puede promover rápidamente una mayor popularidad del producto.

Similar a deportes electrónicos es la exposición de *Cosplay*. Aunque elegir qué papel jugar es un comportamiento espontáneo del *cosplayer*, sus interpretaciones del personaje del videojuego también pueden verse como una evidencia física.

Para algunas empresas que necesitan vender equipos de apoyo para jugar, no se puede ignorar el papel de las tiendas offline de experiencia. Hay tiendas de experiencia correspondientes para los videojuegos de consola de Switch, Xbox y PlayStation. Algunos videojuegos que se basan en dispositivos de realidad virtual también tendrán tiendas de experiencias. Por ejemplo, NetEase ha abierto más de 60 tiendas de experiencias en China para abrir el mercado interno de videojuegos de realidad virtual. Aunque este modelo de tienda de experiencias no se ha implementado en el mercado internacional por el momento, una vez que NetEase tenga éxito en China en el futuro, puede considerar promoverlo al extranjero. Sin embargo, en estas tiendas de experiencias existen altos costos, y por eso, generalmente no son adecuadas para la comercialización de videojuegos móviles o los de PC.

---

<sup>34</sup> Newzoo. 2020. Global Esports Market Report 2020.

## 6. Conclusiones y recomendaciones

En este Trabajo Final de Máster, se presenta la visión general del sector de videojuegos de China, y se realiza un análisis de los métodos de las empresas de videojuegos chinas a la hora de elegir mercados, productos, mecanismos para entrar en el mercado internacional y establecer una estrategia internacional de *marketing* favorable a través de ejemplos de las actividades internacionales de las empresas de videojuegos chinas. De este modo, espero que este trabajo pueda aportar algunas ideas y pensamientos para la formulación de estrategias de las empresas de videojuegos chinas en el mercado internacional. En resumen, las conclusiones y recomendaciones que se plantean son las siguientes:

### **a) Aprovechar las políticas gubernamentales y el entorno general de China.**

Aunque el desarrollo de la industria de los videojuegos de China acaba de comenzar y se está iniciando la exploración del mercado internacional a gran escala en los últimos años, este país ha logrado resultados notables tanto en el mercado nacional como en el extranjero en dicha industria. Esto es inseparable de su estable entorno político, su rápido desarrollo económico y tecnológico y las políticas gubernamentales relacionadas para apoyar y regular la industria.

Especialmente en el contexto de la economía de mercado socialista que aplica China, el Gobierno ejerce un impacto muy obvio en el desarrollo económico. Hace unos años, las políticas desfavorables impedían el desarrollo y crecimiento de la industria. Por ejemplo, la prohibición de las consolas de videojuegos antes del año 2014 bloqueó directamente el desarrollo de las consolas chinas, y las restricciones sobre la censura del ISBN<sup>35</sup> de videojuegos en 2018 también redujo las ventas de videojuegos en el mercado nacional. Pero ahora, estas restricciones ya no existen y el Gobierno ha comenzado a animar y promover la venta de videojuegos chinos al mercado internacional. Las empresas chinas deben aprovechar completamente este momento con el apoyo de las políticas para desarrollarse y expandirse activamente en

---

<sup>35</sup> ISBN: International Standard Book Number. El requisito previo para que cualquiera empresa de videojuegos lance juegos en China, es aprobar la censura del ISBN del gobierno chino y obtener un número de publicación.

los mercados internacionales.

**b) Las oportunidades de las que gozan todos los mercados.**

La industria de los videojuegos ha mostrado una tasa de crecimiento y un potencial significativos en todo el mundo. Y huelga mencionar que todos los mercados tienen oportunidades y riesgos, ya sean mercados desarrollados o mercados emergentes.

En mercados desarrollados, como los de Europa, América del Norte, Japón, etc., la industria de los videojuegos ha experimentado un relativo crecimiento. Aunque hay muchos competidores en el mercado, las capacidades de pago de los consumidores son relativamente altas. La rentabilidad de los productos, que son excelentes en este tipo de mercados puede ser notable.

En mercados emergentes como los de América Latina y el sudeste asiático, la industria de los videojuegos también está empezando a crecer y expandirse. Aunque la capacidad de pago de los consumidores puede ser baja, el potencial del mercado es enorme y hay relativamente pocos productos competidores en el mercado. La ventaja competitiva de los videojuegos chinos es más que evidente.

**c) El conocimiento del mercado internacional, la clave del éxito.**

Los diferentes mercados presentan distintas características y por este motivo la comprensión de los mercados es muy importante. El conocimiento del mercado no solo ayuda que las empresas chinas fabriquen productos adecuados, sino que también contribuye al lanzamiento de las actividades operativas favoritas de los jugadores. dicho conocimiento incluye no solo las condiciones políticas, económicas y culturales del mercado, sino también la capacidad del mercado, la capacidad del consumidor, los competidores, las preferencias de los jugadores, etc.

El conocimiento y la experiencia del mercado requieren una cierta cantidad de tiempo para acumularse. De este modo, si una empresa carece de experiencias o conocimientos del mercado, debe cooperar con empresas que sí los tengan para reducir el riesgo de fracaso. Además, este tipo de cooperación debe realizarse lo antes posible, y es mejor cubrir más de la mitad de la etapa de desarrollo del videojuego,

para que las distribuidoras experimentadas puedan presentar proposiciones más orientados al mercado a los productos.

**d) Los diferentes tipos de videojuegos chinos tienen diferente competitividad.**

Las empresas de videojuegos chinas son superiores en el desarrollo y distribución de videojuegos móviles, en comparación con los de PC y de consola. Los videojuegos móviles aparecieron más tarde que los de PC y los de consola. Y debido a algunas razones históricas, la industria de los videojuegos de China apareció relativamente tarde, cuando en Europa, Estados Unidos o Japón, los videojuegos de PC y los de consola ya estaban lo suficientemente desarrollados, mientras que los videojuegos móviles estaban emergiendo. Hay que admitir que la brecha causada por los tiempos de desarrollo de la industria no es fácil de cerrar. Por lo tanto, en comparación con el mundo, los videojuegos de PC y los de consola de China tienen una competitividad limitada y, por lo tanto, los de móviles presentan una ventaja comparativa.

Desde la perspectiva del tipo del segmento del videojuego, no todos los tipos resultan adecuados para todos los mercados internacionales. Por ejemplo, es posible que los jugadores de Europa y América del Norte no estén interesados en los videojuegos de estilo tradicional chino. Por supuesto, esto no significa que haya tipos de videojuegos que definitivamente no sean adecuados para un mercado determinado, la clave es hacer el videojuego y su operación más localizados con la premisa de que los ingresos pueden cubrir los costos.

**e) Los productos y la inversión, dos medios para ingresar al mercado internacional.**

Las empresas grandes y poderosas pueden ingresar rápidamente al mercado internacional mediante la inversión. La industria de los videojuegos constituye una industria intensiva en tecnología y capital, y por eso, hay muchas oportunidades de inversión para las empresas chinas. La inversión extranjera puede ayudar a las empresas chinas a adquirir tecnología avanzada y conocimiento del mercado, y es más propicia para la venta de productos en los mercados extranjeros. Pero las empresas también se dan cuenta de que la inversión conlleva riesgos, por lo que se requiere precaución.

Las empresas pequeñas o medianas con poca fortaleza financiera deben concentrarse en crear mejores productos de videojuego, acumular potencia lentamente y pensar en invertir al extranjero en el futuro.

**f) Utilizar el modelo 7Ps para establecer la estrategia internacional de *marketing* más rentable.**

El modelo 7Ps muestra más ventajas que el modelo 4Ps, dado que agrega los tres elementos de personas, proceso y evidencia física, y por eso, es más adecuado para el análisis de *marketing* de servicios. La mezcla de *marketing* debe tener en cuenta múltiples factores, como las situaciones del mercado y los costos de *marketing*, y elaborar el plan de *marketing* con rentabilidad y más detalladamente.

En el futuro, la evidencia física de videojuegos será más diversa. No se puede ignorar el papel de los deportes electrónicos en la promoción de juegos. Al mismo tiempo, UGC también ocupará una proporción muy grande, incluidos los videos sobre los videojuegos realizados por los jugadores y los *cosplayers* en exposiciones de *cosplay*.

Mantener la relación entre los videojuegos y los jugadores será un tema importante de las operaciones en el futuro. UGC tiene un gran impacto entre los jugadores. La evaluación de los jugadores sobre el juego puede afectar directamente en la compra del juego de los consumidores potenciales. Cada vez más empresas de videojuegos comienzan a crear y operar en sus propias comunidades *online*. Además, escuchar la voz del jugador es un factor clave en el desarrollo a largo plazo del videojuego.

## Bibliografía

1. Alsop, Thomas. (2020). Extended Reality (XR) - Statistics & Facts. Statista Research Department.
2. App Annie. (2020). Top 52 Global Publishers in 2020.  
<https://www.appannie.com/cn/insights/app-annie-news/top-52-app-publishers-2020/>
3. App Annie. (2021). Top 30 Chinese Publishers Awards 2021.  
<https://www.appannie.com/cn/insights/market-data/app-annie-annual-regional-top-publisher-award/>
4. App Annie, Google, and AppsFlyer. (2020). Informe de la fuerza motriz de los videojuegos móviles de China 2020.
5. Baek, Byung-yeul. (2020). Nexon steps up opposition to revise game law. The Korea Times.  
[https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2020/02/134\\_283928.html](https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2020/02/134_283928.html)
6. Bahtar, Azlin Zanariah. y Muda, Mazzini. (2016). The impact of User–Generated Content (UGC) on product reviews towards online purchasing–A conceptual framework. *Procedia Economics and Finance*, 37, 337-342.
7. Castillo Díaz, Alejandro., y Vinueza Suárez, Jonathan Marcelo. (2019). Publicidad de contenidos y su relación con el engagement de publicaciones en Facebook de tiendas de videojuegos de Quito durante el primer semestre de 2018.
8. CGTN. 2021. Chinese mobile games make strides in overseas market in 2020.
9. Che, Jingjing. (2018). Study on Video Game Industry and Its General Developing Trend.
10. Chinabaogao. (2018). Las autoridades competentes, el sistema regulatorio, las principales leyes, regulaciones y políticas de la industria de los videojuegos online de China en 2018.  
<http://zhengce.chinabaogao.com/it/2018/09213D1012018.html>
11. Clark, Colin., y Fourastié, Jean. Three-sector model.
12. Comercio Electrónico. (2020). Crónica de los principales acontecimientos de la industria del videojuego de China. (中国游戏产业大事年谱[J].电子商务,2002(05):61-63+65-67.)
13. Comité de Publicaciones de Videojuegos de la Asociación de Publicaciones Audiovisuales y Digitales de China (CADPA). (2019). China Gaming Industry Report (中国游戏产业报告).
14. Comité de Publicaciones de Videojuegos de la Asociación de Publicaciones Audiovisuales y Digitales de China (CADPA). (2020). China Gaming Industry Report (中国游戏产业报告).

15. Europe's Video Game Industry. 2020. Key Facts 2020.
16. Felini, Damiano. (2015). Beyond Today's Video Game Rating Systems: A Critical Approach to PEGI and ESRB, and Proposed Improvements.
17. Ferrer Gil, Alejandro. (2019). La industria de los videojuegos y sus estrategias de *marketing*.
18. Forward Industry Research Institute. (2019). 2016-2019 La proporción de los videojuegos chinos & de los videojuegos móviles chinos publicados en el extranjero. [www.qianzhan.com](http://www.qianzhan.com)
19. Forward Industry Research Institute. (2019). 2016-2019 La proporción de videojuegos móviles en el mercado internacional de todos los videojuegos. [www.qianzhan.com](http://www.qianzhan.com)
20. Gamma Data (CNG). (2018). Informe de encuesta sobre universidades y demanda de contratación empresarial de videojuegos de 2018.
21. Gamma Data (CNG). (2018). Informe de investigación de tendencias de análisis y desarrollo en la industria de educación y formación de videojuegos de China.
22. Huang, Eustance. (2018). 5G could change the video game industry forever.
23. Internet World Stats. World Internet Users and 2021 Population Stats.  
<https://internetworldstats.com/stats.htm>
24. Jin, Lina. (2020). Research on the Platformization of Digital Publication Distribution Channels under the Steam Mode [D]. Beijing Institute of Graphic Communication.
25. Liang, Xiaoxuan. (2020). South Korea: The Evolution of Game Legislation under the Housing Economy[J]. Prosecution Situation. (梁晓轩.韩国:宅经济下的游戏立法嬗变[J].检察风云,2020.)
26. Liboriussen, Bjarke., White, Andrew., y Wang, Dan. (2017). The ban on gaming consoles in China.
27. Li, Wenjin. (2020). "Tencent Holdings" merger and acquisition of "SUPERCELL" case study[D]. (李文晋.“腾讯控股”并购“SUPERCELL”案例研究[D].华南理工大学,2018.)
28. Marsh. 2020. Political Risk Map 2020.
29. Ministerio de Cultura de China. (2009). Aviso del ministerio de cultura sobre la mejora y el fortalecimiento de la gestión del contenido de videojuegos online, Wenshifa [2009] No. 46 (文化部关于改进加强网络游戏内容管理工作的通知, 文市发[2009]46号).  
[http://www.gov.cn/gzdt/2009-11/21/content\\_1470116.htm](http://www.gov.cn/gzdt/2009-11/21/content_1470116.htm)



30. Ministerio de Cultura de China. (2009). Opiniones orientadoras del Ministerio de Cultura sobre la aceleración del desarrollo de la industria cultural (文化部关于加快文化产业发展的指导意见). [http://www.gov.cn/gzdt/2009-09/29/content\\_1429997.htm](http://www.gov.cn/gzdt/2009-09/29/content_1429997.htm)
31. Ministerio de Cultura de China. (2010). Las Medidas provisionales para la gestión de videojuegos online, Orden No. 49 del Ministerio de Cultura (网络游戏管理暂行办法, 文化部令第 49 号). [http://www.gov.cn/flfg/2010-06/22/content\\_1633935.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-06/22/content_1633935.htm)
32. Ministerio de Cultura de China. (2017). El Plan de Desarrollo de la Industria Cultural del Ministerio de Cultura durante el período del XIII Plan Quinquenal (文化部“十三五”时期文化产业发展规划). <http://www.scio.gov.cn/wz/Document/1550922/1550922.htm>
33. Ministerio de Finanzas, Administración Tributaria del Estado. (2012). Aviso de las políticas de impuesto sobre la renta empresarial para fomentar el desarrollo la industria del software y la industria de circuitos integrados, Caishui [2012] No. 27 (关于进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展企业所得税政策的通知, 财税[2012]27 号).  
[http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content\\_60240.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60240.htm)
34. New Zealand Companies Office. GRINDING GEAR GAMES LIMITED (1887410) Registered. <https://app.companiesoffice.govt.nz/companies/app/ui/pages/companies/1887410/shareholdings>
35. Newzoo. (2020). Global Games Market Report 2020.
36. Novo, Bruno Martínez. (2020). *Marketing* Aplicado al Sector del Videojuego.
37. Oficina Nacional de Estadística. (2021). Comunicado estadístico de la República Popular China sobre el desarrollo económico y social nacional de 2020.  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227\\_1814154.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227_1814154.html)
38. Pedata. (2019). Tencent adquirió el 100% de Sharkmob.  
<https://ma.pedata.cn/237799841.html>
39. Pérez Rufí, José Patricio. (2015). Industrias Audiovisuales en España: Producción, Consumo y Mercado.
40. Ramos, Andy., López Laura., Rodríguez, Anxo., Meng, Tim., y Abrams, Stan. (2013). The Legal Status of Video Games: Comparative Analysis in National Approaches. WIPO.
41. Reitmeier, Philipp. (2016). Activision Blizzard, Inc. in China: a PEST analysis.

42. SuperData. (2021). 2020 Year in Review: Digital Games and Interactive Media.
43. Tomaselli, Fernando Claro., Luiz Carlos Di Serio, y Luciel Henrique de Oliveira. (2008). Value Chain Management and Competitive Strategy in the Home Video Game Industry. POMS 19th Annual Conference La Jolla, California, U.S.A.
44. Trenta, Milena. (2013). Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego.
45. Tri, Vu Phu. (2020). The impacts of value chain digitalization on firm performance in the video game and apparel industry.
46. United Nations Population Division. World Population Prospects.  
<https://www.un.org/development/desa/pd/>
47. We Are Social y Hootsuite. (2021). Digital 2021, Global Digital Overview.
48. Wei He, Shule Cao. (2018). De "heroína electrónica" a "Creado en China": los cambios en el discurso del informe del videojuego en "People's Daily" (1981-2017) [J]. International Press, 2018, 40 (05): 57- 81. (何威,曹书乐.从“电子海洛因”到“中国创造”:《人民日报》游戏报道(1981-2017)的话语变迁[J].国际新闻界,2018,40(05):57-81.)
49. Yan, Xu. (2019). The Optimization of China's Online Game Industry Chain. (晏旭.我国网络游戏产业链的优化之路[D].江西财经大学,2019.)
50. Zhang, Kaifu., Evgeniou, Theodoros., Padmanabhan, V., y Richard, Emile. (2012). Content contributor management and network effects in a UGC environment. *Marketing Science*, 31(3), 433-447.
51. Zhou, Man. (2020). Localized Insight: Key to Success in Overseas Markets. Tencent Game Developers Conference.