



---

Universitat de Barcelona

# TRABAJO FIN DE GRADO

---

ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE  
“RIOT GAMES”

Axel Murlá Granadal

Tutor: Jordi Martí Pidelaserra

Administración y Dirección de empresas

**Universidad de Barcelona**



## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

**Palabras clave:** Videojuegos, *Riot Games*, *League of legends*, micropagos, *free to play*, *e-sports*, jugadores profesionales de deportes electrónicos, *online*.

**Resumen:** El trabajo que se presenta a continuación se enmarca dentro de la modalidad de análisis de mercado, donde se ha realizado un análisis a la empresa *Riot Games* y el mercado de los videojuegos *online* a nivel mundial.

Hemos elaborado una primera parte que consiste en un análisis cualitativo de la empresa y su mercado, junto con una segunda parte donde se realiza un análisis cuantitativo de la función de ventas.

Finalmente hemos analizado en una tercera parte la evolución de las tendencias del mercado de los videojuegos online.

**Keywords:** Videogames, *Riot Games*, *League of legends*, *micro-payment system*, *free to play*, *e-sports*, *professional e-sports players*, *online*.

**Abstract:** *We are in an economic context of uncertainty and economic crisis that hampers the overall growth. Even with these difficulties, the online gaming industry has grown considerably over the last decade, especially five years ago in the beginning of the global economic crisis in which we find ourselves now.*

*This disproportionately high growth in this sector has been led by a company called Riot Games and its game League of Legends. For this reason the work presented below is part of the mode of market analysis, where there has been an analysis of the company Riot Games and the online gaming market worldwide.*

*We have developed a first part consisting of a qualitative analysis of the company and its market, with a second part where a quantitative analysis of the sales function is performed.*

*Finally we have analyzed in a third, the changing trends of the market for online videogames.*

*The objective of this analysis is to find the keys to this growth and to answer two important questions: What decisions has taken Riot Games than other companies in the sector have not chosen? What differences are there in the game of Riot Games, League of Legends, compared to the others that makes them able to lead the growth of a sector with high figures?*

*For this purpose, I will apply all the knowledge acquired during the degree of administration and business management and follow the formal structure set for its elaboration.*



## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>II. ANALISIS CUALITATIVO</b> .....	<b>5</b>
2.1 <i>Riot Games</i> .....	5
2.1.1 Historia .....	5
2.1.2 Gratis, para todos los públicos y con espectáculo .....	7
2.1.3 Retransmisiones <i>online</i> .....	9
2.2 Misión, visión y valores .....	10
2.3 Función de ventas .....	11
2.4 Posicionamiento .....	12
2.5 Empleados o <i>Rioters</i> .....	13
2.6 Análisis externo .....	16
2.6.1 Información de mercado .....	16
2.6.2 Macroentorno: Análisis PESTEL .....	18
2.6.3 Microentorno: análisis de la competencia .....	20
2.7 Análisis interno .....	25
2.7.1 Análisis de capacidades .....	25
2.7.2 Diagnóstico de la situación: Matriz <i>Mckinsey</i> .....	27
2.8 Análisis DAFO .....	30
<b>III. ANALISIS CUANTITATIVO</b> .....	<b>31</b>
3.1 <i>Revenue</i> /ingresos de explotación .....	31
3.2 Análisis del consumidor .....	32
3.3 Análisis de la función de ventas .....	33
3.3.1 Tienda <i>Online</i> .....	34
3.3.2 Retransmisiones <i>Online</i> .....	35
3.4 Análisis de la calidad de los ingresos .....	39
3.5 Análisis de las grandes ligas .....	40
<b>IV. ANÁLISIS DE TENDENCIAS SOBRE LA EVOLUCION DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS</b>	
<b>ONLINE</b> .....	<b>44</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>46</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>48</b>
<b>VII. ANEXO</b> .....	<b>50</b>
1. Glosario .....	50



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	13
Gráfico 2	27
Gráfico 3	28
Gráfico 4	29
Gráfico 5	30
Gráfico 6	31
Gráfico 7	31
Gráfico 8	32
Gráfico 9	33
Gráfico 10	34
Gráfico 11	35
Gráfico 12	35
Gráfico 13	37
Gráfico 14	37
Gráfico 15	38
Gráfico 16	38
Gráfico 17	39
Gráfico 18	41
Gráfico 19	41
Gráfico 20	42
Gráfico 21	42
Gráfico 22	42
Gráfico 23	43
Gráfico 24	44



## I. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un contexto económico de incertidumbre y crisis económica que dificulta el crecimiento generalizado. Aún con estas dificultades el sector de los videojuegos *online* ha crecido considerablemente durante la última década, especialmente hace cinco años atrás en pleno comienzo de la crisis económica mundial en la que nos encontramos.

Este crecimiento desmesuradamente alto del sector ha sido liderado por una empresa llamada *Riot Games* y su videojuego *League of Legends*. Por este motivo hemos escogido realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de forma objetiva sobre la empresa *Riot Games*, junto con un análisis de tendencias sobre la evolución del sector.

El objetivo de este análisis es encontrar las claves de este crecimiento y dar respuesta a dos importantes preguntas: ¿qué decisiones ha tomado *Riot Games* que las demás empresas del sector no han escogido?. Y, ¿qué diferencias existen en el videojuego de *Riot Games*, *League of Legends*, frente a los demás para que haya sido capaz de liderar el crecimiento de un sector con unas cifras de negocio tan elevadas?

Para efectuarlo, se aplicarán todos los conocimientos adquiridos durante el grado de Administración y Dirección de Empresas y se seguirá la estructura formal fijada para su elaboración.

**Agradecimientos:** Agradecer a mi madre por estar siempre ahí cuando la necesito. A mis tíos por su apoyo incondicional desde siempre. A mi tutor por su importantísima ayuda y por siempre sacar algo de tiempo para mí. Y en especial a mi pareja por su gran colaboración y soporte.

## II. ANALISIS CUALITATIVO

### 2.1 Riot Games

#### 2.1.1 Historia

*League of Legends*, conocido popularmente por sus siglas *LoL*, es sin lugar a dudas un titán de los deportes electrónicos en la actualidad. Pero para llegar a conseguir este status privilegiado, el título de acción y rol enmarcado en el género *MOBA* (*Multiplayer Online Battle Arena*) ha tenido que caminar por tierras a priori movedizas. En el año 2006, en Santa Monica, California (EE. UU.) daba a luz un estudio llamado *Riot Games* que nacía con un equipo formado por profesionales que antaño habían trabajado en títulos como *Warcraft III*. De hecho, la génesis de *League of Legends* se remonta al *mod*<sup>1</sup> *DotA-Allstars* del juego de estrategia de *Blizzard*, obra de Steve Mescon, alias *Pendragon*, y a su explosión entre los jugadores del título.

Mescon, junto a Steve Feak (diseñador de *Warcraft III*), inició su particular andadura en este estudio de desarrollo que tenía y tiene como pilar fundamental producir juegos que se fundamente “en la experiencia del jugador”, apostando por la “innovación, por el talento y por el riesgo”, según el manifiesto del estudio. Con estas premisas y con la ayuda económica de inversores de capital riesgo (primero 1 millón de dólares, y después hasta 8 millones de dólares) se embarcaron en el desarrollo de *League of Legends*, videojuego destinado en exclusiva para compatibles que buscaba cimentarse en las bases del *mod* de *Warcraft III* y renovarlo con elementos frescos y una jugabilidad dual que permitiera satisfacer tanto a los jugadores *hardcore* como a los esporádicos.



<sup>1</sup> *Mod*: Es una extensión que modifica un videojuego original proporcionando nuevas posibilidades, ambientaciones, personajes, diálogos, objetos, etc. Prácticamente todos los videojuegos modernos incorporan herramientas y manuales para que exista la posibilidad de modificarlo al gusto del jugador.

Tras años de desarrollo y no sin antes pasar por ferias internacionales como la *GDC*<sup>2</sup> de San Francisco, fue en octubre del 2009 cuando *Riot Games* estrenó su primer título bajo distribución digital y mediante el modelo de negocio *free to play* con micropagos, salvo la edición coleccionista, distribuida en tiendas por 29,99 euros. Por aquellas fechas, el estudio tuvo que firmar acuerdos con socios empresariales en diferentes mercados para garantizar la infraestructura de servidores y la distribución del juego. En el caso de Europa, el acuerdo se cerró con *GOA*, la extinta división de videojuegos de Orange también responsable de *Warhammer Online: Age of Reckoning (Mythic)* y el negocio no salió demasiado bien ya que los jugadores se encontraron con varios problemas: actualizaciones que se demoraban, diferencias palpables entre mercados, quejas desde la comunidad, etc.

A pesar del bache, que *GOA* se ubicara como socio estratégico permitió a *Riot Games* dar a conocer su videojuego en el mercado Europeo y Norte americano, por lo que el acuerdo no salió del todo mal. Fue en mayo del 2010 cuando *Riot Games* decidió gestionar la distribución europea con sus propias manos, dejando a la división de entretenimiento de Orange fuera de la ecuación para inaugurar su sede en Dublín. De aquel *League of Legends* primigenio y hasta tímido quedan sus pilares básicos, pues ahora nos encontramos con un titán *online* que cuenta con más de 70 millones de jugadores registrados y 32 millones activos cada mes a fecha de octubre del 2012, dato triplicado en doce meses en comparación con las estadísticas del 2011. Y por estos cambios hemos decidido analizar de nuevo aquel título que ha mutado con el paso de los años y que lidera el juego *online* en ordenadores.



Los ganadores de la *Season 2*, alzando la copa de la victoria y pensando en un premio de un millón de dólares.

---

<sup>2</sup> La *Game Developers Conference (GDC, Conferencia de Desarrolladores de Videojuegos en español)* es la reunión anual más grande de desarrolladores profesionales de videojuegos, cuyos objetivos son el aprender, inspirar y formar conexiones dentro de la industria.

### 2.1.2 Gratis, para todos los públicos y con espectáculo

La clave del éxito de *League of Legends*, y para la comunidad de jugadores *online* no hay margen de duda, es que se trata de un título que es a la par sencillo de jugar y complejo para la competición. “El juego se diseñó para la competición y comparte con otros deportes como el fútbol o el baloncesto elementos fundamentales. Es competitivo, estratégico y está orientado al juego en equipo”, explica Dustin Beck, VP (vicepresidente) de *e-sports* en *Riot Games*, que no duda en comparar el título con el fútbol: “Uno de los elementos claves de *League of Legends* es que es como el fútbol. Puedes jugar con un equipo de amigos sin ser demasiado bueno. Puedo jugar al fútbol en la universidad sin ser profesional y sin estar en un equipo, solo por la diversión”.<sup>3</sup>

Beck, que se entrevistó con MeriStation<sup>4</sup> insiste en la fortaleza de la comunidad, en el factor humano que mueve a los millones de jugadores que se conectan a diario a los servidores del título, fragmentados por regiones. “Nos centramos en diseñar un juego con una fuerte comunidad en el que puedas jugar con tus amigos y de paso avanzar en las diferentes posiciones gracias a la profundidad de la competición. ¿Qué tiene *League of Legends*?, un sistema de juego que, en versión resumida, nos lleva a seleccionar un *campeón* (personaje principal dentro del videojuego) entre el centenar disponible para competir por equipos contra jugadores en escenarios simétricos, apoyados por *secuaces* (personajes secundarios de apoyo al principal) y utilizando las habilidades de nuestro campeón, que evoluciona a medida que gana experiencia. La fórmula de acción con estrategia y rol puede ser tan profunda como desee el jugador”<sup>3</sup>.



Un centenar de campeones están disponibles en *League of Legends*.

<sup>3</sup> <http://www.meristation.com/pc/noticias/riot-games-league-of-legends-es-como-el-futbol/1526971/1834203>

<sup>4</sup> MeriStation: Es una revista *online* de videojuegos que contiene análisis y videoanálisis, avances, impresiones, artículos, monográficos, trucos o guías de videojuegos, así como noticias, columnas de opinión, podcasts y coberturas en directo desde ferias internacionales como el *E3* o el *Tokyo Game Show*. Según la propia revista son el portal de habla hispana más visitado de la industria de los videojuegos y la decimonovena web más visitada de España (datos de 2006, sin ningún medio auditado externo).

La importancia que *Riot Games* da a los deportes electrónicos no es baladí; la compañía ha asumido el rol activo en la organización de sus propias competiciones profesionales mediante las llamadas *season* o temporadas, cuya tercera edición comenzó en 2013 y consiguió resultados mayores que la anterior cuando el equipo taiwanés *Taipei Assassins* derrotó a los oponentes coreanos de *Azubu Frost* y ganó un premio de un millón de dólares. “Ahora, con las novedades de los *e-sports* y el apoyo económico en premios, los jugadores pueden centrarse en exclusiva a ser profesionales de *League of Legends*, así que nos encontramos ante un ecosistema que permite que los jugadores tengan sus propias carreras profesionales”, explica Beck.<sup>3</sup>

El fuerte auge de los deportes electrónicos ha generado figuras en el ámbito nacional que cuentan con una enorme proyección en el resto del mundo. Ocelote<sup>5</sup> es más que un nombre; se trata de una marca gestada por un *jugón* con las ideas claras. Para este jugador profesional español, “la clave de *League of Legends* tiene mucho que ver con el hecho de que el juego es sencillo de entender para el espectador [...] Cada partida tiene decenas de momentos que te hacen vibrar y te mantienen pegado a la TV. Creo que *League of Legends* es el primer juego creado exitosamente, además de para el jugador, para el espectador”<sup>6</sup>. De hecho, esta espectacularidad televisiva se ha traducido en multitudinarias retransmisiones de competiciones a través de Internet: solo la final de la *Season 2* celebrada en 2012 congregó 8,2 millones de espectadores, convirtiéndose en el evento de deportes electrónicos con más audiencia de toda la historia.

La hoja de ruta de *League of Legends* se divide en dos vertientes, recuerda Beck: “frente a la jugabilidad pura y dura, las partidas *online* que enfrentan tanto a la élite como al jugador de a pie, se encuentra el espectador, el *jugón* que se conecta al canal de *streaming* para ver una partida de la misma forma que lo hace el aficionado a los partidos del Barça o del Madrid. Nos entusiasma la experiencia del espectador, de la persona que ve un partido de *League of Legends* como si fuera un encuentro de fútbol [...] Queremos contar la historia de los jugadores, centrarnos en el elemento humano que tanto gusta. Para ello hemos contratado a un equipo de vídeo que ha trabajado en las Olimpiadas”<sup>3</sup>.



Más de 8 millones de personas siguiendo en *streaming* las finales de la *Season 2*.

<sup>5</sup> <http://lol.gamepedia.com/Ocelote>

<sup>6</sup> <http://www.meristation.com/pc/noticias/ocelote-el-messi-espanol-de-league-of-legends/1526971/1834198>

### 2.1.3 Retransmisiones online

El espectador de *e-sports* acude a plataformas de emisión como *Youtube*, *Twitch Tv* o la defenestrada *Owned Tv*<sup>7</sup>. Por el momento, *Riot Games* descarta trabajar en su propia plataforma de *streaming*, así que seguirá apoyándose en *third parties* (plataformas de emisión externas a *Riot*).

Desde *Riot Games* tienen claro que la apuesta por los deportes electrónicos es el camino a seguir en todo momento por *League of Legends*. Ocelote califica de sobresaliente la actitud del estudio y recuerda que la pasión por el juego es internacional: “Si vieras cómo reacciona la gente en cualquier parte del mundo cuando mi equipo o yo aparecemos en cualquier torneo, entenderías lo increíble de todo esto”<sup>6</sup>. Esta fórmula de juego sencilla, rápida y directa ha derivado en una enorme comunidad de jugadores que valora y venera a las *estrellas del League of Legends*, a los jugadores más reputados.



*Riot Games* defiende que su título es sencillo y complejo a la vez y para todos los públicos.

“El mercado nace a partir de estrellas. Las estrellas crean fans. Los fans crean expectación y el mercado comienza a moverse gracias a esos fans que compran entradas para ir a torneos, se suscriben al canal de Tv donde el torneo se emite o compran la camiseta de su jugador favorito, apunta Ocelote, recordando los esfuerzos de competiciones como la *LCS*<sup>8</sup>, *ESL*<sup>9</sup>, *Dreamhack*<sup>10</sup> y *LVP*<sup>11</sup>, que están haciendo también un gran trabajo tanto dentro como fuera de España, ayudan y mucho a que esto salga adelante, aunque echa en falta más difusión en los medios para que se hagan eco *de lo guapo que está este mundo*”<sup>6</sup>.

<sup>7</sup> <http://www.mediavida.com/foro/lol/cierra-own3dtv-470293>

<sup>8</sup> *LCS*: máxima competición europea y americana de *League of Legends* diez equipos luchan por el sueño de jugar el Campeonato del Mundo.

<sup>9</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_Sports\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_Sports_League)

<sup>10</sup> *DreamHack*: Es la mayor *LAN (local area network)* del mundo donde no solo se reúnen los amantes de los videojuegos sino que también se llevan a cabo competiciones de *e-sports* y arte digital así como conciertos. Actualmente sustenta el récord de ser la mayor *LAN party* del mundo, este está reconocido por el Libro Guinness de los Records.

<sup>11</sup> *LVP*: Es la liga de videojuegos profesional más importante de España.

Pero en este mundo de estrellas también existen las ovejas negras. *Riot Games* se ha visto obligada a expulsar a jugadores de primer nivel por lo que han denominado actitud antideportiva siguiendo este paralelismo con el fútbol. Buscar que la comunidad se encuentre en un entorno competitivo justo hace que el estudio no se dudó en realizar expulsiones temporales incluso cuando son *jugones* profesionales de alto nivel como *IWillDominate*<sup>12</sup>, *Linak*<sup>13</sup> y *Shook*<sup>14</sup>. Estas medidas disciplinarias fueron aplicadas debido al reiterativo mal comportamiento de estos jugadores con la comunidad dentro del videojuego y consistieron principalmente, en un año de suspensión de las competiciones profesionales como medida de reforma del comportamiento que, sobretodo un jugador profesional que es una referencia y un ejemplo, no debería dar al resto de jugadores.

## 2.2 Misión, visión y valores

### ❖ Misión

*Riot Games* se estableció en 2006 con un par de jugadores emprendedores que creían que si te centrabas en las necesidades del jugador podrías desarrollar videojuegos impresionantes y para esto debías de ser tú también jugador de este. En 2009, se lanzó su título de debut, *League of Legends*, con gran éxito de crítica y jugador. Más de 67 millones de jugadores juegan mensualmente en la actualidad.

### ❖ Visión

*Riot Games* aspira a ser la empresa de videojuegos más centrada en las necesidades del jugador de todo el mundo. Siendo ellos mismos jugadores de su videojuego e implicando esta doctrina a sus trabajadores.

### ❖ Valores



“Sabemos que los jugadores forman la base de nuestra comunidad y es por ellos que seguimos evolucionando y mejorando la experiencia de *League of Legends*, recordando que además de desarrolladores, también somos jugadores”.



Fuente: <http://www.riotgames.com/riot-manifesto>

<sup>12</sup> <http://lol.gamepedia.com/IWillDominate>

<sup>13</sup> <http://lol.gamepedia.com/Linak>

<sup>14</sup> <http://lol.gamepedia.com/Shook>

## 2.3 Función de ventas

Riot Games tiene cuatro ramas principales de ingreso:

### ❖ Ingresos generados por la Tienda de productos *online*

Vamos a centrar nuestro análisis en esta tienda *online*, cuyo único requisito para poder comprar es tener una cuenta y el juego instalado, con un único clic disponemos del producto virtual que nos apetezca comprar.

Como ya hemos comentado, en esta tienda hay 2 tipos de productos:

- Los que puedes comprar con puntos que consigues jugando (PI). Son personajes y runas que nos ayudan a mejorar características y status de nuestros campeones. A la vez estos objetos también se pueden conseguir con los puntos de *Riot* (RP) que los obtenemos mediante micropagos *online* y su uso en este tipo de ítems sería para acortar el tiempo que necesitamos para conseguir ciertos personajes y runas. Un ejemplo claro sería que para comprar un campeón mediante puntos de juego tendrías que jugar unas 60 partidas o gastarte unos 5 euros, puedes jugar hasta conseguirlo o simplemente pagar y tenerlo instantáneamente.
- Los que solo puedes comprar con RP, estos objetos son aspectos para tus personajes favoritos, iconos, guardianes de visión, cambios de nombre, migraciones de servidor, cofres misteriosos donde obtienes aspectos aleatorios con probabilidad de obtener aspectos limitados que cuestan de media más barato que cualquier aspecto normal, etc... En resumen son objetos que no mejoran ningún aspecto dentro del juego, solo ofrecen exclusividad, con lo cual una persona que juega gratis tiene las mismas estadísticas en el juego que una que paga. También se pueden realizar regalos de todos estos productos mencionados mediante el centro de regalos.



- ❖ Ingresos generados por los eventos deportivos organizados

En este apartado encontraríamos principalmente los beneficios por la compra de entradas y comida, bebida, productos de marca, etc... Que se generan en el mismo local solo por el mismo hecho de asistir a los eventos.

- ❖ Ingresos generados por las retransmisiones *online*

Cuando se organizan eventos, *Riot* los retransmite *online* por su propio canal a través de plataformas de retransmisión como *Twitch.Tv*. Ver estos eventos es gratuito para los usuarios pero *Riot* genera beneficios a través de anuncios, contratos publicitarios con marcas de prestigio (principalmente de productos *gamer*, marcas de renombre en el sector de la tecnología, bebidas energéticas, comida rápida, etc...). *Riot Games* también tiene acuerdos fijos con las grandes televisiones *online* (*twitch.tv*) y jugadores populares para obtener un porcentaje del beneficio que estos generan utilizando las retransmisiones *online* de estos a la vez que suscriptores en su canal que pagan 4,99\$ Mensuales para obtener privilegios.

- ❖ Ingresos generados por la utilización de marca

Son principalmente los *royalties*<sup>15</sup> generados por productos licenciados de marca (muñecos, ropa, llaveros, etc...) cuyo canal de distribución son tiendas en los eventos o pedidos *online* con envíos a domicilio, donde no existen tiendas físicas, con lo cual tienen cierta exclusividad y limitación.

## 2.4 Posicionamiento

El posicionamiento de los productos es muy claro, ellos venden su juego como un juego multijugador gratuito, donde las personas que pagan tienen las mismas ventajas dentro del juego que las que no (cosa poco común) y a la vez siendo un juego multijugador, cooperativo, *online* y competitivo. Con estas características buscan fidelizar al cliente a su juego, con lo cual en un futuro es muy probable que compre en la tienda aspectos de sus personajes favoritos, campeones o mejoras para conseguir un avance más rápido, ganas de asistir a torneos oficiales que estén cerca de su vivienda, de comprar objetos de la marca, ver retransmisiones *online*, etc...

Los aspectos cuestan de media 6 euros teniendo una estrategia que a simple vista podemos ver fácilmente, como el sistema de micropagos de *Riot* consiste en ingresar cantidades de entre 5 y 50 euros, cuanto más dinero ingresas más puntos extra obtienes. Para hacernos una

---

<sup>15</sup> *Royalty*: es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.



idea con 5 euros no podremos comprar un aspecto, con diez podremos comprar casi dos, pero no dos y con 20 euros podremos comprar cuatro. Con lo cual, si queremos comprar en las ofertas que se producen cada semana con 5 euros tendremos bastante para nuestro aspecto pero si queremos comprar 2 o más, nos renta sin ninguna duda ingresar más de 20 euros.

Lo importante del asunto es que estos aspectos son opcionales para jugar, y los campeones también se pueden comprar por puntos ganados jugando. Con lo cual si compramos un aspecto será porque somos clientes fidelizados al juego y queremos diferenciarnos y si compramos un campeón u otras mejoras serán para obtener en menos tiempo cosas que simplemente podríamos conseguir jugando y echando horas. Lo que está claro es que si te acaba gustando el juego, acabarás pagando.

La principal herramienta de comunicación comercial de *Riot* es internet, puedes encontrar publicidad del juego en cualquier web *gamer*, incluso en anuncios esporádicos de cualquier web y en cualquier búsqueda de juegos por Google, el *League of Legends* siempre estará en los primeros lugares de la búsqueda.

### 2.5 Empleados o Rioters

*Riot Games* tiene registrado en datos oficiales una plantilla que ronda los 1000 trabajadores (Datos 2013) que están distribuidos por sus oficinas a lo largo del mundo (gráfico 1).

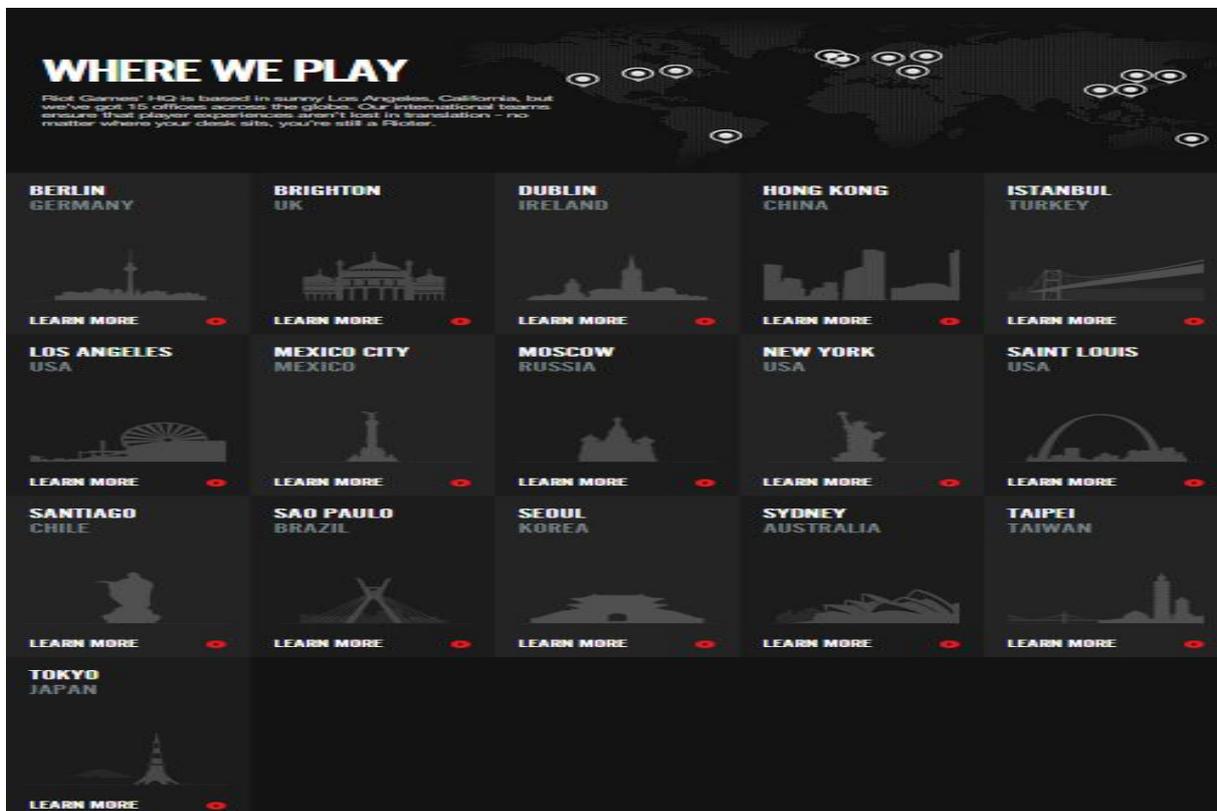


Gráfico 1 (Fuente: <http://www.riotgames.com/riot-manifesto>)

*Riot Games* es una compañía que ofrece amplios beneficios a sus trabajadores y se adapta a sus necesidades, a continuación vamos a describir la política que sigue con sus empleados.



En *Riot Games* se trabaja en un ambiente de colaboración, con un ritmo rápido y un buen nivel de aprendizaje con un equipo de desarrollo veterano anclado por unos líderes exitosos en la ingeniería, el diseño, el arte y la edición. Siempre buscan gente con talento y dispuestos a unirse al proyecto de crear juegos centrados en el jugador.

También se toman el juego en serio. Para *Riot*, nunca es sólo un juego. Juegan a un montón de juegos, especialmente *League of Legends*. El primer día como *Rioter* comienza con un *playtest*<sup>16</sup>. Tratan de que sea un hábito diario, aunque son profesionales serios, no se toman a ellos mismos demasiado en serio, siempre hacen algo de tiempo para jugar y divertirse.

#### ❖ Ventajas de ser un *Rioter*

A medida que se centran en la creación de las mejores experiencias para los jugadores, también se esfuerzan para crear un lugar donde los *Rioters* prosperarán. Aquí están algunos de los beneficios que *Riot* ofrece a sus *Rioters* en su sede principal (Los Angeles) que es un símil de lo ofrecido en las demás:

#### ❖ Lo básico

- Salario muy competitivo.
- Elección entre cuatro seguros médicos.
- Plan de seguro de visión con chequeos regulares.
- Plan de seguro dental.
- La cobertura de beneficios varios para tu pareja.
- Seguro de discapacidad a corto y largo plazo.

<sup>16</sup> *Playtest*: Es una prueba realizada en videojuegos cuyo objetivo es detectar irregularidades y fallos, a la vez que reunir opiniones de gente cualificada para mejorar la jugabilidad y funcionalidad del videojuego.



- Seguro de vida (seguro de vida básico gratuito, además de un seguro de vida voluntario).
  
- ❖ Beneficios más allá de la norma
  - PTO (*paid time off or personal time off*) days.
  - Horario flexible.
  - Cafetería con servicio completo que ofrece comidas totalmente subvencionadas.
  - Participación de eventos internos de Riot.
  - Sala de ordenadores y *arcade*.
  - Fondo anual de 300\$ para gastar en videojuegos.
  - Participación opcional en testeos diarios de *League of Legends*.
  - Cocina abastecida con cereales, fruta fresca, aperitivos, té y café, todo gratuito.
  - La educación continua y la formación a través de *Riot*.
  - Los mejores ordenadores y periféricos de forma gratuita.
  - Visitas semanales de masajistas certificados.
  - Actividades corporativas como proyecciones de películas nocturnas, noches de juegos de mesa y tertulias de oficina (por lo general alrededor de la comida).
  - Envía tus ideas de campeones directamente al departamento de diseño.
  - Membresía en el gimnasio de *Riot*.
  - Ropa y artículos promocionales de *Riot Games* y *League of Legends*.

*Riot Games, Inc.*, tiene como política proporcionar igualdad de oportunidades laborales para todos los solicitantes y los miembros del equipo. *Riot* no discrimina en base a la raza, color, religión, sexo, orientación sexual, nacionalidad, edad, discapacidad, estado civil o cualquier otra categoría protegida por la ley federal y estatal aplicable. *Riot* también proporciona medios para *Rioters* minusválidos y discapacitados.

Fuente: <http://www.riotgames.com/articles/20150521/547/working-riot>

La famosa revista *FORTUNE*, nombró a *Riot Games* la 13ª mejor compañía para trabajar en ella.



## 2.6 Análisis externo

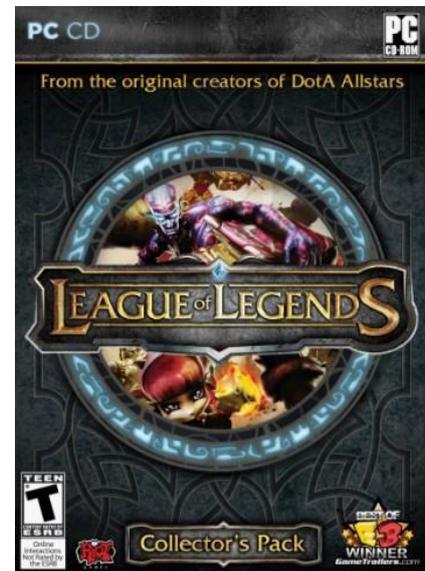
### 2.6.1 Información de mercado

#### ❖ Cuantificación

Cerca de 70 millones de jugadores activos actualmente en *League of Legends*, y unos 150 millones de jugadores activos en juegos MOBA<sup>17</sup>.

#### ❖ Participación por marcas

- La empresa *Riot Games* cuenta con la marca *League of Legends*.
- *Valve Corporation* creó *DOTA 2*<sup>18</sup>.
- *S2 Games* sacó al mercado *HoN (Heroes of Newerth)*<sup>19</sup>.



#### ❖ Evolución

El mercado de *League of Legends* siempre ha tendido a la alza ya que ha sido un juego bien recibido por el público debido a su jugabilidad y su mapa inspirado en *WarCraft*, atrae a una gran cantidad de usuarios nuevos anualmente, de los cuales la gran mayoría seguirán siendo fieles a dicho juego. Se espera que siga esta tendencia de crecimiento tanto económico como de usuarios registrados.

#### ❖ Comparar el mercado nacional/extranjero

Tanto en Asia como en Estados Unidos encontramos a más usuarios activos que en la Unión Europea, también realizan más ingresos al juego y aportan más beneficios a *Riot*. Es más, la principal competición de *League of Legends*, la *Legends Championship Series*, ha sido reconocida por el gobierno de Estados Unidos como una disciplina deportiva.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> MOBA: es un subgénero de la estrategia en tiempo real (RTS), en el que a menudo dos equipos de jugadores compiten entre sí, con cada jugador controlando un solo personaje a través de una interfaz de estilo RTS. Se diferencia de los juegos tradicionales RTS en que no hay construcción de unidades y los jugadores controlan sólo un personaje. En este sentido, es una fusión de los videojuegos de acción y los videojuegos de estrategia en tiempo real. El género enfatiza la cooperatividad del juego en equipo, los jugadores seleccionan y controlan un «héroe», una unidad de gran alcance con varias habilidades y ventajas para formar la estrategia general de un equipo. El objetivo es destruir la estructura principal de los oponentes con la ayuda de unidades controladas por la inteligencia artificial generadas periódicamente que marchan hacia la estructura principal del enemigo a través de senderos a los que se refiere como carriles.

<sup>18</sup> *Dota 2*: es un videojuego del género MOBA desarrollado por *Valve Corporation*. El juego es la secuela autónoma del mod *Defense of the Ancients*, desarrollado y distribuido por *IceFrog* para *Warcraft III: The Frozen Throne*.

<sup>19</sup> *HoN*: es un videojuego del género MOBA desarrollado por *S2 Games* cuya idea principal deriva del mod *Defense of the Ancients* del videojuego *Warcraft III: The Frozen Throne*. Fue el primer título oficial y comercializado del género MOBA.

<sup>20</sup> <http://www.meristation.com/pc/noticias/league-of-legends-deporte-oficial-reconocido-en-ee--uu-1526971/1883411>

❖ Estudio de la distribución

*LoL* tiene la ventaja de ser accesible para todo el mundo ya que es un juego gratuito que cualquier persona con un ordenador e internet puede obtenerlo.



*Dota 2* es la principal competencia de *LoL*. Son juegos del mismo género que aportan distintas experiencias jugables para distintos jugadores. Los dos han conseguido atraer a un gran número de usuarios registrados a sus respectivos juegos gracias al estilo *MOBA*. *LoL* ya ha tomado medidas y ha prohibido a sus mejores jugadores jugar a *Dota 2* en público y difundir aspectos sobre dicha competencia.

❖ Definición de consumidor y del comprador

En el mercado de los juegos tipo *MOBA* el consumidor suele ser el mismo que el comprador ya que el público objetivo al cual va dirigido son jóvenes varones de entre 16 años a 30 años y por tanto disponen de cierta capacidad adquisitiva. No obstante, amigos/familiares suelen comprar el producto para uso y disfrute de su conocido/familiar cuando estos, por alguna razón, son incapaces de llegar al producto deseado.

Actualmente el consumidor busca ser el mejor en cada combate que disputa, aplastar a sus contrincantes y ganar la partida. Intenta obtener el mayor *elo*<sup>21</sup> posible y para aquellos soñadores, ser un *crack* que compite en torneos internacionales a cambio de un salario.

---

<sup>21</sup> *Elo*: es un sistema de rangos utilizado en *league of Legends* para medir la habilidad de sus jugadores.

Así pues, todo junto provoca estímulos neurológicos muy intensos que provocan al consumidor adicción o un grado elevado de fidelidad.

Hoy en día es realmente sencillo y fácil comprar con los micropagos a través de internet o la compra de tarjetas prepago<sup>22</sup> mediante tiendas de videojuegos facilitando así, el acceso al producto.



#### ❖ Evolución esperada de la demanda

Internet, como único medio de los juegos tipo *MOBA*, es el factor más relevante. Los últimos años se ha mejorado notablemente este medio y se han reducido las tarifas o al menos mantenido, por tanto la demanda ha ido aumentando en gran medida, tanto que los mayores videojuegos de tipo *MOBA* han visto multiplicados sus consumidores hasta por dos y por tres veces aumentado de un año para otro.

### 🚩 2.6.2 Macroentorno: Análisis PESTEL

#### ❖ Económico

- PIB: Crecimiento del 3,8%.
- El crecimiento europeo se está debilitando y tiene importantes amenazas como son el alto nivel de endeudamiento, el grave deterioro del mercado laboral y la falta de crédito para las empresas.
- Problemas con los Presupuestos de los estados y la deuda pública.
- Crecimiento económico en los BRICS (Especialmente en China) y Estados Unidos.



Fuente: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2014/10/perspectivas-economicas-para-el-ano-2015.php>

#### ❖ Social

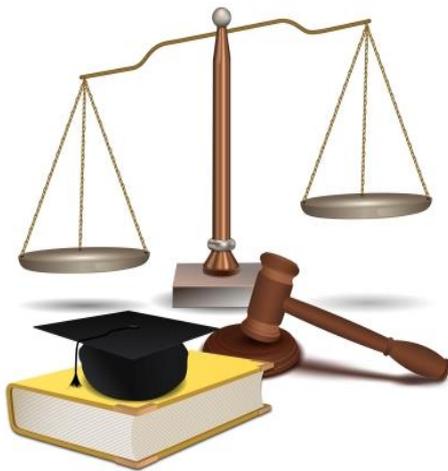
Se está produciendo un cambio social importante en el sector de los videojuegos, la imagen de los consumidores de videojuegos como varones adolescentes entusiastas de la informática se encuentra en retroceso. Los videojuegos han ido ampliando su público objetivo y vemos

<sup>22</sup> Tarjetas prepago: Son tarjetas con un código numérico sellado detrás de ellas que se pueden obtener en tiendas físicas, ofrecen tres rangos de precios de 10,20 y 50 euros. Facilitan la compra de *Riot Points* especialmente al público más joven, ofreciendo una forma alternativa de acceder a la tienda *online* mediante el pago en efectivo, comprando una tarjeta y rascándola para obtener el código a ingresar.

ligada la gran evolución del sector al aumento de consumidores, gracias tanto a las nuevas generaciones como la anterior (ex generación joven ligada al nacimiento de los videojuegos). Los estilos de vida y patrones de consumo actuales favorecen a las características de los videojuegos actuales, estos suelen ser muy económicos o gratuitos a la vez que casuales para el público con menos tiempo de ocio a la vez que difíciles de ser un experto en ellos para el público más *hardcore*. Estos factores general barreras de entrada prácticamente nulas a la vez que fidelización al videojuego.

#### ❖ Político y Legal

La situación política es poco relevante debido a que tiene poca repercusión en los videojuegos. En todo caso sería inestable ya que no hay definida ninguna situación política.



Por otra parte, con el aumento de la importancia y el uso de videojuegos ha sido necesario un esfuerzo por parte de las instituciones públicas y privadas de crear políticas y leyes acorde a la realidad social de los distintos países. Es muy importante que los países lleven a cabo reformas en su legislación y políticas institucionales para incluir a los videojuegos, desde encuadrarles dentro de un ministerio hasta crear jurisprudencia sobre qué hacer con los bienes virtuales y sobre todo crear organismos y estructuras que velen por el buen uso de los videojuegos y la seguridad del consumidor.

Algunos ejemplos de leyes:

- Leyes de compras por internet ya que uno de los ingresos importantes de dicho juego son los pagos por internet desde cualquier plataforma sin intereses.
- Leyes respecto a la censura en los Videojuegos.
- Leyes que definan los derechos de autor o modificación de las consolas/videojuegos.

#### ❖ Tecnológico

Existe abundante tecnología y mano de obra capacitada disponible por todo el mundo, esto facilitará de forma clara la obtención de los factores tecnológicos necesarios para llevar a cabo este desarrollo.

❖ Medioambiental

Al ser una empresa cuya actividad principal es la creación de un servicio *online* y productos ligados a ello (también fundamentalmente de forma *online*). El impacto negativo que se genera en el medioambiente es prácticamente nulo.

✚ **2.6.3 Microentorno: análisis de la competencia**

❖ Relación de marcas competidoras y diferenciación de la competencia respecto nuestra empresa/producto

Los *MOBA* más conocidos son *DOTA 2* de *Valve Corporation* (por ser predecesor del primero, y tener fieles que dicen literalmente "sólo Dota es bacán, el resto es caca" y sus derivados (los llamo así porque fueron creados por la gente que hizo *DOTA* pero quiso hacer algo nuevo) *League of Legends* (*LoL*) de *Riot Games* y *Heroes of Newerth* (*HoN*) de *S2 Games*.



Todos los *MOBA* hasta la salida de *League of Legends* siempre fueron de pago, pero este te ofrecía la posibilidad de jugar gratis y de una manera equitativa consiguiendo lo mismo que los demás y a través del pago, nadie tiene ventajas en la jugabilidad del juego.

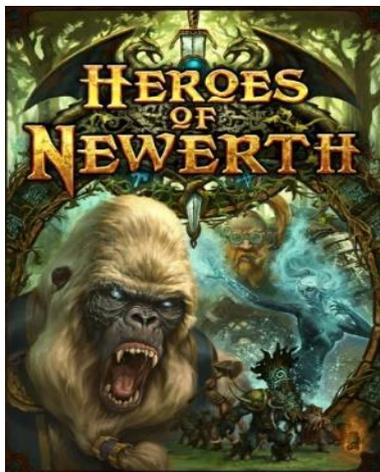


El problema de todos los *MOBA* es su complejidad al inicio para cogerle el ritmo al juego, dado que el fallo de uno afecta directamente al resto, las primeras partidas con un *MOBA* suelen ser frustrantes. Y es por eso que, al desarrollar *League of Legends* partiendo de la base

establecida en *Dota*, *Riot* decidió adaptar algunas de sus mecánicas para que la curva de aprendizaje fuera más suave y, en definitiva, ofrecer una experiencia de juego mucho más accesible. Así pues, *Riot* modificó tres aspectos muy importantes:

- Eliminó el *deny*: capacidad de matar a nuestros propios *minions* para que el equipo rival no obtenga ni oro ni experiencia, con la pérdida de oro al morir, con ello se atenúan las consecuencias de morir en combate.
- Eliminó el *courier*: un animal de carga controlado a la vez por todos los miembros de un equipo que permite llevar objetos de un lado a otro del mapa sin abandonar la línea.
- Redujo el nivel máximo dentro de la partida de 25 a 18, evitando así que un jugador pudiera destacar en exceso respecto el resto durante demasiado tiempo.

Gracias a esos cambios, los primeros pasos en *League of Legends* son mucho más llevaderos en relación a sus marcas competidoras. A su vez, *Riot* implementó un sistema de progresión ajeno a las partidas en sí en el que los jugadores van subiendo su nivel de invocador (hasta 30) a medida que participa en partidas *online*, y por lo tanto, a la hora de buscar partidas públicas se organizan grupos de nivel similar y un sistema de runas<sup>23</sup> y maestrías<sup>24</sup> para poder personalizar mejor todos los personajes según su rol en el juego, de una forma bastante acertada debido a que cuando llegas al máximo nivel ya tienes suficientes puntos para conseguir las runas y maestrías ideales para llevar un rol concreto de forma óptima.



#### ❖ Objetivos y filosofía

*DOTA 2* va dirigido a aquellos que busquen un mayor reto debido a su mayor dificultad en la práctica ya que requiere de mayor habilidad. *LoL*, en cambio busca mayores facilidades durante las partidas y hacerlo algo menos ameno. Por otra parte *Heroes of Newerth* intenta llevar a su consumidor más inmerso dentro del juego gracias a su superior calidad de gráficos.

<sup>23</sup> Las runas otorgan a un campeón una bonificación personalizable. Existen cuatro tipos de runas, cada una con una especialidad. Se obtienen con PI donde su set básico es fácil de conseguir pero complicado de obtener todos los tipos de runas personalizables debido a la amplia variedad de estas.

<sup>24</sup> Las maestrías también permiten personalizar a un campeón pero se obtienen a medida que subes de nivel de invocador. Una vez se consigue el nivel 30 todos los jugadores disponen de todas las posibilidades y combinaciones de maestrías posibles.

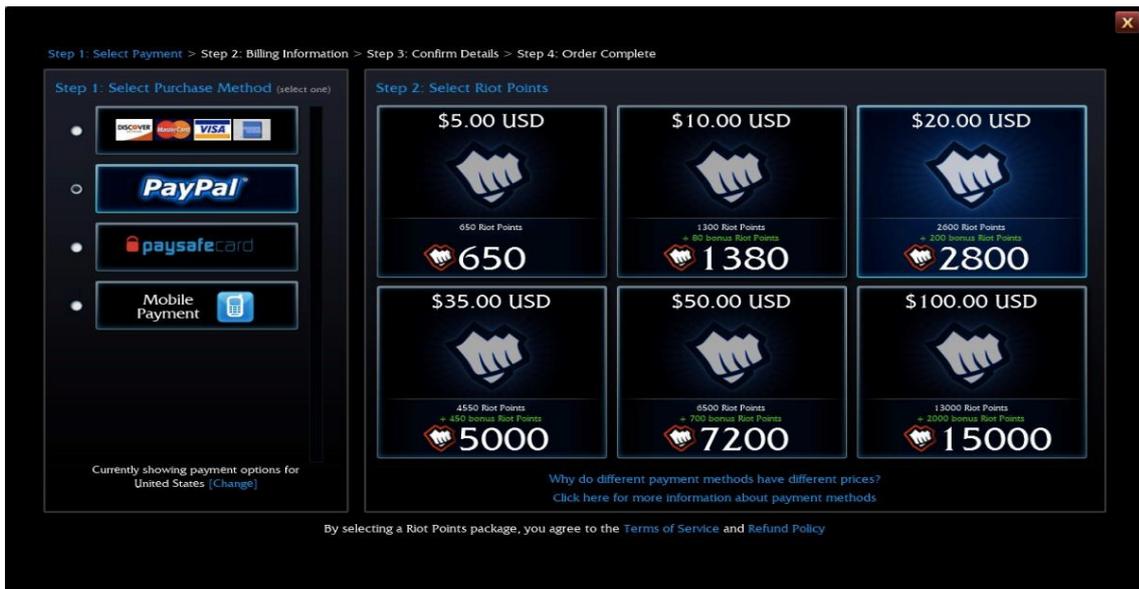


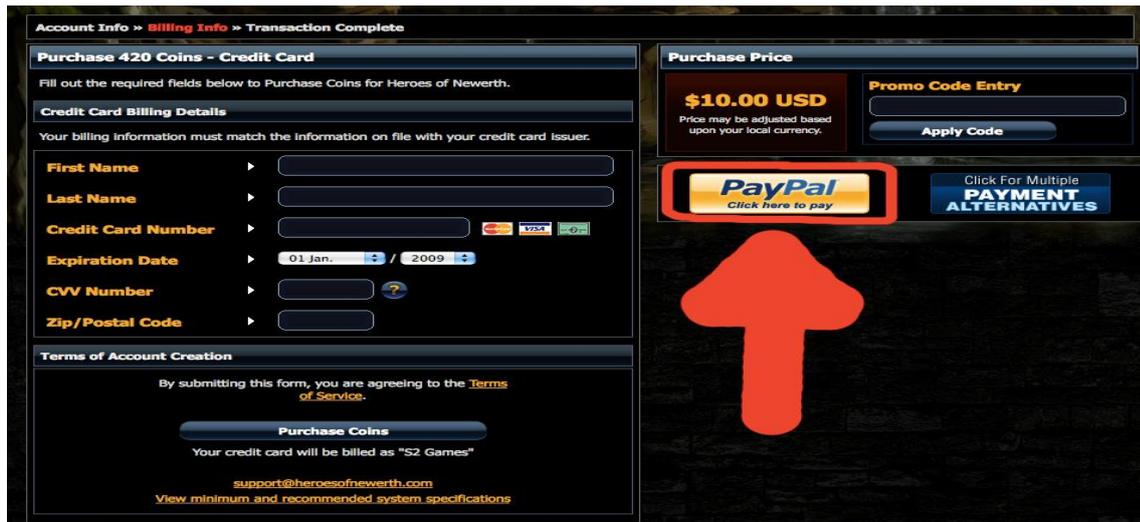
❖ Precios y condiciones de venta de la competencia

Cada juego tiene su propio modo de venta. *HoN* y *LoL* son los que tienen un mayor parecido, ambos usan dos monedas ficticias propias del juego. Una que se consigue jugando y otra a cambio de dinero real (en la que nos basaremos).

En si los juegos son gratis pero hay material exclusivo que hace único y diferente al jugador que solamente está disponible para aquellos que paguen.

Los precios y modos de pago son los siguientes para *LoL* (1ª imagen) y *HoN* (2ªy3ª imagen).





Fuente: Tiendas Online de LoL, DOTA2 y HoN

Actualmente, con 100\$ se puede comprar:

- 15.000 *Riot Points* en *LoL* → 975 RP es lo que cuestan los campeones más caros.  
Puedes comprar hasta 15 campeones.
- 6400 *Gold Coins* en *HoN* → 390 GC cuestan los últimos avatares.  
Puedes comprar hasta 16 avatares.

Mientras que la tienda de *DOTA 2* no dispone de moneda ficticia, este intercambia directamente moneda real por el producto y así obtener el objeto deseado sin necesidad de moneda ficticia para este material exclusivo. Es realmente difícil comparar *DOTA 2* con *LoL* o *HoN* ya que no dispone de un tipo de moneda similar a estos. Además, *DOTA 2* dispone de un material exclusivo muy amplio y sobretodo extremadamente variado en precios (desde 0,50\$ hasta 20\$ con variaciones de 0,15\$ entre producto y producto).

❖ Sistema de distribución utilizados por la competencia

Básicamente a través de sus páginas web o a través de dentro del propio software del juego. En el caso de *HoN* y *LoL* a través de la plataforma del juego mientras que en *DOTA 2* a través de su página web podrás encontrar todos su material exclusivo. También podríamos añadir los premios que se reparten en gran cantidad de torneos que hay hoy en día, es necesario pagar la inscripción y recibir el premio si ganas.

❖ Acciones de impulsión realizadas por la competencia

- Torneos: todos intentan captar consumidores a través de torneos con premios muy interesantes.

- De boca a oreja: se esfuerzan por hacer ver lo interesante y divertido además de extremadamente competitivo y emocionante que es su juego, y así pues atraer nuevos consumidores a través del actual consumidor.
- Spots publicitarios a través de algunas webs y páginas emergentes.
- *Streams*: muestran el alto nivel de juego de equipos profesionales que sigue en aumento.

❖ Puntos fuertes y débiles de cada una de las marcas competidoras

Realmente *Heroes of Newerth* y *DOTA 2* son bastante parecidos, y el que mayor destaca entre este género es *League of Legends* que hablaremos más profundamente en el análisis interno. En ambos juegos se pueden utilizar las mecánicas del *deny* y *courier*, lo que hacerse fuerte durante la partida se hace mucho más complicado e incita a los jugadores a matarse entre ellos para ganar así la experiencia por conseguir la muerte y que el rival no te pueda denegar los *minions*. Por último, se pueden elegir todos los héroes desde el principio.



*DOTA 2* dispone de unos gráficos buenos y un mapa mayor que *HoN* y *LoL*. Es el juego menos equilibrado de los tres ya que cualquier campeón puede *carryear* (conducir al equipo hacia la victoria debido al gran potencial del personaje tanto en ataque como en defensa) y es por ello que tendrán gran repercusión seguir más una estrategia en equipo.

*Heroes of Newerth* era pagando (se pagaba sólo una vez eso sí), aunque actualmente también está disponible gratis. Sus gráficos son sorprendentes, por lo que pide mejor ordenador. Trata más de ir a matar al enemigo que *DOTA 2* y por ello, junto con el *deny* hacen de este juego que sea el más complejo para dominarlo completamente.

❖ Cuota de mercado estimada de la competencia

Sobre unos 150 millones de usuarios activos en diferentes marcas, las principales son las siguientes:

*DOTA 2*: 10 millones de usuarios (Datos 2015) → aprox: 13%

*LoL*: 67 millones de usuarios (Datos 2014) → aprox: 85%

*HoN*: 2 millones de usuarios (Datos 2013)<sup>25</sup> → aprox: 2%

Fuente: <http://yosoyungamer.com/2015/01/dota-2-ya-supera-los-10-millones-de-jugadores-activos-al-mes/>  
<http://venturebeat.com/2013/07/27/comparing-mobas-dota-2-vs-league-of-legends-vs-heroes-of-newerth/>  
<http://www.riotgames.com/articles/20140711/1322/league-players-reach-new-heights-2014>

La cuota económica de ingresos generados por jugador registrado es diferente en el *HoN* que en el *DOTA2* y *LoL*, debido a que *HoN* solo ha generado flujos monetarios de sus usuarios en el momento de la compra, y *LoL* y *DOTA2* lo generan continuamente en el tiempo debido al uso de micropagos. Tendremos mucho más en cuenta y valoraremos como amenaza exponencial a *DOTA2* debido su cuota de mercado y crecimiento, muy por delante del *HoN*. Cabe destacar que en 2015 *HoN* ha cambiado su política de juego al mismo que la competencia, juego gratuito con el uso de micropagos, pero aún no se conocen datos relevantes que puedan influir en forma de amenaza para *Riot* con lo cual no influyen en nuestro estudio.

## 2.7 Análisis interno

### ❖ 2.7.1 Análisis de capacidades

#### ❖ Capacidad productiva

*Riot* tiene cuatro principales ramas de ingresos, la tienda de productos *online* del propio videojuego, el dinero generado por los eventos deportivos que se organizan, el dinero de las retransmisiones *online* (*twitch.tv*, *azubu.tv*) y los productos de marca que se pueden adquirir en la tienda *online* de *Riot* y en los eventos.

Podemos Destacar como más importantes sin duda alguna dos de estos.

- *Retransmisiones online* → *Riot* tiene un contrato con las webs de tv *online*, en el cual consigue un tanto por ciento de los beneficios que los jugadores ganan haciendo *streaming* en estas plataformas, este contrato no es explícito pero se estipula que rondaría unas cifras parecidas a las ganancias de los jugadores por hora que *streamean* gracias a los anuncios que estos ponen en su *stream*.
- *Tienda online* → Este es el aspecto donde más nos vamos a centrar en nuestro análisis debido a que es la fuente de ingresos más importante de *Riot Games*.

---

<sup>25</sup> No se han podido obtener datos más recientes debido a la confidencialidad y los problemas internos que ha sufrido S2 Games entorno a su videojuego *HoN*, pero se han insinuado que ha seguido una tendencia similar o con una ligera mejora no muy sustancial para nuestra proporción.

#### ❖ Capacidad financiera

Como hemos comentado anteriormente en la historia de la empresa, la situación financiera de *Riot* es muy favorable, cosa que permite a la empresa invertir día tras día en su desarrollo, en forma de creación de torneos esporádicos, Ligas, promoción y creación de productos. Cabe destacar que una de las claves del éxito de *Riot* es la simple pero exitosa campaña de marketing *online* que ha llevado a cabo. Con un claro posicionamiento, Un juego gratuito, adictivo y multijugador, con el que podrás jugar con todos tus amigos.

#### ❖ Capacidad I+D

*Riot Games* gasta muchísimo capital en el desarrollo de su videojuego y de la industria de los videojuegos en general, es la empresa más comprometida en este aspecto gastando aproximadamente un 70% de su capital en el desarrollo de su juego y de la industria, cifra estimada por su creador, Marc Merrill.

Podemos dar claros ejemplos de este compromiso de *Riot*, tanto con los jugadores de su juego como en la comunidad *gamer* en general.

El presidente de *Riot* comenzaba su explicación sobre el compromiso de la empresa dándonos detalles de los principales hechos de los últimos años:

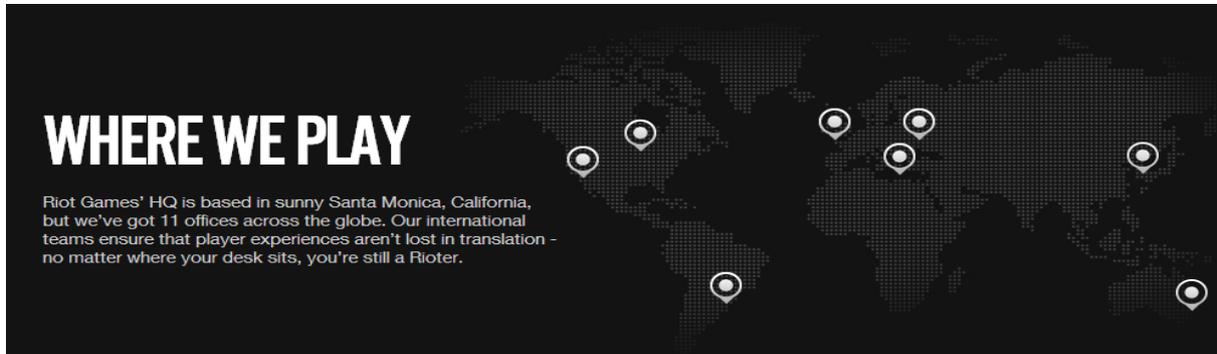
- “1. Construimos el primer juego *online* en Norte América en el que la gente realmente disfruta.
2. Constantemente invertimos para mejorar una y otra vez el juego no nos quedamos los beneficios como si solo de recaudar dinero se tratase, si comparamos *League of Legends* con el resto de medios de entretenimiento de bajo coste sería unos 60\$ por 10 horas.
3. Millones de nuestros jugadores no gastan nada para poder jugar y disfrutan interminablemente, estamos completamente a favor de ello. ¿Cómo podríamos ser entonces avariciosos? Gastar dinero es completamente opcional.
4. Gastamos decenas de millones de dólares construyendo la escena profesional para que así podamos ayudar a nuestros jugadores a ser superestrellas mundiales y ganar cientos de miles de dólares (O millones como Ocelote).
5. Hicimos un show de TV con ningún ad publicitario simplemente para que nuestros jugadores tuviesen una buena experiencia. Completamente gratuito.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> <http://trasgo.net/noticias-esports/lol/el-presidente-de-riot-explota-en-reddit>

❖ Capacidad comercial

La red comercial de *Riot* es multinacional, tiene sedes en los más importantes países del mundo y 12 servidores de juego según la región donde te encuentres para así poder experimentar menos latencia y jugar con jugadores de tu zona.



✚ **2.7.2 Diagnóstico de la situación: Matriz Mckinsey**

Productos <i>League of Legends</i>	Ingresos por ventas (anual)
Personaje	Bajo
<i>Skin</i>	Muy alto
Pack (personaje + <i>Skin</i> )	Alto

Gráfico 2 (Fuente: Elaboración propia)

Se realiza la Matriz *Mckinsey* de los productos más populares y vendidos de la tienda (gráfico 2), de los cuales hemos hablado anteriormente.

Para realizar la matriz hemos escogido las variables siguientes como los factores más relevantes para el análisis del producto.

❖ En atractivo del mercado

- Tamaño del mercado: este factor es fundamental en todos los productos para tener una idea clara del producto respecto a los demás.
- Tasa de crecimiento: necesario para determinar las ventas que se obtendrán, también es un factor fundamental.
- Intangibilidad: al ser un recurso inmaterial es un producto extremadamente fácil de distribuir a través de nuestra tienda virtual en la plataforma del videojuego.
- Complejidad: a medida que el tiempo pasa también avanzan las tecnologías, y por tanto, gráficamente el producto tendrá unos acabados mucho más detallados.
- Vida del producto: ¿qué es mejor que un producto tan duradero como infinito o como la empresa decida que esté disponible?

❖ En la posición del producto en el mercado

- Cuota de mercado: como el tamaño de mercado entre los mismos productos, también es imprescindible tener conocimiento de la situación de tu producto respecto a la competencia.
- Rentabilidad: un factor importantísimo debido a su alta rentabilidad. Se invierte tan solo una vez para la creación y puesta en stock del producto y prácticamente nunca más.
- Imagen: que llame la atención a los consumidores,
- Nivel de adaptación: es importante que valoren bien el producto y que sea admitido por los consumidores.
- Nivel de destreza: dificultad de uso del producto, en los videojuegos tiene un gran peso (cuanto más fácil es un videojuego más atracción provoca por él). Las skins cambian visualmente las habilidades del héroe y las hacen más fácil de ver.

<b>PERSONAJE</b>	<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Tamaño del mercado	25	2	50
	Tasa de crecimiento	25	1	25
	Intangibilidad	20	5	100
	Complejidad	20	2	40
	Vida del Producto	10	5	50
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>265</b>
<b>PERSONAJE</b>	<b>Posición del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Cuota de mercado	20	1	20
	Rentabilidad	20	5	100
	Imagen	40	4	160
	Nivel de adaptación	15	2	30
	Nivel de destreza	5	3	15
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>325</b>
<b>SKIN</b>	<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Tamaño del mercado	25	2	50
	Tasa de crecimiento	25	3	75
	Intangibilidad	20	5	100
	Complejidad	20	2	40
	Vida del Producto	10	5	50
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>315</b>
<b>SKIN</b>	<b>Posición del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Cuota de mercado	20	1	20
	Rentabilidad	20	5	100
	Imagen	40	5	200
	Nivel de adaptación	15	4	60
	Nivel de destreza	5	1	5
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>385</b>
<b>PACK</b>	<b>Atractivo del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Tamaño del mercado	25	3	75
	Tasa de crecimiento	25	4	100
	Intangibilidad	20	5	100
	Complejidad	20	2	40
	Vida del Producto	10	5	50
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>365</b>
<b>PACK</b>	<b>Posición del mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor (1-5)</b>	<b>Total</b>
	Cuota de mercado	20	3	60
	Rentabilidad	20	5	100
	Imagen	40	5	200
	Nivel de adaptación	15	5	75
	Nivel de destreza	5	1	5
	<b>Total</b>	<b>100</b>		<b>440</b>

Gráfico 3 (Fuente: Elaboración propia)



Gráfico 4 (Fuente: Elaboración propia)

- ❖ Como podemos observar en el gráfico 4, todos los productos tienen una buena posición competitiva, principalmente debido a que *Riot* es el líder en el mercado MOBA, con mucha diferencia, y sus productos están muy bien posicionados.
- ❖ Por lo que respecta al atractivo del mercado, todos los productos están también bien posicionados pero vemos unas cuantas diferencias lógicas que vamos a explicar a continuación:
  - **Personaje:** dispone de menos atractivo de mercado debido a que también se pueden obtener mediante PI (puntos que se obtienen al jugar a *League of Legends*). Con lo cual su atractivo es menor pero sigue siendo medio-alto debido a la gran variedad de campeones y la tendencia del consumidor a comprar algo por impulso cuando ve que le agrada y puede ser más competitivo con ello.
  - **Skin/aspecto:** dispone de un gran atractivo de mercado debido a que se busca diferenciación y calidad al llevar el aspecto. Existe mucha variedad para todos los gustos en términos genéricos con lo cual esto hace los aspectos muy competitivos e atractivos para el mercado.
  - **Skin/aspecto + personaje:** dispone de un gran atractivo debido a por una cantidad muy económica de RP, puedes obtener campeones nuevos y su aspecto de forma rebajada en su lanzamiento.

Como punto negativo cabe destacar que son grandes ofertas que solo se dan en el lanzamiento de nuevos campeones y durante un tiempo muy limitado (7 días). La ponderación de valores (gráfico 3) la hemos realizado en base a nuestra experiencia objetiva como jugadores y opiniones de la comunidad española dada en los foros más importantes<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Los foros más importantes de la comunidad española son LoleSp y Mediavida.



## 2.8 Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sencillez del juego</li> <li>- Capacidad productiva</li> <li>- Capacidad financiera</li> <li>- Capacidad I+D</li> <li>- Posicionamiento</li> <li>- Capacidad comercial</li> <li>- Amplia y desarrollada estructura competitiva</li> <li>- Cuota de mercado</li> <li>- Fidelización del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Latencia en algunos servidores</li> <li>- Comunidad del videojuego bastante tóxica</li> <li>- Sistemas ilegales que modifican el juego</li> <li>- Falta de acuerdos para la distribución de <i>royalties</i> en tiendas físicas</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor número de servidores</li> <li>- Poca competencia</li> <li>- Sector de innovación</li> <li>- Aumento de la inversión internacional en el sector de los videojuegos</li> <li>- Aumento del público objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número elevado de empresas que intentan imitar nuestro sistema de juego y pagos (nuevos competidores)</li> <li>- Sustitución que pueden ejercer juegos de otros géneros</li> </ul>

Gráfico 5 (Fuente: Elaboración propia)

### III. ANALISIS CUANTITATIVO

Riot Games es una compañía con sede en Santa Mónica (NA), opera bajo el régimen de *Private Equity Company*, con lo cual no disponemos de excesiva información cuantitativa.

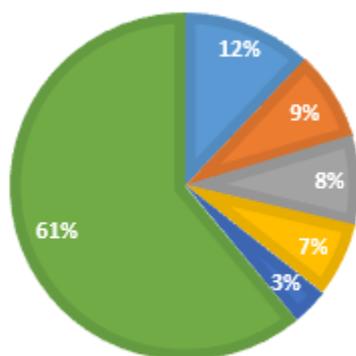
En 2011 *Tencent Holdings Limited*, empresa con base tecnológica y de telecomunicaciones muy importante en china, adquirió el 92,78% del Patrimonio Neto de *Riot Games*. Gracias a esta compra, han salido a la luz información segmentada que vamos a analizar a continuación.

#### 3.1 Revenue/ingresos de explotación

Riot generó un total de 624\$ millones de dólares en 2013, cifra que ha aumentado en 2014 superando el millón de dólares (1.270 millones).

Esto es el 12% del valor que se genera en todo el mercado de *MMO's*<sup>28</sup> (*massively multiplayer online game*), catapultando a esta compañía hacia el primer, estando el año pasado en segundo lugar y desbancando a *Crossfire* (897 millones) del primer puesto. Unos populares *Dungeon fighter online* (891 millones) *World of Warcraft* (728 millones) y *World of tanks* (369 millones) ocupan tercera, cuarta y quinta posición en la tabla respectivamente. Acaparando estos 5 videojuegos el 41% del mercado mundial de *MMO's* que se estima de unos 10,58 billones de dólares (gráficos 6 y 7).

#### % REVENUE IN MMO GAMES MARKET



■ League of legends
 ■ Cross Fire
 ■ Dungeon fighter online
 ■ World of warcraft
 ■ World of tanks
 ■ Otros

Gráfico 6 (Fuente: Elaboración propia)

League of legends	12%
Cross Fire	8,4%
Dungeon fighter online	8,3%
World of warcraft	6,9%
World of tanks	3,4%
Otros	61%

Gráfico 7 (Fuente: Elaboración propia)

<sup>28</sup> *MMO*: Es un tipo de videojuego en donde pueden participar, e interactuar en un mundo virtual, un gran número de jugadores del orden de cientos o miles simultáneamente (multijugador) conectados a través de la red (en línea), normalmente Internet dado el grado de concurrencia que pueden llegar a alcanzar y las características técnicas de los servidores que han de gestionar ese volumen de conexiones.

### 3.2 Análisis del consumidor

En el mercado de los juegos *MMO* con micropagos, concretamente el *League of Legends*, nos encontramos principalmente cuatro tipos de consumidores que son un símil del mercado en general:

- ❖ Consumidor A: un consumidor que juega de forma muy casual y no gasta dinero en el videojuego.
- ❖ Consumidor B: un consumidor que juega de forma casual y muy pocas veces gasta dinero en el videojuego y si lo hace, lo gasta en la tienda *online* vía RP.
- ❖ Consumidor C: un consumidor que juega de forma regular y esta fidelizado al videojuego, gasta dinero el RP mensualmente y ve las retransmisiones *online* de forma casual/regular.
- ❖ Consumidor D: un consumidor que juega todos los días y está muy fidelizado al videojuego, gasta dinero de forma regular en RP, no se pierde ninguna retransmisión *online* y acude a eventos.

El mercado de los videojuegos de pago mensual en cambio, solo tiene un tipo de consumidor monetariamente hablando, el que paga.

Si comparamos las cifras de los juegos *free to play* con micropagos, con las de los juegos de pago, la diferencia en ingresos es abismal. En Europa los juegos de micropagos ganan 2,4 mil millones frente a 700 millones de los juegos de pago convencionales (gráfico 8). En Asia la diferencia está en 3,3 mil millones frente a 0,9 y en Norte América 1,4 contra 0,7. Esto implica que el negocio de los juegos gratuitos y sus extras de pago, es inmensamente más lucrativo respecto a los juegos en los que hay que pagar por adquirir de base. Esto es debido a que no tiene obligaciones ni barreras de entrada para jugar, se consigue fidelizar al usuario y crear más tipos de consumidores potenciales.



Gráfico 8 (Fuente: Elaboración propia)

### 3.3 Análisis de la función de ventas

Como ya hemos mencionado antes, *Riot Games* tiene cuatro ramas principales de beneficio que se relacionan de la siguiente manera:

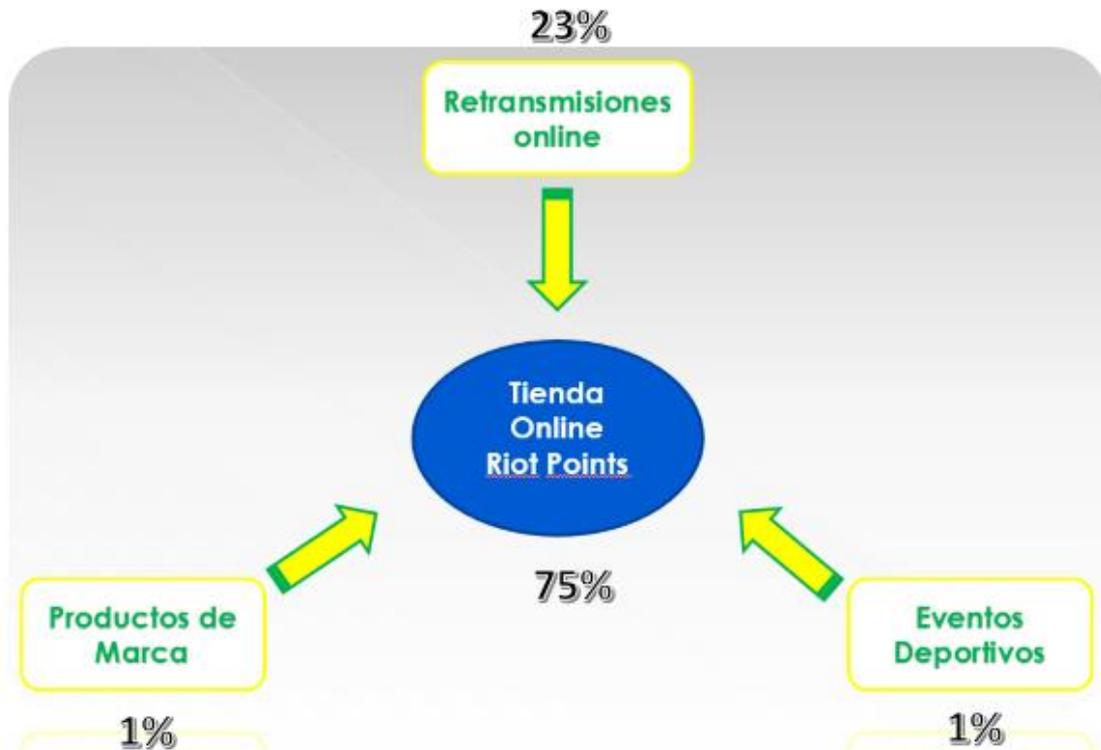


Gráfico 9 (Fuente: Elaboración propia)

Como podemos ver en el gráfico 8, la principal fuente de ingresos es la tienda *online* mediante la compra de RP con un 75% de los ingresos, seguido de las re transmisiones *online* con un 23%, y los productos de marca y eventos deportivos con un 1%.

Hay que destacar un dato muy importante de este gráfico, la principal fuente de ingresos que es la tienda *online*, vende una gran variedad de productos que se pueden dividir en 2 categorías:

- ❖ Mejoras visuales.
- ❖ Mejoras para obtener contenido del juego que se puede obtener jugando, sin gastar dinero, de forma más rápida y directa.

Estos dos tipos de productos, tanto las mejoras visuales como las mejoras de contenido, se promocionan de forma indirecta en las re transmisiones *online*, eventos deportivos y en los productos de marca (muñecos, llaveros, camisetas, posters de los campeones y sus aspectos, etc...)

Esto nos indica que la tienda *online*, tiene alimentada sus ventas gracias a las retransmisiones, eventos y productos de marca. Con lo cual, aunque estas actividades no afecten directamente en los ingresos (como se puede observar el gráfico 9) sí que lo hacen indirectamente de una forma muy importante, dando publicidad a los objetos de la tienda.

A continuación vamos a explicar más detalladamente las dos principales ramas de beneficio de *Riot Games*.

### 3.3.1 Tienda Online

Para conseguir los ingresos de *Riot Games* adquiridos mediante la tienda *online* hemos obtenido los datos de gasto medio mensual por jugador y jugadores activos al mes de los juegos más importantes con sus respectivas tiendas *online* tomando unas muestras representativas de transacciones realizadas en el año 2014 (gráfico 10).

## AVERAGE REVENUE PER USER FOR MAJOR FREE-TO-PLAY MMO TITLES—WORLDWIDE

Rank	Title	Publisher	Average revenue per user
1	World of Tanks	Wargaming.net	\$4.51
2	Team Fortress 2	Valve Corporation	\$4.36
3	Guild Wars 2	ArenaNet	\$3.88
4	War Thunder	Gaijin Entertainment	\$3.26
5	Planetside 2	Sony Online Entertainment	\$2.86
6	Combat Arms	Nexon	\$2.81
7	Crossfire	SmileGate	\$1.58
8	DOTA 2	Valve Corporation	\$1.54
9	Heroes of Newerth	S2 Games	\$1.48
10	League of Legends	Riot Games	\$1.32

**Shown:** Average dollar amount spent by a player in the last twelve months on top free-to-play online games, ending in March, 2014. Numbers calculated based on monthly transactions collected from publishers, payment service providers and other industry sources, and dividing the estimated total dollar earnings by the monthly active user base. Please note that this list does not represent a worldwide top ten of free-to-play titles. Copyright © 2014 SuperData Research. All numbers subject to change. For more information on our methodology, please visit [www.superdataresearch.com](http://www.superdataresearch.com)

Gráfico 10 (Fuente: Elaboración propia)

Como podemos observar en el gráfico 10, *Riot Games* ocupa el 10º lugar en la tabla de gasto medio por jugador mensual, concepto que asociamos a la calidad *revenue/user*.

	Número de jugadores
League of legends	58,5 Millones
World of tanks	9,1 Millones
Crossfire	50 Millones
Combat Arms	1,6 Millones

Gráfico 11 (Fuente: Elaboración propia)

Hemos elaborado una tabla con la cantidad de jugadores activos mensualmente de los juegos más populares dentro de los *MMO free to play*. Como se puede observar en el gráfico 11, los juegos del genero *MOBA* captan un número de jugadores más alto que los del tipo *shooter*.

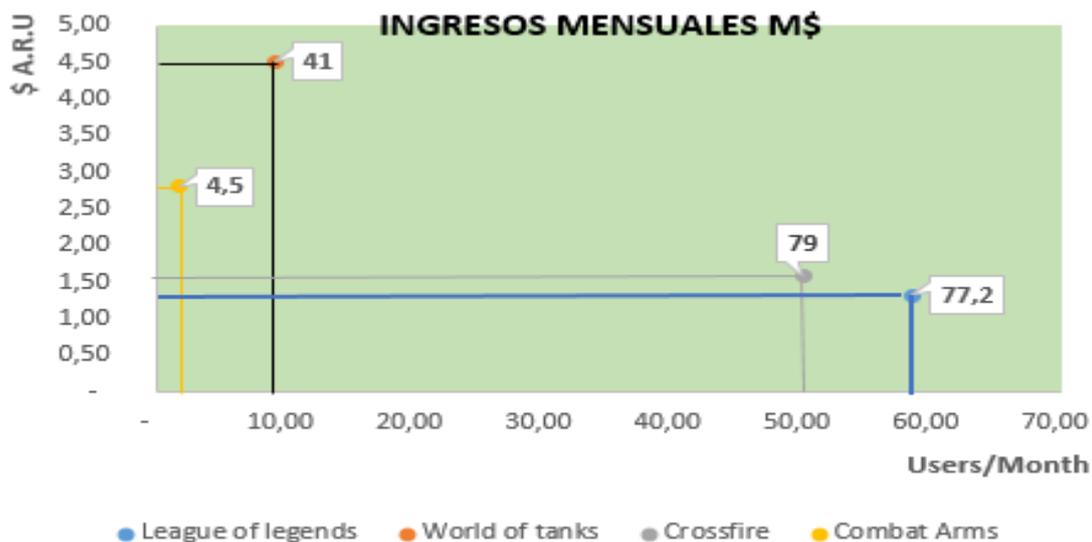


Gráfico 12 (Fuente: Elaboración propia)

El gráfico 12 nos muestra que los juegos tipo *shooter*, que se centran más en la calidad que la cantidad, tiene un número de beneficios menor a los *MOBA*, que se centran más en la cantidad que en la calidad.

Finalmente cabe destacar que *Riot Games* genera 926 M\$ anuales con la tienda *online*, cosa que como hemos puntualizado anteriormente genera un total del 75% de sus ingresos (gráfico 9).

### 3.3.2 Retransmisiones Online

Vamos a aclarar mejor como *Riot Games* obtiene ingresos mediante las retransmisiones en *Twitch.Tv* y en otras plataformas no tan importantes de retransmisiones. Los jugadores que retransmiten partidas tienen principalmente dos tipos de afiliaciones a la web.



Aunque existen muchos programas de afiliados porque cada usuario es diferente pero en la web exponen básicamente los dos básicos: *Large* y *Small Partner*.

Condiciones de cada *Partner*:

- *Large Partner*: una media de 1.000 usuarios activos y/o 1.000.000 visitas.
- *Small Partner*: una media de 300 usuarios activos y/o 100.000 visitas.

Con lo cual sabiendo esto, las ramas de obtención de ingreso en twitch se pueden dividir principalmente en dos grupos:

- ❖ Acuerdos indirectos con las plataformas *online* más importantes (*Twitch.Tv*) para obtener ingresos mediante los jugadores que obtienen X beneficios de los cuales un tanto por ciento va para ellos y otro para *Twitch.Tv*, y finalmente de la parte de *Twitch* es repartida con *Riot*. Estos jugadores retransmiten sus partidas y obtienen beneficios que hemos mencionado mediante dos vías:
  - Anuncios que se retransmiten entre partida y partida y que generan una cantidad de beneficios por *viewer* que van ligados a afiliación en *Twitch.Tv* (el programa *Large* cada anuncio que un usuario de tu *stream* ve nos genera 0,003\$. Y con el *Small* un usuario de tu *stream* ve nos genera 0,0018\$).
  - Suscripciones mensuales de los *viewers* que les permite obtener ventajas adicionales como poder interactuar y enviar mensajes con los jugadores, iconos especiales en el canal, sorteos, clases, etc... Estas suscripciones cuestan de media 4,99 \$ y se pagan mensualmente.
- ❖ Acuerdos directos con las plataformas *online* más importantes (*Twitch.Tv*) donde *Riot* crea un canal de televisión propio ligado a su web, donde se retransmiten todas las competiciones estacionales importantes y las ligas semanales, a través de la plataforma. *Riot* no tiene la limitación de compartir los beneficios, nada más que con *Twitch* y el dinero lo generan ellos mismo directamente, con lo cual se obtiene una porción del pastel más elevada de los ingresos por anuncios y suscripciones al canal. Cabe destacar que *Riot* también obtiene una gran cantidad de beneficios mediante estas retransmisiones, ligado a acuerdos publicitarios fijos con grandes marcas (mencionadas anteriormente) donde retransmite anuncios específicos y publicita mediante el uso de sus productos en el juego, camisetas promociones, etc...

Para dar una visión cuantitativa del volumen y el avance de las retransmisiones *online* vamos a analizar datos de *Twitch.Tv*, la mayor plataforma de retransmisiones a nivel mundial de la cual *League of Legends* genera de media 1/5 de todos los usuarios que la visitan (gráfico 13).

## All Games



League of Legends  
206,509 Viewers



Wolfenstein: The New...  
47,841 Viewers



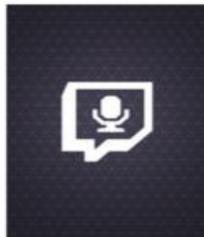
Dota 2  
30,722 Viewers



StarCraft II: Heart of ...  
27,246 Viewers



Hearthstone: Heroes...  
26,345 Viewers



Gaming Talk Shows



Call of Duty: Black O..



Counter-Strike: Glob..



Diablo III: Reaper of ...



Minecraft

Gráfico 13 (Fuente: <http://www.twitch.tv/>)

Una vez sabidos estos datos, vamos a analizar el crecimiento de *Twitch.Tv* desde 2013 hasta 2014 para hacernos una idea del crecimiento exponencial que está realizándose en las retransmisiones *online* y él porque es un área de beneficio y publicidad para la tienda *online* clave para *Riot Games* (23% de sus ingresos son generados en las retransmisiones como nos indica el gráfico 9).



Gráfico 14 (Fuente: <http://www.twitch.tv/year/2013>)

Como podemos ver todas las cifras, como mínimo duplican a las del año anterior y especialmente en los espectadores, donde se crece de 20 millones a 45 millones de usuarios mensuales (gráfico 14).



Gráfico 15 (Fuente: <http://www.twitch.tv/year/2014>)

El crecimiento en el 2014 también ha sido brutal, llegado a tener 100 millones de espectadores mensuales y un total de 10mil canales afiliados (gráfico 15).

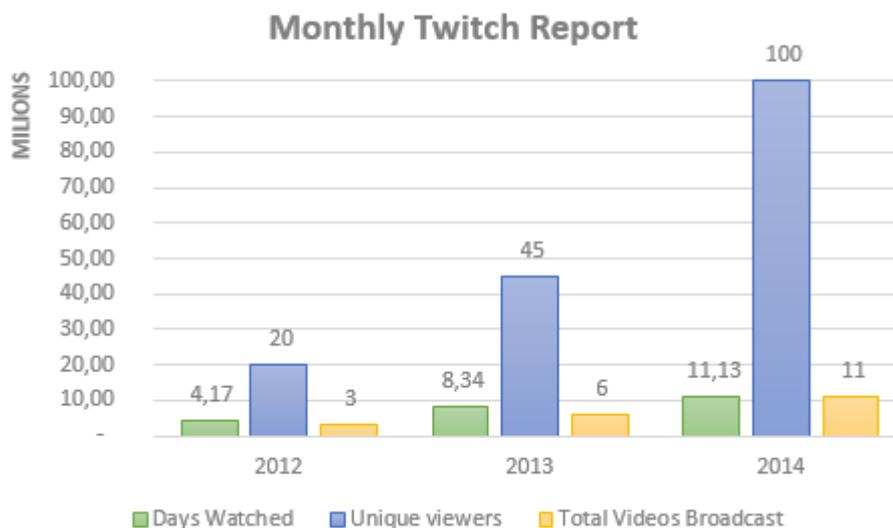


Gráfico 16 (Fuente: Elaboración propia)

Finalmente en el gráfico 16 podemos ver la evolución de las variables clave de *Twitch.Tv* expresadas en millones, la cantidad de días vistos en retransmisiones se ha duplicado de 2012 a 2013, pasando de 8,34 días a 11,13 en 2014. La cantidad de videos retransmitidos se ha duplicado durante los ejercicios 2012 y 2014 año a año, pasando a una cantidad de 11 millones de videos mensuales. Finalmente la cifra de *viewers* ha aumentado drásticamente pasando de 20 millones a 45 y 100 millones en 2013 y 2014, más que duplicándose anualmente.

Gracias a este crecimiento, y como hemos comentado anteriormente lo ligado que esta el beneficio de *Riot Games* a la cantidad de *viewers*, minutos y videos retransmitidos, es de imaginar porqué gran parte de los ingresos vienen de esta actividad del negocio, con unos crecimientos impresionantes desde el 2012 del cual se pronostica un semejante aumento los próximos años. También cabe destacar que contra más aumenta la actividad de las retransmisiones *online*, más publicidad para la tienda *online* se obtiene incrementando las ventas en la tienda *online*.

### 3.4 Análisis de la calidad de los ingresos

Es un factor muy importante a destacar que la mayoría de los ingresos de *Riot Games* producidos por la tienda *online*, vienen dados de productos virtuales intangibles cuya inversión inicial es alta, pero a medida que pasa el tiempo sus costes son muy bajos comparado con los beneficios que se generan (economías de escala) como se muestra en el punto 1 del gráfico 17.

*Riot* se encuentra en un momento de esta economía de escala donde sus costes de mantenimiento de las infraestructuras y personal son muy bajos comparado con la cantidad de ingresos que se obtienen (punto 2 del gráfico 17). Esto es debido a que producir una *skin* para la tienda tiene un coste muy bajo comparado con el ingreso que se puede obtener de esta a corto plazo, no hablemos ya a largo plazo.

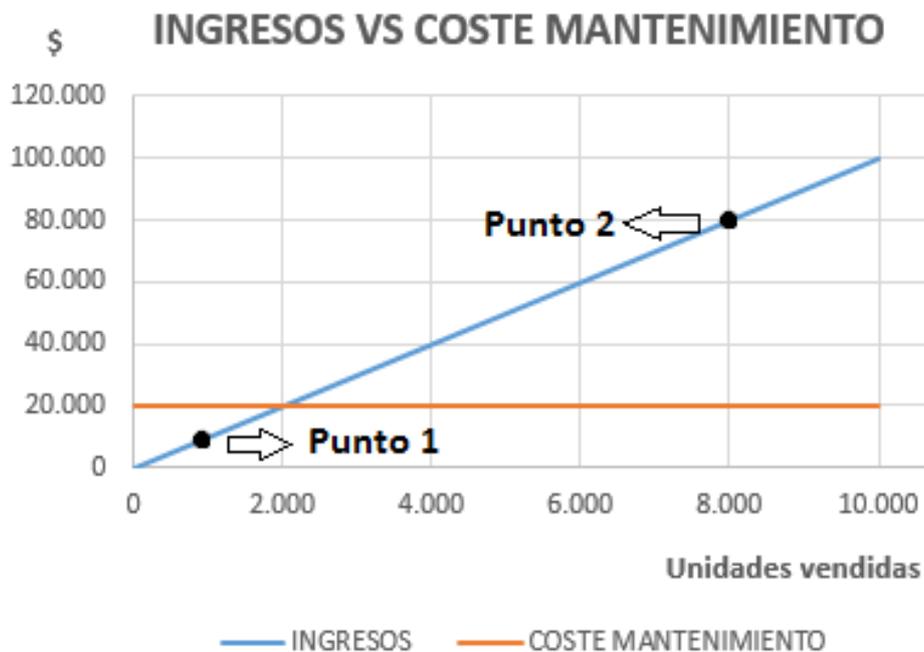


Gráfico 17 (Fuente: Elaboración propia)

Esta situación se da gracias a que estamos vendiendo productos intangibles (*pixels*) a través de un canal de distribución *online*, con lo cual no generamos costes variables extras a la hora de vender más o menos productos derivados de su producción o distribución.



### 3.5 Análisis de las grandes ligas

*League of Legends* organiza ligas a escala mundial donde se juegan partidos semanalmente que se retransmiten por *Twitch.Tv* y derivados.

Cabe mencionar que las cinco mayores ligas del mundo son:

-  *North America: North American League of Legends Championship Series (NA LCS).*
-  *Europe: European League of Legends Championship Series LCS (EU LCS).*
-  *Korea: League of Legends Champions Korea (LCK).*
-  *China: League of Legends Pro League (LPL).*
-  *Taiwan, Hong Kong, and Macao: League Master Series (LMS).*

Se realizan dos temporadas, la de invierno y la de verano, donde según tu clasificación en los playoffs obtienes puntos para el campeonato mundial donde participan dos equipos de cada una de estas regiones y un equipo de las regiones menores.

Ahora vamos a cuantificar el dinero que se genera en estas ligas. *Riot* da a los clubs dinero para alojamiento, transporte, dietas, sueldo para jugadores, etc... Cada jugador tiene un sueldo específico que viene bonificado por el dinero extra que el club quiere ofrecer pero el sueldo mínimo de los jugadores de clubs menos conocidos suele rondar los 2500\$/mes.

Además de estas cantidades, los jugadores obtienen premios en metálico extras según la región y según su clasificación en los *playoffs*. Estos premios difieren sustancialmente en las diferentes ligas como podemos observar en los siguientes gráficos (18-21):

#### Korea

Place	Prize (KRW)	≈Prize (USD)	≈Prize (EUR)
 1st	₩ 100,000,000	\$ 90,721	€ 76,647
 2nd	₩ 60,000,000	\$ 54,419	€ 46,003
 3rd	₩ 30,000,000	\$ 27,221	€ 23,001
 4th	₩ 20,000,000	\$ 18,146	€ 15,334
5th-8th	₩ 10,000,000	\$ 9,074	€ 7,667

Gráfico 18 (Fuente: <http://lol.gamepedia.com/>)

#### China

Place	Prize (CNY)	≈Prize (USD)	≈Prize (EUR)
 1st	¥ 800,000	\$ 128,800	€ 108,800
 2nd	¥ 400,000	\$ 64,400	€ 54,400
 3rd	¥ 250,000	\$ 40,250	€ 34,000
 4th	¥ 200,000	\$ 32,200	€ 27,200
5th-8th	¥ 150,000	\$ 24,150	€ 20,400
9th-12th	¥ 50,000	\$ 8,050	€ 6,800

Gráfico 19 (Fuente: <http://lol.gamepedia.com/>)

Taiwan

Place	Prize (NTD)	≈Prize (USD)
1st	NT \$ 2,000,000	\$ 63,014
2nd	NT\$ 1,200,000	\$ 37,808
3rd	NT\$ 700,000	\$ 22,055
4th	NT\$ 500,000	\$ 15,753
5th	NT\$ 450,000	\$ 14,178
6th	NT\$ 400,000	\$ 12,603
7th	NT\$ 350,000	\$ 11,027
8th	NT\$ 300,000	\$ 9,452

Gráfico 20 (Fuente: <http://lol.gamepedia.com/>)

North America and Europe

Place	Prize
1st	\$ 50,000
2nd	\$ 25,000
3rd	\$ 15,000
4th	\$ 10,000

Gráfico 21 (Fuente: <http://lol.gamepedia.com/>)

El gráfico 22 nos muestra que los premios entre regiones difieren bastante. Tanto cuantitativamente, llegándose a ver grandes diferencias como los 50.000\$ en premios en Europa y Norte América frente a los casi 300.000\$ en china, como cualitativamente repartiéndose estos premios solo entre los 4 primeros en EU/NA contrastando con los 8 y 12 primeros puestos en las demás ligas.

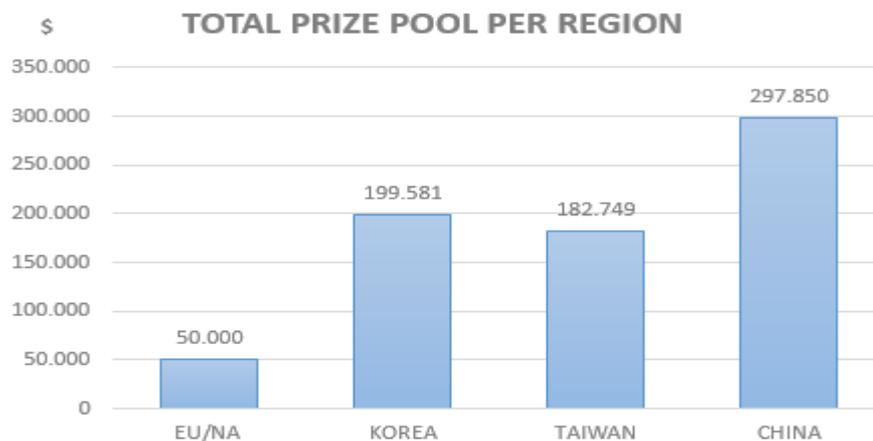


Gráfico 22 (Fuente: Elaboración propia)



Finalmente cabe destacar que se repartieron cerca de 2.200.000\$ en premios durante el campeonato mundial del año 2014 (gráfico 23).

Place	Prize (USD)	≈Prize (EUR)
1st	\$ 1,000,000	€ 748,220
2nd	\$ 250,000	€ 187,042
3rd-4th	\$ 150,000	€ 112,225
5th-8th	\$ 75,000	€ 56,113
9th-11th	\$ 45,000	€ 33,668
12th-13th	\$ 35,000	€ 26,186
14th-16th	\$ 25,000	€ 18,704

Gráfico 23 (Fuente: <http://lol.gamepedia.com/>)

#### IV. ANÁLISIS DE TENDENCIAS SOBRE LA EVOLUCION DEL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS *ONLINE*

Vamos a realizar un análisis de la evolución del sector de los videojuegos *online* a partir del gráfico 24, utilizando tres variables clave que son la compra del videojuego, pago de cuotas mensual y micropagos, donde 1 = si y 0 = No. Podemos dividir su evolución en 4 fases bien diferenciadas.

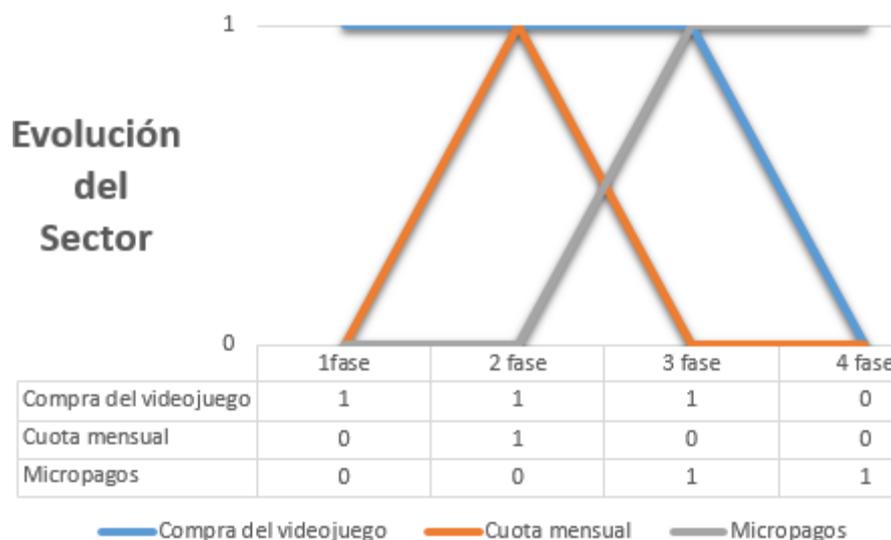


Gráfico 24 (Fuente: Elaboración propia)

- FASE 1: en esta fase nos encontramos videojuegos que simplemente por su compra, ya tenías el derecho de jugar de forma *online* gratuita, este modelo de negocio duró poco debido a que el incremento de usuarios provocaba un aumento del coste de mantenimiento de los servidores que no era rentable de mantener a largo plazo. Un referente de videojuegos *online* de esta fase es *Sacred 2*.
- FASE 2: en esta fase para poder mantener estos servidores de forma rentable, se mejoró mucho la calidad y la jugabilidad para así poder pedir una cuota mensual a cambio de jugar. Cabe destacar que existían versiones piratas de estos videojuegos donde podías acceder y jugar de forma gratuita pero la calidad de los servidores era mediocre tirando a mala, además para su mantenimiento se hacían donaciones al servidor. Para incentivar estas donaciones se daban ítems y dinero dentro del juego que generaban grandísimas diferencias entre los jugadores que donaban o no, creando grande desventajas para estos últimos. Los referentes de esta fase son *world of warcraft* y *lineage 2*.

- FASE 3: en esta fase se empezó a crear videojuegos con una calidad muy buena donde buscaban fidelizar a su *target*, realizando videojuegos casuales con partidas de duración corta (por ejemplo la duración de un partido del *FIFA*) haciendo que a la larga hicieran uso de los micropagos y así con estos poder mantener bien los servidores y rentabilizar la inversión. Hay que destacar un punto fuerte de este cambio, además del uso de micropagos, estos pagos estaban centrados en mejoras visuales u obtención de forma más rápida de recursos que se podrían conseguir simplemente jugando, con lo cual el videojuego no estaba desbalanceado ni había diferencias de jugabilidad entre los que hacían uso de los micropagos y los que no. La gran desventaja es que había una barrera de entrada, la compra del videojuego, ligada a un cambio de estilo de los videojuegos (partidas cortas), totalmente distinto a los videojuegos de las anteriores fases que eran de evolución continua y dedicarle un gran tiempo diario. Los referentes de esta fase son *Starcraft 2* y *HoN*.
- FASE 4: finalmente *Riot* se dio cuenta de estos fallos que creaban desventajas, utilizaron el mismo modelo de videojuego y de micropagos pero hicieron el videojuego gratuito, solo se tenía que descargar de internet, con lo cual eliminaban el escepticismo y creaban una sensación de “¿por qué no probarlo? Si es gratis” además mejoraron otro aspecto muy importante, hicieron un videojuego sencillo ya que los videojuegos creados en la fase 3 eran bastante complejos y difíciles de comprender al principio, cosa que podría hacer que muchos jugadores de la fase 3 dejaran de jugar. Sin lugar a dudas, como hemos analizado anteriormente, el sector de los videojuegos ha empezado a crecer mundialmente en esta fase, liderado sin ningún tipo de duda por *Riot Games*, como único referente mundial significativo en la actualidad.



## V. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo hemos realizado los análisis inicialmente planteados, ahora estamos listos para dar respuesta a nuestras cuestiones.

*Riot Games* ha tomado dos decisiones claves a la hora de comercializar su videojuego *League of Legends*.

La primera decisión ha sido focalizarse en las necesidades del jugador poniéndose en su lugar. Los mismos diseñadores y propietarios de la empresa son jugadores habituales de *League of Legends* y de otros muchos videojuegos. Buscan mejorar su juego día a día adaptándolo a las necesidades de su *target* realizando mejoras mensuales y testeos diarios.

La segunda decisión ha sido marcar tendencia en el sector, creando un juego *online* para pc gratuito y estable, adaptándose a la demanda que sufría de importantes barreras de entrada cuando los juegos requerían un pago previo o mensual. *Riot* ha desmontado esta barrera para ofrecer un producto gratuito y para todos los públicos.

*Riot Games* ha marcado dos diferencias claves dentro del videojuego respecto a los demás videojuegos existentes, que han sido la clave de su éxito y están creando tendencia en el sector.

La primera diferencia consiste en el desarrollo de un videojuego con una curva de aprendizaje inicial muy suave, capaz de cautivar a los nuevos jugadores, a la vez que una compleja curva de aprendizaje final para ser un experto en el videojuego. Esto implica que *League of Legends* sea un videojuego perfecto para un público casual que no consuma mucho tiempo del jugador, a la vez que ofrece retos y complejidad para los jugadores más *hardcore*.

La segunda gran diferencia es el uso de micropagos sin desequilibrar el videojuego, simplemente mejoras visuales, no por invertir más dinero tendrás ventajas en las partidas. Esto crea una fidelización a largo plazo muy fuerte debido a que la falta de equilibrio en el videojuego provocaba muchas pérdidas de jugadores, a la vez que sin la existencia de micropagos no podría mantenerse esta estructura. *Riot* simplemente lo ha enfocado de una manera distinta para no perder jugadores, ya que esto era el principal problema de los videojuegos que hacían uso de los micropagos.

Gracias al análisis su función de ventas hemos detectado la importancia de todas sus fuentes de ingresos ya que, aunque su fuente principal de ingresos sea la tienda *online*, todas las demás fuentes alimentan los ingresos de esta indirectamente dando publicidad a los objetos comercializados en la tienda.



Finalmente podemos concluir fundamentándonos en el análisis realizado que *Riot Games* ha liderado el crecimiento del mercado de videojuegos *online*. Marcando nuevas tendencias como líder que en la actualidad la gran mayoría de videojuegos siguen muchas o todas ellas, creando la figura del jugador profesional con un salario y sus típicos beneficios por publicidad, gracias a la gran infraestructura competitiva desarrollada por *Riot* mundialmente consiguiendo que en Estados Unidos se considere una disciplina deportiva.

## VI. BIBLIOGRAFIA

Castaño, Sergio. (Oct. 24, 2014). <http://www.zonared.com/noticias/riot-games-generara-mil-millones-beneficios-league-of-legends/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Chalk, Andy. (Oct. 24, 2014). <http://www.pcgamer.com/league-of-legends-has-made-almost-1-billion-in-microtransactions/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Curse, Inc. (2015). <http://lol.gamepedia.com/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

García, Enrique (Ene. 1, 2013). <http://www.meristation.com/pc/noticias/ocelote-el-messi-espanol-de-league-of-legends/1526971/1834198> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

García, Enrique; Bracero Arturo. (Ene. 30, 2013). <http://www.meristation.com/pc/noticias/riot-games-league-of-legends-es-como-el-futbol/1526971/1834203> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Junquera, Víctor. (Ene. 20, 2014). <http://www.mundogamers.com/noticia-league-of-legends-suma-mas-de-600-millones-de-dolares-de-beneficios-en-2013.5097.html> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Luisoz. (2015). <http://yosoyungamer.com/2015/01/dota-2-ya-supera-los-10-millones-de-jugadores-activos-al-mes/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Merill, Marc. (Ene. 4, 2014). <http://trasgo.net/noticias-esports/lol/el-presidente-de-riot-explota-en-reddit> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Michael, J. (Jun. 13, 2014). <https://prezi.com/cpk89dvr3wa7/riot-games/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Minotti, Mike. (Jul. 27, 2013). <http://venturebeat.com/2013/07/27/comparing-mobas-dota-2-vs-league-of-legends-vs-heroes-of-newerth/> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Pampillón, Rafael. (oct. 12, 2014). <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2014/10/perspectivas-economicas-para-el-ano-2015.php> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Pkjn. (Ene. 24, 2014). <http://www.mediavida.com/foro/lol/cierra-own3dtv-470293> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Riot Games, inc. (2015). [www.riotgames.com](http://www.riotgames.com) . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

Sertkoc. (oct. 25, 2011) <http://www.mediavida.com/foro/lol/los-streams-y-sus-ganancias-430525> . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].



*Superdata*                      *Digital*                      *goods*                      *measurement.*                      (2014).  
<http://www.superdataresearch.com/blog/mmo-arpu/> . [Última consulta: 08 de junio de 2015].

*Twitch Interactive, Inc.* (2015). [www.twitch.tv](http://www.twitch.tv) . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

*Wikipedia*®. (2015). [http://en.wikipedia.org/wiki/Riot\\_Games/](http://en.wikipedia.org/wiki/Riot_Games/) . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].

*Wikipedia*®. (2015). [http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_Sports\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_Sports_League) . [Última Consulta: 08 de junio de 2015].



## VII. ANEXO

### 1. Glosario

- ❖ **Azubu Tv:** principal competidor de la plataforma de retransmisiones *online (streams)* de Twitch Tv.
- ❖ **Campeón (*champion*):** personaje principal dentro del videojuego.
- ❖ **Courier:** un animal de carga controlado a la vez por todos los miembros de un equipo que permite llevar objetos de un lado a otro del mapa sin abandonar la línea.
- ❖ **Deny:** capacidad de matar a nuestros propios *minions* para que el equipo rival no obtenga ni oro ni experiencia, con la pérdida de oro al morir, con ello se atenúan las consecuencias de morir en combate.
- ❖ **DOTA 2:** es un videojuego del género *MOBA* desarrollado por *ValveCorporation*. El juego es la secuela autónoma del *mod Defense of the Ancients*, desarrollado y distribuido por *IceFrog*, para *Warcraft III: The Frozen Throne*.
- ❖ **DreamHack:** es la mayor *LAN (local area network)* del mundo donde no solo se reúnen los amantes de los videojuegos sino que también se llevan a cabo competiciones de *e-sports* y arte digital así como conciertos. Actualmente sustenta el récord de ser la mayor *LAN PARTY* del mundo, este está reconocido por el Libro Guinness de los Records.
- ❖ **E3 o «Electronic Entertainment»:** es la convención de videojuegos más importante de la industria.
- ❖ **ELO:** es un sistema de rangos utilizado en *league of Legends* para medir la habilidad de sus jugadores.
- ❖ **Tokyo Game Show:** es una expo/convención de videojuegos que muestra las novedades de cada año. Se encuentra en Tokio, Japón.
- ❖ **ESL (*electronic sports league*):** es una de las ligas de deportes electrónicos más importante donde los mejores jugadores de cualquier modalidad de videojuego de todo el mundo compiten por un premio. Los juegos se retransmiten por la plataforma *Twitch Tv*.
- ❖ **E-sports:** deportes electrónicos.

- ❖ **GDC (game developers conferences):** es la reunión anual más grande de desarrolladores profesionales de videojuegos, cuyos objetivos son el aprender, inspirar y formar conexiones dentro de la industria.
- ❖ **HoN:** es un videojuego del género *MOBA* desarrollado por *S2 Games* cuya idea principal deriva del *mod Defense of the Ancients* del videojuego *Warcraft III: The Frozen Throne*. Fue el primer título oficial y comercializado del género *MOBA*.
- ❖ **Jugador casual:** se denomina así al individuo que no está comprometido propiamente a conseguir todos los objetivos posibles en un juego. Además, estos jugadores no suelen emplear mucho tiempo en un mismo juego. Un gran grupo de ellos no tienen interés en mejorar sus habilidades ya que lo consideran solo un pasatiempo.
- ❖ **Jugador hardcore:** se caracteriza por ser un jugador que le dedica muchas horas al día a jugar videojuegos. Son muy competitivos por lo que buscan mejorar constantemente y ser los mejores.
- ❖ **LAN «party» (local area network):** evento que reúne a un grupo de personas con sus ordenadores para jugar, compartir e intercambiar información, además de poder llegar a conocer gente, hacer amigos y aprender de otras personas sobre tecnología de la información y las comunicaciones.
- ❖ **LCS:** máxima competición europea y americana de *League of Legends* donde diez equipos luchan por el sueño de jugar el Campeonato del Mundo.
- ❖ **League of Legends:** videojuego que es referente en el género *MOBA* dentro del mercado de videojuegos *online*.
- ❖ **LVP:** liga de videojuegos profesional más importante de España.
- ❖ **Sistema de maestrías:** es un sistema donde se distribuyen treinta puntos entre tres arboles de veintidós puntos con que permite personalizar a un campeón y que se obtienen a medida que subes de nivel de invocador. Una vez se consigue el nivel 30 todos los jugadores disponen de todas las posibilidades y combinaciones de maestrías posibles.
- ❖ **MMO:** Es un tipo de videojuego en donde pueden participar, e interactuar en un mundo virtual, un gran número de jugadores del orden de cientos o miles simultáneamente (multijugador) conectados a través de la red (en línea), normalmente Internet dado el grado de concurrencia que pueden llegar a alcanzar y las características técnicas de los servidores que han de gestionar ese volumen de conexiones.



- ❖ **MOBA (multiplayer online battle arena):** es un subgénero de la estrategia en tiempo real (RTS), en el que a menudo dos equipos de jugadores compiten entre sí, con cada jugador controlando un solo personaje a través de una interfaz de estilo RTS. Se diferencia de los juegos tradicionales RTS en que no hay construcción de unidades y los jugadores controlan sólo un personaje. En este sentido, es una fusión de los videojuegos de acción y los videojuegos de estrategia en tiempo real. El género enfatiza la cooperatividad del juego en equipo, los jugadores seleccionan y controlan un «héroe», una unidad de gran alcance con varias habilidades y ventajas para formar la estrategia general de un equipo. El objetivo es destruir la estructura principal de los oponentes con la ayuda de unidades controladas por la inteligencia artificial generadas periódicamente que marchan hacia la estructura principal del enemigo a través de senderos a los que se refiere como carriles.
- ❖ **Mod:** extensión que modifica un videojuego original proporcionando nuevas posibilidades, ambientaciones, personajes, diálogos, etc. Prácticamente todos los videojuegos modernos incorporan herramientas y manuales para que exista la posibilidad de modificarlo al gusto del jugador.
- ❖ **Modelo free to play con micropagos:** modelo de negocio donde no existen barreras de entrada para jugar al videojuego y su adquisición es a través de una descarga *online*. Para obtener ingresos en este modelo se utilizan los micropagos que consisten en adquirir mejoras utilizables en el videojuego mediante microtransacciones.
- ❖ **Modelo pay to play:** modelo de negocio donde existe una barrera de entrada monetaria para adquirir el videojuego, tanto de forma física como virtual mediante una descarga. Además para seguir jugando al videojuego se necesita abonar una cuota mensual.
- ❖ **Nivel de invocador:** es un sistema de progresión ajeno al nivel conseguido en la partida, que además permite personalizar los campeones mediante el uso de runas y maestrías que se obtienen conforme se va subiendo el nivel de invocador.
- ❖ **Nivel en la partida:** nivel que obtienen los campeones a medida que la partida va avanzando.
- ❖ **Online:** estado designado a una persona, objeto o cosa para dar a entender que está conectado a internet.
- ❖ **Partner:** afiliaciones a canales de retransmisiones *online* entre *streamer* y plataforma.
- ❖ **PTO (paid time off or personal time of days):** es una política empresarial que consiste en proveer una cantidad de horas libres a sus empleados para que puedan utilizarlas según

su necesidad en los días que estén enfermos, tengan problemas personales, necesiten vacaciones, etc...

- ❖ **Puntos de influencia (PI):** puntos que se consiguen jugando al *League of Legends*.
- ❖ **Riot Games:** empresa de videojuegos multinacional que posee como marca el título del titán de los *e-sports*.
- ❖ **Riot points (RP):** puntos que se consiguen mediante el uso de los micropagos en el *League of Legends*.
- ❖ **Rioters:** empleados de *Riot Games*.
- ❖ **Royalties:** son los pagos que se efectúan al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.
- ❖ **Sistema de runas:** es un sistema de encajes que otorgan a un campeón una bonificación personalizable. Existen cuatro tipos de runas y encajes, cada una con una especialidad. Se obtienen con PI donde su set básico es fácil de conseguir pero complicado de obtener todos los tipos de runas personalizables debido a la amplia variedad de estas.
- ❖ **Seasons:** temporadas deportivas que coinciden con el año natural.
- ❖ **Secuaces (minions):** personajes secundarios de apoyo al principal dentro del juego.
- ❖ **Skins (aspectos):** mejora visual aplicable a los elementos de un videojuego.
- ❖ **Stream:** retransmisión *online* realizada mediante una plataforma a la cual se puede acceder a través de una página web.
- ❖ **Tarjetas prepago:** son tarjetas con un código numérico sellado detrás de ellas que se pueden obtener en tiendas físicas, ofrecen tres rangos de precios de 10,20 y 50 euros. Facilitan la compra de *RiotPoints* especialmente al público más joven, ofreciendo una forma alternativa de acceder a la tienda *online* mediante el pago en efectivo, comprando una tarjeta y rascándola para obtener el código a ingresar.
- ❖ **Twitch Tv:** plataforma de retransmisiones *online* más importante a nivel mundial en la actualidad.