



Universidad de Valladolid

**MASTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN
CULTURAL**

CURSO 2019-2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

*INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS JUEGOS
MÓVILES DE CHINA – PROYECTO PARA LA
INTRODUCCIÓN DEL JUEGO “ARENA DE VALOR” EN
EL MERCADO ESTADOUNIDENSE*

JIKUN LIU

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, SEPTIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE COMERCIO



Universidad de Valladolid

*INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LOS JUEGOS
MÓVILES DE CHINA – PROYECTO PARA LA
INTRODUCCIÓN DEL JUEGO “ARENA DE VALOR” EN
EL MERCADO ESTADOUNIDENSE*

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y GESTIÓN CULTURAL

PRESENTAN: **JIKUN LIU**

JIKUN LIU
ALUMNA

MARÍA JOSÉ DEL BARRIO TELLADO Y MAFALDA GÓMEZ VEGA

TUTORAS

VALLADOLID, CASTILLA Y LEÓN

SEPTIEMBRE 2020

Código Seguro De Verificación:	BmFakncaQ07h56waqVycPw==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Mafalda Gomez Vega	Firmado	17/09/2020 13:54:47
	Maria Jose Del Barrio Tellado	Firmado	17/09/2020 12:59:44
Observaciones		Página	1/1
Url De Verificación	https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=BmFakncaQ07h56waqVycPw==		



Resumen: En la actualidad, el mercado chino de juegos móviles es el mercado de más rápido crecimiento con la mayor cuota de mercado del mundo. Con la competencia cada vez más feroz en el mercado nacional y la política cada vez más estricta del país en la industria del juego, cada vez más fabricantes de juegos optan por poner sus productos en el mercado internacional. El juego para móviles mejor pagado del mercado chino es “Honor of Kings”, pero su versión internacional – Arena of Valor no ha logrado buenos resultados. Este trabajo tomará el mercado estadounidense de juegos móviles como mercado objetivo, analizará el entorno del mercado estadounidense y los problemas que ocurrieron durante el lanzamiento y operación de Arena of Valor en este mercado, y propondrá las estrategias de mercado correspondientes, y luego calculará los costes del proyecto y los resultados que se espera, y utilizará estos datos para analizar la viabilidad de Arena of Valor y hacer recomendaciones.

Palabras claves: Juegos móviles, Arena of Valor, Internacionalización, El mercado estadounidense

Abstract: At present, the Chinese mobile game market is the fastest growing market with the largest market share in the world. With the increasingly fierce competition in the domestic market and the increasingly strict policy of the country in the gaming industry, more and more game manufacturers choose to put their products on the international market. The highest paid mobile game on the Chinese market is “Honor of Kings”, but its international version - Arena of Valor has not achieved good results. This article will take the US mobile gaming market as a target market, analyze the US market environment and the problems that occurred during the launch and operation of Arena of Valor in this market, and propose the corresponding market strategies, and then calculate the costs. project and expected results, and will use this data to analyze Arena of Valor's viability and make recommendations.

Keywords: Mobile games, Arena of Valor, Internationalization, The US market

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	7
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
2.1. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS JUEGOS MÓVILES CHINOS.....	9
2.1.1. <i>El mercado de juegos móviles en el extranjero tiene más espacio para el desarrollo</i>	<i>9</i>
2.1.2. <i>Bajo costo de entrada</i>	<i>9</i>
2.1.3. <i>Mejorar la competitividad central</i>	<i>11</i>
2.1.4. <i>La regulación de juegos de China tiende a ser estricta.....</i>	<i>12</i>
2.2. RAZONES PARA ELEGIR ARENA OF VALOR PARA LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA	14
2.3. RAZONES PARA ELEGIR EL MERCADO ESTADOUNIDENSE PARA LA INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.4. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO.....	18
3. ANÁLISIS DAFO PARA EL MERCADO AMERICANO	21
3.1. FORTALEZAS.....	21
3.1.1. <i>Elementos culturales chinos en el juego</i>	<i>21</i>
3.1.2. <i>Requerimientos técnicos.....</i>	<i>22</i>
3.1.3. <i>Ventajas de marca.....</i>	<i>22</i>
3.2. DEBILIDADES	25
3.2.1. <i>Excesivo énfasis en la adaptación cultural sin utilizar los elementos chinos</i>	<i>25</i>
3.2.2. <i>Restricciones internas del estudio de Tencent.....</i>	<i>26</i>
3.2.3. <i>Demasiada segmentación divide el mercado</i>	<i>27</i>
3.3. OPORTUNIDADES	29
3.3.1. <i>El mercado de juegos móviles de EE. UU. se está expandiendo</i>	<i>29</i>
3.3.2. <i>Los jugadores estadounidenses tienen un alto nivel de participación en el juego</i>	<i>30</i>
3.3.3. <i>El entorno de la política del mercado estadounidense es relativamente flexible</i>	<i>32</i>
3.4. AMENAZAS	34
3.4.1. <i>Fuerte competidor</i>	<i>34</i>
3.4.2. <i>Los jugadores MOBA son muy leales a la plataforma de PC</i>	<i>35</i>
3.4.3. <i>MOBA no se encuentran en la categoría más vendida en los EE. UU.</i>	<i>36</i>
4. LA ESTRATEGIA PARA LA INTRODUCCIÓN DE ARENA OF VALOR EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE	38
4.1. OBJETIVO COMERCIAL	38
4.2. MERCADO OBJETIVO	39
4.3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	41
4.3.1. <i>Combinar las versiones de cada servidor.....</i>	<i>41</i>
4.3.2. <i>Injectar completamente elementos culturales chinos en el producto</i>	<i>41</i>

4.4.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	44
4.4.1.	<i>Aumentar el rango de precios principal de Aspectos.....</i>	44
4.4.2.	<i>Aspectos por tiempo limitado.....</i>	44
4.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	45
4.5.1.	<i>Promociones en el juego.....</i>	45
4.5.2.	<i>Promociones combinadas con festivales estadounidenses.....</i>	46
4.6.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	48
4.6.1.	<i>A través de plataformas de transmisión en vivo.....</i>	48
4.6.2.	<i>Modelo de publicidad integrado.....</i>	49
5.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	50
5.1.	PLAN DE INVERSIÓN	50
5.2.	GASTOS.....	52
5.2.1.	<i>En general.....</i>	52
5.2.2.	<i>Salario.....</i>	52
5.2.3.	<i>Publicidad</i>	54
5.2.4.	<i>E-Sports.....</i>	55
5.3.	INGRESO.....	56
5.3.1.	<i>En general.....</i>	56
5.3.2.	<i>Impuestos</i>	56
5.4.	VIABILIDAD FINANCIERA.....	57
6.	CONCLUSIÓN	60
	REFERENCIA.....	62

Índice de tablas

1. INTRODUCCIÓN	7
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
<i>Tabla 1 El potencial de diferentes niveles del CPI</i>	10
<i>Gráfico 1 Distribución de los costos de adquisición de usuarios en los principales mercados mundiales de juegos móviles (unidad: USD)</i>	11
<i>Gráfico 2 Situación de emisión del número de versión del juego de China 2013-2020 (unidad: unidad)</i>	12
<i>Gráfico 3 Comparación de ingresos por ventas de juegos de desarrollo propio de China 2012-2019 en los mercados nacionales y extranjeros (unidad: mil millones yuanes)</i>	14
<i>Tabla 2 Los mejores juegos gratuitos por ingresos, 2019</i>	15
<i>Ilustración 1 Explico el mapa de Arena of Valor en la vista previa de MAC</i>	18
<i>Tabla 3 La cantidad de recargas y los vouchers ganados en Arena of Valor</i>	19
3. ANÁLISIS DAFO PARA EL MERCADO AMERICANO	21
<i>Ilustración 2 La pantalla de inicio del juego PUBG Mobile es la marca de "Tencent Games" y "Lightspeed & Quantum"</i>	24
<i>Ilustración 3 La pantalla de inicio del juego Arena of Valor es la marca de "Tencent Games" y TianMei Estudio</i>	24
<i>Ilustración 4 Diferentes versiones de Arena of Valor</i>	28
<i>Gráfico 4 2014-2016 Tamaño del mercado de la industria del juego de EE. UU.</i>	29
<i>Gráfico 5 Tamaño del mercado de juegos móviles de EE. UU. (US \$ 100 millones)</i>	30
<i>Gráfico 6 EE. UU. Y China: gasto medio en software de videojuegos por jugador (2004-2014)</i>	31
<i>Gráfico 7 Distribución de ingresos del mercado de juegos móviles de EE. UU. (App Store + Google Play, millones de dólares)</i>	36
4. LA ESTRATEGIA PARA LA INTRODUCCIÓN DE ARENA OF VALOR EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE	38
<i>Gráfico 8 Preferencia de las mujeres por los juegos móviles</i>	40
5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	50
<i>Tabla 4 Partida de gasto de Mobiliario y Equipamiento</i>	51
<i>Tabla 5 Activos fijos</i>	51
<i>Tabla 6 Salario (calculado al tipo de cambio de 7,0137)</i>	53
<i>Tabla 7 Resultados de explotación</i>	57
<i>Tabla 8 Los segundos resultados de explotación</i>	58
<i>Tabla 9 Rentabilidad del proyecto</i>	59

6. CONCLUSIÓN	60
REFERENCIA.....	62

1. Introducción

La industria de juegos móviles de China tiene la escala de mercado más grande entre muchas plataformas y se está desarrollando rápidamente, lo que está relacionado con muchos aspectos de la cultura, el entretenimiento y la vida nacionales. Con la plena explosión del mercado mundial de juegos móviles, el mercado de juegos en el extranjero está aumentando.

En los últimos años, China ha sido el mercado de juegos de más rápido crecimiento en el mundo. Con la competencia cada vez más feroz en el mercado nacional, cada vez más fabricantes de juegos optan por invertir sus productos de juego en el mercado internacional, lo que hace que sus productos de juego sean internacionales. Entre ellos, los juegos móviles representan la mayor proporción, debido a que los dispositivos móviles y las redes móviles han penetrado en todos los aspectos de la vida de los residentes y se han vuelto indispensables.

La industria de los juegos en los mercados europeo y americano es la más madura y la competencia es feroz. Sin embargo, debido a la alta disposición de los usuarios a pagar, siempre ha sido un mercado clave para la distribución de juegos chinos en regiones extranjeras. Según el “Informe de la industria de juegos de China 2018”, se puede ver que el gasto de los usuarios y las descargas de juegos en los mercados extranjeros han aumentado. Entre ellos, Estados Unidos es un mercado que tiene una mayor contribución al gasto de los usuarios para juegos móviles chinos en el extranjero.

Tencent es uno de los proveedores de servicios integrados de Internet más grandes de China y una de las empresas de Internet que atiende a la mayoría de los usuarios en China. Utiliza WeChat y QQ, dos importantes herramientas de comunicación de Internet, como su negocio principal, y luego se expandió a video, juegos, educación y otros negocios. Aunque no es una empresa de juegos especializada, los juegos se han convertido en uno de los principales negocios de Tencent, y Tencent Games también se ha convertido en la empresa con la mayor cuota de mercado en el mercado de juegos chino. Su “Honor of Kings” es el juego mejor pagado del mercado chino de juegos

móviles. Sin embargo, la versión internacional de el – Arena of Valor no ha logrado buenos resultados en el mercado internacional.

El significativo contraste entre los ingresos y la influencia de un mismo juego en el mercado interno y el mercado internacional lo convierte en un material de análisis representativo. Por tanto, en el proceso de formulación de estrategias, sus métodos de análisis y estrategias también son una muy buena referencia para otros juegos del mismo tipo que se internacionalizarán.

Este proyecto trata de explorar la posibilidad de desarrollo internacional de los juegos móviles chinos. Con este objetivo, se plantea la introducción del juego Arena of Valor en el mercado de juegos móviles de EE. UU. El apartado 2 del trabajo trata de dar justificación a esta elección, tanto desde la perspectiva del producto elegido, como del mercado de destino. Seguidamente, el apartado 3, plantea un análisis del mercado de juegos móviles en Estados Unidos para, a continuación, diseñar las estrategias de introducción en dicho mercado. El trabajo finaliza con una estimación de costes e ingresos derivados del proyecto para concretar su viabilidad desde el punto de vista económico.

2. Justificación del proyecto

2.1. Razones para la internacionalización de los juegos móviles chinos

2.1.1. El mercado de juegos móviles en el extranjero tiene más espacio para el desarrollo

En noviembre de 2019, Gamma Data y Newzoo publicaron un informe sobre la competitividad de las empresas chinas en el mercado global de juegos móviles (2019). El informe señaló que, en 2019, el tamaño del mercado mundial de juegos móviles fue de 68.16 millones de dólares, y el tamaño del mercado de juegos móviles de China continental fue de 21.57 millones de dólares, lo que representa el 31,6% del mercado mundial. Todavía hay espacio para el desarrollo de casi el 70% del mercado mundial de juegos móviles chinos.

En la actualidad, el mercado de juegos móviles de China se ha saturado. Con el desarrollo de la globalización económica, los consumidores de diferentes países tienden a converger en preferencias de demanda y hábitos de consumo. Para encontrar nuevos clientes para los productos existentes, las empresas chinas deben ingresar al mercado extranjero más amplio para el desarrollo. Además, los juegos móviles nacionales chinos tienen una fuerte ventaja competitiva en los mercados extranjeros, por lo que, para las empresas chinas de juegos móviles, el mercado de juegos móviles en el extranjero sigue siendo una opción importante para el desarrollo de productos.

2.1.2. Bajo costo de entrada

En la cadena de la industria de juegos móviles, hay tres roles principales: proveedor de contenido, editores y canales. El proveedor de contenidos, la empresa o el equipo responsable de fabricar productos de juegos móviles y proporcionar actualizaciones de contenido posteriores; los editores son el puente que ayuda a los proveedores de contenido a vincular canales y jugadores, son responsables de las actividades de operación y promoción del juego; el canal se encarga de importar usuarios a los editores, es decir, importar jugadores, como Xiaomi App Market, Huawei App Market, APPStroe, etc.

Durante el proceso de emisión, un indicador al que se debe prestar atención es el costo por instalación (CPI) del usuario, es decir, el costo que el desarrollador o editor debe pagar por cada instalación exitosa de la aplicación. La fórmula de cálculo de este índice es $CPI = \text{número de personas que instalan el juego} / \text{coste de la publicidad online}$. Cuanto mayor sea el CPI, mayor será el costo de publicación de juegos.

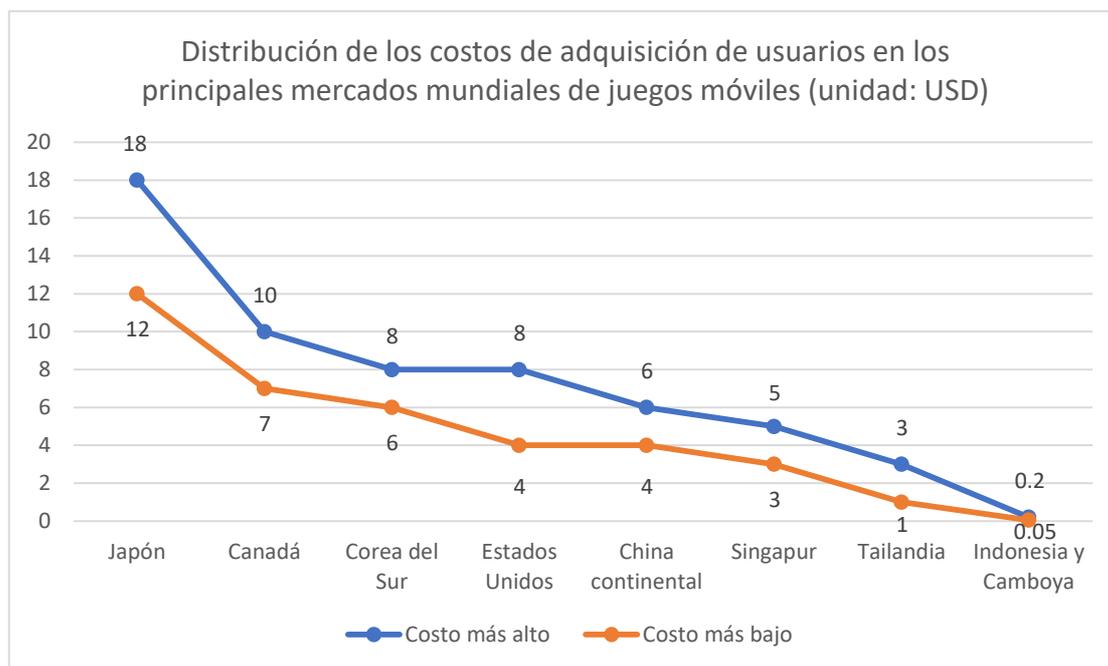
Cuando las personas ven un anuncio de video de un juego en el Facebook, deben hacerles sentir: “¡Este juego se ve realmente genial! ¡Quiero jugar a este juego!”. Solo transmitiendo este sentimiento a los usuarios, estarán más dispuestos a descargar el juego mientras ven el anuncio, y el CPI será menor en este momento. Los diferentes niveles de CPI tienen diferentes efectos en la publicación de juegos. Cuanto menor sea el CPI, más fácil será convertirse en un juego popular. Según el nivel del CPI y su potencial, se puede obtener la siguiente tabla:

Tabla 1 El potencial de diferentes niveles del CPI

Usuarios agregados para un presupuesto determinado	Nivel del CPI	Potencial
Poco	Demasiado alto	Si la tasa de retención de usuarios alcanza el objetivo, puede concentrarse en la optimización
Medio	Un poco alto	Si el CPI tiene espacio para la optimización, tiene el potencial de juegos más vendidos
Mucho	Muy bajo	Posibles juegos más vendidos

Según los datos de GMGC, el costo de adquisición de clientes en el mercado continental de China se encuentra en un nivel medio, alrededor de 4 a 6 dólares por persona en 2016. El CPI en el sudeste asiático es generalmente bajo, lo que ha llevado a las empresas chinas de juegos móviles a utilizar el sudeste asiático como punto de apoyo para el pie para distribuir productos de juegos a nivel internacional.

Gráfico 1 Distribución de los costos de adquisición de usuarios en los principales mercados mundiales de juegos móviles (unidad: USD)



Fuente: Tomado de Qianzhan Industry Research Institute (2018)

El mismo juego móvil puede tener diferentes efectos de distribución si se lanza en diferentes regiones. Al publicar juegos en otros países, se pueden obtener descargas relativamente altas a un costo relativamente bajo, lo que hace que los productos de juegos sean más populares.

2.1.3. Mejorar la competitividad central

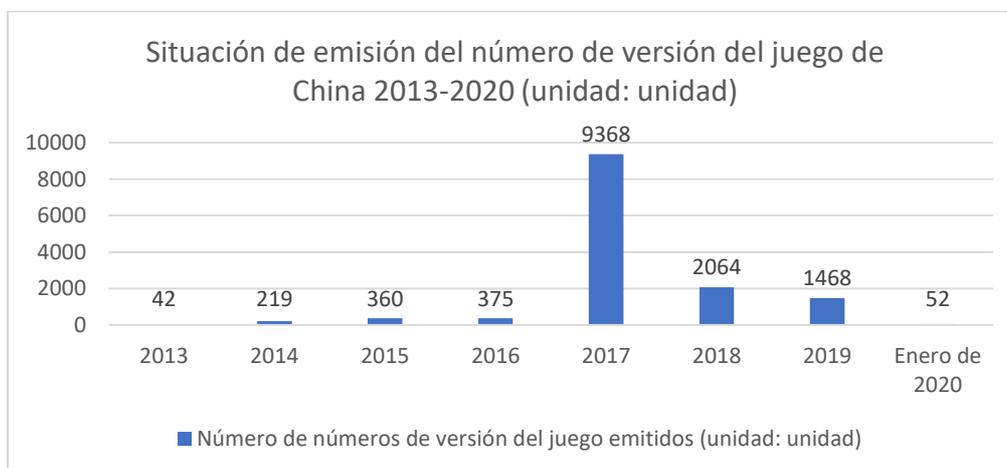
Los mercados de juegos de extranjeros más maduros representados por Estados Unidos y Japón tienen muchos usuarios experimentados y de alto nivel. A medida que los juegos móviles de China se continúan exportar al mercado extranjero, los fabricantes de juegos nacionales también enfrentarán desafíos más fuertes de los productos y usuarios de juegos en el extranjero, lo que ayudará a promover el intercambio mutuo de productos de juegos chinos y extranjeros. La empresa que expande sus actividades comerciales de un solo mercado interno a los mercados extranjeros, puede aprender nuevas tecnologías y experiencia de gestión, acumular comprensión de las necesidades del cliente, creando así una competitividad central más sólida.

2.1.4. La regulación de juegos de China tiende a ser estricta

En China, todos los juegos en línea y juegos de consola deben solicitar números de versión antes de ingresar al mercado. Deben pasar la revisión preliminar del Ministerio de Cultura y Turismo y luego obtener el número de versión a través de la Administración de Prensa y Publicaciones antes de poder operarlo. El proceso de solicitud del número de versión del juego no es complicado, aunque se necesitan de 4 a 6 meses para revisarlo y aprobarlo, la mayoría de las empresas de juegos calcularán el tiempo y harán los preparativos, por lo que no es necesario almacenar números de versión en blanco sin usar.

En marzo de 2018, la antigua Administración Estatal de Prensa, Publicaciones, Radio, Cine y Televisión emitió el "Aviso sobre asuntos importantes relacionados con la aprobación de aplicaciones de juegos", que suspendió la emisión de todos los números de versión del juego y no reanudó la aprobación hasta el 31 de diciembre de 2018. Para la industria del juego china, este fue un gran terremoto. Según datos del proveedor de servicios de datos financieros Wind, durante el periodo, entre las 52 compañías cotizables de juegos, el precio de las acciones de 45 compañías cayó, y 38 de ellas cayeron más del 20%. Después de las compensaciones positivas y negativas, el valor total de mercado de 52 compañías se ha reducido en más de 856,6 mil millones de yuanes, equivalente a 122,1 mil millones de dólares (calculado sobre la base de 1 dólar a 7,0137 RMB).

Gráfico 2 Situación de emisión del número de versión del juego de China 2013-2020 (unidad: unidad)



Fuente: Administración Estatal de Prensa, Publicaciones, Radio, Cine y Televisión, elaborado por el Instituto de Investigación de la Industria de Qianzhan (2020)

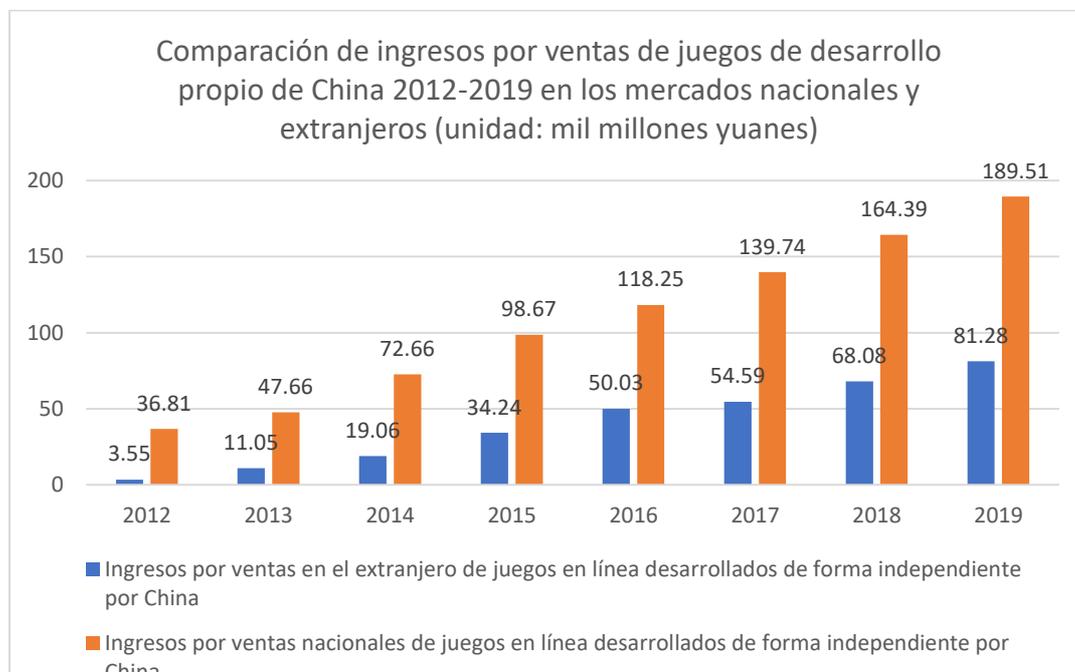
La política se promulgó debido a la existencia de burbujas en la industria del juego china y su crecimiento bárbaro. Aunque el número de versión del juego se reabrió a fines de 2018, el número total de números de versión emitidos y los requisitos de calidad de contenido del juego aún se controlan estrictamente. Además de la suspensión de la aprobación del número de versión, el estado también promulgó una serie de políticas de supervisión de juegos durante 2018-2019, llevó a cabo rectificaciones especiales en la publicación de juegos en línea, enfatizó repetidamente la protección de los menores, fortaleció la supervisión de juegos de menores y promovió el registro de nombre real de las cuentas de usuario de juegos en línea y controló estrictamente el tiempo que los menores usan los juegos en línea, etc.

En 2018, la cantidad de compañías de juegos canceladas o revocadas en todo el país fue de solo 9.705. Para 2019, este número llegó a 18.710. La supervisión cada vez más estricta de la industria del juego ha provocado que varias empresas pequeñas y medianas con una fuerza débil cierren una tras otra, al mismo tiempo que garantizan el orden y la calidad del mercado. En la actualidad, con la mejora gradual de los estándares de la industria del juego, el mercado ha marcado el comienzo del punto de inflexión de la supervivencia del más apto, y los productos de alta calidad se han convertido en el mismo estándar en toda la industria. Además de las empresas eliminadas, otras empresas de juegos se vieron obligadas a buscar la supervivencia a través de la internacionalización de productos durante este período. Porque en países extranjeros, el lanzamiento del juego generalmente no necesita pasar por el proceso de solicitud del número de versión, y los requisitos de revisión se centran más en la calificación del juego.

Según el informe de análisis de Gamma Data, de 2012 a 2019, los ingresos por ventas de los juegos en línea desarrollados independientemente por China en los mercados nacionales y extranjeros continuaron aumentando. Los ingresos por ventas del mercado interno fueron mucho mayores que los ingresos en el extranjero, pero los ingresos en el extranjero crecieron más rápido que el mercado interno. En 2019, los ingresos por ventas en el extranjero fueron de 11,59 billones de dólares, un total de 81.289 billones

de yuanes (calculado al tipo de cambio de 7,0137), un aumento interanual del 19,40%. Es aproximadamente un 4% más alta que la tasa de crecimiento nacional.

Gráfico 3 Comparación de ingresos por ventas de juegos de desarrollo propio de China 2012-2019 en los mercados nacionales y extranjeros (unidad: mil millones yuanes)



Fuente: Gamma Data, elaborado por el Instituto de Investigación de la Industria de Qianzhan (2020)

El endurecimiento de la supervisión del mercado chino y el mayor espacio para el crecimiento en el mercado extranjero ha fomentado el entusiasmo de las empresas de juegos nacionales para ir al extranjero e invertir y fusionar sucesivamente empresas extranjeras para expandir el mercado.

2.2. Razones para elegir Arena of Valor para la investigación estratégica

Arena of Valor es un juego de tecnología de batalla 5v5 con multijugador en línea. Fue desarrollado conjuntamente por el desarrollador de Singapur Garena y de China Tencent Tianmei Studio. Se lanzó oficialmente y se abrió para su descarga en octubre de 2016. El juego es la versión internacional de “Honor of Kings”, que es un juego reproducido y lanzado por Tencent específicamente para mercados extranjeros.

“Honor of Kings” es un juego móvil de batalla justa 5v5 lanzado por Tencent Games en China en noviembre de 2015. Desde su lanzamiento, el juego ha mantenido una alta

cuota de mercado. Según *2019 Year in Review: Digital Games and Interactive Media (2020)* de SuperData, “Honor of Kings” tiene un ingreso combinado de \$ 1,6 mil millones en la App Store global y Google Play, ocupando el tercer lugar, y los dos primeros son juegos basados en plataformas computadoras, es decir, “Honor of Kings” es el juego para móviles mejor pagado del mundo. Y este dato no incluye el consumo de recarga en el sistema Android.

Tabla 2 Los mejores juegos gratuitos por ingresos, 2019

Top free-to-play games by revenue, 2019

Rank	Title	Publisher	Genre	Revenue
1	Fortnite	Epic Games	Shooter	\$1.8B
2	Dungeon Fighter Online	Nexon	RPG	\$1.6B
3	Honour of Kings ⁵	Tencent	MOBA	\$1.6B
4	League of Legends	Riot Games, Tencent	MOBA	\$1.5B
5	Candy Crush Saga	KING Digital Entertainment	Puzzle	\$1.5B
6	Pokémon GO	Niantic, Inc.	Adventure	\$1.4B
7	Crossfire	SmileGate	Shooter	\$1.4B
8	Fate/Grand Order	Aniplex Inc.	RPG	\$1.2B
9	Game for Peace	Tencent	Shooter	\$1.2B
10	Last Shelter: Survival	Long Tech/im30.net	Strategy	\$1.1B

Fuente: SuperData (2019)

Además, según el “Informe de juegos móviles 2018” publicado por Gamma Data, los ingresos reales por ventas del mercado de juegos móviles de China en 2018 fueron de 133,96 miles de millones de yuanes. Entre los juegos individuales, “Honor of Kings” tuvo la mayor facturación anual, aproximadamente 21,6 miles de millones de yuanes en el mercado interno chino. Según los cálculos, los ingresos de “Honor of Kings” en 2018 representaron el 16% de los ingresos totales del mercado de juegos móviles de China. En junio de 2017, Aurora Big Data publicó el “Informe de investigación Honor of Kings”. Según el informe, hasta la última semana de mayo de 2017, la tasa de penetración de “Honor of Kings” alcanzó el 22,3% y la cantidad de usuarios alcanzó los 201 millones. Además, los usuarios activos diarios de “Honor of Kings” han alcanzado los 80 millones, y cuando “Pokemon: GO” era más popular, solo había la mitad de los usuarios de “Honor of Kings”.

“Honor of Kings” ha sido un gran éxito en China y es el juego móvil más exitoso en China continental. Con el aumento en el número de usuarios registrados, “Honor of Kings” se ha convertido en un “juego nacional” absoluto en China. Promover un juego tan exitoso en los mercados extranjeros para obtener una mayor conciencia de marca y cuota de mercado es también una razón importante para la internacionalización de “Honor of Kings” de Tencent Games. Sin embargo, a diferencia del mercado chino, la versión internacional de “Honor of Kings” - Arena of Valor, casi desapareció en el mercado internacional. En 2018, la facturación global de “Honor of Kings” fue de aproximadamente 22,1 billones (RMB), y el mercado de China continental alcanzó los 21,6 billones de yuanes. Es decir, la facturación de “Honor of Kings” en los mercados extranjeros es de sólo 500 millones de yuanes, lo que representa el 2% de la facturación total de “Honor of Kings”.

Como los resultados de Arena of Valor, la versión internacional de “Honor of Kings”, en el extranjero contrastan con los resultados de la China continental de “Honor of Kings”, Arena del Valor se ha convertido en un buen material de análisis. Mediante el análisis de Arena del Valor y el estudio de la estrategia de internacionalización de Arena del Valor, también puede proporcionar un ejemplo claro para que otros juegos móviles chinos entren en los mercados extranjeros.

2.3. Razones para elegir el mercado estadounidense para la investigación estratégica

Estados Unidos es el segundo mercado de juegos móviles más grande del mundo después de China. Según el “Informe sobre la competitividad de las empresas chinas en el mercado global de juegos móviles” (2019) publicado por Gamma Data y Newzoo, el mercado estadounidense de juegos móviles en 2019 fue de 11,96 mil millones de dólares, lo que representa el 17,5% del mercado mundial. Además del gran tamaño del mercado, la proporción de usuarios de juegos móviles estadounidenses que pagan por juegos también es muy alta, y el monto del pago per cápita es casi el doble que el de China.

EE. UU. tiene una población de aproximadamente 320 millones. A fines de 2016, la tasa de penetración de Internet en EE. UU. alcanzó el 88,5%, y hasta el 20% de los hogares solo usa Internet móvil, y la tasa de penetración de teléfonos inteligentes en EE. UU. es del 72%. Los juegos son uno de los principales eventos de entretenimiento diario para los estadounidenses. El informe de la American Entertainment Software Association (ESA) (2016) indicó que el 63% de los hogares estadounidenses tienen al menos una persona jugando videojuegos regularmente. Entre los 320 millones de habitantes de EE. UU., el número total de jugadores es de aproximadamente 180 millones, de los cuales 100 millones son jugadores que pagan. El pago por juego per cápita en 2016 fue de aproximadamente 224 dólares. Hay alrededor de 160 millones de jugadores de juegos móviles (teléfonos inteligentes y tabletas), de los cuales alrededor de 69 millones son usuarios de juegos móviles que pagan, y más del 43% son usuarios de juegos móviles que pagan.

Entre los casi 1,4 millones de habitantes chinos, el número total de jugadores es de unos 560 millones, de los cuales unos 200 millones son jugadores de pago. El pago per cápita de los juegos en 2016 fue de aproximadamente 122 dólares. Hay alrededor de 400 millones de jugadores de juegos móviles, de los cuales alrededor de 160 millones son usuarios de pago por juegos móviles y solo el 35% son usuarios de pago. En comparación con los usuarios chinos, los usuarios estadounidenses tienen mayores ingresos y más tiempo de juego, y están más dispuestos a pagar por los juegos. Esto hace que el mercado de EE. UU. también ocupe una mayor participación en el mercado mundial de juegos, y también es la primera opción para que los juegos chinos ingresen a los mercados extranjeros. Aunque la escala del mercado japonés de juegos móviles es relativamente grande, debido a la fuerte cultura japonesa de los juegos de consola, la aceptación de los juegos móviles no es alta y el CPI para publicar juegos en el mercado japonés es relativamente alto, lo que resulta en altos costos de adquisición de clientes. Otra razón importante es que Estados Unidos es el mercado principal de Occidente, y sus conceptos culturales y modelos de mercado también son representativos. En el proceso de formulación de estrategias para la internacionalización de los juegos chinos, puede tratarse como un ejemplo.

2.4. Información del Producto

Arena of Valor (AOV) es un Videojuego multijugador de arena de batalla en línea (MOBA), en 3D, y con cámara en tercera-persona, para móvil. El juego tiene múltiples modos, con los principales tres siendo Grand Battle (5v5), Valley Skirmish (1v1) y Abyssal Clash (3v3). Los jugadores compiten en estos enfrentamientos los cuáles duran en alrededor de 12 - 18 minutos. El objetivo de los jugadores es destruir torretas en el mapa, para destruir la base principal que estas protegen. Hay muchos mapas en AOV, cada uno con diferentes tipos de terreno y monstruo pero misma condición de victoria. El campo Grand Battle es el mapa más utilizado. En el modo de este mapa, dos equipos tienen cada uno cinco jugadores, luchando entre sí con el objetivo de destruir la base principal del equipo contrario. Mientras se atacan entre sí, también deben defender su base para que no sea destruida.

Ilustración 1 Explico el mapa de Arena of Valor en la vista previa de MAC



Fuente: YouTube video, “Explico el mapa de Arena of Valor en la vista previa de MAC” subido por Gallet, 25 feb. 2018

Cada jugador obtendrá un personaje “héroe” por elección libre o asignación aleatoria, y cada uno de estos héroes tiene un conjunto único de habilidades. Estos héroes comienzan el juego con un nivel bajo y pueden subir de nivel de varias maneras: como matar criaturas que no sean jugadores, como esbirros o monstruos, derrotar a otros

jugadores, destruir estructuras, lentamente a través del paso del tiempo en partida y a través de artículos especiales que se pueden comprar a través de la tienda. Estas acciones también aumentan el nivel de experiencia del jugador, haciéndolo más fuerte. Los artículos comprados no se transfieren entre partidas y, por lo tanto, todos los jugadores están en igualdad de condiciones al comienzo de estas.

Estas partidas dan recompensas a los jugadores, como monedas de oro, con las cuales pueden comprar una variedad de héroes, o Arcana¹. Además de este, los jugadores pueden jugar una partida ‘Competitiva’, la cual les permite intentar avanzar en posiciones para ser emparejados con jugadores quiénes estén en su nivel de habilidad. Se ganan “Estrellas” al conseguir una victoria, y se pierden cuando pierde la partida. La ‘Competitiva’ es uno de los juegos importantes en AOV, y también es un símbolo de fuerza de jugadores. La página de perfil principal del juego muestra el rango del jugador y se actualiza en tiempo real.

AOV adopta un modelo de experiencia primero y luego de consumo, es decir, descarga gratuita. Si necesita comprar artículos raros en el juego, puedes recargarlos y consumirlos. Los usuarios que pagan tienen ciertos privilegios, pero estos privilegios no afectan al equilibrio de las partidas. En AOV, hay tres tipos de monedas virtuales, Oro, Gemas y Vouchers que se pueden comprar en el juego. Los dos primeros se pueden acumular durante el juego. Solo los vouchers deben recargarse e intercambiarse. Debe recargar antes de comprar artículos pagados en el juego. AOV proporciona 6 programas de recarga para diferentes grupos de consumidores. Tomando el Apple Store como ejemplo, la unidad monetaria del pago de recarga varía según el área seleccionada por la cuenta de Apple en la tienda. El pago es en RMB en China, Euro en Europa y dólares estadounidenses en Estados Unidos. El monto de la recarga en dólares es el siguiente:

Tabla 3 La cantidad de recargas y los vouchers ganados en Arena of Valor

Dólares	0.99	4.99	9.99	19.99	49.99	99.99
Vouchers	100	500	1200	2500	6500	14000

¹ Esta mecánica específica existe en la mayoría de los MOBA, y el concepto básico de Arcana es que proporciona tres cosas: una sensación constante de progresión fuera de los juegos individuales, pequeños impulsos para tus héroes en las batallas y otra cosa en la que trabajar para recolectar.

Los accesorios en el juego incluyen héroes, Aspectos, Arcana. Entre ellos, Aspectos es la herramienta principal del juego AOV para obtener ingresos. Los jugadores pueden usar Aspectos para proporcionar una pequeña bonificación a sus héroes en las partidas, no obstante, esta bonificación no tendrá un impacto fundamental en el resultado de partidas. Los héroes y arcanos del juego se pueden comprar acumulando monedas de oro y diamantes. Solo los Aspectos deben comprarse con dinero real, lo que garantiza que los jugadores no afectarán la experiencia del juego incluso si no gastan dinero. La diferencia es que el uso de Aspectos puede hacer que la apariencia de los héroes en partidas sea más hermosa. Los Aspectos de héroe tienen múltiples niveles de precios según las necesidades de consumo de los jugadores, que son: 499, 599, 699, 999, 1199, 1599, 2499 y 3499 vouchers, entre ellos, 499, 599, 699 y 1599 vouchers son los puntos de precio con más Aspectos. Además, la mayoría de los héroes del juego tienen varias máscaras con diferentes precios.

3. Análisis DAFO para el mercado americano

3.1. Fortalezas

3.1.1. Elementos culturales chinos en el juego

Hay algunos elementos culturales chinos en el juego Arena of Valor. Estos elementos culturales especiales se reflejan en la configuración de personajes y la apariencia del héroe. Por ejemplo, algunos héroes aparecen en la historia o mitología china antigua, como el Rey Mono, Lu Bu y Diao Chan; también hay algunos héroes cuya apariencia de Aspectos se refleja en la ropa de estilo chino.

En comparación con otros tipos de productos, el desarrollo, la producción y la promoción de productos culturales en China es relativamente bajo. Aunque el mercado de la industria de los juegos y la industria del cine y la televisión se está desarrollando rápidamente, la calidad sigue siendo baja en comparación con los juegos y los productos cinematográficos de otros países. Y debido a las barreras del idioma, pocas obras de cine y televisión y productos de juegos pueden difundirse en Europa y América. Porque en el mercado de juegos chino, el tipo de juego con una gran cuota de mercado son los juegos de rol. Los jugadores controlan los personajes principales del juego y logran la victoria completando una serie de tareas o llegando al final de la historia principal. Generalmente, estos juegos van acompañados de una gran cantidad de historias, lo que dificulta el trabajo de traducción.

AOV puede simplemente evitar estos problemas, porque este juego es puramente a través de la operación técnica para jugar, en lugar de observar el desarrollo de la historia. Por lo tanto, los elementos de la cultura china se pueden inyectar fácilmente en el juego. Por ejemplo, un Aspecto del héroe “ilumia” está diseñada con un vestido cheongsam chino único, que se puede distinguir por el escote y el dobladillo; la apariencia del cheongsam está impresa con un patrón de grulla², en la cultura tradicional china desde la antigüedad, las grullas representan la longevidad y también son las monturas de los

² Aunque las aves japonesas se utilizan a menudo para referirse a un tipo de las grullas en Europa y América, la connotación cultural de las grullas se originó en China. La cultura de la grulla en China se registró en poemas ya antes del año 1000 a. C., y más tarde se extendió ampliamente en China, pero el país de Japón solo comenzó a tomar forma en el siglo 3-5 a. C.

inmortales taoístas; mediante el uso de color como “China Red”, se ha fortalecido el sentido del diseño cultural tradicional chino.

Debido a la baja exportación de productos culturales chinos, AOV tiene una cierta singularidad cultural en los mercados extranjeros. Entonces, en el mercado MOBA de juegos similares, algunos jugadores estadounidenses se sentirán atraídos por estos elementos culturales con los que no están familiarizados pero que les interesan.

3.1.2. Requerimientos técnicos

Poner un producto nuevo en un mercado desconocido y operarlo requiere mucho apoyo financiero. En el proceso de ingresar al mercado internacional, Arena of Valor debe colocarse en diferentes servidores en diferentes regiones, porque para un juego de estrategia en tiempo real de acción, un entorno de red de alta velocidad es equivalente a los requisitos básicos del juego. Jugar juegos en servidores entre hogares provocará retrasos o congelamientos en las operaciones del juego, es decir, la velocidad de la red se verá obligada a reducirse, lo que afectará en gran medida la experiencia de juego del jugador. AOV puede cubrir varios servidores para lanzamientos de productos, y se puede ver que el juego tiene suficiente apoyo financiero.

En 2018, la versión original de Arena of Valor, “Honor of Kings”, costaba alrededor de 21,6 mil millones de yuanes en el mercado interno chino. El apoyo financiero de una enorme cuota de mercado puede dar a AOV mucho espacio para la prueba y el error en el proceso de investigación, desarrollo y operación. Al mismo tiempo, el buen funcionamiento de la versión china original también proporciona un cierto grado de referencia para la versión internacional. Aunque existen ciertas diferencias culturales entre los jugadores chinos y los estadounidenses, AOV puede aprovechar al máximo las ventajas principales del juego y darle al juego su propio atractivo único, diluyendo así esta parte de la diferencia.

3.1.3. Ventajas de marca

Arena of Valor es un producto de “Tencent Games”. El juego es uno de los principales negocios de Shenzhen Tencent Computer System Co., Ltd. (abreviado como Tencent).

En diciembre de 2010, el negocio de juegos de Tencent lanzó la marca “Tencent Games”. Antes de la fundación de la marca, Tencent había desarrollado muchos juegos de computadora. Más tarde, Tencent integró estos juegos para formar la marca “Tencent Games” y comenzó el desarrollo de juegos móviles. Desde los juegos ligeros y casuales que no eran muy complicados al principio hasta los pesados juegos de estrategia online multijugador al posterior. Cuando se estableció la marca “Tencent Games”, también estableció una identidad de marca. Si el juego es un producto de juego desarrollado o representado por “Tencent Games”, la primera imagen que el jugador ve al abrir el juego es el logotipo de la marca “Tencent Games”.

En marzo de 2018, PUBG Mobile se lanzó al mercado internacional. El juego fue producido por Bluehole Studio y publicado por “Tencent Games”. La primera imagen cuando se abre el juego es el logo de “Tencent Games” y “Lightspeed & Quantum”. Entre ellos, “Lightspeed & Quantum” es uno de los cuatro grupos de estudio³ más grande de “Tencent Games”. El logotipo es el punto de partida para que las personas reconozcan una marca. Al ver el logotipo a primera vista, los jugadores pueden reconocer la marca al primer tiempo. Los productos, como los juegos, a menudo se abren y utilizan en teléfonos móviles. Ver este logotipo muchas veces puede dejar un recuerdo profundo en el corazón de los consumidores, e incluso fortalecer su preferencia por esta marca y mejorar su lealtad a la marca.

Sensor Tower, una organización de investigación de mercado, publicó un informe de encuesta de ingresos sobre el mercado global de juegos móviles para el segundo trimestre de 2020. El informe muestra que, entre un solo juego, PUBG Mobile es el juego con mayores ingresos en el segundo trimestre de 2020. En los ingresos globales de PUBG Mobile, China representa el 52%. Estados Unidos representó el 14%, que es el segundo mercado más grande para el juego, y Japón representó el 5,6%.

³ “Tencent Games” tiene actualmente cuatro grupos de estudio, Tianmei, Lightspeed & Quantum, Rubik's Cube y Northern Lights, con un total de 20 estudios de juegos. PUBG Mobile es el trabajo principal de Lightspeed & Quantum Studios, y “Honor of Kings” que es la versión china y Arena of Valor, la versión internacional, son los trabajos principales de Tianmei Studios.

Debido al buen desempeño de PUBG Mobile en el mercado internacional, especialmente en los Estados Unidos, Arena of Valor tiene cierta ventaja de marca en el proceso de promoción. Cuando los jugadores tienen un gran interés en PUBG Mobile y un fuerte deseo de consumir, también tendrán una mayor confianza en la marca “Tencent Games”. AOV también mostrará el logo de la marca “Tencent Games” cuando se abra el juego. Después de comunicarse por completo con PUBG Mobile, los jugadores estadounidenses estarán familiarizados con el logotipo de la marca que se muestra en AOV, lo que hace que sea más conveniente que AOV se distribuya en los Estados Unidos.

Ilustración 2 La pantalla de inicio del juego PUBG Mobile es la marca de “Tencent Games” y “Lightspeed & Quantum”



Ilustración 3 La pantalla de inicio del juego Arena of Valor es la marca de “Tencent Games” y TianMei Estudio



Fuente: los dos son de captura de pantalla del juego

3.2. Debilidades

3.2.1. Excesivo énfasis en la adaptación cultural sin utilizar los elementos chinos

La adaptación cultural en el marketing internacional significa que cuando las empresas toman decisiones de marketing internacional, consideran plenamente las características culturales del país del mercado objetivo, de modo que la decisión no violará las tradiciones culturales locales, la vida vulgar, las creencias religiosas, etc. durante el proceso de implementación. Y puede satisfacer mejor las necesidades de los consumidores locales que la competencia. Las empresas deben seguir las orientaciones del mercado e internacionales, y no pueden utilizar la “criterio de autorreferencia” (Seff-Refererlce). El “criterio de autorreferencia” se refiere al hecho de que los tomadores de decisiones empresariales utilizan inconscientemente sus propios valores culturales para especular sobre el comportamiento de consumo de los extranjeros.

Para un juego MOBA, la imagen del personaje héroe básicamente representa el alma de la imagen del juego. Los héroes de “Honor of Kings” se basan principalmente en figuras históricas chinas. Si se copian directamente en la versión internacional, al líder del proyecto Arena of Valor le preocupa que será difícil resonar con los jugadores extranjeros y se verá obstaculizado por las diferencias culturales en el proceso de operación y promoción. Por lo tanto, el equipo del juego realizó cambios drásticos en la versión extranjera de “Honor of Kings”, Arena of Valor.

Arena of Valor conserva varios personajes chinos populares en la versión nacional de “Honor of Kings” como Rey Mono, Zhao Yun, Lu Bu y Diao Chan, pero la imagen es muy diferente del Servicio Nacional, y el estilo de pintura es más europeo y americano y más maduro. Para satisfacer la estética occidental, los personajes femeninos ya no son delicados y los héroes masculinos enfatizan el poder. Además, las imágenes de héroe de AOV se derivan en su mayoría de la propia cultura occidental, como los héroes de los cómics occidentales Superman y Batman; la heroína Krixi en la imagen del mago

occidental; la heroína Butterfly similar a la imagen del Cazador de demonios en la serie “Witcher”, etc.

Sin embargo, esta modificación completa no fue determinante. La razón es que AOV quiere adaptarse al mercado cultural, pero no tiene una historia de fondo lo suficientemente buena para respaldarlo. La configuración de personajes de varios héroes de DC es solo para aprovechar y perseguir influencia, pero hace que la visión del mundo de todo el juego parezca desordenada. Las figuras occidentales en la superficie no pueden ver ninguna idea nueva. Como resultado, el juego ha perdido el atractivo de los elementos culturales chinos y la tasa de retención de usuarios en Europa y América es muy baja. Este resultado no cumplió con las expectativas de AOV al comienzo de su lanzamiento. Por otro lado, en los Estados Unidos, hay algunos jugadores que usan aceleradores de red entrando Servicio China específicamente para jugar “Honor of Kings” para reducir la latencia. “En retrospectiva, esto no tenía sentido y ahora nos está perjudicando”, dijo una fuente del equipo del proyecto AOV, y agregó que la compañía debería haber tenido más confianza en el atractivo de la cultura china.

3.2.2. Restricciones internas del estudio de Tencent

Cuando entró por primera vez en Europa, Arena of Valor logró cierto grado de éxito. El equipo de operación local también comenzó a lanzar algunos E-sports relacionados, pero los problemas se sucedieron uno tras otro. Lo primero que hay que afrontar son las limitaciones de Tencent. El principal desafío proviene del desarrollador de juegos estadounidense Riot Games, adquirido por Tencent, que también es la empresa de desarrollo del juego “League of Legends”. Las quejas de Riot Games se centraron principalmente en la creencia de que AOV entraba en conflicto con sus propios productos.

Una fuente de Tencent dijo que, durante mucho tiempo, la relación entre el equipo de juego independiente de Tencent y su filial estadounidense Riot ha estado en un estado de tensión. Riot Games es el desarrollador de “League of Legends” y una subsidiaria de propiedad total de Tencent, pero ha mantenido operaciones independientes. A los ojos de los empleados de Riot, “Honor of Kings” es una réplica de “League of Legends”.

Pero “Honor of Kings” fue lanzado internamente en China continental, y Riot en los Estados Unidos no pudo intervenir mucho. Cuando Tencent desarrolló Arena of Valor y utilizó algunos jugadores europeos de E-sports conocidos para promover el juego en Europa, la tensión entre las dos partes aumentó aún más. Riot estaba indignado por la destrucción de su propia marca, por lo que expresó su insatisfacción a un equipo de alta gerencia de Tencent, lo que resultó en la suspensión del marketing de AOV r durante 2 meses y el aborto del plan de promoción de AOV en Youtube y Twitch.

Además, aunque es un producto del mismo Tianmei Studio, AOV también ha sido restringido hasta cierto punto por el equipo del proyecto “Honor of Kings”. Inicialmente, cuando se lanzó AOV, se pretendía tomar prestada directamente la traducción de “Honor of Kings”, pero el equipo de “Honor of Kings” se opuso; además, AOV no puede trasplantar directamente los personajes heroicos de “Honor of Kings” al final, y también hay razones de esto.

3.2.3. Demasiada segmentación divide el mercado

En la expansión global de AOV, son tan meticulosos que han puesto diferentes versiones para diferentes regiones lingüísticas. Este tipo de localización meticulosa es un desastre para juego de tipo MOBA. Diferentes versiones cortan el mercado extranjero en pedazos, haciendo imposible que los jugadores se conecten entre sí. Debido a que MOBA en sí es una categoría de juego con una cultura débil y atributos de cosmovisión débiles, una localización demasiado detallada no ha reducido el límite de muchos jugadores, sino que ha debilitado los atributos sociales y competitivos del juego. Una persona a cargo de AOV reveló: "Debido a que el juego es diferente en China y en los mercados extranjeros, es difícil para nosotros organizar un torneo internacional del juego".

Ilustración 4 Diferentes versiones de Arena of Valor



Fuente: Zhihu

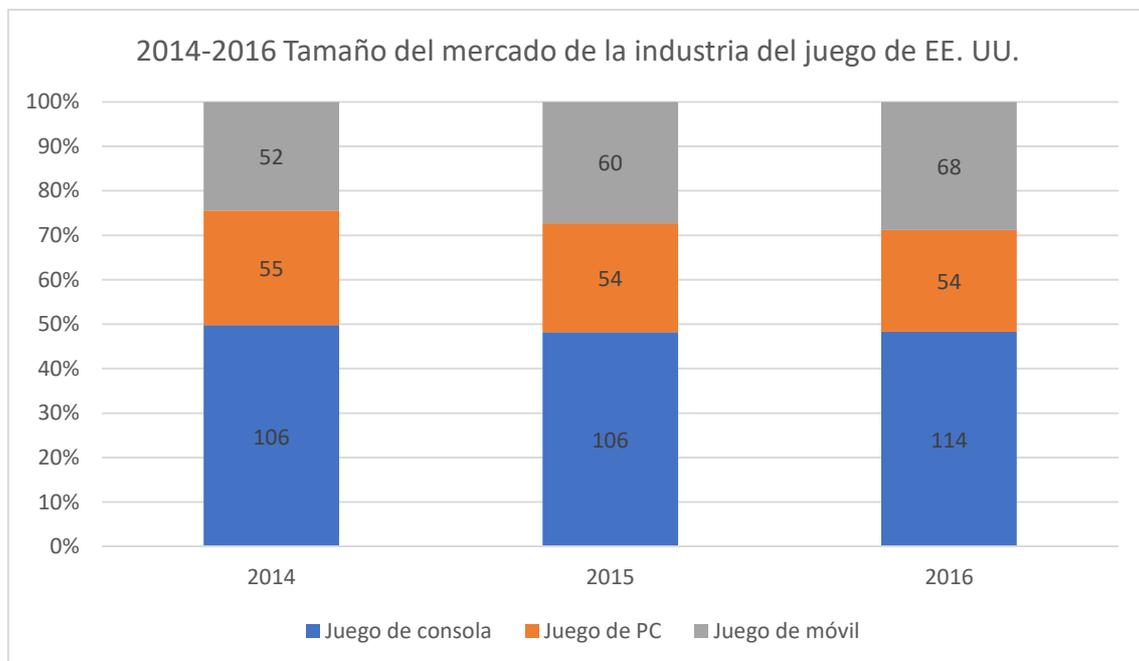
Otro problema con demasiadas versiones es el aumento de los costos de promoción y de retención. Imagine que AOV necesita adquirir usuarios desde cero en todos los mercados. Bajo la influencia de la sociabilidad, la pérdida de usuarios del mercado afectará la eficiencia de emparejar estas versiones en la batalla. Estos errores se reflejan en los ingresos del juego: 17 versiones de AOV solo representan menos del 6,4% de los ingresos globales de “Honor of Kings”.

3.3. Oportunidades

3.3.1. El mercado de juegos móviles de EE. UU. se está expandiendo

A principios de 2016, según la edición en línea de The Washington Post, una encuesta realizada por la Oficina del Censo de los Estados Unidos mostró que cada vez menos estadounidenses usan conexiones de banda ancha fija y más personas solo usan conexiones móviles de Internet. Las estadísticas muestran que entre los hogares estadounidenses con un ingreso anual de menos de US \$ 25,000, casi un tercio solo usa Internet móvil. En 2013, esta proporción era solo del 16%. Sin embargo, las personas con mayores ingresos abandonan la banda ancha fija a un ritmo aún más rápido. En general, a principios de 2016, hasta una quinta parte de los hogares estadounidenses solo usaban Internet móvil. En 2013, esta proporción era de una décima parte, duplicándose en solo dos años. Los resultados de la encuesta muestran que Estados Unidos está pasando de la era de la banda ancha fija a la era de Internet móvil. También muestra que 4G y otras tecnologías inalámbricas reemplazarán a la banda ancha fija y se convertirán en tecnologías de banda ancha doméstica confiables.

Gráfico 4 2014-2016 Tamaño del mercado de la industria del juego de EE. UU.

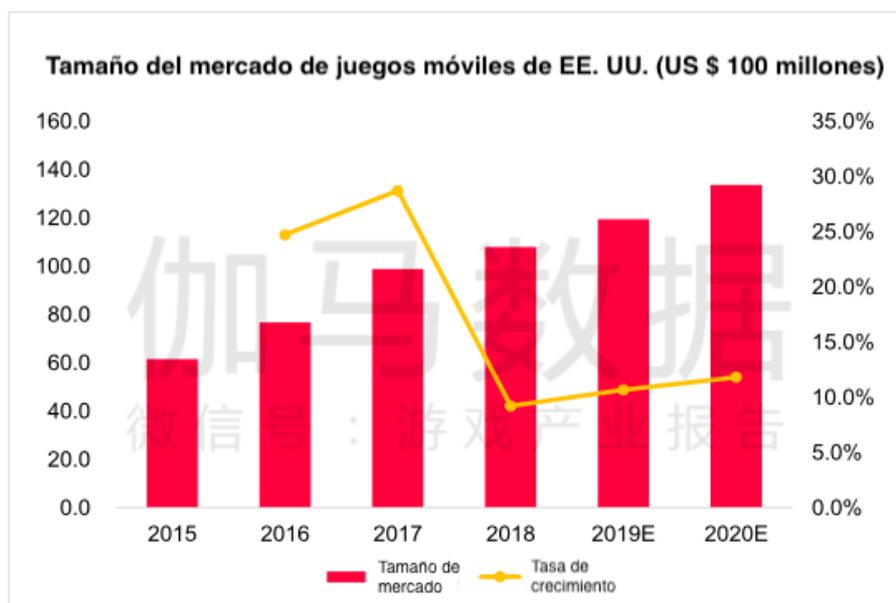


Fuente: Información pública, compilada por Zhiyan Consulting (2017)

Durante este período de tiempo, la escala del mercado de juegos móviles de EE. UU. se expandió gradualmente. El mercado de juegos de EE. UU. presenta un patrón triple de juegos de consola, juegos de PC y juegos móviles. Los juegos de consola son el mercado de juegos segmentado más grande, con un tamaño de mercado de 11,4 mil millones de dólares en 2016, lo que representa el 48% del mercado de juegos; los juegos móviles emergentes se están desarrollando rápidamente, superando a los juegos de PC en 2015 y convirtiéndose en el segundo segmento más grande del mercado de juegos en los Estados Unidos. En 2016, el tamaño del mercado fue de US \$ 6,8 mil millones, lo que representa el 27% y mantiene una tendencia de crecimiento constante.

El tamaño del mercado de juegos móviles de EE. UU. en 2019 fue de 11,96 mil millones de dólares. De acuerdo con los datos, el tamaño del mercado continuará expandiéndose en el futuro.

Gráfico 5 Tamaño del mercado de juegos móviles de EE. UU. (US \$ 100 millones)



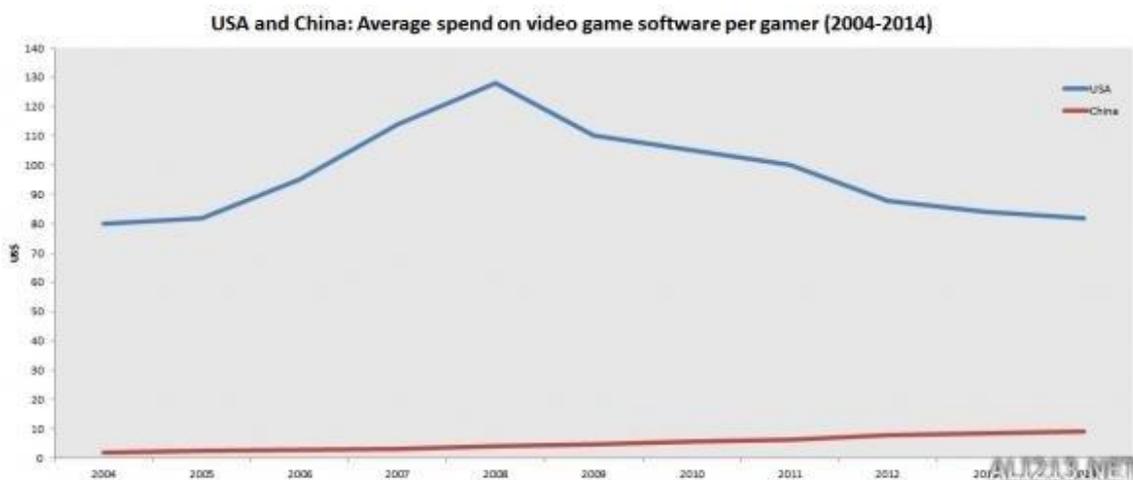
Fuente: Gamma Data (2019)

3.3.2. Los jugadores estadounidenses tienen un alto nivel de participación en el juego

En 2015, Newzoo publicó un informe de encuesta que mostraba que China se ha convertido en el mercado de juegos más grande del mundo solo porque China tiene una

gran cantidad de jugadores. Sin embargo, el poder adquisitivo de los jugadores estadounidenses en software de juegos de pago ha llegado a ser 8 veces el de los jugadores chinos. En los Estados Unidos, en promedio, los jugadores gastan \$ 80 al año en juegos, incluidas consolas y plataformas de PC, y compran contenido que incluye software de juegos y contenido de expansión DLC relacionado.

Gráfico 6 EE. UU. Y China: gasto medio en software de videojuegos por jugador (2004-2014)



Fuente: Newzoo (2015)

Según los datos del año 2016 publicados por Newzoo y SuperData, se puede ver que en entre la población estadounidense de 320 millones, el número total de jugadores es de unos 180 millones, de los cuales 100 millones son jugadores que pagan. El pago per cápita del juego era de unos 224 dólares. Sin embargo, entre los casi 1.400 millones de habitantes chinos, el número total de jugadores es de unos 560 millones, de los cuales unos 200 millones son jugadores que pagan, y el pago per cápita del juego es de unos 122 dólares.

En 2019, la organización de investigación de mercado TECHanalysis Research publicó un informe de encuesta sobre las tendencias de consumo de juegos en los mercados de EE. UU. Y China. El informe muestra que los jugadores estadounidenses pasan un promedio de 12 horas a la semana viendo contenido relacionado con juegos en Twitch y YouTube; mientras que los jugadores chinos pasan un promedio de 11 horas a la

semana viendo contenido relacionado con juegos en DouYu⁴ y otras plataformas de video. El método de la encuesta consiste en realizar una encuesta de cuestionario en línea a 2022 jugadores que juegan en dispositivos digitales durante más de 2 horas a la semana, de los cuales 1011 son estadounidenses y 1011 son chinos. Si estos tiempos de ver videos se incluyen en el tiempo de juego, el tiempo de juego semanal promedio para los jugadores estadounidenses es de 65 horas, mientras que para los jugadores chinos es de 47 horas.

Los datos anteriores muestran claramente que los usuarios estadounidenses gastan más tiempo y dinero en juegos que los usuarios chinos, y la tasa de penetración de los juegos móviles en Estados Unidos también es más alta.

3.3.3. El entorno de la política del mercado estadounidense es relativamente flexible

a. Los desarrolladores de software de juegos disfrutan de incentivos fiscales

Con el fin de promover las actividades corporativas de I + D y mejorar la competitividad internacional, Estados Unidos ha implementado un crédito fiscal para I + D (R&D Tax Credit) desde la década de 1980, dando a las empresas relacionadas con I + D, incluidos los desarrolladores de software de juegos, mayores incentivos fiscales, similares a Políticas fiscales preferenciales de China para empresas de alta tecnología. Aunque esta política es una legislación provisional, se ha extendido 15 veces desde su publicación y aún se está implementando.

b. Los juegos violentos aún no tienen supervisión de políticas

Estados Unidos supervisa el contenido del software de juegos y los juegos en línea a través de un sistema de clasificación de juegos para garantizar que los consumidores puedan elegir el contenido de juegos apropiado según su edad. La controversia sobre si los juegos violentos inducen a la delincuencia juvenil ha continuado en los Estados Unidos, y los legisladores pertinentes han presentado repetidamente sugerencias sobre la supervisión de juegos violentos. En la “Ley de reforma fiscal de 2014”, el Partido

⁴ DouYu es un servicio chino de transmisión de video en vivo. El sitio es el más grande de su tipo en China, con 163,6 millones de usuarios activos mensuales en 2019, más de los 140 millones de usuarios activos mensuales de Twitch.

Republicano de los Estados Unidos sugirió que los desarrolladores de juegos violentos deberían ser excluidos de los beneficios de la mencionada “política de crédito fiscal para I + D”, que equivale a exigir que estos desarrolladores paguen más impuestos. Sin embargo, hasta ahora no se ha emitido ninguna normativa correspondiente.

De hecho, a juzgar por la historia de la regulación de juegos en los Estados Unidos, Corea del Sur y Japón, los principales mercados de juegos en el extranjero han establecido un sistema completo de clasificación de juegos, y todas son organizaciones privadas de autorregulación, en lugar de instituciones legalmente obligatorias, y leyes y regulaciones relativamente flexibles. El entorno legal y regulatorio más flexible también ha estimulado el desarrollo de la industria del juego en el extranjero hasta cierto punto.

3.4. Amenazas

3.4.1. Fuerte competidor

En julio de 2016, se lanzó al mercado internacional el juego móvil MOBA “Mobile Legends”. Este juego es tan popular que alguna vez se ubicó entre los 10 principales ingresos de juegos móviles en la App Store en 123 mercados. Solo en el mercado estadounidense, los ingresos mensuales son de aproximadamente 13 millones de yuanes, igual que alrededor de 1,85 millones de dolores (calculado sobre la base de 1 dólar a 7,0137 RMB). En cuanto a la adquisición de usuarios, ha estado muy por delante en juegos pesados hasta la llegada de PUBG: Mobile.

“Mobile Legends” es un producto de desarrollo propio de Shanghai Mutong Technology Co., Ltd. La compañía se fundó en 2014 y es menos conocida en China continental porque los juegos que lanza generalmente no se lanzan en China, sino en el mercado internacional. En otras palabras, se trata de una empresa especializada en el desarrollo y distribución global de juegos. Por el contrario, Tencent tiene menos productos para la investigación y el desarrollo internacional en las primeras etapas. El inicio de un trazado verdaderamente internacional se llevó a cabo con la idea de copiar este éxito tras el éxito de “Honor of Kings” en China continental. Antes de esto, Mutong Technology ha acumulado mucha experiencia en la internacionalización de productos y ha ganado una cierta cuota de mercado.

Cuando se lanzó Arena of Valor, se puso demasiado énfasis en la producción refinada y se produjo una versión diferente para cada área lingüística, lo que alargó el período de tiempo para el desarrollo y la producción, lo que retrasó el mejor tiempo de competencia. AOV lanzó por primera vez la versión taiwanesa y entró en el mercado casi 3 meses después que “Mobile Legends”. Cuando salió la versión japonesa, tenía más de 2 años de retraso.

Un analista de una compañía de juegos móviles en el extranjero señaló, “AOV tiene muchos rivales en el mercado extranjero solo en la categoría MOBA. “Mobile Legends” desarrollado por Shanghai Mutong Technology es el mayor competidor de Arena of Valor. Además de los Estados Unidos, también reprime el desarrollo de AOV en el

sudeste asiático, como Singapur, Malasia y Filipinas.” Según los datos de Sensor Tower, “Mobile Legends” siempre ha estado por delante de AOV en ingresos extranjeros. El primero monopoliza la mayoría de los mercados del sudeste asiático, como Indonesia, Malasia y Singapur, mientras que AOV solo tiene ventajas en Taiwán, Tailandia, Vietnam y otras regiones. Y para 2018, “Mobile Legends” también se ha convertido en el juego móvil MOBA de mayores ingresos en los Estados Unidos.

3.4.2. Los jugadores MOBA son muy leales a la plataforma de PC

Como cuna de los juegos MOBA, Estados Unidos tiene una enorme base de usuarios. Pero este tipo de base de usuarios se basa en la plataforma de PC, porque la experiencia de juego de las dos plataformas es completamente diferente. A los jugadores de PC les gusta la operación y persiguen los emocionantes efectos visuales del juego. Son básicamente jugadores profundos y pesados y tienen requisitos estrictos para el juego. La mayor ventaja de los juegos móviles es la conveniencia, y los juegos que llevan son principalmente ligeros y casuales. Cuando los juegos MOBA se transfieren de PC a dispositivos móviles, también debilitan los atributos pesados del juego, que es completamente diferente de la experiencia de juego perseguida por los jugadores estadounidenses nucleados de los juegos MOBA.

Desde su lanzamiento a fines de 2016, a mediados de 2019, “Mobile Legends” ha logrado ingresos por 42 millones de dólares en el mercado estadounidense. Como el juego móvil MOBA de mayor éxito en el mercado estadounidense, “Mobile Legends” también demuestra que Estados Unidos no es el mejor mercado para este tipo de juegos móviles: de los ingresos globales totales del juego de US \$ 350 millones, solo el 12% proviene de los Estados Unidos, mientras que Malasia e Indonesia, como los mercados más grandes del juego, juntos aportan el 35% de los ingresos.

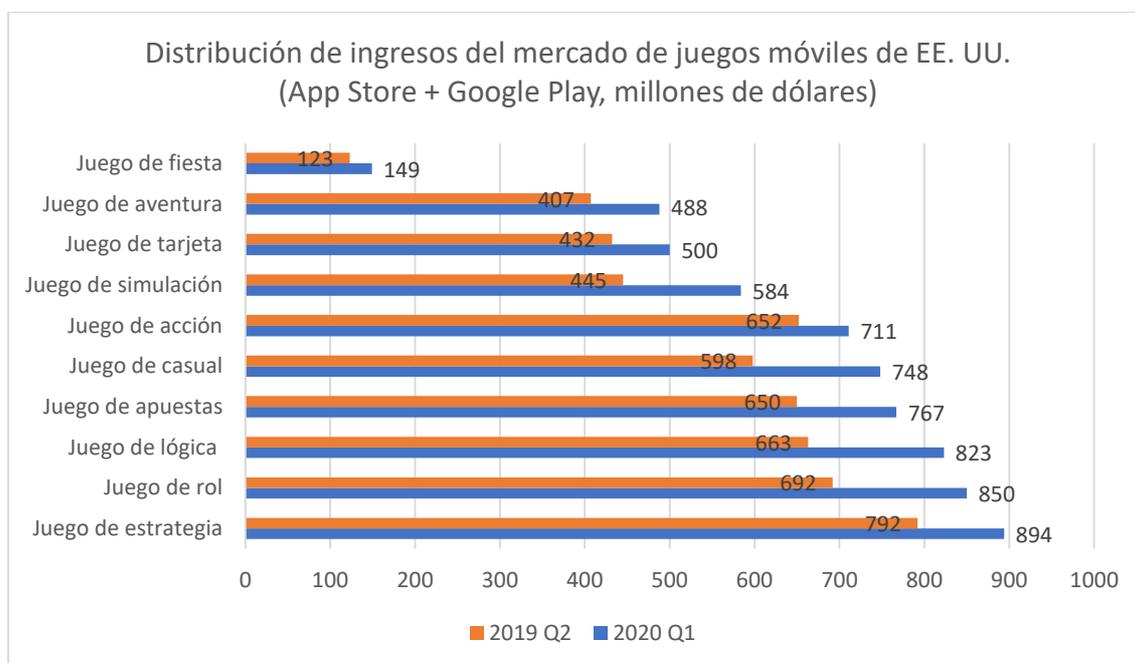
El analista estratégico de Sensor Tower, Nan Lu, dijo que los juegos móviles MOBA todavía tienen una base de mercado en los Estados Unidos, pero todavía hay una cierta distancia para liberar completamente la categoría de usuarios de la plataforma de PC. Nan Lu dijo: “Para juegos con alta intensidad operativa, los jugadores estadounidenses todavía están acostumbrados a jugar en plataformas de PC o de consola. La plataforma

móvil está dominada por juegos con poca intensidad de operación, como juegos de SLG⁵, eliminación y simulación. Esta es también una de las razones por las que el mercado de PC y de consola aún mantienen una alta participación de mercado bajo del rápido desarrollo de los juegos móviles en los Estados Unidos.” Al mismo tiempo, también observó que, en los últimos dos años, la participación de juegos móviles con alta intensidad operativa en el mercado estadounidense ha aumentado gradualmente; especialmente para los juegos de acción, su tasa de crecimiento de ingresos ya está por delante de otras categorías en el sistema iOS, por lo que aún existen oportunidades, siempre que el mercado aún deba pasar por un período de cultivo.

3.4.3. MOBA no se encuentran en la categoría más vendida en los EE. UU.

En términos de categoría de juego, los juegos de estrategia para móviles siguen siendo la categoría de juego más rentable en el mercado estadounidense. Según los datos publicados por SensorTower en 2020, estos juegos representan casi el 20% de los ingresos por juegos móviles del primer trimestre.

Gráfico 7 Distribución de ingresos del mercado de juegos móviles de EE. UU. (App Store + Google Play, millones de dólares)



Fuente: SensorTower (2020)

⁵ Juegos de estrategia, ahora se refiere específicamente a juegos de estrategia por turnos y SLG en tiempo real.

Estados Unidos tiene el mercado de apuesta más grande del mundo y la industria de la apuesta es la más grande del mundo. En consecuencia, los jugadores estadounidenses también tienen obsesiones y preferencias únicas por los juegos de apuesta. Los juegos de apuesta tienen fuertes atributos de pago y una alta viscosidad del usuario. Pagar por los artículos del juego con dinero real, sin pasar por la supervisión del gobierno, tiene una rentabilidad extremadamente alta. Según una encuesta de Newzoo, alrededor del 50% de los jugadores estadounidenses de juegos de apuesta pagan, y la edad de los jugadores que pagan se concentra principalmente en el grupo de edad de 21 a 50 años.

Los juegos de eliminación también son uno de los juegos principales en Europa y América, tienen una alta tasa de retención de usuarios y un ciclo de vida de juego largo. Tiene las características de reglas simples, fácil operación, fragmentación del tiempo, etc., y es más fácil de aceptar por los usuarios, especialmente las mujeres. Por lo tanto, los juegos de eliminación también son una categoría con una fuerte tendencia a pagar en el mercado estadounidense.

Por el contrario, los juegos MOBA, como los juegos de batalla multijugador orientados a la acción con una gran operatividad, ocupan una proporción relativamente pequeña de la plataforma móvil. Aunque los juegos de acción muestran signos de un tamaño de mercado creciente, todavía no son la categoría principal de juegos móviles en los Estados Unidos.

4. La estrategia para la introducción de Arena of Valor en el mercado estadounidense

4.1. Objetivo comercial

Los objetivos comerciales de Arena of Valor están orientados al mercado internacional, con el objetivo de maximizar las ganancias globales, mientras diversificar riesgos y estabilizar los beneficios económicos de este producto. Al mismo tiempo, a través de la operación internacional de este producto, la reputación internacional de “Tencent” se puede promover más rápidamente. A través de la operación internacional de AOV, la misión de marca de “Tencent Games” se puede cumplir mejor: crea y descubre el poder del juego de “feliz, descubre más posibilidades en el mundo” para todos. Además, se puede alcanzar mejor los objetivos de marca de “Tencent Games”: convertirse en una marca con originalidad en la industria del juego, y crear y publicar los mejores trabajos para compartir la felicidad; convertirse en una marca de clase mundial que es respetada, liderar la industria y abrir los límites del juego.

Estados Unidos es el lugar de nacimiento de los juegos MOBA, la calidad de los juegos MOBA en el mercado es mejor y la calidad de los jugadores es mayor. Al operar en el mercado, el exigente entorno del mercado puede alentar pasivamente la calidad del producto de AOV para que sea cada vez más alta. La versión china de “Honor of Kings” también puede aprender de la operación de AOV para optimizar su producto, a fin de estabilizar la participación de mercado existente y luchar por un mayor espacio de ganancias. Al mismo tiempo, al operar AOV en los Estados Unidos, también realizar la labor de base sólida para la expansión de la marca “Tencent Games” a nivel mundial. Debido a que los juegos MOBA se originaron en los Estados Unidos, el mercado estadounidense tiene requisitos más altos para los juegos MOBA. Es equivalente a un maestro de juegos MOBA, “Tencent Games” es equivalente a un estudiante que han aprendido habilidades en el mercado estadounidense, y Arena of Valor es la tarea de “Tencent Games”. Si AOV puede obtener una mayor participación de mercado en el mercado estadounidense, esta tarea equivale a calificada. Si puede conquistar el mercado estadounidense de juegos móviles y convertirse en el juego con la mayor participación de los juegos móviles MOBA, Arena of Valor también puede lograr muy buenos resultados en otros países o lugares del mundo.

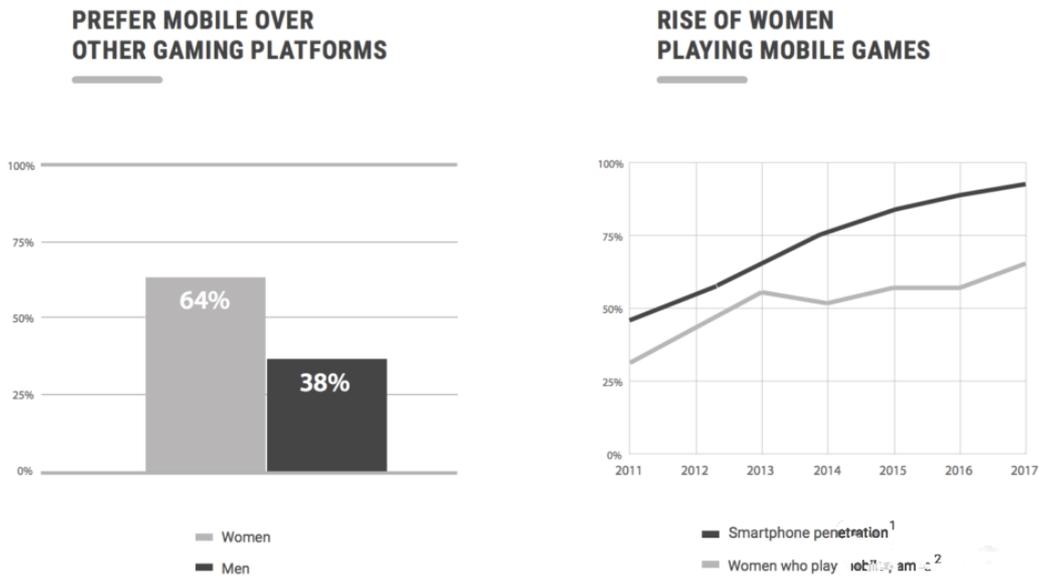
4.2. Mercado objetivo

El grupo destinatario inicial de Arena of Valor son los jugadores de juegos que han jugado “League of Legends” o tienen alguna experiencia con tales juegos. Cuando juegos de PC como “DOTA” y “League of Legends” han ocupado con éxito el mercado de juegos MOBA, Arena of Valor se ha posicionado como un juego competitivo móvil, formando una diferencia de mercado y evitando un conflicto positivo enfrente de estos juegos maduros. Se puede reducir en gran medida el riesgo de competencia en el mercado. Y ahora, la vida fragmentada y acelerada ha aumentado el tiempo que la gente dedica a los teléfonos móviles y, por lo tanto, cada vez más personas prefieren los juegos móviles. De esta forma, los jugadores a los que les gusta el modo de batalla MOBA tradicional pero que no tienen tiempo pueden cambiar de la PC al teléfono móvil.

Los jugadores novatos que tienen experiencia en juegos casuales en dispositivo móvil pero básicamente experiencia cero en juegos MOBA también son el público objetivo de Arena of Valor. Aunque no tienen experiencia en el funcionamiento de juegos MOBA, AOV simplifica el método de operación de los juegos MOBA en la plataforma PC, haciendo que el ritmo de un juego sea más rápido y el proceso más claro y sencillo. Con su operación simple y tiempo de batalla corto, este juego es más casual que el juego MOBA en la plataforma de computadora. De esta forma, los jugadores novatos pueden dominar rápidamente el método de operación y dedicar a AOV.

La gran cantidad de jugadoras es el mercado objetivo más importante para AOV. En el grupo de jugadores de juegos de EE. UU., la proporción de hombres y mujeres es relativamente equilibrada, pero en el grupo de jugadores de juegos móviles, más del 60% de los jugadores son mujeres. En 2019, Newzoo realizó una encuesta a 3.300 jugadores en los Estados Unidos. Según los datos, más del 49% de los jugadores son mujeres. Los resultados también mostraron que, en comparación con otras plataformas, el 64% de las jugadoras prefieren los juegos móviles, mientras que solo el 38% de los jugadores masculinos. Por una variedad de razones, que incluyen entretenimiento, ocio y alivio del estrés, las jugadoras suelen jugar cinco o más veces a la semana.

Gráfico 8 Preferencia de las mujeres por los juegos móviles



Fuente: Newzoo (2019)

Además, según un informe de Chartboost⁶, la gran mayoría de los usuarios de juegos móviles provienen de hogares de altos ingresos, y el 60% de los usuarios de juegos móviles tienen ingresos familiares anuales de más de 50.000 dólares. Las jugadoras son un gran grupo de mercado que no se puede ignorar. Un buen conocimiento de esta parte del mercado puede traer mayores beneficios al producto, y el aumento en la proporción de jugadoras puede traer un gran número de jugadores masculinos a unirse al juego.

⁶ Proveedor de servicios de promoción cruzada de juegos móviles.

4.3. Estrategia de producto

4.3.1. Combinar las versiones de cada servidor

Dado que la base de población de cada país no es tan grande como China, y la población que se puede convertir en usuarios del juego es menor, las diferentes versiones de Arena of Valor desarrolladas específicamente para cada región lingüística no pueden mantener una participación de mercado alta. En cambio, dividen el mercado y los grupos de usuarios.

A través del departamento técnico del back-end del producto, todos los datos globales del usuario se colocan en esta versión única, para que integre las versiones de cada área lingüística. Las ventajas de esto son: en primer lugar, los usuarios no se sentirán perplejos por la versión complicada al descargar el juego y no demorarán demasiado tiempo de toma de decisiones para decidir qué versión elegir. La presentación del producto debe ser clara y única frente al usuario, y la impresión que recibe el usuario es intuitiva y precisa. Esto permite a los usuarios hacer un juicio preciso sobre AOV en primer lugar en lugar de imaginación vaga. En segundo lugar, cuando se empareja la batalla, el equipo de la batalla se puede marcar por diferentes países según la región del servidor donde se encuentra el usuario, por ejemplo, al entrar en una batalla, marcar la bandera nacional y el nombre del país de cada equipo en la página de carga, para aumentar el entusiasmo de los jugadores por la lucha y la comunicación. Lo más importante es que, al celebrar competiciones internacionales de E-sports, los equipos de todos los países deben utilizar la misma versión de AOV. El único estándar de referencia es la base de la competencia. Si las versiones de AOV son diferentes, entonces la competencia justa internacional solo puede convertirse en una idea poco realista.

4.3.2. Inyectar completamente elementos culturales chinos en el producto

Para adaptarse a la cultura local, la versión internacional de Arena of Valor reemplazó a muchos de los personajes de “Honor of Kings” con héroes cómicos como DC Batman y

Superman. La causa fundamental es por poca confianza en sí propia cultura. Sin embargo, los resultados reales fueron diferentes de las expectativas del equipo de I + D de AOV en ese momento. Los jugadores de AOV generalmente piensan que “Honor of Kings” es más divertido, e incluso hay muchos jugadores estadounidenses que usan aceleradores para ingresar a servidores chinos para jugar “Honor of Kings”. Muchos jugadores creen que, si Tencent copiara audazmente a los héroes de “Honor of Kings” en ese momento, naturalmente produciría un grupo de fanáticos leales interesados en la cultura china. Después de todo, el anime japonés y las estrellas de nicho coreanas son amados y apoyados por muchas personas en América del Norte. Es imposible que los personajes del Romance de los Tres Reinos con un fuerte sentimiento cultural chino no sean atractivos.

Una característica importante de los juegos chinos es encontrar una fuente de inspiración en la cultura tradicional. Desde el modelado de vestuario hasta la arquitectura del paisaje, desde música clásica hasta poesía, desde monstruos y hadas hasta celebridades históricas, la absorción y reconstrucción de elementos culturales tradicionales en los juegos chinos nunca se ha detenido.

El diseño de la apariencia de los personajes es el principal elemento cultural del juego MOBA. Los disfraces en el juego no solo juegan un papel en el embellecimiento de los personajes del juego, sino también como un símbolo, que refleja el valor de la cultura china en el mundo del juego. También puede hacer que más jugadores se familiaricen con el estilo cultural chino, lo acepten y comprendan en profundidad, y finalmente se conviertan en difusores independientes y cultiven la conciencia cultural china. AOV puede agregar elementos culturales chinos en el juego haciendo apariencias de estilo cultural chino para los héroes existentes. Al hacer, debe basarse en la forma de los personajes en el juego, trasfondos históricos y culturales, extrayendo fragmentos de estilos de vestimentas tradicionales o estilos decorativos de todas partes de China para hacer la aparición. Por ejemplo, puede seleccionar montañas históricas famosas en China como el tema de fondo cultural para crear series de Aspectos para varios héroes. Hay Cinco Montañas⁷ famosas en China, y se pueden seleccionar cinco héroes como

⁷ China Wuyue Mountain es el nombre general de las cinco famosas montañas de China, a saber, Este Montaña Tai, Oeste Montaña Hua, Mediana Montaña Song, Norte Montaña Heng y Sur Montaña Heng. Algunos estudios creen que el término "Cinco Montañas Sagradas" se deriva del pensamiento chino de

representantes de cada montaña de acuerdo con los antecedentes culturales de los personajes. Absorben la esencia cultural de montañas y muéstrala en los Aspectos, que se refleja en diferentes colores, patrones y estilos de ropa. Y de forma independiente realiza la habilidad de los efectos especiales⁸ de cada Aspecto, que se pueden expresar mediante las líneas de las montañas. Y para cada Aspectos crean efectos especiales de habilidades, que se pueden representar a través de los rayados de las montañas. Esta serie de Aspectos se ve muy ordenada. En primer lugar, la apariencia de los héroes en el juego ya no es desordenada, sino que tiene un estilo chino más unificado. En segundo lugar, puede estimular la idea para los jugadores de coleccionar Aspectos. Algunas actividades se pueden utilizar para cooperar al listar los Aspectos. Por ejemplo, tener 3 Aspectos o un conjunto completo de Aspectos en esta serie puede dar a los jugadores algunas recompensas de artículos limitadas, lo que puede promover aún más el consumo de los jugadores.

El equipo de producción también puede hacer coincidir la música en la animación de héroes⁹ de acuerdo con diferentes Aspectos. La música combinada se puede tocar con instrumentos musicales tradicionales chinos, lo que brindará a los jugadores una experiencia cultural más inmersiva.

los Cinco Elementos y la adoración de las montañas y los dioses de la montaña, y está relacionado con el sacrificio de los monarcas a los dioses de la montaña.

⁸ Cada héroe en AOV tiene sus propias habilidades únicas, generalmente tres habilidades, cada una de las cuales tiene un efecto de animación diferente durante el proceso de lanzamiento, que es un efecto especial de las habilidades. En términos generales, cada héroe tiene múltiples Aspectos y los jugadores pueden cambiar a diferentes Aspectos, pero lo que cambia es solo la apariencia de los héroes en la batalla, y los efectos especiales de las habilidades no cambian. Si crea algunos Aspectos con su propio estilo único, puede cambiar los efectos especiales del héroe en consecuencia para hacerlo más hermoso.

⁹ Cuando abren la interfaz individual de cada héroe para ver la información, el héroe se muestra con una animación de apariencia.

4.4. Estrategia de precios

4.4.1. Aumentar el rango de precios principal de Aspectos

El Aspecto más básico tiene un precio de 499 vouchers y cuesta 4,99 dólares recargarla y comprarla. Además, el precio de el Aspecto aumenta según lo bien hecha del Aspecto, el máximo hasta 3499 vouchers. Según la recarga de \$ 49,99 de 6.500 vouchers, 3499 vouchers equivalen a 26,9 dólares.

En la actualidad, el precio de venta de las pieles se concentra principalmente en el precio de 499, 599, 699 y 1599 vouchers. AOV puede aumentar adecuadamente el rango de precios de los Aspectos, haciéndolos más concentrados en rangos de precios como 1199, 1599 y 2499 vouchers. Debido a que, en los Estados Unidos, tanto el deseo de los jugadores de consumir como los ingresos de ellos son relativamente altos, también existe un gran mercado para bienes virtuales de alto precio.

4.4.2. Aspectos por tiempo limitado

Es posible lanzar algunos Aspectos que solo se pueden comprar por un período limitado. Si los jugadores pierden este período específico, no podrán comprar este Aspecto. Como “raro es precioso”, una pequeña cantidad de Aspectos vendidos por tiempo limitado a menudo refleja mejor su valor. Debido a la condición del período limitado de compras, Aspectos limitados son diferente a otros Aspectos de venta directa. Reducir la oferta hasta cierto punto a menudo puede estimular el deseo de los consumidores de comprar en mayor medida. Debido a su escasez, el precio de venta de Aspectos limitados se puede incrementar adecuadamente. En este momento, a lo que el jugador presta atención no es a la bonificación de atributo que el Aspecto le brinda al héroe, sino al diseño de apariencia del Aspecto y la sensación única que le brinda al jugador después de la compra.

4.5. Estrategia de distribución

4.5.1. Promociones en el juego

a. Descuentos

Cuando Arena of Valor lanza nuevos Aspectos, se pueden vender a un precio con descuento. Por ejemplo, un Aspecto con el precio original de 1599 vouchers se puede vender con un 20% de descuento en la primera semana de lanzamiento, que son 1279 vouchers. La ventaja de este método de promoción con descuento directo es que puede atraer a los consumidores y estimular su compra a precios bajos. Al mismo tiempo, este método de descuento por tiempo limitado aprovecha la aversión a las pérdidas de los consumidores y les da una señal de evitar pérdidas.

b. Cupón

AOV puede proporcionar una cierta cantidad de cupones. Los jugadores pueden usar estos cupones para comprar Aspectos directamente en la tienda de skins, si cumplen con ciertas condiciones. Por ejemplo, el cupón de 80 vouchers se puede usar después de gastar 499 vouchers; se pueden usar cupones de 100/200 vales después de gastar 999 vouchers; se pueden usar cupones de 300 vales después de gastar 1599 vouchers. Aunque es lo mismo que la forma de la promoción de descuento, todos los Aspectos se compran a un precio más bajo, pero la diferencia entre los cupones es que se pueden usar en cualquier Aspecto que desee comprar, no solo en un nuevo Aspecto.

c. Muestras gratis

AOV puede dar a los jugadores tarjetas de prueba gratis de varios Aspectos o héroes a través de pequeñas actividades simples cuando el nuevo héroe o Aspecto se lanza. Los jugadores pueden usar estas tarjetas para probar nuevos Aspectos o nuevos héroes durante 1 o 3 días gratis, para que ellos puedan experimentar la apariencia y la sensación del nuevo Aspecto y reducir el riesgo de insatisfacción, experimentar el valor del producto de primera mano. La dificultad de la operación es mucho más conveniente que la muestra de regalo de los bienes físicos. Se puede realizar directamente a través de las funciones del juego, y el costo es muy bajo.

d. Promoción de lotería

Se puede configurar un bote de premios en AOV. Los jugadores pueden obtener una oportunidad de lotería cuando alcanzan una cierta cantidad de consumo, para estimular a los jugadores a gastar dinero. El bote de premios contendrá algunos premios de Aspectos raros, por lo que algunos consumidores gastarán dinero específicamente para estos premios. Los sorteos pueden satisfacer la psicología de la “prueba de suerte” de las personas, provocando el deseo de ganar premios inesperados, atrayendo así a los jugadores a participar en el consumo.

4.5.2. Promociones combinadas con festivales estadounidenses

Festival es evento cultural temporal que tiene un cierto grado de organización, una duración mínima y que se celebra de manera regular. Los festivales tienen una importante característica en común: una intensidad de la producción y de la experiencia cultural que es lograda gracias a un programa concentrado en el tiempo y planeado con un propósito claro y una dirección determinada. Uso de la cultura y de los festivales en las estrategias de desarrollo de juego puede hacer que el juego proporcione a los jugadores nueva oferta, cambiar el contenido monótono, aumentar la actividad del jugador y estimular el consumo del jugador hasta cierto punto.

Estados Unidos es un país cultural. La historia corta pero única y rica lo convierte en un crisol de una nación y un lugar de reunión de la cultura mundial. Algunas festividades en los Estados Unidos evolucionaron a partir de festividades religiosas, y más festividades también tienen su significado conmemorativo único. Los días festivos reconocidos por el gobierno federal son: Año Nuevo, Día de Presidente, Día de los Caídos, Día de la Independencia, Día del Trabajo, Día de la Raza, Día de Acción de Gracias y Navidad.

Arena of Valor necesita comprender la esencia espiritual de estos festivales tradicionales, encontrar la conexión con el juego y llevar a cabo algunos eventos especiales que solo están disponibles durante el festival. Por ejemplo, lance Aspectos navideños únicos, como Aspectos de fantasmas que pueden reflejar características de Halloween o Aspectos de Papá Noel que pueden reflejar características religiosas navideñas, estimule el consumo de los jugadores a través de elementos culturales

tradicionales de los festivales y aumente los ingresos de AOV. También durante el evento navideño, a los jugadores se les presentarán artículos navideños únicos mediante un inicio de sesión continuo para mejorar la adherencia de los jugadores al juego.

4.6. Estrategia de comunicación

4.6.1. A través de plataformas de transmisión en vivo

Con el desarrollo de la industria de los deportes electrónicos y la transmisión en vivo en línea, los sitios web de transmisión en vivo se han convertido en uno de los canales importantes para la exposición y promoción de juegos. Los mejores presentadores pueden atraer a millones de espectadores para que vean videos todos los días, recomienden nuevos juegos a los fanáticos y obtengan muchos ingresos en el proceso. En esta etapa, Twitch y YouTube Gaming Live son las dos plataformas de transmisión en vivo de juegos más grandes del mundo. Según los datos de SuperData Research, en términos de ingresos, Twitch es la plataforma de visualización de video de juegos con mayores ingresos del mundo en 2018, representando el 49%; YouTube Gaming quedó en segundo lugar con aproximadamente un 28%; las otras plataformas restantes juntas representaron el 23%.

Arena of Valor debe prestar atención a las estrellas en el campo de transmisión en vivo al promocionar el producto. Porque su video en vivo brinda a los productos de juegos la oportunidad de llegar a un gran número de jugadores que están llenos de deseos por juegos excelentes. La transmisión también puede reducir en gran medida el costo de una sola adquisición de anuncios y aumentar el volumen de descarga y la preferencia de los jugadores por las marcas.

Al cooperar con las principales emisoras en la plataforma de transmisión en vivo, basados en la enorme base de usuarios y los retratos precisos de los usuarios de la plataforma de transmisión en vivo, pueden ayudar a AOV a llegar rápidamente a la población objetivo y expandir su exposición. Durante la transmisión en vivo, estos presentadores del juego utilizan una tecnología excelente para mostrar a los usuarios cómo jugar y compartir experiencias de juego divertidas e interesantes mediante interacción y comentarios. Además, AOV también puede proporcionar recompensas de transmisión en vivo para que los jugadores puedan obtener recompensas en el juego al ver transmisiones en vivo específicas, lo que los atrae a seguir jugando.

O, cuando AOV realiza la promoción del evento, antes de que comience el evento, puede cooperar con los presentadores en las principales plataformas de transmisión en vivo, para que los jugadores puedan conocer Arena of Valor y descargar el juego viendo programas interesantes de los presentadores. Cuando comienza el evento, los videos transmitidos por otros presentadores y algunos jugadores del juego alcanzarán una difusión secundaria espontáneamente, lo que encenderá otra vez un boom de descargas.

4.6.2. Modelo de publicidad integrado

Arena of Valor también se puede promover a través de un modelo de publicidad integrado. En muchas aplicaciones funcionales y aplicaciones de juegos, la publicidad integrada es un modelo muy básico. Los anunciantes implementan la implantación de anuncios mediante la implantación de columnas de anuncios dinámicos. Cuando los usuarios hacen clic en la columna de anuncios, ingresan al enlace del sitio web para obtener más información sobre los anunciantes o participar en actividades. Este modo es simple de operar y se pueden lograr buenos efectos de difusión siempre que los anuncios se coloquen en aplicaciones con descargas relativamente grandes.

También hay un modo de ver anuncios de video. En algunos juegos móviles actuales, como “Sim City”, el juego permite a los jugadores elegir si quieren ver videos publicitarios. Este tipo de video publicitario generalmente tiene un tiempo de 15 a 30 segundos. Si el jugador elige verlo, el jugador puede obtener algunas recompensas raras dentro del juego “Sim City” después de que termine el anuncio. En el proceso de ver el anuncio, si el jugador desea descargar el juego, puede hacer clic directamente en el anuncio para ingresar a la página de descarga de la tienda de aplicaciones y descargar el juego.

Dado que la aplicación en la que se coloca el anuncio también es un juego para móviles y el grupo al que se enfrenta también es jugadores para móviles, la colocación del anuncio es más eficaz y más atractiva para ellos. AOV puede implantar sus propios anuncios en algunas aplicaciones de juegos, lo que permite a los usuarios tener una impresión preliminar del juego de forma rápida e intuitiva.

5. Plan económico financiero

Antes de calcular el costo de hacer y operar el juego, necesita conocer la siguiente información:

En la actualidad, Tencent tiene oficinas en más de 30 ciudades en China continental y ha construido seis edificios de sedes centrales, ubicados en Shenzhen, Beijing, Shanghai, Chongqing y Chengdu. Entre ellos, Shenzhen tiene dos edificios. Tencent ha equipado cada edificio de la sede con autobuses, que se utilizan especialmente para transportar a los empleados hacia y desde el trabajo.

Además, Tencent Games tiene 5 grandes grupos de estudio y Arena of Valor es un producto de Tianmei Studio Group. El Tianmei Studio Group consta de 7 pequeños estudios¹⁰, cada uno produce varios juegos. De acuerdo con las características del sistema de oficina de Tencent Games, se establece un departamento de proyectos especial para cada juego dentro cada estudio. Arena of Valor es un juego desarrollado por uno de los departamentos de proyectos del estudio Tianmei-L1.

5.1. Plan de inversión

Según el personal y los puestos requeridos por la compañía del juego para desarrollar y operar el juego de forma independiente, se estima que se requieren 69 empleados para realizarlo. Por lo tanto, se deben comprar 69 escritorios y computadoras, y se agregan una computadora y otro escritorio de repuesto.

Las principales inversiones en activos que se van a llevar a cabo antes de dar comienzo a la actividad son las siguientes:

Un juego de escritorios y sillas a juego cuesta US \$ 40, y se necesitan 70 juegos, por total de US \$ 2.800, amortizándose en 8 años, sin valor residual. Una computadora cuesta US \$ 1.800 y 70 computadoras cuestan US \$ 126.000, amortizándose en 8 años, sin valor residual. Tianmei Studio, que desarrolla juegos AOV, está ubicado en el edificio de la sede de Tencent en Chengdu. Se necesitan dos autobuses para transportar

¹⁰ Los siete estudios son el estudio Tianmei-J1, el estudio Tianmei-J2, el estudio Tianmei-J3, el estudio Tianmei-J4, el estudio Tianmei-J5, el estudio Tianmei-T1 y el estudio Tianmei-L1.

esta parte de los empleados, cada uno de los cuales cuesta US \$ 30.000, para un total de US \$ 60.000, amortizándose en 10 años, sin valor residual. Además del área de oficinas, la oficina también está equipada con áreas de descanso y áreas públicas de reunión para los empleados, dichos elementos se clasifican como Mobiliario, incluyendo sofá, mesa de té, sillas, cafetera, retroproyector, copiadora e impresora y útiles de oficina, el precio de cada artículo es el siguiente, totalizando US \$ 4460, amortizándose en 8 años, sin valor residual.

Tabla 4 Partida de gasto de Mobiliario y Equipamiento

Partida de gasto	Cantidad (\$)
Sofá	500
Mesa de té	400
Sillas	160
Cafetera	400
Retroproyector	1000
Copiadora e impresora	1000
Útiles de oficina	1000

Todos los gastos son los siguientes:

Tabla 5 Activos fijos

ACTIVOS FIJOS	COSTE	DURACION	CUOTA DE AM.	VALOR RESIDUAL	VR(n=8)
Escritorio y Silla de Oficina	2.800	8	350	0	0
Ordenadores	126.000	8	15.750	0	0
Vehículo	60.000	10	6.000	0	12.000
Mobiliario y Equipamiento	4.460	8	558	0	0
TOTAL	193.260		22.658	0	12.000

Fuente: Elaboración propia

5.2. Gastos

5.2.1. En general

Arena of Valor es un producto de Internet y no requiere materias primas, por lo que el costo de las materias primas es cero.

Tianmei Studio, que opera AOV, está dentro del edificio de la sede de Tencent en Chengdu y no necesita pagar alquiler, por lo que el alquiler es cero.

Las facturas de agua y electricidad requeridas durante un año cuestan US \$ 5.400, que se espera que aumenten en un 3% cada año.

5.2.2. Salario

Una gran madura empresa de juegos necesita los siguientes puestos para desarrollar y operar de forma independiente sus propios juegos:

Planificador de juego, la persona que diseña juegos, tales puestos incluyen planificador de redacción, planificador numérico, planificador de sistemas y arquitecto del mundo virtual, etc.; Programador de juegos, esta es la posición técnica central del desarrollo de juegos, necesita convertir las ideas del juego en código de programa de computadora; Productor de audio para juegos, necesita doblar cada personaje y sonido de fondo del juego y efectos de sonido; Diseñador de juegos, necesita diseñar la imagen de la escena del juego, la apariencia de los personajes, la apariencia de los accesorios, etc.; Probador del juego, después de que se produce un juego o un personaje nuevo, debe ingresar a un sistema de prueba especial para verificar si hay errores, lo que requiere que desarrolle y supervise el sistema de prueba; Promotor de juegos, necesita empaquetar, promocionar, analizar los datos, etc., para que el juego pueda atraer a más jugadores; Operador del juego, responsable de la publicación del juego, supervisión del juego "anti-trampas" después de su lanzamiento, y planifica y organiza actividades fuera del juego; Investigador de usuarios de juegos, diseña experiencias interactivas entre jugadores y juegos, encuentra jugadores potenciales y analiza las demandas de los jugadores; Personal de mantenimiento de operaciones del juego, responsable del mantenimiento

del servidor, las actualizaciones de paquetes de programas durante las actualizaciones del juego y la escritura del script de actualización.

De acuerdo con el salario promedio de cada puesto en la industria del juego en el mercado y la cantidad de personal en cada puesto requerido para producir y operar juegos de forma independiente, se pueden obtener los siguientes datos salariales:

Tabla 6 Salario (calculado al tipo de cambio de 7,0137)

Carrera	RMB / mes	USD / mes	Número de personas	En total (USD/ mes)
Planificador	20.000	2851	6	17106
Programador	40.000	5703	10	57030
Productor de audio	20.000	2851	3	8553
Diseñador	35.000	4990	12	59880
Probador	15.000	2138	5	10690
Promotor	15.000	2138	10	21380
Operador	25.000	3564	10	35640
Investigador de usuarios	12.000	1710	5	8550
Personal de mantenimiento de operaciones	12.000	1710	8	13680

China tiene un sistema de bonificación de fin de año, que generalmente es 1,1-2 veces del salario mensual. En China, las grandes empresas de Internet otorgarán a los empleados un bono de fin de año que es más de 2 veces del salario mensual, hasta 9 veces.

Los premios de fin de año de Tencent también se distribuyen de acuerdo con el desempeño de los empleados o proyectos. Por ejemplo, el juego “Honor of Kings” es muy popular en el mercado chino. En 2017, la bonificación promedio de fin de año para los empleados del equipo fue de US \$ 200.000 y la más alta fue de US \$ 285.000. Pero esta situación también es un caso especial. Los premios de fin de año que reciben los empleados de otros departamentos de Tencent y los empleados que no operan juegos

populares también se los encuentran dentro del rango normal. Entonces, el cálculo se basa en la cantidad de 1,5 veces del salario mensual.

5.2.3. Publicidad

Una de las formas importantes para que la aplicación obtenga promoción es el ranking de la tienda de aplicaciones. Actualmente hay más de medio millón de aplicaciones en Apple Store, y solo unos pocos cientos son bien conocidos y de uso común. Se debe a que el ranking en la tienda de aplicaciones es la forma más intuitiva para que los usuarios conozcan la aplicación. Los usuarios solo necesitan descargar aplicaciones con ranking más altas de varios tipos de listas para resolver la mayoría de los problemas de la vida diaria. Si el ranking de la aplicación es alto, la cantidad de personas que la utilizan aumenta en consecuencia. Para los usuarios, descargarlo puede garantizar la satisfacción del usuario más que descargar otras aplicaciones.

Lo mismo ocurre con la lista de juegos. Cuanto más alto sea el ranking de la aplicación del juego, mayor será el grado de atención que reciba y más puede incitar a los usuarios a descargar juegos desde el mismo tipo del juego. Esta lista de ranking también es equivalente a la publicidad. Para publicar anuncios, los anunciantes naturalmente deben pagar una cierta cantidad de tarifas publicitarias. Tomando como ejemplo la Apple Store en China, el costo de una aplicación de juego para ingresar a la lista de los diez primeros es de 20.000 RMB por día. Aunque no es posible consultar directamente el costo de promoción del juego de la Apple Store en los Estados Unidos, se puede estimar a partir de esto en una cantidad aproximada. Aquí se establece en US \$ 2.900 / día, el costo anual es 1.058.500 dólares.

Además de utilizar listas de tiendas de aplicaciones para la promoción, los productos de juegos también pueden promocionarse cooperando con los presentadores de juegos en las principales plataformas de transmisión en vivo. Debido a las limitaciones de otros estudios dentro de Tencent, la promoción de transmisión en vivo de Arena of Valor fue bloqueada. Se estima que AOV solo puede cooperar con 10 presentadores durante todo el año. La tarifa del contrato por cada presentador es de 29.260 dólares y el costo anual es de 292.600 dólares.

Sumando los dos elementos juntos, los costes de publicidad requeridos para todo el año son \$ 1.351.100.

5.2.4. E-Sports

Otra actividad única que debe realizarse durante la operación de juegos competitivos a gran escala es E-Sports. AOV celebra el Campeonato Internacional Arena of Valor cada año. El evento se lleva a cabo desde 2017. Originalmente era un campeonato en la región asiática, y luego cambió a campeonato mundial en 2018. Pueden participar equipos de todos los países. También está la Copa del Mundo Arena of Valor. El evento se realiza desde 2018, y la frecuencia también es una vez al año. Además, el campo de la final se instaló en Los Ángeles en 2018. Aunque ambos eventos son internacionales, el Campeonato Internacional Arena of Valor está más predispuesto hacia los países de la región asiática que la Arena of Valor World Cup. Esto se debe a que la participación de mercado y los ingresos de AOV en el sudeste asiático son mucho más altos que los de Europa y América.

Los eventos de E-Sports a gran escala requieren grandes campos y bonificaciones generosas. En 2019, el premio final de la Copa Mundial Arena of Valor es de \$ 500.000. Se estima que el costo de organizar un evento es de \$ 731.500. Restringido por los ingresos del mercado en Europa y Estados Unidos, la celebración de eventos a gran escala hará que las operaciones de AOV en Europa y Estados Unidos lleguen a fin de mes. Restringido por los ingresos del mercado en Europa y Estados Unidos, la celebración de eventos a gran escala de AOV en Europa y Estados Unidos hace más pérdida que bien. Y afectado por el COVID-19, el Arena of Valor World Cup está cerrado a partir de 2020. Por lo tanto, el monto del gasto en E-Sports se limita a \$ 731.500.

5.3. Ingreso

5.3.1. En general

Arena of Valor gana dinero vendiendo accesorios en el juego, es decir, los jugadores recargan dinero en el juego y compran bienes virtuales del juego. El dinero no se puede devolver. Esta parte del dinero se convierte directamente en ingresos de AOV.

AOV se desarrolló en 2016 y se lanzó en los Estados Unidos en 2017. En 2018 y 2019, los ingresos de AOV en los Estados Unidos se mantuvieron en 5 millones de dólares estadounidenses, con un pequeño aumento. Se estima que los ingresos en Estados Unidos serán de 5 millones de dólares estadounidenses en 2020, y los ingresos aumentarán en un 15% cada año después.

5.3.2. Impuestos

En China, las grandes empresas de juegos y las empresas de Internet tienen que pagar más impuestos. Incluye impuesto al valor agregado del 17%, impuesto a la construcción urbana y recargos educativos del 7% y 3% respectivamente, e impuesto a la renta del 15%, un total del 42%.¹¹

¹¹ Los impuestos que debe pagar una empresa de desarrollo de juegos incluyen principalmente los siguientes: impuesto al valor agregado: si vende productos de software de desarrollo propio, la tasa impositiva es del 17%; si es un contribuyente de pequeña escala, la tasa de gravamen es del 3%. Impuesto a la construcción urbana, recargo por educación y recargo por educación local: el impuesto a la construcción urbana se divide en 7% (área urbana) y 5% (pueblo, ciudad) según el área donde se encuentra la empresa; la tasa impositiva para el recargo por educación es del 3%; el recargo por educación local es del 2%. Impuesto sobre la renta: las empresas pagan el impuesto sobre la renta de las sociedades a una tasa del 25% y las empresas de alta tecnología pueden disfrutar de un impuesto preferencial del 15%; las empresas unipersonales, las sociedades y los hogares industriales y comerciales individuales pagan el impuesto sobre la renta de las personas físicas, la tasa del impuesto es progresiva y varía del 5% al 35%.

5.4. Viabilidad financiera

Dado que Arena of Valor se produjo y lanzó en 2016, se calcula como el quinto año para 2020. A continuación, en la siguiente tabla se muestran los resultados de explotación, que anteriormente se han descrito a lo largo del proyecto:

Tabla 7 Resultados de explotación

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
DESEMBOLSO	193.260				
INGRESOS DE EXPLOTACION		5.000.000	5.750.000	6.612.500	7.604.375
- GASTOS DE EXPLOTACIÓN		5.249.529	5.375.245	5.505.989	5.641.961
GASTOS DE MATERIAS PRIMAS		-	-	-	-
GASTOS DE PERSONAL		3.138.871	3.264.426	3.395.003	3.530.803
Salario		2.790.108	2.901.712	3.017.781	3.138.492
Premios de fin de año		348.763	362.714	377.222	392.311
GASTOS GENERALES		2.088.000	2.088.162	2.088.329	2.088.501
Alquiler		-	-	-	-
Sumistro		5.400	5.562	5.729	5.901
Publicidad		1.351.100	1.351.100	1.351.100	1.351.100
E-Sport		731.500	731.500	731.500	731.500
AMORTIZACIÓN		22.658	22.658	22.658	22.658
= BENEFICIO DE EXPLOTACION		- 249.529	374.755	1.106.511	1.962.414
TASA IMPOSITIVA (%)		42%	42%	42%	42%
- IMPUESTOS		- 104.802	157.397	464.735	824.214
= BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS		- 144.727	217.358	641.776	1.138.200
+ AMORTIZACIÓN		22.658	22.658	22.658	22.658
+ VALOR RESIDUAL					12.000
= FLUJO NETO DE CAJA	- 193.260	- 122.069	240.015	664.434	1.172.857

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse en los datos de la figura, de acuerdo con dichos costos y gastos, la situación financiera en el quinto año será de pérdidas. Y el beneficio neto del próximo año también es menor. El flujo neto de caja para los próximos dos años aumentará año tras año y el aumento será mayor. Esta situación financiera es positiva para AOV.

Podemos presentar sugerencias de mejora en los dos primeros años de escasa rentabilidad. Es posible reducir costos al recortar algunos gastos, llevar a cabo un control de costos y expandir la rentabilidad. Las dos partidas de gastos más importantes del costo son los salarios y la publicidad. Dado que el número de empleados y los estándares salariales son fijos, podemos reducir adecuadamente los costos de publicidad.

Los costos de publicidad representan una parte mayor de los costos de promoción en la tienda de aplicaciones. Dado que AOV no entró en la lista de ranking de Apple Store muchas veces en la primera mitad de 2020, el costo de publicidad se puede reducir a la mitad. Y en el próximo año, se puede hacer promoción tres cuartas partes del año en lugar del año completo para controlar el costo. En el séptimo año, la publicidad se reanuda durante todo el año.

De ahí se derivan los nuevos resultados de explotación y rentabilidad del proyecto:

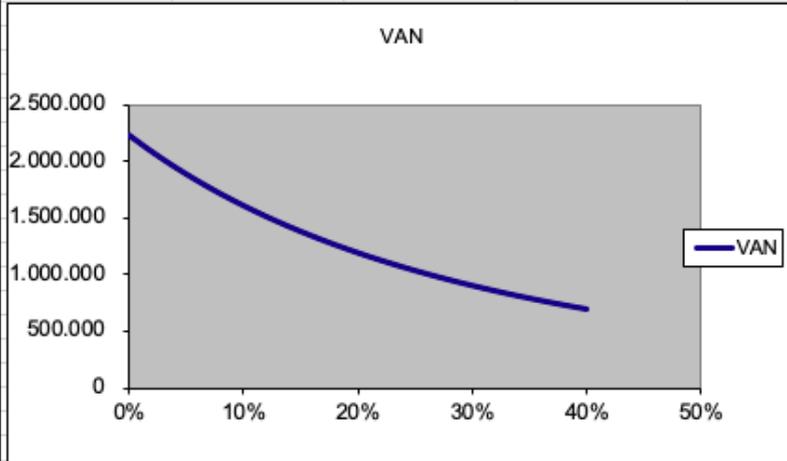
Tabla 8 Los segundos resultados de explotación

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
DESEMBOLSO	193.260				
INGRESOS DE EXPLOTACION		5.000.000	5.750.000	6.612.500	7.604.375
- GASTOS DE EXPLOTACIÓN		4.720.279	5.110.620	5.505.989	5.641.961
GASTOS DE MATERIAS PRIMAS		-	-	-	-
GASTOS DE PERSONAL		3.138.871	3.264.426	3.395.003	3.530.803
Salario		2.790.108	2.901.712	3.017.781	3.138.492
Premios de fin de año		348.763	362.714	377.222	392.311
GASTOS GENERALES		1.558.750	1.823.537	2.088.329	2.088.501
Alquiler		-	-	-	-
Sumistro		5.400	5.562	5.729	5.901
Publicidad		821.850	1.086.475	1.351.100	1.351.100
E-Sport		731.500	731.500	731.500	731.500
AMORTIZACIÓN		22.658	22.658	22.658	22.658
= BENEFICIO DE EXPLOTACION		279.722	639.380	1.106.511	1.962.414
TASA IMPOSITIVA (%)		42%	42%	42%	42%
- IMPUESTOS		117.483	268.539	464.735	824.214
= BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS		162.238	370.840	641.776	1.138.200
+ AMORTIZACIÓN		22.658	22.658	22.658	22.658
+ VALOR RESIDUAL					12.000
= FLUJO NETO DE CAJA	- 193.260	184.896	393.498	664.434	1.172.857

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Rentabilidad del proyecto

A	Q1	Q2	Q3	Q4
- 193.260	184.896	393.498	664.434	1.172.857
K	VAN	TIR		
0%	2.222.425	159,70%		
2%	2.075.878			
4%	1.941.578			
6%	1.818.266			
8%	1.704.835			
10%	1.600.308			
12%	1.503.823			
14%	1.414.613			
16%	1.331.999			
18%	1.255.377			
20%	1.184.207			
22%	1.118.005			
24%	1.056.341			
26%	998.826			
28%	945.112			
30%	894.884			
32%	847.860			
34%	803.782			
36%	762.419			
38%	723.562			
40%	687.018			



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la rentabilidad interna del proyecto o TIR alcanza la cifra de 159%. Por tanto, la proporción de beneficio en la inversión es muy alta.

A partir de los datos que hemos obtenido, se puede ver que, desde el Q1, la ganancia ha superado el costo. En particular, durante el Q4, las ganancias superaron con creces los costos. En general, $VAN > -A$ indica que el costo de la inversión inicial del proyecto está generando ganancias en el futuro. Además, también podemos ver que $VAN > 0$, lo que indica que la operación de Arena of Valor es rentable al mismo tiempo.

6. Conclusión

Según la base teórica del marketing y la viabilidad financiera, este trabajo propone un plan de investigación para que Arena of Valor amplíe su participación de mercado en los Estados Unidos. Con base en el análisis de la situación bajo competencia interna y externa, enumera las principales fortalezas, debilidades internas y oportunidades y amenazas externas de las AOV, y elaboró un conjunto completo de estrategias de marketing, incluidas estrategias de producto, precio, distribución y comunicación, y analizó el estado de costos e ingresos, presentó propias sugerencias de mejora y concluyó que la viabilidad financiera es positiva.

A través de la investigación general del documento, se puede ver que la puesta en el mercado internacional de un producto de juego debe hacer referencia a la cultura del mercado local y los hábitos de los usuarios, y formular estrategias de mercado adecuadas según la situación y las características del producto.

Los juegos móviles en línea son productos de Internet, que requieren productos para aprovechar la oportunidad de lanzarse cuando ingresan al mercado. Si las reglas del juego son relativamente nuevas, debe dominar a los primeros usuarios que pueden conocer al juego. Porque para juegos pesados, la lealtad del jugador es alta. Si no aprovecha la primera oportunidad de lanzamiento, debe realizar mejoras en otros aspectos del producto operativo para mejorar la singularidad del producto. Por ejemplo, conservando sus propios atributos culturales únicos. Hoy, cuando la homogeneidad de los juegos es más seria, los juegos con atributos culturales únicos pueden ser únicos entre juegos similares del mismo tipo. Los atributos culturales únicos no se pueden reemplazar, lo que hace a los jugadores mantener una alta lealtad.

En el curso de la operación, es necesario prestar atención al control de costos, reducir los gastos innecesarios cuando existe una determinada base de ingresos. Cuando la rentabilidad pueda mantenerse y pueda aumentar año tras año, aumente gradualmente el capital de inversión, de modo que la popularidad del producto y el deseo del consumidor de consumir aumente gradualmente.

Los juegos móviles de China pueden encontrar varios problemas en el proceso de internacionalización. Como Arena of Valor, quizás en las primeras etapas del proceso de internacionalización, encontrará algunas dificultades y formulará estrategias incorrectas, pero siempre que corrija los errores a tiempo después de descubrir los errores, puede compensar las pérdidas y obtener ganancias. Además, la industria china de juegos móviles tiene largas horas de trabajo y alta eficiencia. Siempre que mantengan firmemente esta ventaja, podrán responder rápidamente a la situación del mercado internacional, hacer o mejorar el juego y hacer que el producto sea más adecuado para las necesidades de los jugadores.

Referencia

Ai, Y. L. (2019) *El status quo de los juegos chinos en el extranjero y sus estrategias de crecimiento*, Medios de pepino, <http://www.opp2.com/161412.html>

Amber, Y. (2018) *La transmisión en vivo se ha convertido en un canal importante para que los juegos móviles se promocionen en el extranjero. ¿Cuáles son las acciones potenciales?*, Baijingapp, <http://www.baijingapp.com/article/15904>

Bai, J. (2015) *Compartir conocimientos: mercado de juegos móviles de EE. UU.*, Sohu, https://www.sohu.com/a/28991572_227984

Bai, W. Z. (2020) *Presupuesto de promoción de aplicaciones*, Biblioteca de Baidu

Cai, F. X. (2019) *Tencent tiene varios edificios de la sede*, Blog de Sina, http://blog.sina.com.cn/s/blog_4a63fb6d0102yqaq.html

Cai, Y. (2017) *2017 Resumen del desarrollo del mercado de juegos de EE. UU. y análisis de tendencias de desarrollo de juegos para dispositivos móviles*, Chyxx, <http://www.chyxx.com/industry/201706/537467.html>

Chu, H. (2019) *Investigación de mercado de Google Play en EE. UU.: 49% de las jugadoras, 64% de ellas prefieren los juegos móviles*, Game Look, <http://www.gamelook.com.cn/2019/02/349913>

Forde, M. (2020) *Mobile Legends de Moonton supera los \$ 500 millones en ingresos brutos*, PocketGamer.biz, <https://www.pocketgamer.biz/asia/news/72366/mobile-legends-500-million-usd-revenue/>

Ge, Q. (2020) *Un artículo para comprender el estado de desarrollo de la industria de juegos de China: endurecimiento de las regulaciones y juegos que se trasladan al extranjero para convertirse en un nuevo punto competitivo para las empresas*, Contenido de Baidu, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1656506289066208244&wfr=spider&for=pc>

Guan, C. (2019) *El mercado MOBA de EE. UU. Cae, "Honor of Kings" fracasa*, Zhihu, <https://zhuanlan.zhihu.com/p/67703017>

Gui, Y. F. (2019) *La final de la Copa del Mundo AWC 2019 comienza esta semana. El nuevo mecanismo "Global BP" plantea mayores desafíos*, Gao7, <https://www.gao7.com/wzlm/detail-952912.shtml>

Guo, W. Y. (2018) *¿Cuánto sabe sobre impuestos en la industria del juego?*, 360doc, http://www.360doc.com/content/18/0122/16/38865259_724182703.shtml

Li, S. Y. y Yu, H. (2019) *La versión internacional de Honor of Kings falló en el extranjero: dificultades nacionales y extranjeras, selección de mercado incorrecta*, Finanzas Sina, <http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2019-06-06/doc-ihvhiew7049142.shtml>

James, A. L. (1966) *Análisis cultural en operaciones en el extranjero*

Ma, Y. (2018) *El dilema global de los deportes electrónicos en "Honor of Kings"*, Sina, <https://tech.sina.com.cn/cs/2018-07-19/doc-ihfnsvza8197215.shtml?cre=tianyi&mod=pctech&loc=2&r=25&doct=0&rfunc=98&tj=none&tr=25>

Ma, Y. (2020) *El motivo de la suspensión de la aprobación del número de versión del juego, por qué el número de versión del juego está restringido en China*, Changchenghao, <https://www.changchenghao.cn/n/190718.html>

Ma, Y. y Zhao, B. (2001) *Adaptación cultural en el marketing internacional*, Economía empresarial, 8, 75-76

Mi, S. (2015) *¿Hay muchos jugadores pero el costo no es alto! El poder adquisitivo de los jugadores estadounidenses en juegos es 8 veces mayor que el de los jugadores chinos*, Ali213, <https://www.ali213.net/news/html/2015-8/177907.html>

Min, D. (2016) *Uno de cada cinco hogares de EE. UU. Solo usa Internet móvil*, Sohu, https://www.sohu.com/a/70649072_374256

Ning, M. H. (2019) *Tres razones del fracaso de King of Glory en Europa y América, la desconfianza cultural es la causa fundamental*, Sohu, https://www.sohu.com/a/317371833_120099891

Pei, L. y Brenda, G. (2019) *After “Honour of Kings” failure abroad, Tencent retools overseas strategy*, Reuters.com, <https://www.reuters.com/article/us-tencent-holdings-videogames/after-honour-of-kings-failure-abroad-tencent-retools-overseas-strategy-idUSKCN1SX1Y0>

Shou, J. (2020) *El mercado de juegos móviles de EE. UU. Aún mantiene un alto crecimiento en el primer trimestre de 2020*, Sina, https://www.sohu.com/a/392020812_115831

Shou, J. Z. (2020) *Los ingresos totales mundiales de la élite de la paz superan los 3 mil millones de dólares estadounidenses, convirtiéndose en el juego más rentable del mundo*, Sohu, https://www.sohu.com/a/405962650_115831?_trans_=000014_bdss_dkgyxqsP3p:CP=

Sou, X. (2019) *Informe de la plataforma de Twitch para el juego de 2019*, Sohu, https://www.sohu.com/a/352502868_120099412

TECHnalysis. *Informe de encuesta sobre tendencias de consumo de juegos en el mercado de EE. UU. Y China* (2019)

Teng, X. (2017) *Más de sesenta jugadores estadounidenses de juegos móviles son mujeres, y las familias de altos ingresos representan una alta proporción*, GameRes, <https://www.gameres.com/753257.html>

URORA. *“Informe de investigación de Honor of Kings”* (2017)

Wang, C. (2017) *Tencent lanza la versión europea y americana de “Arena of Valor” se lanzará pronto*, EEYY, <http://www.eeyy.com/chanye/20170825/120924.html>

Wei, Z. (2020) *El número de aprobaciones de versiones de juegos se ha reducido y casi 20.000 empresas de juegos han cerrado en un año*, Industria 07073, <http://chanye.07073.com/guonei/1843414.html>

Wen, C. H. (2018) *Un artículo comprende el mercado de juegos móviles y los usuarios en los principales países del mundo, Japón tiene el costo de adquisición de clientes más alto*, Forward-The Economist, <https://www.qianzhan.com/analyst/detail/220/180830-5e9df1a6.html>

Wu, K. (2020) *Los ingresos globales de juegos móviles en el segundo trimestre de 2020 alcanzaron los 19.300 millones de dólares estadounidenses, un aumento del 27% interanual*, Yicai, <https://www.yicai.com/news/100721021.html>

Xiao, L. Q. (2018) *¿Cuáles son las perspectivas de desarrollo, las oportunidades laborales y los niveles salariales de las empresas de juegos?*, Zhihu, <https://zhuanlan.zhihu.com/p/44003365>

Xin, Z. (2019) *“Honor of Kings” falló en el extranjero: realizó demasiadas operaciones estúpidas frente a oponentes poderosos*, Zhihu, <https://zhuanlan.zhihu.com/p/68813411>

Yan, J. Z. (2019) *Los datos de Gamma publicaron el juego móvil TOP20 de 2018: los ingresos anuales de Honor of Kings alcanzaron los 22.1 mil millones (RMB)*, Guoqing.China, http://guoqing.china.com.cn/2019-01/15/content_74374662.htm?f=pad&a=true

Yi, M. (2017) *¿Cuántos premios de fin de año son otorgados por empresas de Internet como Baidu, Tencent y Ali?*, CSDN, <https://blog.csdn.net/csdnnews/article/details/78878049>

You, X. Z. (2019) *“Honor of Kings”*: ¿No puedes hacer un aspecto de juego por el salario de un año? ¡El costo es más de lo que cree!, Contenido de Baidu, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1646741299146476129&wfr=spider&for=pc>

You, Z. (2017) *Informe del mercado de juegos de China de 2016: un total de 560 millones de jugadores, aproximadamente 200 millones de jugadores que pagan*, Sohu, https://www.sohu.com/a/123534549_483399

You, Z. (2017) *Informe del mercado global de juegos de 2016 (EE. UU.): 160 millones de jugadores de juegos móviles, que pagan 224 dólares estadounidenses per cápita*, Sohu, https://www.sohu.com/a/124081133_483399