



"PLAN DE MARKETING PARA BLACKBIRD GAMES"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sr. Arturo Collahuazo Balarezo

Sr. Jean Monar Dávila

Sr. Roger Mendoza Maraví

Asesor: Profesor Felipe Del Rio Labarthe

2016

A Felipe.

Jean

A mi familia.

Roger

A mis padres que desde mis primeros años de vida
me apoyan y alientan.

Jorge Arturo Collahuazo Balarezo

Agradezco a mis compañeros de tesis y profesores de la Universidad del Pacífico que en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar y aconsejar.

Jorge Arturo Collahuazo Balarezo

Le doy gracias a mis amigos de tesis por estos meses de intenso trabajo.

Roger

Gracias a mis amigos por compartir codo a codo esta magnífica experiencia y a la UP por ser determinante en mi formación.

Jean

Resumen ejecutivo

La presente tesis tiene como objetivo elaborar el plan de marketing de Blackbird Games, empresa que se dedicará a la creación y distribución de videojuegos para dispositivos móviles, atendiendo principalmente el mercado estadounidense.

El sector de los videojuegos móviles proyecta una facturación mayor a los 35 mil millones de dólares americanos al cierre del año 2016. Solo Estados Unidos representó ingresos por 6,5 mil millones de dólares americanos en el 2015, con un crecimiento proyectado 15,1%, en promedio, para los siguientes años, convirtiéndose en el tercer país más importante en este mercado (New Zoo Mobile Market Landscape 2015 pag.6).

La investigación realizada indica que el consumidor de videojuegos debe ser segmentado a través de un análisis *look-a-like* que permite cuantificar el mercado meta.

Blackbird Games tendrá como modelo de negocio *freemium*, que permitirá adquirir todos los videojuegos gratuitamente desde las tiendas AppStore y PlayStore, generando ingresos a través del consumo de publicidad dentro del juego (para atender al grupo de los *free marketers*¹) y a través de la venta de contenido dentro del juego (para atender al grupo de los *big spenders*²).

La propuesta valor de Blackbird Games es comercializar videojuegos con partidas de corta duración probadas previamente con *extreme users*³, las cuales narrarán breves historias entrelazadas, incluso, juego tras juego, motivando la continuidad hasta conocer cada desenlace.

Como parte del plan de marketing se considera un modelo económico que genera una facturación en el tercer año de 3,5 millones de dólares americanos y una utilidad neta de 191 mil dólares americanos. De esta forma, se confirma la factibilidad de la propuesta y el modelo de negocio.

¹ Consumen videojuegos móviles más de 10 horas semanales sin gastar dinero y representan el 5.3% del mercado estadounidense.

² Gastan más de 25 dólares americanos por mes en videojuegos móviles y representan el 4.8% del mercado estadounidense (New Zoo Mobile Market Landscape 2015 pag.11).

³ Aquellos consumidores cuya frecuencia y volumen de compra son mucho mayores al promedio de los consumidores de un mercado específico.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis PESTEL	3
1.1 Político / Legal	3
1.2 Económico	4
1.3 Social	4
1.4 Tecnológico	5
2. Análisis Porter.....	6
2.1 Competidores potenciales (barreras de entrada y salida).....	6
2.2 Rivalidad de competidores.....	6
2.3 Productos sustitutos	7
2.4 Poder de los clientes.....	8
2.5 Poder de los proveedores	8
3. Análisis de la cadena de valor.....	9
4. Misión y visión	10
5. Filosofía y valores.....	10
6. Organización y estructura	10
7. Productos y servicios	14
8. Análisis FODA.....	14
8.1 Fortalezas	14
8.2 Debilidades	14
8.3 Oportunidades	14
8.4 Amenazas.....	15
8.5 Diagnóstico situacional.....	15
Capítulo III. Investigación de mercado	16
1. Objetivos	16
2. Metodología	16
3. Investigación exploratoria.....	18
4. Investigación concluyente.....	18
5. Resultados y análisis	18

6. Estimación de la demanda	19
7. Conclusiones	20
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	21
1. Estrategias genéricas	21
2. Estrategias de crecimiento	21
3. Objetivos de marketing	22
4. Estrategia de segmentación.....	22
5. Estrategia de posicionamiento	23
6. Estrategia de marca	23
7. Estrategia de clientes.....	23
Capítulo V. Tácticas de marketing	25
1. Estrategia de producto.....	25
2. Estrategia de precio.....	25
3. Estrategia de plaza	26
4. Estrategia de promoción	26
Capítulo VI. Implementación y control	28
1. Proyección de ventas.....	28
2. Presupuesto de gastos	29
3. Flujo de caja económico	29
4. Estado de pérdidas y ganancias.....	29
5. Simulación	30
6. Control	30
6.1 Área de Investigación y Desarrollo.....	30
6.2 Área de Tecnología	30
6.3 Área de Marketing	30
7. Planes de contingencia.....	31
Conclusiones y recomendaciones	32
1. Conclusiones	32
2. Recomendaciones	32
Bibliografía	33
Anexos	35
Nota biográfica	48

Índice de tablas

Tabla 1.	Competencia mercado de videojuegos móviles.....	7
Tabla 2.	Competencia directa para Blackbird Games	8
Tabla 3.	Lista de juegos por año.....	21
Tabla 4.	Objetivos del plan de marketing.....	22
Tabla 5.	Precios de compras <i>in game</i>	26
Tabla 6.	Actividades de lanzamiento.....	27
Tabla 7.	Funnel de ventas de BlackBird Games.....	28
Tabla 8.	Planes de contingencia	31

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis PESTEL.....	3
Gráfico 2.	Organigrama año 1	11
Gráfico 3.	Organigrama año 2	12
Gráfico 4.	Organigrama año 3	12
Gráfico 5.	Dimensiones según tipo de juego para móviles.....	17

Índice de anexos

Anexo 1.	Proyección de ventas	36
Anexo 2.	Presupuesto de gastos	37
Anexo 3.	Flujo de caja	38
Anexo 4.	Estado de pérdidas y ganancias	39
Anexo 5.	Gastos de producción de videojuegos	39
Anexo 6.	Gastos de publicidad de videojuegos Categoría A	40
Anexo 7.	Gastos de publicidad de videojuegos Categoría B	40
Anexo 8.	Gastos de publicidad de videojuegos Categoría C	41
Anexo 9.	Gastos de producción y publicidad de los videojuegos	41
Anexo 10.	Prototipos de juego “Conspiracy Car”	44
Anexo 11.	Prototipos de juego “Fullhead”	44
Anexo 12.	Prototipos de juego “Mars Invasion”	44
Anexo 13.	Investigación de mercado	45

Capítulo I. Introducción

La presente investigación se inició con una pregunta: ¿es viable exportar videojuegos desde Perú a Estados Unidos?; las primeras reacciones al comentar el proyecto fueron negativas. Sin embargo, analizando el mercado de videojuegos y las tendencias que se fueron perfilando a finales del 2015, se encontró una oportunidad en los dispositivos móviles.

La estructura de la investigación está definida de la siguiente forma: en el capítulo I se presenta un análisis del mercado de videojuegos móviles, que considera fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del mercado y la empresa, así como también la cadena de valor, misión, visión, entre otros.

En el capítulo II se resumen los resultados de la investigación de mercado que permiten determinar la factibilidad del proyecto. En este capítulo se incluyen los comentarios e indicaciones de expertos en el sector, fuentes escritas y usuarios. Determinándose así, el proceso previo al lanzamiento de un videojuego. Es en esta etapa donde se determinará su aceptación, conocimiento del consumidor, dimensiones del mercado (cuantitativamente) y el proceso de implementación.

Como paso siguiente, en el capítulo III, se inicia la conceptualización del proyecto Blackbird Games, detallando el planeamiento estratégico de la empresa, posicionamiento, marca y estrategias de crecimiento, entre otros.

El capítulo IV cubre las tácticas de marketing por implementar para la viabilidad del negocio, definiendo a los App Store de Apple y Google como la plaza donde se ofertarán los videojuegos. Así también, aspectos de la promoción para el lanzamiento y mantenimiento de las marcas lanzadas (video juegos).

Para determinar la sostenibilidad financiera de la compañía, en el capítulo V se prepararon los estados de ganancias y pérdidas, la simulación de escenarios y se implementaron herramientas de control. En esa sección se describen los indicadores como deserción, volumen de descarga, venta *in game*⁴, entre otros que son inherentes a este tipo de mercado.

⁴ Ventas de artículos virtuales y nuevos niveles como parte de una mejor experiencia para el usuario.

A continuación, se muestran los resultados del trabajo exploratorio y el planeamiento de negocio que justifica la viabilidad de un proyecto como Blackbird Games, compañía peruana dedicada a la venta de video juegos dispositivos móviles.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno del mercado estadounidense, usando como herramienta el análisis PESTEL; el entorno de la compañía, usando como herramienta el análisis FODA, y la evaluación de las ventajas competitivas de desarrollar un videojuego en el Perú.

1. Análisis PESTEL

Gráfico 1. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1 Político / Legal

Existe un ente regulador, el Entertainment Software Rating Board (ESRB), encargado de otorgar el rango de edad en el que el videojuego puede ser vendido y que define los lineamientos para su promoción. Asimismo, asegura la responsabilidad de la industria sobre la privacidad de los usuarios online. Su alcance va desde Canadá, Estados Unidos y México. Se sigue un proceso administrativo para solicitar el rating ESRB para un juego que se comercialice en el mercado norteamericano.

En el Perú, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) son entidades del gobierno que regulan la propiedad intelectual y derechos de autor de desarrolladores de videojuegos, así como los aspectos legales de alianzas, contratos laborales y derechos del consumidor de los jugadores de videojuegos.

1.2 Económico

Los ingresos globales por videojuegos en dispositivos móviles durante el 2016 han sido de \$36.9 billones de dólares americanos, lo que representa un crecimiento de 21% en comparación con el 2015. (New Zoo Mobile Market Landscape 2015 pag.5).

De este mercado global, el 64% de los ingresos durante el 2016 provinieron de China (\$10 Bn), Japón (\$6.5 Bn) y Estados Unidos de Norteamérica (\$7.2 Bn). En el ámbito económico local, los videojuegos mueven más de US\$100 millones al año en Perú, según un reporte de Internet Media Service (IMS) de abril de 2016.

Según el último reporte del Bureau of Labor Statistic, entidad del gobierno estadounidense que se encarga de brindar información estadística, la inflación alcanzó su pico más bajo de los últimos cinco años.

Al realizar una comparación entre la inflación y los ingresos del mercado de videojuegos en Estados Unidos durante los últimos diez años, nos percatamos que el mercado no responde a las variaciones de la inflación, siendo una industria inelástica que depende de un dispositivo (computadora, consola de juegos, smartphone, tablet, smartwatch, entre otros).

La barrera inflacionaria se puede dar en la captación de nuevos consumidores en el supuesto que no puedan comprar ningún dispositivo de cómputo. Sin embargo, esa situación no sería un freno para el crecimiento de la industria que ha encontrado en la venta online de juegos o aditamentos virtuales una manera de incrementar las ventas por casi el 50% si comparamos los resultados con el 2009.

1.2 Social

Existen, aproximadamente, 155 millones de norteamericanos que juegan videojuegos. El *gamer*³ promedio tiene 35 años; del total, 56% son hombres y 44% son mujeres (New Zoo Mobile Market Landscape 2015 pag.11).

La distribución es la siguiente: 26% son menores a 18 años; 30% entre 18 y 35 años; 17% entre 36 y 49 años, y 27% sobre 50 años a más.

Así mismo, nos enfocamos en dos grandes grupos del mercado:

- *Free Marketers*: juegan videojuegos diez horas por semana sin invertir dinero en ello. Representan el 5,3% el mercado total o 90 millones de personas.
- *Big Spenders*: gastan alrededor de USD 25 por mes en videojuegos de móviles. Representan 4,8% del mercado total.

El mercado de Estados Unidos a nivel mundial, es el que mejor se adaptado al consumo *online*, seguido por países asiáticos como China, Corea del Sur, entre otros. El mercado de comercio electrónico de Europa occidental ocupa el tercer lugar. La tendencia por la compra *online* de juegos de video y contenido complementario (expansiones de un juego, complementos a la experiencia del juego, ventas de artículos virtuales, etc.), muestra un fuerte impacto en los ingresos de la industria a partir 2009. Para el 2014, ya las ventas en formato digital representaban el 52% de los ingresos del mercado.

En cuanto a los aspectos sociodemográficos de esta industria en el Perú, el más reciente estudio del 2016 denominado Target Group Index (TGI) revela que el 46% de la población peruana se declara gamer, es decir, entusiasta sobre los videojuegos. Se trata de cerca de 16 millones de peruanos.

El 36% del total es jefe de hogar, y el 45% es padre o madre de familia. La edad media de un gamer peruano es de 31 años. Además, uno de cada cuatro tiene más de 40 años. En tanto, el 47% de los aficionados a los videojuegos es mujer.

Según otro estudio de junio de 2015 de la firma de investigación de mercados GFK sobre el perfil del gamer peruano, menciona que cerca de la mitad de esta población pertenece al NSE C, destacando la población joven menor a 40 años de edad.

1.3 Tecnológico

En Estados Unidos, la penetración de Internet está en el 86,75%, en decir, tiene más de 279 millones de personas en Internet al 2015. Asimismo, la tecnología implementada por los cinco operadores móviles (Verizon, AT&T, T-Mobile, Sprint Corporation, U.S. Cellular) y servicios de televisión por cable, Comcast, Time Warner Cable, entre otros, permite que los usuarios tengan Internet de alta velocidad a bajo costo. En Perú, según datos del INEI al 2016, cada día el 62.1% de la población peruana usa Internet, lo que evidencia un aumento de 9.4 puntos porcentuales en comparación al 2015. Además, los principales operadores de telefonía móvil en el país son

Telefónica con el 50% del mercado, seguido por Claro con 34%, Entel con 11% y finalmente Viettel con 5%.

El mercado estadounidense concentra un gran número de empresas y desarrolladores dedicados íntegramente a la producción de videojuegos, convirtiéndolo en un ecosistema altamente competitivo.

2. Análisis Porter

2.1 Competidores potenciales (barreras de entrada y salida)

- Debido a la proliferación del uso de internet como medio de aprendizaje y distribución de conocimiento, y el rápido y fácil acceso al *software* de programación, solo es necesario conocer las herramientas y la motivación para crear un videojuego. Esto genera que haya muchos proveedores alrededor del mundo que puedan desarrollar productos similares.
- El requerimiento de capital para la elaboración de un videojuego no es elevado. Esto permite un fácil ingreso a este mercado, así como una fácil salida de no obtener algún producto provechoso. Sin embargo, a pesar de las bajas barreras de ingreso, está comprobado que, para lograr un videojuego exitoso y consolidado en el tiempo, es necesario realizar un elaborado plan de negocios que incluya aspectos como la promoción, comercialización, entre otros. Lo que puede encarecer considerablemente la puesta en marcha de un proyecto similar.
- Los productos exitosos pueden convertirse en marcas registradas, lo que permite el cuidado de su propiedad intelectual.

2.2 Rivalidad de competidores

- Gran variedad de competidores de todos los tamaños alrededor del mundo.
- El rápido crecimiento de la industria la hace atractiva para que más empresas sean creadas, dinamizando la oferta. Sin embargo, solo consideramos competidores directos a aquellas empresas que cuentan con planes de negocios desarrollados (como equipos de investigación y desarrollo, lanzamientos y promoción de marketing). No consideramos competidores directos a los desarrolladores independientes.

Tabla 1. Competencia en el mercado de video juegos móviles

PUBLISHER	DESCRIPCIÓN
Machine Zone	Fundada en el 2008 en Palo Alto, California - USA, la compañía ha llegado al top 10 de videojuegos en el 2015 con Game of War - Fire Age, un videojuego de estrategia modelo freemium.
Supercell	Empresa de desarrollo de juegos para móviles, fundada en junio de 2010 en Helsinki, Finlandia. Ha desarrollado 5 juegos, de los cuales 4 han sido un éxito rotundo: Clash Royale, Clash of Clans, Hay Day y Boom Beach.
King	Con sede en Estocolmo - Suiza, la compañía es conocida por desarrollar social games y su juego más famoso es Candy Crush Saga.
Electronics Arts	Inicialmente esta empresa se dedicó a la producción de videojuegos para consolas y computadoras. Luego, diversificó sus negocios ingresando a la modalidad de videojuegos freemium para móviles con MADDEN NFL Mobile.
Product Madness	Su principal juego es Heart of Vegas que se ha convertido en el último año en el casino <i>online</i> más famoso del mundo.
Ketchapp	Compañía francesa dedicada a la producción de videojuegos móviles fundada el 2014 con 36 juegos en su haber.
Remco Kortenover	Saltó a la fama con el videojuego para móviles Smashy Road Wanted, listado entre los 10 videojuegos más descargados durante el 2015.
Hipster Whale	Compañía australiana dedicada a la producción de videojuegos móviles fundada el 2014. Saltó a la fama con el juego Crossy Road.
MAG Interactive	Basada en Estocolmo - Suecia, su juego WordBrain se encontró entre los 10 videojuegos más descargados en USA.

Fuente: NewZoo Mobile Games Market Landscape 2015/ Elaboración propia, 2016.

2.3 Productos sustitutos

- La amplia oferta permite generar una variedad de opciones en videojuegos para móviles, muy similares unas de otras, con ciertas diferencias en calidad de diseño y jugabilidad.
- Aplicaciones como Facebook, Instagram, Twitter, entre otras que son usadas a través de los móviles, sirven de distractores para las personas y compiten por el “tiempo de ocio” del individuo.
- Sin embargo, consideramos como competencia directa a los siguientes videojuegos:

Tabla 2. Competencia directa para Blackbird Games (variables ingreso y descarga)

Por ingreso			Por descargas		
Nº	Publisher	Juego	Nº	Publisher	Juego
1	Machine Zone	Game of War - Fire Age	1	Ketchapp	Twist
2	Supercell	Clash of Clans	2	Remco Kortenover	Smashy Road: Wanted
3	King	Candy Crush Saga	3	King	Blossom Blast Saga
4	Doubledown Interactive	DoubleDown Casino	4	Kiloo	Subway Surfers
5	King	Candy Crush Soda Saga	5	Electronics Arts	MADDEN NFL Mobile
6	Big Fish Games	Big Fish Casino	6	FEO Media	Pixduel
7	Electronics Arts	MADDEN NFL Mobile	7	Miniclip	Agar.io
8	Supercell	Hay Day	8	MildMania	rop
9	Supercell	Boom Beach	9	Hipster Whale	Crossy Road
10	Product Madness	Heart of Vegas: Play Free Casino Slots	10	MAG Interactive	WordBrain

Fuente: NewZoo Mobile Games Market Landscape 2015. Elaboración propia, 2016.

2.4 Poder de los clientes

- Existen costos bajos, casi nulos, en cambiar de un videojuego a otro en los móviles, inclinando la balanza de poder hacia los clientes.
- Los clientes cada vez son más exigentes en cuanto a la calidad y la jugabilidad de los videojuegos, así como el desempeño del juego.

2.5 Poder de los proveedores

- Existe una amplia variedad de proveedores a nivel mundial a donde las empresas que elaboran videojuegos pueden acudir para subcontratar parte de la producción de un videojuego (diseño gráfico, diseño de niveles, diseño de sonido, etc.) a distintos precios y calidad.
- Las compañías de producción de móviles y tablets (LG, Samsung, Huawei, Apple, etc.) producen equipos cada vez más baratos lo cual permite su proliferación.
- Existen dos grandes distribuidores de videojuegos para móviles: Playstore (Android) y AppStore (IOS). Si bien es cierto, comercializar a través de estos dos canales no es complicado, podrían enrudecerse las reglas.
- En conclusión, la balanza se inclina para la empresa, quien tiene el poder de decisión sobre el proveedor para el desarrollo del videojuego.

3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de la empresa comprende:

Actividades primarias

- Investigación y desarrollo, que incluye actividades como:
 - Evaluar conceptos de nuevos videojuegos para su lanzamiento.
 - Construir y desarrollar de los conceptos.
 - Realizar un *brief* que consolidarán el concepto, historia, personaje, jugabilidad, niveles y monetización de cada videojuego.
 - Testear de versiones finales del videojuego y análisis de aceptación del mercado.
 - Identificar y plantear mejoras en los videojuegos lanzados al mercado y para siguientes realizar continuas actualizaciones.
- Marketing, que incluye actividades como:
 - Monitorear tendencias en la industria y el consumidor para definir modelo de negocio y estrategias de comercialización.
 - Determinar precios del contenido que se comercializará dentro de cada videojuego.
 - Revisar los indicadores comerciales de cada videojuego para tomar decisiones de inversión publicitaria
 - Monitorear los indicadores de conversión y venta.
 - Realizar acciones de comunicación y marketing para asegurar la comercialización y exposición de los videojuegos al mercado objetivo (planificación del prelanzamiento y lanzamiento en coordinación con las agencias especializadas).
 - Interactuar con los usuarios y mantener una comunidad activa entre los usuarios de cada videojuego.
- Operaciones, que incluye actividades como:
 - Implementar el *software* y el diseño de interfaces.
 - Liderar los proyectos de creación de videojuegos.
 - Modificación y corrección de errores de programación encontrados.
 - Soporte técnico ante cualquier inconveniente en la operación.

Actividades de soporte

- Las siguientes actividades de soporte serán subcontratadas:
 - Gestión de los recursos humanos (pago de planillas, reclutamiento y selección).
 - Desarrollo del *software* del videojuego.

- Diseño gráfico del videojuego.
- Gestión de campañas de marketing y coordinación con medios, a través de las agencias.
- Administración de servidores y alquiler de equipos de cómputo.
- Alquiler de oficinas y áreas comunes

4. Misión y visión

Misión. Entregar al mundo la mejor opción de diversión.

Visión. Dentro de los próximos 10 años, tener la mayor cantidad de jugadores de “casual-social videogames” del mundo.

5. Filosofía y valores

Filosofía

Diversión en todo lugar y momento.

Valores

- Pasión por los detalles.
- Perseverancia para conseguir resultados.
- Innovación para evolucionar.
- Creatividad para romper el orden de las cosas.

6. Organización y estructura

La organización define tres áreas principales para el desarrollo de sus actividades claves:

- Gerencia de Investigación y Desarrollo (I+D)
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Marketing

El primer año de operación, la empresa tendrá una planilla de ocho personas, que deben asegurar la conceptualización, creación, implementación, lanzamiento y difusión de los tres primeros juegos. También cada área deberá construir la relación con sus proveedores claves: investigación y pruebas para I+D, desarrollo de *software* y diseño para operaciones y agencias creativas, de relaciones públicas y digital para marketing.

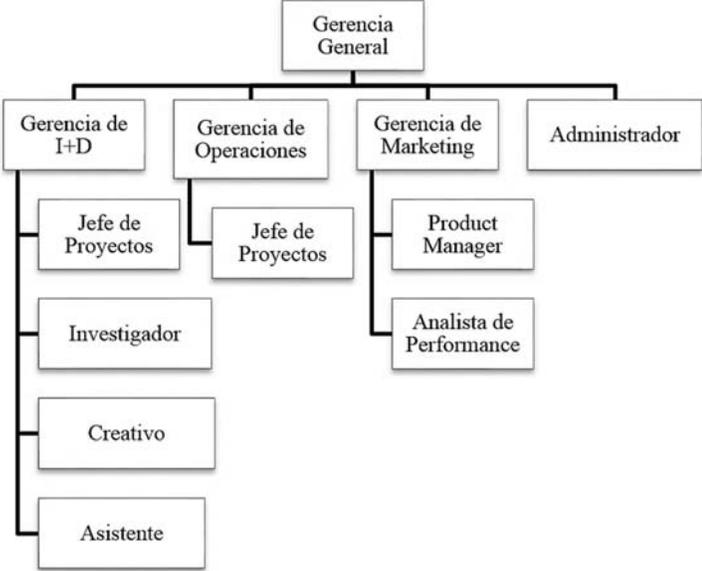
Gráfico 2. Organigrama año 1



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El segundo año de operación, la planilla se incrementará a 12 personas. El objetivo es asegurar la continua producción de nuevos videojuegos, desde la concepción y estudio de aceptación por el equipo de I+D, la implementación y desarrollo de los videojuegos que liderará el equipo de operaciones, en coordinación con los proveedores, y finalmente, la definición de la estrategia de promoción por el equipo de marketing en coordinación con las agencias.

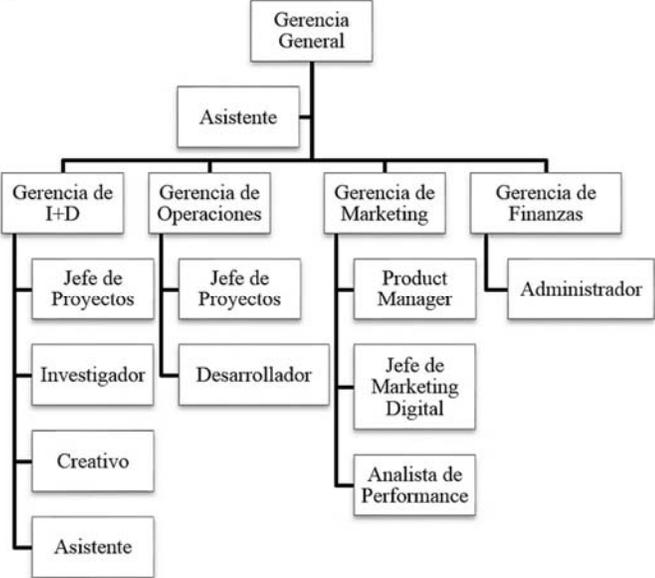
Gráfico 3. Organigrama año 2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para el tercer año de operación la planilla se incrementará a 16 colaboradores para soportar el lanzamiento de seis videojuegos y la gestión de un portafolio total de 15 productos. Se dará prioridad a las decisiones estratégicas en marketing digital debido a la inversión en este rubro. De igual forma, se incorpora la Gerencia de Finanzas para analizar las nuevas inversiones de la compañía. Se considera un ajuste salarial en toda la compañía con el fin de retener el talento.

Gráfico 4. Organigrama año 3



Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, se detalla la función principal de cada posición en Blackbird Games.

- **Gerencia General.** Define las estrategias para asegurar éxito de la operación y gestiona las relaciones con los *stakeholders* (interesados) más importantes (proveedores, prensa especializada, appstores, expertos del sector).
- **Gerencia de Investigación y Desarrollo (I+D).** Presenta y sustenta propuestas de nuevos videojuegos que deben ser desarrollados, en función a un estudio previo de aceptación realizado por su equipo.
- **Jefe de Proyectos (I+D).** Gestiona la creación conceptual de videojuegos y coordina los estudios de aceptación de producto.
- **Investigador.** Ejecuta los estudios de aceptación de producto.
- **Creativo.** Elabora los conceptos, historias, personajes y jugabilidad de los videojuegos; de la mano de usuarios y proveedores específicos.
- **Gerencia de Operaciones.** Monitorea la implementación de los videojuegos y la puesta en marcha durante su comercialización hasta asegurar su estabilidad.
- **Jefe de Proyectos (Operaciones).** Gestiona la implementación de los videojuegos en coordinación con los proveedores de desarrollo y diseño.
- **Desarrollador.** Implementa ajustes y mejoras a los videojuegos luego de su lanzamiento.
- **Gerencia de Marketing.** Define la estrategia de promoción y comercialización de los videojuegos.
- **Product Manager.** Ejecuta la estrategia de promoción y comercialización de la mano de las agencias, para asegurar el éxito de ventas de cada videojuego.
- **Jefe de Marketing Digital.** Define y ejecuta la estrategia digital para promoción de los videojuegos.
- **Analista de Performance.** Presenta informes de gestión de cada videojuego para toma de decisiones.
- **Gerencia de Finanzas.** Evalúa el comportamiento de las inversiones y analiza las nuevas propuestas.
- **Administrador.** Administra la operación y coordina con proveedores contables, logísticos y de gestión de personal y asesoría legal.
- **Asistentes.** Dan soporte operativo a cada área.

7. Productos y servicios

La empresa ofrecerá videojuegos móviles que podrán ser descargados gratuitamente de las AppStore y serán soportando por los sistemas operativos Android y iOS.

Las principales características de los videojuegos son:

- Han sido previamente testados con usuarios a través del equipo de I+D, lo que incrementa la probabilidad de éxito.
- Están compuestos por partidos o niveles de corta duración, con el fin de que sean consumidos en cualquier momento, por ello se denominan juegos *killer time*.
- Todos los juegos mantienen historias entrelazadas entre sí, lo que motivará el consumo simultáneo para construir los desenlaces. Para esto, también se crea una moneda que podrá ser utilizada entre todos los juegos de la compañía.

8. Análisis FODA

8.1 Fortalezas

- Debido a que contaremos con un equipo de I+D encargado de definir los videojuegos más adecuados para el segmento y que seleccionaremos proveedores calificados para el desarrollo, ofreceremos videojuegos con contenido y experiencia de usuario de gran calidad.
- Considerando la experiencia en el desarrollo y ejecución de planes de marketing en los miembros del equipo, se implementará un plan de comunicación que conseguirá un alto alcance para incrementar el conocimiento de los videojuegos.

8.2 Debilidades

- Debido al limitado capital para invertir, no es posible realizar lanzamientos de videojuegos en simultáneo, sino en diferentes períodos a lo largo de un año.
- No se cuenta con experiencia en el desarrollo de videojuegos.

8.3 Oportunidades

- Mercado y consumidores digitales en continuo crecimiento (40% al 2018).
- Mayor uso de los smartphones como plataforma de consumo de videojuegos.

8.4 Amenazas

- Bajas barreras de entrada en la industria: aprendizaje para implementación de videojuegos disponible en internet y bajo costo para lanzamiento.
- Existe un gran número de competidores, por lo que los usuarios tienen disponible alternativas a bajo costo de cambio.

8.5 Diagnóstico situacional

Considerando el acelerado crecimiento de la industria de videojuegos a nivel mundial, la mediana rivalidad entre los proveedores y la gran disponibilidad de herramientas para la producción de videojuegos, hemos decidido ingresar a la industria mediante la figura de *Publisher* (empresa dedicada a la comercialización de videojuegos).

Durante la fase inicial de la compañía, en donde no se dispone de mano de obra directa, la compañía se centrará en lo que considera el *core bussines* de su negocio: desarrollo de conceptos de videojuegos, estudios de la factibilidad de videojuegos a crearse, plan de monetización y publicidad del mismo. Aprovecharemos la gran cantidad de proveedores digitales que existen a nivel mundial, para subcontratar trabajos para los cuales no dispongamos de recursos en el momento, como, por ejemplo: diseño de personajes, diseño de escenarios, composición de piezas musicales, desarrollo de *software*, entre otros.

Mediante el trabajo de nuestra área de I + D buscamos reducir el riesgo de obtener un rotundo fracaso en el lanzamiento de nuestros videojuegos, que consiste en el testeado de ideas y pruebas de concepto al público objetivo del videojuego a crearse, seguida por la prueba del producto en beta para realizar cambios necesarios antes de su lanzamiento.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos

Objetivo general

Determinar la aceptación de los juegos que serán lanzados al mercado.

Objetivos específicos

- Conocer al consumidor de videojuegos.
- Cuantificar el mercado de videojuegos.
- Definir proceso de implementación utilizada por expertos del sector.

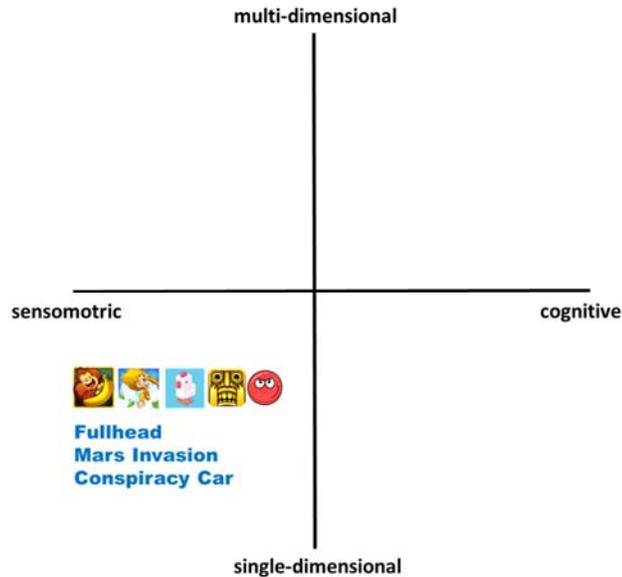
2. Metodología

- Para conocer al consumidor
 - Se recolectó información de libros, webs especializadas y blogs.
 - Para complementar la información recogida, entrevistamos a 10 expertos y 10 *extreme users* de videojuegos móviles, con el fin de conocer su experiencia en el sector e identificar *insights*. En varios casos las reuniones fueron a través de Skype.
- Para cuantificar el mercado

Con la información recogida se encontraron dos metodologías para cuantificar el mercado:

 - Análisis de las cuatro dimensiones en juegos móviles (*Know your game's competitors and target audience, gamerefinery.com*) Teniendo en cuenta esta metodología, los juegos propuestos se encuentran en el cuadrante *Sensomotric-Single Dimensional* y también se muestran los juegos más exitosos de la categoría:

Gráfico 5. Dimensiones según tipo de juego para móviles



Fuente: <http://www.gamerefinery.com>

- Análisis *The Lookalike Audience Method* (“*Know your game’s competitors and target audience*”, *gamerefinery.com*). Luego de haber identificado en qué categoría se encuentran las propuestas de videojuegos y quiénes son los juegos más exitosos en la categoría, el siguiente paso es conocer y cuantificar la audiencia a través de herramientas digitales como *Google AdWords Display Planner*, *Facebook Advertising Audience Insights* y/o *Similar Web Traffic*. (“*How to research your mobile game target audience for free*”, 2015).
- Para definir proceso del desarrollo del videojuego
 - Se realizaron entrevistas a expertos para conocer cómo evaluar el concepto de un videojuego.
 - El siguiente paso era presentar el concepto, historia, personaje, colores, nombre y jugabilidad del videojuego a los expertos, *extreme users* y consumidores meta.
- Para determinar si el producto final es atractivo, se debe realizar lo siguiente:
 - Entrevistas a expertos.
 - Entrevistas a *extreme users*.
 - *Focus group* a mercado meta.

3. Investigación exploratoria

Se realizó una investigación exploratoria utilizando los estudios encontrados, y entrevistas realizadas a expertos con el fin de definir conclusiones sobre:

- El crecimiento del mercado de videojuegos que más crecen a nivel mundial y por sectores.
- La consola (Play Station, Xbox, celular, etc.) y el sistema operativo elegidos para desarrollar el videojuego.
- Los canales de comercialización disponibles y el modelo de negocio recomendado para los videojuegos.
- La investigación de mercado en el sector y lo que se debe conocer del usuario en cada etapa del desarrollo de un videojuego, así como también si existen metodologías para determinarlo.
- Segmentación de los usuarios y elección del mercado meta (“How to research your mobile game target audience for free”, 2015).
- La implementación de un videojuego en sus etapas y lo más resaltante por definir en cada una.
- Recibir recomendaciones de producto.

4. Investigación concluyente

Se realizó una investigación concluyente en base a las entrevistas y preguntas a expertos, y a las entrevistas y *focus group* a *extreme users* y consumidores meta; en las cuales se presentaron las ideas propuestas con el objetivo de recibir recomendaciones y generar conclusiones sobre:

- Las ideas de videojuego.
- El concepto, la historia y la jugabilidad planteada para el videojuego.
- Los nombres elegidos.
- Acciones para incrementar el tráfico.
- Indicadores de medición del negocio.
- Canales de venta.
- Estilo y canales de comunicación recomendado.

5. Resultados y análisis

A continuación, se muestran resultados recogidos en los puntos anteriores:

- Sobre cómo conocer al consumidor de videojuegos
 - Los expertos indican que se debe analizar al usuario según su comportamiento y categoría de videojuegos que consume, no necesariamente según variables demográficas (edad, sexo, ubicación, etc.). Debido a que habrá consumidores de un videojuego con el mismo perfil en diversas partes del mundo, por ello, los videojuegos son exitosos a nivel mundial.
- Sobre cómo cuantificar el mercado de videojuegos
 - El experto Ken Hines indica que identificar al público objetivo no será una tarea que se realiza en la primera etapa del proyecto. Puesto que la audiencia cambiará conforme pase el tiempo, y esta investigación debe realizarse a lo largo de la vida del proyecto, antes y después del lanzamiento; de esta forma se irá afinando la estrategia de comunicación y retención planteada.
 - Los expertos (anexo 12) recomiendan que también podría realizarse el análisis de las descargas de juegos similares en las tiendas como iStore y PlayStore.
- Sobre cómo definir un proceso de implementación
 - Hay varias etapas en el desarrollo de un videojuego, y cada una tiene diferentes metodologías para evaluar el posible éxito, siempre con el fin de recibir recomendaciones de mejoras:
 - Desarrollo del concepto. Se presenta el *brief* del concepto, principalmente a expertos.
 - Definición de la jugabilidad. Se presenta el *brief* del videojuego con detalle de jugabilidad, principalmente a expertos y *extreme users*.
 - Desarrollo de la historia y los personajes. Se presenta un *story board* o gráficos, así como también la historia del videojuego, principalmente a *extreme users*.
 - Desarrollo del modelo de monetización. Se presenta un *brief* de monetización, principalmente a expertos y *extreme users*, el objetivo es definir el modelo de negocio y tienda del juego.
- Sobre cómo determinar si el producto final es atractivo
 - Los expertos, *extreme users* y público que formó parte de los *focus group*, estuvieron de acuerdo con la estrategia de monetización *in game*. Hubo una reacción 100% positiva en todos los casos por la descarga gratuita. Recomendaron utilizar acciones de paquetes de compra inicial, obtención de puntos por recurrencia de juegos, cobro mínimo por mejoras sustanciales y fechas especiales con descuentos.

6. Estimación de la demanda

De acuerdo a la investigación realizada, se estima la demanda de la siguiente manera:

- El resultado de las encuestas y *focus group* determinan la aceptación del concepto y jugabilidad para evaluar la cantidad de descargas posibles:
 - Conspiracy Car: 80% de personas descargaría.
 - Fullhead: 86% de personas descargaría.
 - Mars Invasion: 85% de personas descargaría.
 - Fullhead v2: 91% de personas descargaría.
- El mercado de videojuegos móviles incluye a 155 millones de personas en Estados Unidos.
- Según el resultado del *Lookalike Audience Method*, el segmento en el que se ubican nuestros juegos es *sensomotric / single-dimensional*, que incluye a más de 75 millones de personas de Estados Unidos.

7. Conclusiones

Luego del análisis realizado se muestran las conclusiones más importantes:

- Se evaluará el mercado en los siguientes pasos:
 - Analizar fuentes secundarias.
 - Realizar entrevistas a expertos.
 - Realizar entrevistas a *extreme users*
 - Presentar ideas/conceptos de producto a *extreme users* y mercado meta.
 - Iterar en los puntos 2, 3 y 4.
- Se cuantificará el mercado utilizando:
 - Análisis de las cuatro dimensiones.
 - *Lookalike audience*.
 - Porcentaje de aceptación de videojuegos.
- El mercado meta será elegido de acuerdo a la categoría del videojuego según el análisis de las cuatro dimensiones (no necesariamente de manera demográfica). Por lo que podrán realizarse estudios con usuarios que compartan el “estilo de vida” prioritariamente.
- Para la implementación, se definirá, inicialmente, la jugabilidad y se irá mejorando con ayuda de los *focus group* y entrevistas a expertos, para luego concluir la historia del videojuego, personaje y gráficos. Todo esto último también tendrá una etapa de evaluación entre *extreme users* para asegurar su éxito.
- La etapa final del desarrollo del videojuego estará relacionada con la definición de acciones que incentiven la retención del jugador, la recompra y alto ratio de usuarios activos.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

Dado el tipo de negocio, se optó por la estrategia de enfoque o concentración. Esta estrategia se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Es decir, se trata no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido.

Dentro de la estrategia de enfoque, se optará por la de mayor valor, es decir, se entregará la mejor experiencia de juego.

2. Estrategia de crecimiento

El plan de lanzamiento de nuevos productos y relanzamiento de productos será trimestral. Teniendo como calendario tentativo la siguiente tabla:

Tabla 3. Lista de juegos por año

Categoría	Nombre	Mes de lanzamiento	AÑO				
			1	2	3	4	5
C	Conspiracy Car	4	■				
B	Fullhead	7	■				
B	Mars Invasión	10					
A	Fullhead v2	13		■			
A	Electromind	16		■			
C	Clan elevator	19		■			
B	Chop	19		■			
B	WorWar	22		■			
C	Focus	22		■			
A	Fullhead Revenge	25			■		
C	Cloudy cat	28			■		
A	Electromind v2	28			■		
C	Flopers	31			■		
B	Magic Kong	31			■		
B	The Blitch	34			■		
A	Haaaa!	37				■	
A	Fullhead Revolution	37				■	
C	Flat	40				■	
A	Electromind Revolution	43				■	
B	Vertigo	43				■	
A	Next Empire	46				■	
B	Indie Team	46				■	
A	Tank	49					■
A	Fullhead vs Electromind	49					■

C	Party night	52					
B	The Blitch v2	52					
A	Focus v2	55					
C	Vertical Park	55					
B	Go Texas	58					
A	Blame	58					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los lanzamientos se realizarán de manera continua con espacios de 2 a 3 meses, se tiene previsto en el primer año de operaciones de BlackBird Games desarrollar y distribuir 4 videojuegos. En el año 2 se incrementará a 6 juegos hasta llegar una dinámica de producción de 7 a 8 juegos por año.

El primer paquete de actualizaciones y mejoras de cada videojuego estará listo para su descarga al final del mes de lanzamiento. El desarrollo de una segunda actualización se realizará según previa evaluación:

- Cumplimiento de objetivos de marketing.
- *Feedback* recibido por usuarios (comentarios).
- Análisis de *data analytics* (para segmentación).

3. Objetivos de marketing

Tabla 4. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Herramienta	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicador
		Año 1	Año 3	Año 5	
Volumen de ventas	Estado de ganancia y pérdidas	\$719 mil	\$2,776 mil	\$5,583 mil	Ventas
Conocimiento marca	Ranking de descargas en appstore	Ningún juego	4 juego	6 juegos	Top 10 de descargas
Incrementar usuarios "big spenders"	Dashboard de appstore KPI	4.80%	4.80%	5.20%	Gasto por usuario
Lanzamientos de productos	Appstore	3	15	30	Videojuegos distribuidos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Estrategia de segmentación

Se ha segmentando considerando una estrategia de nicho, teniendo en cuenta la categoría de los juegos a desarrollar y el público que los sigue en el mercado estadounidense. Así también, el

hábito de consumo de los jugadores de juegos móviles. Los juegos por desarrollar son de la categoría bidimensional, con personaje en movimiento lineal. Nuestro público objetivo está enfocado en dos grupos:

- *Big spenders*
 - Personas que gastan como mínimo USD 25 al mes en videojuegos móviles
 - Aproximadamente equivale 49,3 millones de usuarios, lo que representa el 4,8% del mercado estadounidense.
- *Free marketers*
 - Personas que pasan dentro de un videojuego móvil como mínimo 10 horas semanales sin gastar dinero.
 - Aproximadamente equivale a 90 millones de usuarios, lo que representa el 5,3% del mercado estadounidense.

5. Estrategia de posicionamiento

Los juegos de Blackbird Games se posicionarán como la solución entretenida para los momentos de ocio o de espera, buscando generar en la categoría *Casual Games* (juegos casuales), una subcategoría denominada *Killer Time Games* (juegos para matar el tiempo). Para lograr este posicionamiento, tanto la comunicación como los juegos, estarán desarrollados para brindar reconocimiento por logros, con escenarios cortos y dificultad gradual.

6. Estrategia de marca

Cada videojuego lanzado se manejará como un producto individual, con una marca propia en la misma categoría. Como parte de esta estrategia, queremos desarrollar los siguientes puntos que tendrán en común las marcas de nuestros videojuegos:

- Identidad de marca: todo gira en el concepto *Get a Quick Fun*.
- Marca joven, divertida, permite compartir diversión que este cerca de los usuarios, entregando siempre más de lo esperado (actualizaciones).

7. Estrategia de clientes

La estrategia para los usuarios de los videojuegos buscará principalmente la retención, la recompra y el retorno de usuarios. Para esto, se realizará una evaluación de los usuarios según

ciertos atributos de data analítica que permite la plataforma, con el fin de obtener el valor real del cliente.

Las características que tomar en cuenta por los usuarios son:

- Gastos en el juego: monto gastado diariamente/semanalmente.
- Tiempo en el juego: tiempo dedicado en cada sesión.
- Sesiones en el juego: número de sesiones semanales.
- Recomendaciones: número de amigos que descargaron el videojuego gracias a él.
- Comentarios / Valoraciones: *Feedback* recibido en las tiendas (AppStore / PlayStore).

De esta manera, se segmentará a los usuarios de mayor potencial (prioridad en características a y c) con el objetivo de buscar la recompra y generación de ingresos, para ofrecerles opciones como:

- Descuento en un paquete de bienvenida.
- Monedas dentro del juego cada vez que regrese al juego
- Monedas dentro del juego por días consecutivos

Por otro lado, se identificará a los usuarios de mayor valor, con el objetivo de buscar la retención de aquellos que ingresan continuamente al juego (prioridad en características b y c). A estos se les ofrecerá:

- Cupón de descuento para mejoras de personaje, poderes y armas (de hasta 75%).
- Descuentos en los siguientes lanzamientos de la empresa.

Finalmente, un grupo importante son los usuarios inactivos, no ingresan al juego más de 7 días, a este grupo se les ofrecerá:

- Recompensa por volver al juego, poderes extra por 3 días seguidas.
- 50% de descuento en toda la tienda del juego por los próximos 3 días.

Toda esta información es proporcionada por los canales de venta y la data analítica del juego. Así mismo, será complementada con la data analítica del *landing page*, *fan page* y *website*.

El objetivo final de esta segmentación es ofrecer productos dentro del juego, según el perfil de usuario que se haya identificado previamente.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

Blackbird Games es una empresa dedicada al desarrollo de video juegos. Como parte de su estrategia de productos va contar con una línea de video juegos en la categoría *Casual Games* (juegos casuales).

Los videojuegos se diferencian entre sí por la dinámica de jugabilidad y la temática a seguir. Así como también, se contarán historias entrelazadas entre ellos. El beneficio básico de estos juegos será brindar entretenimiento, sensación de logro y aliviar los efectos de la ansiedad durante intervalos cortos de juego. Se tendrán tres categorías⁵ de juegos según grado de aceptación, 90%>A; 85%-89%=B; >85=C, A, B y C*. Según la inversión en desarrollo del *software* y marketing aumentará según la categoría del juego.

Para determinar qué modelo de negocio a seguir, comparamos lo expuesto por Dimitar Draganov en su libro *Freemium Mobile Game*, con la posición sobre la venta de bienes virtuales en el libro *Free-to-Play* por Will Luton. Es así que será un mix entre el modelo de negocio *Freemium* (*descarga gratuita*) con pago por contenido extra y la comercialización de bienes virtuales en el juego.

2. Estrategia de precio

Los juegos son *Freemium* e incluyen publicidad; en caso los jugadores desean una versión sin publicidad el pago será de USD 0,99 e incluirá 320 BirdCoins, la cual es una moneda virtual que será el elemento de reconocimiento para los logros del jugador. Así mismo, su esfuerzo será recompensado con ofertas especiales para comprar BirdCoins, 160 BirdCoins = USD 0,99. Se recibió la recomendación de expertos en el sector de considerar un número indivisible por el mismo hecho de generar una tasa de cambio complicada y confusa para motivar la compra y la no evaluación del gasto por parte del *gamer*.

Las actualizaciones a los juegos serán gratuitas; sin embargo, los contenidos extras y/o artículos virtuales dentro del juego se comprarán a través de BirdCoins o dólares. Para fijar los precios de

⁵ La diferenciación se da por el grado de aceptación que obtengan durante las encuestas y *focus groups*.

los contenidos extras y de los bienes virtuales; se realizará un *benchmark* con la competencia – líderes de la categoría- durante el primer mes de activado el juego.

Tabla 5. Precios de compras *in game*

	Objetos raros	Objetos únicos	Nuevos niveles	Paquete Bienvenida*	Paquete Retorno**	Paquete Blackbird***
Conspiracy Car	0,99	1,99	0,99	1,99	0,99	3,99
Fullhead	0,99	1,99	0,99	1,99	0,99	3,99
Mars Invasion	0,99	1,99	0,99	1,99	0,99	3,99
Fullhead Ep. 2	0,99	1,99	0,99	1,99	0,99	3,99

Fuente: Elaboración propia, 2016.

*Paquete Bienvenida. Es una oferta de todos los objetos raros más nuevos niveles y 100 BirdCoins para jugadores que por primera vez juegan el juego.

**Paquete Retorno. Contiene nuevos niveles y 500 BirdCoins, oferta orientada a jugadores que han dejado de jugar por tres días.

***Paquete Blackbird. Contiene objetos únicos, nuevos niveles y 1.000 BirdCoins.

3. Estrategia de plaza

Nuestra plaza para distribuir los juegos son los App Stores de los sistemas operativos (OS por sus siglas en inglés) iOS y Android. La compra de contenido (*In Game*) será a través de las App Stores, considerando que son los canales más importantes en Estados Unidos.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se centrará en despertar curiosidad en la historia del juego y su jugabilidad, teniendo como meta el mayor alcance posible del público objetivo durante dos meses –previo/durante lanzamiento-, se espera impactar en, al menos, 60% del mercado elegido, que en su totalidad es de 75 millones de estadounidenses.

Para alcanzar este objetivo, se activarán acciones de previas al lanzamiento oficial para contar con una amplia base de seguidores, con una campaña de enganche en redes sociales, blog de desarrollo del juego, difusión de videos del juego, activación de oferta deja tu email en nuestra website y se te enviará un *pack* de bienvenida de compras dentro del juego.

Como concepto de cada lanzamiento y su etapa previa tenemos:

- *Another one bites the dust* para el juego Conspiracy Car, que se centra una persecución en auto.
- “Se inicia los viajes al espacio por menos de USD 1”, deja tus datos aquí. En *Fullhead* te

abres paso por una infesta de enemigos interesaciales.

- “Ahora tienes excusa para pedir un *day off*”, la mañana de un lunes empieza con una invasión marciana en el vecindario, Mars Invasion.

Durante lanzamiento de los juegos, se realizarán acciones de marketing digital (YouTube, Snapchat, Instagram Google Adwords) y acciones relaciones públicas, para esto, se contará con los servicios de la agencia de marketing para video juegos Monastery. El presupuesto asciende a USD 12.500 por cada lanzamiento e incluirá las siguientes actividades:

Tabla 6. Actividades de lanzamiento

Trailer Oficial del juego	Se desarrollará un video de máximo 45 segundos a ser difundido
Captura de imágenes del juego en uso	Las imágenes del juego acompañarán las notas de prensa y se distribuirán entre periodistas.
Página web oficial	Elaboración y puesta en funcionamiento del web site
Diseño y difusión del Boletín	Boletín (<i>newsletters</i>) para incrementar el conocimiento de juego
Diseño de temas para medios sociales	Formas que se usan para vestir las redes sociales
Gráficos para medios sociales	Imágenes a usarse en las campañas de redes sociales
Elaboración y difusión de notas de prensa	ArsTechnica, Engadget, Fast Company, Game Informer, Giant Bomb, IGN, Joystiq, Kotaku, PC Gamer, Penny Arcade, Polygon, The Verge, Wired
Menciones del juego en prensa	periodistas de video juegos y bloggers
	Páginas de video juegos
	Diario y medios impresos
	YouTube, Podcasts y canales de juegos en <i>Twitch</i>
Apoyo en la difusión en medios	Durante 90 días se hará seguimiento al lanzamiento para promover mayor cobertura mediática

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente a la contratación de la agencia, se realizará una inversión de USD 10.000 para gastos de publicidad en redes sociales y Google Adwords en juegos categoría B. Para los juegos de categoría A la inversión ascendería a USD 30.000 para redes sociales y Google Adwords. La agencia es quien propone el importe indicado para lograr el alcance esperado según la categoría y utilizar una táctica de creación de virales a través de campañas de intriga que permitan multiplicar la audiencia sin un costo adicional.

Posterior al lanzamiento, se mantendrá comunicación con nuestros usuarios a través de notificaciones en el juego, *email* y comentarios en la web de la compañía y del juego. En caso de actualizaciones y nuevas descargas que no tengan la descarga esperada se invertirá en pauta digital, con el objetivo de mantener la vigencia y captar nuevos jugadores.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

Para calcular la proyección se realizó un funnel de ventas que detalla la gestión de clientes por categoría. El mercado meta de personas que juegan videojuegos móviles en Estados Unidos es de 155 millones de personas. Según el análisis lookalike explicado anteriormente se ha determinado que al menos 75 millones de personas juegan videojuegos de la misma categoría que los que lanzaremos. Después de realizar focus group se determina el porcentaje de personas que estaría dispuesto a jugar el videojuego y así la categoría a la que pertenece.

Tabla 7. Funnel de ventas de BlackBird Games

Mercado de videojuegos móviles 155 millones de personas en Estados Unidos		
Análisis Lookalike 75 millones de personas en Estados Unidos		
Ratio de aceptación de los videojuegos		
Categoría A : 95%	Categoría B : 85%	Categoría C : 80%
Alcance a población con pauta de marketing digital (3 primeros meses)		
Categoría A : 60%	Categoría B : 50%	Categoría C : 40%
Ratio de descargas del videojuego (conversión durante los 3 primeros meses)		
Categoría A : 20%	Categoría B : 20%	Categoría C : 15%
Ratio de retención los 3 primeros meses		
Categoría A : 20%	Categoría B : 15%	Categoría C : 10%
Usuarios big spenders: 4.8% Realizan compras por importe de \$2.99 mensuales en el videojuego		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Durante los 5 primeros años de operación vamos a tener 30 lanzamientos de videojuegos de los cuales esperamos que 12 sean de categoría A, 10 de categoría B y 9 de categoría C. La proyección de ventas se ha realizado en función de las categorías, su aceptabilidad en el público y la probabilidad de éxito.

Según nuestras estimaciones, el crecimiento en ventas del segundo año con respecto al primero será de 286%. Luego tendremos crecimientos de 28%, 14% y 38% por ciento año a año.

Los ingresos están determinados principalmente por la venta de bienes dentro de cada videojuego, es decir: armas, mejoras en personajes, nuevos escenarios, poderes, etc. Lo que permitirá que cada jugador mejore la experiencia de juego.

2. Presupuesto de gastos

Hemos dividido los gastos en cuatro grandes grupos: sueldos, producción de videojuegos, publicidad y gastos administrativos. De estos, el que representa el mayor gasto es sueldos, con un promedio de 44% en los primeros 5 años de operación.

Los sueldos tendrán una evolución anual según el organigrama indicado en los capítulos anteriores y tendrán como objetivo asegurar la continuidad del negocio.

Los gastos en producción y publicidad de videojuegos, estarán relacionado a la categoría a la que pertenece cada videojuego, según la aceptación obtenida en los focus group. Si se obtiene una mayor aceptación (categoría A, por ejemplo) la inversión en producción y publicidad será mayor, lo que resultará en una mejor calidad del videojuego y un mayor alcance en la comunicación. Se espera que luego del primer año la mayor cantidad de videojuegos se encuentren en la categoría A, lo que muestra un incremento en el gasto de producción y publicidad proporcional al plan de lanzamiento.

3. Flujo de caja económico

El flujo de caja indica que a partir del segundo año se alcanzará el punto de equilibrio, haciendo viable la operación. Para hacer frente a las obligaciones iniciales de la operación contaremos con capital de trabajo de 490.000 dólares proveniente de “inversionistas ángeles” que recibirán un pago de 18% de intereses sobre su inversión, pagaderos mensualmente a partir del mes 7 en un plazo de 48 meses.

Respecto a los indicadores financieros, se calculó al quinto año una VAN del proyecto de \$435,523 y una TIR de 29.8%. Estos valores fortalecen la conclusión de la viabilidad del proyecto que considera una WACC de 12.6%.

4. Estado de pérdidas y ganancias

El primer año de operación el EEPPGG arroja pérdidas. Sin embargo, a partir del año 2, el EEPPGG arroja números positivos. El quinto año de operación es el más fructífero, pues logramos un crecimiento significativo en utilidad con respecto al cuarto año. A partir del año tres, los gastos operativos se incrementan considerablemente por el aumento de los sueldos. La planilla de

Blackbird Games se incrementa con el fin de afrontar las necesidades de la creciente operación. Los continuos lanzamientos de videojuegos asegurarán los ingresos de los siguientes meses y generarán el flujo para cubrir los gastos operativos de los nuevos videojuegos.

5. Simulación

Se presentan los resultados de las simulaciones de escenarios optimista, esperado y pesimista. En el escenario optimista se considera un éxito del 77% sobre todos los lanzamientos de la compañía.

En el escenario esperado se considera un éxito del 53%, y en el pesimista un éxito del 37%.

El ratio de éxito está relacionado a la aceptación del videojuego, según los estudios realizados por el equipo de investigación y desarrollo antes de la implementación de cada producto nuevo.

Incluso, en el último se escenario, la operación genera utilidades positivas a partir del tercer año.

6. Control

Se definen los siguientes indicadores con el fin de medir el avance en la gestión del negocio:

6.1 Área de Investigación y Desarrollo

- Aceptación promedio de videojuego (incluye concepto, historia y jugabilidad).
 - Se mide por cada videojuego y el mínimo aceptado es 80%.
- Tubería de videojuegos en evaluación (incluye aquellos videojuegos que están siendo evaluados, antes de ser enviados al área de tecnología para su implementación): Se mide semestralmente, el mínimo aceptado es de 10 videojuegos en tubería.
- Aceptación de videojuego luego de *testing*. Se mide por videojuego, debe tener un margen de error de +/-3% respecto a la aceptación inicial.

6.2 Área de Tecnología

- Velocidad de carga.
- Tiempo de entrega de videojuego. Se mide por videojuego, máximo 3 meses de implementación, concluye cuando el juego es entregado al AppStore.

6.3 Área de Marketing

- Cantidad de descargas. Se mide por videojuego en AppStore, según estimación de cada

categoría.

- Tiempo promedio de juego. Se mide por videojuego.
- Jugadores pagantes entre jugadores activos. Se mide por videojuego.
- Deserción. Se mide por videojuego.
- Gasto promedio por jugador. Se mide por videojuego, debe ser mayor a USD 1,99 entre los jugadores *big spenders*.
- Costo de adquisición de usuarios activos.
- Conversión a descargas.

7. Planes de contingencia

Se han identificados tres circunstancias críticas que pueden afectar gravemente la operación de la compañía. A continuación, la línea de acción a seguir en caso se produzca.

Tabla 8. Planes de contingencia

Caso	Indicador	Frecuencia	Alerta	Acción
Menos jugadores	% deserción	Cada semana se evaluará	Cerca al 70% de deserción durante dos semanas	Se realizará una segunda tanda de inversión en promoción. En caso no mejore la deserción se dejará de invertir en el juego
Comisión en las Appstore	% sobre el precio del juego	Según ocurrencia	Por encima del 32%	Actualmente la comisión es del 30%. Se reducirá los costos administrativos, caso extremo costos de producción
Desarrolladores fuera de la fecha de entrega	% de uso del presupuesto/avance del juego	Quincenal	Por encima del 55% del presupuesto/por debajo del 30% de avance del juego	Se trabajará con tres proveedores de videos juegos que usen el mismo lenguaje de programación. En caso alguno de ellos no cumpla con el avance esperado se cambiará

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El negocio de videojuegos móviles es viable económicamente, previamente se requiere un estudio profundo para validar la aceptación al desarrollo y, posteriormente, un plan de marketing que utilice herramientas digitales que generen un alcance y *performance*.
- Las empresas del sector deben considerar un cronograma de lanzamientos de videojuegos de por lo menos 3 años, que construyan buenas experiencias en los usuarios generando alta recomendación, conocimiento de marca y número de descargas.
- La proyección económica de la compañía debe considerar la posibilidad de un ciclo de vida corto para todos los juegos y, además, tener en cuenta que, por lo menos, el 30% de sus productos generará ingresos solo el mes de lanzamiento.
- Las compañías de videojuegos móviles deben enfocar su presupuesto de promoción a los usuarios *big spender* para ser parte de los principales diez juegos de su preferencia, en donde gastará como mínimo USD 25 mensuales.

2. Recomendaciones

- Al implementar una empresa de este sector se recomienda tener un equipo de trabajo multidisciplinario, que congregue a profesionales con conocimientos en gestión de proyectos, investigación, creatividad, experiencia como usuario, psicología, desarrollo de *software*, marketing digital y gestión de productos.
- La inversión de marketing debe ser destinada, principalmente, en medios digitales, de manera que el consumo del presupuesto sea eficiente y enfocado estrictamente al público meta.
- Deben considerarse continuos lanzamientos de nuevos videojuegos en periodos cortos, y mejoras a los videojuegos activos en periodos semanales. Estos cambios deben ser anunciados e incluidos en el plan de marketing de la empresa.

Bibliografia

- Clark, Oscar. (2014). *Games as a service: How free to play design can make better games*. USA: Focal Press.
- Draganov, Dimitar. (2014). *Freemium mobile games: design & monetization*. USA: Dimitar Draganov.
- Fields, Tim. (2014). *Mobile & Social Game Design: Monetization methods and mechanics*. USA: A K Peters
- Gentile, Dominick. (2014). *The big list of game publishers: A marketing list and monetization guide for web & mobile game developers*. USA: Dominick Gentile.
- Luton, Will. (2015). *Free-to-Play: Making money from games you give away*. USA: Pearson Suite.
- Madigan, Jamie (2015). *Getting Gamers: The psychology of video games and their impact on the people who play them*. USA: Rowman & Littlefield.
- Newzoo Trend Report. (2015). *The mobile gaming landscape 2015*. USA: Newzoo Games Market Research
- Rogers, Scott. (2014). *Level Up! The guide to great video game design: The guide to great video game design*. USA: Wiley John and Sons.
- Schell, Jesse. (2014). *The art of game design: a book of lenses*. USA: A K Peters.
- Seif El-Nasr, Magy. (2013). *Game analytics: Maximizing the value of player data*. USA: Springer
- Scholastic. (2016). *Go Gaming! The total guide to the world's greatest mobile games*. USA: Inc. Scholastic
- Treacy, Michael y Wierseman, Fred. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. USA: Persus Books.
- Wilson, Michele y Leaver Tama. (2016). *Social, casual and mobile games: the changing gaming landscape*. USA: Bloomsbury Academic.

Publicaciones electrónicas

Carroll, Justin. (2015). "How to research your mobile game target audience for free". En: *Monastery*. 02 de febrero de 2016. Fecha de consulta: marzo 2016. <http://www.monastery.io/digital-marketing/how-to-research-your-mobile-game-target-audience-for-free>

Cleary, Frankie. (2015). "Know your target audience: mobile app development tips". En: *FBomb media*. 23 de septiembre de 2014. Fecha de consulta: marzo 2016. <https://fbombmedia.com/know-target-audience-mobile-app-development-tips>

Padia, Keval. (2015). "6 Ways to market your mobile game". En: *Apptentive*. 30 de julio de 2015. Fecha de consulta: abril 2016. <http://www.apptentive.com/blog/6-ways-to-market-your-mobile-game>

Julkunen, Joel. (2016). "Know your game's competitors and target audience – Part II". En: *GameRefinery*. 13 de junio de 2016. Fecha de consulta: Julio 2016. < <http://www.gamerefinery.com/know-your-games-competitors-and-target-audience-part-ii>>

Julkunen, Joel. (2016). "Know your game's competitors and target audience". En: *GameRefinery*. 27 de mayo de 2016. Fecha de consulta: agosto 2016. <http://www.gamerefinery.com/know-your-games-competitive-landscape-2-revolutionary-ways-to-categorize-mobile-games-part-1>

Simon, Jonathan. (2014). "46 things to do before you launch a mobile game on the App Store". En: *mDEV*. 26 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: agosto 2016. < <http://developers.magmic.com/46-things-launch-mobile-game-app-store>>

Julkunen, Joel. (2015). "3 Things to know about session-length restriction when designing a free2play game". En: *GameRefinery*. 19 de febrero de 2015. Fecha de consulta: agosto 2016. < <http://www.gamerefinery.com/3-things-to-know-about-session-length-restriction-when-designing-a-free2play-game>>

Julkunen, Veli-Pekka. (2015). "Game refinery fact snippet vol. 1 – What drives success in mobile games?". En: *GameRefinery*. 06 de julio de 2015. Fecha de consulta: septiembre 2016 <http://www.gamerefinery.com/game-refinery-fact-snippet-vol-1-what-drives-success-in-mobile-games>

Anexos

Anexo 1. Proyección de ventas

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conspiracy Car	19,448	0	0	0	0
Fullhead	453,399	80,468	0	0	0
Mars Invasion	246,820	287,047	0	0	0
Fullhead v2	0	1,409,233	25	0	0
Electromind	0	260,545	0	0	0
Clan elevator	0	19,448	0	0	0
Chop	0	453,399	80,468	0	0
WorWar	0	246,820	287,047	0	0
Focus	0	19,448	0	0	0
Fullhead Revenge	0	0	1,409,233	25	0
Cloudy cat	0	0	19,448	0	0
Electromind v2	0	0	1,401,789	7,469	0
Flopers	0	0	19,448	0	0
Magic Kong	0	0	99,052	0	0
The Blitch	0	0	246,820	287,047	0
Haaaa!	0	0	0	260,545	0
Fullhead Revolution	0	0	0	1,409,233	25
Flat	0	0	0	19,448	0
Electromind Revolution	0	0	0	1,208,367	200,891
Vertigo	0	0	0	108,005	31,213
Next Empire	0	0	0	649,935	759,323
Indie Team	0	0	0	99,052	0
Tank	0	0	0	0	1,409,233
Fullhead vs Electromind	0	0	0	0	1,409,233
Party night	0	0	0	0	19,448
The Blitch v2	0	0	0	0	19,448
Focus v2	0	0	0	0	1,208,367
Vertical Park	0	0	0	0	19,448
Go Texas	0	0	0	0	246,820
Blame	0	0	0	0	260,545
Flat v2	0	0	0	0	0
Total ingresos	719,666	2,776,407	3,563,329	4,049,126	5,583,991

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Presupuesto de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos			
Gerente de I + D	35.000	35.000	63.000
Jefe de Proyecto I + D	28.000	28.000	42.000
Analista creativo	-	21.000	28.000
Jefe de investigación	25.200	25.200	28.000
Asistente I + D	14.000	14.000	14.000
Gerente de Operaciones	35.000	35.000	63.000
Jefe de Operaciones	-	35.000	42.000
Analista Desarrollador	-	-	28.000
Gerente de Comercialización	35.000	35.000	63.000
<i>Product Manager</i>	-	35.000	42.000
Jefe de Marketing Digital	-	-	42.000
Analista de performance	14.000	14.000	14.000
<i>Chief Finantial Officer (CFO)</i>	-	-	63.000
Administrador	-	14.000	21.000
<i>Chief Executive Officer (CEO)</i>	14.000	14.000	14.000
Asistente CEO	-	-	14.000
Provisión de beneficios sociales y otros	92.092	140.392	267.260
Total sueldos	292.292	445.592	848.260
Gastos administrativos	-	-	-
Alquiler equipos de cómputo	22.800	27.600	27.600
Telefonía móvil	2.400	2.583	2.848
Alquiler de oficina	34.560	43.200	43.200
Alquiler de servidores	40.000	190.000	210.000
Viajes y viáticos	14.000	14.000	14.000
Participación en ferias <i>gamers</i>	8.000	8.000	8.000
Útiles de oficina	1.200	1.800	2.400
Estudios de mercado	12.000	12.000	12.000
<i>Testing</i>	4.000	4.000	4.000
Fee de empresa administrativa	12.000	13.200	14.520
Fee agencia creativa y diseño	26.720	33.541	40.585
Fee agencia digital	31.500	38.115	46.119
Fee agencia PR	18.900	22.869	27.671
Total gastos administrativos	228.080	410.908	452.943

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Flujo de caja

Flujo de Caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	490,000	-21,361	109,869	146,520	195,902
Ingresos	719,666	2,776,407	3,563,329	4,049,126	5,583,991
Gastos de producción	-188,050	-286,100	-360,400	-410,950	-309,850
Sueldos	-292,292	-445,592	-848,260	-848,260	-848,260
Publicidad	-155,700	-368,200	-406,200	-522,700	-559,200
Gastos de ventas	-215,900	-832,922	-1,068,999	-1,214,738	-1,675,197
Otros gastos	-228,080	-415,908	-452,943	-474,306	-590,888
Total Gastos	-1,080,022	-2,348,722	-3,136,802	-3,470,954	-3,983,395
Obligaciones financieras	-72,275	-144,550	-144,550	-109,602	-72,275
Total Egresos	-1,152,297	-2,493,272	-3,281,352	-3,580,556	-4,055,670
Impuestos	-78,730	-151,905	-245,325	-419,188	-507,428
Saldo final	-21,361	109,869	146,520	195,902	1,216,795

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Estado de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS			
Total ventas	719.666	2.776.407	3.563.329
Costo de ventas	-403.950	-1.119.022	-1.429.399
Utilidad bruta	315.716	1.657.385	2.133.930
GASTOS OPERATIVOS			
Sueldos	-292.292	-445.592	-848.260
Publicidad	-155.700	-368.200	-406.200
Gastos administrativos	-228.080	-410.908	-452.943
Total gastos	-676.072	-1.224.700	-1.707.403
Utilidad operativa	-360.356	432.684	426.527
PARTIDAS FINANCIERAS			
Ingresos financieros			
Gastos financieros	-12.779	-153.344	-153.344
Utilidad financiera	-437.028	279.341	273.183
Utilidad antes de impuesto a la renta	-437.028	279.341	273.183
Impuesto a la renta		83.802	81.955
UTILIDAD NETA	-437.028	195.538	191.228

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Gastos de producción de videojuegos

Producción de videojuegos	Categoría A	Categoría B	Categoría C
Diseño	8.000	5.000	2.500
Agencia de desarrollo	50.000	30.000	15.000
Preproducción	4.000	2.000	1.000
Postproducción	4.000	2.000	1.000
Licenciamiento	2.000	2.000	2.000
Distribución	500	500	500
Fee de mantenimiento	5.800	3.500	1.750
Total producción	74.300	45.000	23.750

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Gastos de publicidad de videojuegos Categoría A

		Total
Categoría A	Prelanzamiento	
	Campaña de intriga	16.000
	<i>Landing page</i>	1.000
	Lanzamiento	15.000
	<i>Trailer</i>	-
	Diseño de capturas del videojuego	-
	<i>Website</i>	-
	Diseño de boletín de noticias digital	-
	Contenido de boletín de noticias digital	-
	Diseño de gráficos en redes sociales	-
	Dos comunicados de prensa	-
	Siete publicaciones en prensa	-
	Noventa días de difusión en medios	-
	Poslanzamiento	-
	Pauta en redes sociales (AdMob, Facebook y YouTube)	39.000
	Pauta en google Adwords / Display	39.000
	Trailer de lanzamientos de mejoras	4.000
	Total Categoría A	114.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Gastos de publicidad de videojuegos Categoría B

		Total
Categoría B	Prelanzamiento	
	Campaña de intriga	8.000
	<i>Landing page</i>	1.000
	Lanzamiento	6.600
	<i>Trailer</i>	-
	<i>Website</i>	-
	Diseño de boletín de noticias digital	-
	Diseño de gráficos en redes sociales	-
	Un comunicado de prensa	-
	Cinco publicaciones en prensa	-
	Cuarenta y cinco días de difusión en medios	-
	Poslanzamiento	-
	Pauta en redes sociales (AdMob, Facebook y YouTube)	24.000
	Pauta en google Adwords / Display	24.000
	Trailer de lanzamientos de mejoras	2.000
	Total Categoría B	65.600

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Gastos de publicidad de videojuegos Categoría C

		Total
Categoría C	Prelanzamiento	
	Campaña de intriga	4.000
	<i>Landing page</i>	500
	Lanzamiento	3.000
	<i>Trailer</i>	-
	<i>Website</i>	-
	Un comunicado de prensa	-
	Tres publicaciones en prensa	-
	Treinta días de difusión en medios	-
	Poslanzamiento	-
	Pauta en redes sociales (AdMob, Facebook y YouTube)	12.500
	Pauta en google Adwords / Display	12.500
	Trailer de lanzamientos de mejoras	2.000
	Total Categoría C	34.500

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Gastos de producción y publicidad de los videojuegos

Gastos de producción	Año 1	Año 2	Año 3
Conspiracy Car	23.750	0	0
Fullhead	45.000	0	0
Mars Invasión	45.000	0	0
Fullhead v2	74.300	0	0
Electromind	0	74.300	0
Clan elevator	0	23.750	0
Chop	0	45.000	0
WorWar	0	45.000	0
Focus	0	23.750	0
Fullhead Revenge	0	74.300	0
Cloudy cat	0	0	23.750
Electromind v2	0	0	74.300
Flopers	0	0	23.750
Magic Kong	0	0	45.000
The Blitch	0	0	45.000
Haaaa!	0	0	74.300
Fullhead Revolution	0	0	74.300
Comisión App Store	215.900	832.922	1.068.999
Total Gasto de producción	403.950	1.119.022	1.429.399

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Gastos de publicidad	Año 1	Año 2	Año 3
Conspiracy Car	24.500	0	0
Fullhead	61.600	4.000	0
Mars Invasion	52.600	13.000	0
Fullhead v2	17.000	97.000	0
Electromind	0	74.000	0
Clan elevator	0	24.500	0
Chop	0	61.600	4.000
WorWar	0	52.600	13.000
Focus	0	24.500	0
Fullhead Revenge	0	17.000	97.000
Cloudy cat	0	0	24.500
Electromind v2	0	0	114.000
Flopers	0	0	24.500
Magic Kong	0	0	42.600
The Blitch	0	0	52.600
Haaaa!	0	0	17.000
Fullhead Revolution	0	0	17.000
Total gastos de publicidad	155.700	368.200	406.200

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Prototipos de juego “Conspiracy Car”

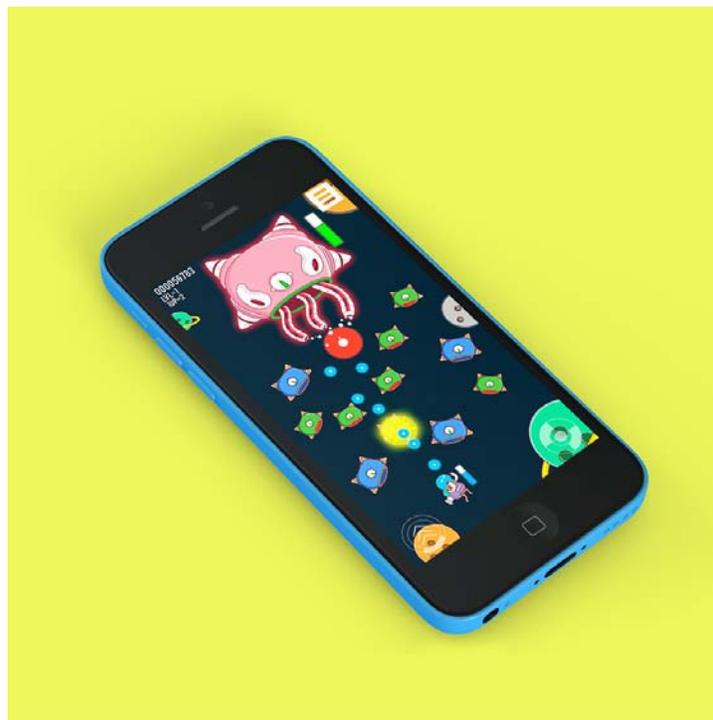


Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Prototipos de juego “Fullhead”



Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Prototipos de juego “Mars Invasion”



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Investigación de mercado

Sobre cómo conocer al consumidor de videojuegos

- Para el experto Philip Chu Joy, la construcción del producto se realiza de la mano de los *extreme users*. No existe ningún estudio previo a la construcción del videojuego que te diga cómo debe ser la historia o el concepto. Lo importante es que una vez se tenga una propuesta, esta sea presentada a diversos públicos (expertos, *extreme users*, público en general) para recibir recomendaciones y recopilar nuevas ideas. Este trabajo será iterativo y también debe realizarse luego del lanzamiento del videojuego.
- Para el experto Lam Paturle, la construcción de videojuegos para los siguientes años será cada vez más orientada a Smartphones. El consumidor preferirá este tipo de consolas debido a que los avances en gráficos, velocidad, sonido y funcionalidades. Lo que obligará a las empresas más grandes de la industria a mirar con otros ojos el desarrollo de juegos móviles. Los mercados con mayor crecimiento en este sector son Estados Unidos, Corea del Sur y China; y la tendencia no cambiará para los siguientes años
- El experto Joshua Kermond indica que el primer paso para crear un videojuego es definir ¿cómo se jugará? La respuesta debe ser lo más sencilla posible. El segundo paso debe ser crear un personaje que sea parte de una historia atractiva, que pueda ser entendida y recordada fácilmente. El tercer paso es preguntarles a otros jugadores su opinión. Solo son necesarias dos preguntas:
 - ¿Jugarías este videojuego?
 - ¿Lo recomendarías?
- Matt Hawkes indica que lo importante para evaluar al consumidor, es agruparlo por sus patrones y gustos de juegos. Con el fin de diferenciar los comentarios de quienes juegan un juego de acción, de autos o de guerra. Esto incluso no debería variar según la edad, sexo, país o tipo de consola de la persona. Es la categoría de videojuego lo que determina lo que está dispuesto a jugar.

Sobre cómo cuantificar el mercado de videojuegos

Hines también recomienda realizar un *focus group* con integrantes de perfiles similares (es decir que jueguen categorías relacionadas). El objetivo será recibir opiniones, recomendaciones y un valor real sobre la aceptación del producto. Es importante que luego de saber cuál es el perfil de tu público objetivo, se identifiquen los juegos con quienes se compite en este grupo objetivo, de tal forma que se pueda medir el mercado potencial en cantidad de las descargas actuales. Es recomendable hacer una segunda revisión del perfil de la audiencia antes del lanzamiento del producto, de preferencia luego de la puesta en producción de la web con información del juego. Se tendrán que medir las visitas recibidas y comentarios recibidos para hallar el nuevo patrón que regirá el perfil de las futuras descargas (utilizando por ejemplo Google Analytics. Esto ayudará a planificar cualquier cambio en la estrategia de marketing previo al lanzamiento.

- El experto Justin Carroll recomienda que, para identificar el tamaño y tipo de audiencia de un videojuego, se debe utilizar la metodología *The Lookalike Audience Method* y elegir de 3 a 5 videojuegos similares que sean competidores directos. Esta metodología incluye el análisis a través de tres herramientas como:
 - Google AdWords Display Planner
 - Facebook Advertising Audience Insights
 - Similar Web Traffic Analytics & Behaviors
- Justin Carroll también menciona que una vez realizado el análisis previo al lanzamiento, deberá repetirse continuamente utilizando herramientas analíticas durante la vida del videojuego. Es importante analizar características demográficas y de intereses.

Sobre cómo definir un proceso de implementación

- Los expertos indican que hay varias etapas en el desarrollo de un videojuego, y cada una tiene diferentes metodologías para evaluar el posible éxito, siempre con el fin de recibir recomendaciones de mejoras:
 - Desarrollo del concepto. Se presenta *brief* del concepto principalmente a expertos.
 - Definición de la jugabilidad. Se presenta *brief* del videojuego con detalle de jugabilidad principalmente a expertos y *extreme users*.
 - Desarrollo de la historia y los personajes. Se presenta un *story board* o gráficos, así como también la historia del videojuego, principalmente a *extreme users*.
 - Desarrollo del modelo de monetización. Se presenta un *brief* de monetización, principalmente a expertos y *extreme users*, el objetivo es definir el modelo de negocio y tienda del juego.
- También mencionan que el juego debe ser comercializado obligatoriamente a través en iStore y PlayStore. Las otras tiendas son secundarias y puede ser incluidas en una segunda etapa.
- El experto Joel Julkunen recomienda que los juegos que forman parte de la categoría “Sensomotric” deben considerar lo siguiente:
 - Premiar al jugador con puntos en el juego que podrá utilizar para diversas cosas y permitir que estos puntos se consigan principalmente jugando y no necesariamente comprándolos con monedas reales, es mejor que uno consiga más puntos porque superó un nivel difícil, y no porque invirtió mucho dinero en él. Lo segundo solo debe ser una posibilidad voluntaria, no una obligación.
 - La prioridad es el progreso del juego, es decir, avanzar los diferentes niveles, no siempre es necesario un avance lineal de la historia. Incluso, podría ser efectivo permitir que el usuario elija los niveles se desea realizar, de esta manera se evitarán estancamientos y se ha probado que los juegos que aplican esto tienen mayor éxito comercial, por ejemplo, Mario Bros. en consolas y Angry Birds en móviles.
 - La inversión de puntos en el juego para mejorar un personaje, adquirir nuevas armas o poderes, etc.; debe mostrar un considerable cambio no solo funcional, sino visual. Debe ser un cambio drástico que motive seguir consiguiendo puntos jugando para seguir invirtiendo.
 - Al lanzar el videojuego no se deben mostrar desde el inicio todas las mejoras, personajes, armas, escenarios, bienes etc. Por el contrario, deben aparecer conforme se avanza en el juego. De esta forma, habrá siempre novedades para el público objetivo y, además, se conseguirán nuevos interesados en la historia y personajes.
- Para el experto Veli-Pekka Julkunen, el negocio de los videojuegos cambia bastante rápido y considera que las características más importantes durante la implementación de un videojuego para asegurar el éxito son: mecánica del videojuego, juegos gratuitos que consideren ventas dentro del juego, dar a conocer el videojuego (fuerte inversión en publicidad), fácil progresión del videojuego para mantener cautivo a los jugadores y generar un programa de retención para asegurar que el jugador tendrá interés en continuar la historia.
- Philip Chu Joy recomienda que una agencia de videojuegos debe planificar mínimo el lanzamiento de tres videojuegos en el primer año de operación, no necesariamente todos juntos. Esto para minimizar el riesgo en caso alguno no sea lo suficientemente atractivo para el mercado.
- Para el experto Keval Padia lo más importante en el desarrollo de un videojuego será la etapa de lanzamiento y comercialización (posimplementación), por ello realiza estas recomendaciones:

- El videojuego necesariamente debe tener un *website* o *landing page* en donde se muestra información relevante.
- Es necesario recibir opinión (*like/no like*) del juego desde el mismo aplicativo y no desde la tienda. Así como tener una opción para recibir *feedback* que permita realizar mejoras.
- Es importante crear un foro oficial para que los usuarios puedan discutir sobre el juego, esta opción, incluso, debe estar alojada en el *website*. Este también se convertirá en un canal para recoger opiniones de los usuarios.
- El juego debe estar integrado con contenido social, con el fin de permitir compartir la experiencia del juego. De igual forma, se deben habilitar estos canales de comunicación (Facebook, Twitter, Instagram), con el fin de que sirva como canal de promoción para el lanzamiento y de presentación de novedades.
- Es importante asociarse con otros *partners* del negocio de videojuegos en el mundo, de manera que colaboren en el proceso de lanzamiento viralizando el videojuego propuesto, comunicándolo en sus redes, generando interés en nuevos *targets*. Estos *partners* pueden ser empresas, así como comunidades de *gamers*.
- Compartir videos *preview* del juego. Esto será clave para que los interesados enganchen con el contenido y se motive la instalación del videojuego. Además, se debe contar con canales como YouTube, Daily Motion, o Vimeo; en donde se publiquen estos vídeos.

Sobre cómo determinar si el producto final es atractivo

- Para Alan Barasch, experto en la industria, la evaluación del videojuego debe realizarse de la siguiente manera:
 - Evaluar mecánica con expertos y usuarios. Es importante asegurarse que el planteamiento es posible de ser desarrollado y es asimilado por todos como un juego simple.
 - Evaluar personaje e historia. Lo más importante es que el público se interese en conocer la historia del personaje y la entienda.
 - Evaluar diseño. Recomienda utilizar colores claros y llamativos.
 - Testear juego final. Esta etapa inicia luego de asegurarnos que todo lo anterior se ha realizado en varias iteraciones. La etapa incluye el inicio del desarrollo del videojuego.
- En las entrevistas que se hicieron a *extreme users* el 90% nos indicó que prefiere juegos de partidas rápidas, no más de 2 o 3 minutos por cada nivel. Con el fin de completar los siguientes niveles en diferentes momentos.
- En los *focus group* a *extreme users* nos recomendaron priorizar juegos de acción, al menos en una primera etapa. Debido a que serán viralizados más rápido y demandan menos inversión publicitaria que un juego de estrategia, por su alta demanda en todas las edades y sexos.

Nota biográfica

Jorge Arturo Collahuazo Balarezo

Titulado en Ciencias de la Comunicación y Tecnología en la Universidad San Ignacio de Loyola. Con estudios finalizados de maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones en la Universidad de San Martín de Porras. Consultor con 12 años de experiencia en relaciones públicas, manejo de crisis comunicacional y acercamiento a medios de comunicación masiva, con contactos de prensa en las principales ciudades del Perú. Actualmente, es director de su propia agencia teniendo como uno de sus principales clientes a EASY -App para solicitar un taxi- en las ciudades donde opera en el Perú.

Jean Phillipe Monar Dávila

Titulado en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada y bachiller en Negocios Internacionales por la misma universidad. Cuenta con diplomado en Dirección Estratégica de Ventas otorgado por la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, certificación del Programa Gerencia Estratégica de Ventas otorgado por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico y con diversos cursos especializados en gestión comercial otorgados por el LG Training Center. Su carrera ha sido dedicada a la gestión comercial, contando con experiencia en empresas del sector industrial y *retail*. Actualmente se desempeña como gerente de Cuentas Claves en LG Electronics Perú S.A.

Roger Alexander Mendoza Maraví

Ingeniero Informático de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con diplomado en Finanzas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y cursos de posgrado en INCAE Business School. Con más de ocho años de experiencia en el desarrollo de productos y ejecución de campañas de marketing. Tuvo a cargo la gestión de productos en el Banco Interamericano de Finanzas. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de producto en Zegel Ipae.